

Міністерство освіти і науки України  
Харківська обласна рада  
Харківська обласна державна адміністрація  
Харківський національний університет міського господарства  
імені О. М. Бекетова  
Київський національний університет імені Тараса Шевченка  
Кременчуцький національний університет імені Михайла Остроградського  
Інститут глобальних стратегій управління Національного університету  
«Острозька академія»  
Сумський державний університет  
Поморська академія в Слупську (Польща)  
Pomeranian Academy in Slupsk (Poland)  
Університет Яна Кохановського (м. Кельце, Польща)  
Uniwersytetu Jana Kochanowskiego w Kielcach (Polska)  
Університет Мічигану (Анн-Арбор, штат Мічиган, США)  
University of Michigan (Ann Arbor, USA)  
Університет Міньо (м. Брага, Португалія)  
University of Minho (Braga, Portugal)  
Варненський вільний університет імені Чорноризця Храбра, (Болгарія)  
Varna Free University «Chernorizets Hrabar» (Bulgaria)

## **МАТЕРІАЛИ**

*IV Міжнародна науково-практична  
інтернет-конференція*

**ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ  
УПРАВЛІННЯ ТА ПУБЛІЧНОГО АДМІНІСТРУВАННЯ  
В УМОВАХ ТРАНЗИТИВНОЇ ЕКОНОМІКИ**

Харків, 21 вересня 2022 р.

## СЕКЦІЯ 1

### МЕНЕДЖМЕНТ ТА МАРКЕТИНГ В УМОВАХ ТРАНЗИТИВНОЇ ЕКОНОМІКИ

#### СКЛАДОВІ ІНТЕГРОВАНОЇ МОДЕЛІ АДАПТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ

АЛХАТІБ ФАЙСАЛ, аспірант

*Харківський національний університет міського господарства імені О.М. Бекетова*

Умови транзитивної економіки зумовили необхідність розробки та впровадження принципів адаптивного управління підприємствами та організаціями практично у всіх сферах національного господарства України.

Невід'ємною характеристикою сучасної економіки України є невизначеність і висока швидкість змін як зовнішнього, так і внутрішнього середовища. Адаптація та адаптивне управління тісно пов'язане із ринковою діяльністю вітчизняних підприємств у конкурентному середовищі, оскільки такий вид управління характеризує не тільки процес їхнього функціонування на ринках збуту, але і результати, що досягаються при цьому [1].

Функції системи адаптивного управління безпосередньо пов'язані з базовими, такими як прогнозування і планування; організація роботи; активізація і стимулювання; координація і регулювання; контроль, облік і аналіз. Але, основну роль у реалізації адаптивного управління відіграє управлінське рішення.

Взагалі, до адаптивних структур управління відносять:

1. Командна (крос - функціональна) структура. Основою цієї структури є організація робіт з робочим групам, багато в чому прямо є протилежним ієрархічним типом структур [2].

2. Проектна структура. Побудова проектної структури базується на концепції проекту, під яким розуміється будь-яка цілеспрямована зміна в існуючій системі.

3. Матрична (програмно - цільова) структура. Така структура являє собою мережну структуру, побудовану на принципі подвійного підпорядкування виконавців, основною перевагою якої є взаємодія керівника із двома групами підлеглих, що дає можливість для співіснування проектів та цільових програм.

Тобто, матрична структура управління підприємствам у повній мірі відповідає всім вимогам до адаптивної системи управління, оскільки вона дозволяє гнучко, своєчасно та ефективно управляти підприємством в нестабільному зовнішньому середовищі, а також утримувати певні конкурентні переваги на ринку.

У сучасних макроекономічних умовах, щоб забезпечити підприємству стабільне існування та можливість для розвитку, необхідна організація постійного моніторингу зовнішнього середовища на основі експрес-діагностики та інших сучасних й продуктивних методів аналізу, оскільки розуміння тенденцій майбутнього макрооточення дозволяє господарюючому суб'єкту ефективно управляти внутрішніми змінами, постійно бути налаштованим на інновації та, тим самим, забезпечувати сильні конкурентні позиції у бізнесі.

У практиці компаній Європи та США елементами системи методів адаптивного управління підприємством є:

- метод синектики,
- метод колективної генерації ідей;
- метод складання сценаріїв;
- бенчмаркінг;
- SWOT-аналіз;
- PEST-аналіз;
- PERT-аналіз тощо.

Використовуючи закордонний та вітчизняний досвід, можна стверджувати, що інтегрована

модель адаптивного управління представляє собою систему вимог, а саме:

- мати множину параметрів;
- бути адаптивною до загальних цілей підприємства;
- забезпечувати управління результативністю виробництва;
- забезпечувати оцінку ефективності змін, у тому числі диверсифікацію портфелю продукції;
- забезпечувати можливість оптимізації змін за критеріями мінімізації часу та фінансових витрат;
- забезпечувати можливість контролю у будь-який момент часу.

Основними показниками якості для системи управління є точність, надійність, стійкість, зручність експлуатації керівником, оптимальне число ієрархічних рівнів, мінімізація витрат, швидкодія та ін

Для того, щоб адаптивне управління працювало максимально ефективно, існує можливість того, що посилення системи управління може збільшитися. У випадку необхідної стабільності з високим коефіцієнтом посилення, щоб гарантувати стабільність слід використати основний принцип проектування адаптивної системи управління – надійність адаптивного керування. Сам же принцип надійності адаптивного керування виконується при оцінці кожної складової структурно-логічної схеми формування адаптивного управління на підприємстві окремо та схеми в цілому, не сумуючи результати по оцінках складових. Сумування у даному випадку призведе до додавання можливих сценаріїв, що призведе порушення, оскільки виникнуть несподівані речі, по суті помилка відстеження та помилка оцінки не збігаються до нуля відносно невизначеності параметра, але воно відрізняється від того, що припускається структурою контрольованого об'єкта (підприємства) [3].

У плані організації адаптивного управління на підприємстві вирішальну роль відіграє ефективна система контролінгу, здатна забезпечити конкурентоспроможність господарюючого суб'єкту, ефективну взаємодію з зовнішнім і внутрішнім середовищем та стійкий розвиток в довгостроковій перспективі.

Впровадження системи контролінгу сьогодні дозволяє вирішувати в сукупності цілий ряд питань щодо стабільності бізнесу та бізнес-процесів, їх фінансового забезпечення, конкурентоспроможності продукції, впровадження інновацій тощо.

Зроблено висновок, що від якості використання сучасних інструментів менеджменту залежить ступень адаптації вітчизняних підприємств до умов сьогодення та швидкість їх переходу до ефективної системи адаптивного управління

Список використаних джерел:

1. Кондратенко Н.О., Новікова М.М., Спасів Н.Я. Розвиток системи адаптивного управління фінансовими ресурсами підприємства. Проблеми економіки № 1 (47), 2021. С. 78 – 84.
2. Дикань В.Л. Экономика предприятия: учебное пособие / В.Л. Дикань, Е.В. Шраменко, Н.В. Якименко – Харьков: УкрГАЗТ, 2012. – 284 с.
3. Ареф'єв С.О. Концептуальний підхід до формування адаптивного управління на підприємстві. Вісник КНУТД № 6 (129), 2018. С. 85 – 94.

## **KEY COMPONENTS OF A MULTI-FUNCTIONAL APPROACH TO THE DEVELOPMENT OF RURAL AREAS**

KATERYNA ANDREIEVA, lecturer  
*V.N. Karazin Kharkiv National University*

In conditions of the intensification of European integration processes in Ukraine, the development of rural areas remains one of the main challenges for our country. More than 20 years of agrarian transformations have not brought ordinary peasants the expected increase in welfare. Today, rural areas are on the way to change: decentralization processes are taking place, more than 1.5 thousand new territorial hromadas have been created, and relevant priorities for rural development have been identified at the legislative level. However, significant changes have not yet taken place: deteriorating

of natural resources and the environmental situation, declining engineering and social infrastructure, social services (medicine, culture, preschool education), declining human potential, prosperity and growth of poverty, which stimulates negative tendencies in the social development of rural population [1].

The formation of an attractive image of rural areas, the development of human potential, positive changes in the demographic situation are inevitably associated with the development of social infrastructure. During 30 years of independent development, Ukraine has lost the enormous potential of rural areas, as a result of which many enterprises have ceased to operate, and as a result of job losses and deteriorating living conditions, more than 2/3 of the population has left rural settlements. Under such conditions, the development of rural areas is possible only with the involvement of all relevant stakeholders and implementation of multifunctional approach [1].

It should be noted that the system of socio-economic development of rural areas underwent significant negative changes or complete destruction due to full-scale military operations in Ukraine since February 2022. Some rural areas have been completely destroyed, some are under temporary occupation, some have significant infrastructure losses, etc. That is why the restoration of rural life and the return to the path of development is one of the most important directions of the post-war reconstruction of Ukraine.

In particular, curiosity represents a multifunctional approach. It demonstrates the relationship between the various roles and functions of agriculture in three interrelated areas: economic, social and environmental.

The economic sphere includes: the introduction of innovations in agriculture, forestry and fisheries in rural areas; financial support for producers in areas with unfavorable natural and climatic conditions (for example, in mountainous areas); development of non-agricultural activities in rural areas; strengthening of small farms, their cooperatives and young farmers; compensation for damages caused by natural disasters and military operations; providing tax incentives to farmers who develop rural areas [2]. As a new direction of support in this sphere will be financial and institutional support for the rural areas which were heavily damaged during the war.

The social sphere includes: investments in the infrastructure of rural areas; development of rural green tourism; investment in education; development of advisory programs and consulting services; providing rural residents with information about the financial possibilities of rural community development programs; implementation of programs to support and increase cultural heritage [2]. Post-war rural areas also will take special place in the restoration and development programs.

The ecological sphere is aimed at: development of programs for the rational use of natural resources; transition to organic agriculture; encouraging farmers to green their activities and adhere to the principles of good agricultural practices; management of modernization of rural landscapes; preservation of biodiversity. Such an approach will ensure the restoration and effective implementation of the village's key functions [2]. War activities develop a lot of negative ecological effects on the nature and ecology of the rural areas. Agricultural and recreational potential of many rural areas was destroyed. So, it is needed to renew this function during post-war restoration.

In conclusion, we can add that future development and renewal of rural areas in Ukraine should be based on a territorially balanced and multifunctional approach, which includes stakeholders' interests and effective instruments of ensuring economic and social growth. It should be based on an objective assessment of all natural resources and ecosystems of the rural territory and oriented on realization of its key functions: economic, social, demographic, production, organizational-management, ecological, natural-reproductive, recreational-tourist and cultural functions.

#### References:

1. Andreieva K. The role of the stakeholder approach in ensuring sustainable social development of rural areas. *Managing The Interaction of Stakeholders In Ensuring Sustainable Development of Territories* : collective monograph / edited by Viktoriia TRETYAK. Kharkiv : LTD "Typography Madrid", 2021. p. 217-238.

2. Nagerniuk D., Nepochatenko O. Problems and prospects for the development of rural areas in Ukraine. *Economy and society*. 2021. No. 27. URL: <http://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/440/422>

# РИЗИКОСТІЙКІСТЬ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА: ОЦІНКА ТА ДОЦІЛЬНІСТЬ ЗАСТОСУВАННЯ

БАЛАМУТ Г.С., канд. економ. наук  
*Державний біотехнологічний університет*

Ефективне функціонування підприємства та його стійкий розвиток в сучасних умовах господарювання безперервно пов'язано з застосуванням нових теоретичних та методичних засад, які б дозволяли формувати ефективні форми та методи адаптаційного управління.

Вирішення проблеми реалізації адаптації управління стійким розвитком у відповідності з високими темпами змін зовнішнього середовища, викликаними безперервним потоком інформації і знань, а також невизначеними та динамічними умовами функціонування, обумовлює необхідність оцінки ризикозахищеності стратегії.

В авторському трактуванні «ризикозахищеність» являє собою внутрішню характеристику системи адаптаційного управління стійким розвитком, яка визначає можливість збереження її цілісності під впливом різних чинників зовнішнього середовища та характеризує ступінь розвитку компетенцій персоналу при реалізації цільових орієнтирів підприємства та протистояння ризиковій ситуації. Чим більш ризикозахищеною є стратегія стійкого розвитку підприємства, тим вище рівень опору і пристосування до внутрішніх та зовнішніх загроз, тим більш життєздатною є сама стратегія.

Ризикозахищеність стратегії підприємства визначається, на наш погляд, двома важливими параметрами: вірогідністю виникнення ризикової ситуації на підприємстві та рівнем компетентності персоналу та підприємства у вирішенні проблем протистояння ризику та забезпечення реалізації стратегії стійкого розвитку.

Сучасні умови господарювання торговельних підприємств характеризуються підвищенням рівня ризикованості внутрішнього та зовнішнього середовища, що є значною загрозою для формування ризикозахищеної стратегії стійкого розвитку підприємства. Виходячи з цього, обґрунтованим постає питання оцінки характеру ризику підприємства на основі його ризикостійкості. Зазначимо, що застосування дієвих заходів щодо оцінки ризикозахищеності стратегії підприємства є одним з ефективних шляхів забезпечення його стійкого розвитку у довгостроковій перспективі.

Доцільність виділення іншої компоненти рівня ризикозахищеності стратегії є ризиковий характер діяльності, який визначений функціонуванням вітчизняних підприємств в умовах невизначеності.

В даних умовах управлінські рішення не можуть бути однозначно визначені, що викликає необхідність розробки і впровадження системи адаптаційного управління ризиками для забезпечення стійкого розвитку підприємств та належного рівня конкурентоспроможності.

Наявність ризику підприємства пов'язана з тим, що завжди існують альтернативні можливості поєднання різних параметрів, які характеризують стан підприємства, для забезпечення ефективної діяльності.

Можливість досягнути запланованих результатів, не зважаючи на дію ризик-чинників, і визначає ризикостійкість підприємства [1, с. 73].

Поняття «ризикостійкість підприємства» не є поширеним в економічній літературі, хоча останнім часом дедалі частіше зустрічається у працях економістів-практиків. Так, Козлова Е.А. ризикостійкість підприємства трактує як здатність досягати запланованих результатів діяльності, стабільності, незважаючи на дію різних чинників [1, с. 72].

В економічній літературі ризикостійкість підприємства розглядається як складова загальної стійкості підприємства, інтегральна характеристика підприємства як відкритої соціально-економічної системи, що характеризує загальні можливості ефективного рівноважного безперебійного функціонування організації протистояти ризикам, незважаючи на їх негативний вплив [2, с. 50].

Встановлено, що ризикостійкість підприємства визначається багатьма факторними ознаками, які здійснюють значний вплив на ресурсну базу підприємства (матеріальні, фінансові, трудові, нематеріальні, маркетингові та організаційні ресурси), а також залежить від

особливостей функціонування галузі.

Облік невизначеності прямо залежить від вибору математичного апарату, що визначається математичною теорією. Етап обґрунтування і вибору математичного апарату забезпечує прийнятну формалізацію невизначеності та адекватне рішення задач, що виникають при управлінні ризикостійкістю, є вкрай важливим. Необґрунтований і, як наслідок, неправильний вибір математичного апарату, в основному, призводить до неадекватності створених математичних моделей, одержання неправильних результатів у процесі їх застосування та, відповідно, виникає недовіра до отриманих результатів і ігноруються висновки на їх основі.

Проведене дослідження показало, що в сучасній економічній теорії та практиці не існує універсального інструменту для оцінки ризикостійкості торговельного підприємства.

Сьогодні одним з найбільш перспективних напрямків наукових досліджень в галузі аналізу, прогнозування та моделювання економічних явищ і процесів є нечітка логіка (fuzzy logic). Застосування нечітко-множинних моделей дозволяє приймати економічно грамотні рішення.

Доцільність застосування саме нечітко-множинного підходу обумовлена тим, що сучасне моделювання базується на комп'ютерних моделях, які дозволяють визначити вплив значної кількості зовнішніх та внутрішніх факторів на існуючий та майбутній стан суб'єкта дослідження. Але при розробці моделей слід усвідомлювати, що ключовими елементами для оцінки й моделювання повинні стати не конкретні числа (чинники, параметри), а певні нечіткі множини, оскільки саме нечітка логіка є найважливішою особливістю людського мислення, саме нечітка логіка характеризує здатність людини узагальнювати інформацію та виділяти головні її особливості, необхідні для прийняття важливих управлінських рішень [3, с. 120]. Неврахування цього факту для створення моделей оцінки ризикостійкості підприємства обумовило недоліки сучасних методів прийняття управлінських рішень щодо забезпечення стійкого розвитку торговельного підприємства.

Теорія нечітких множин була закладена в фундаментальних роботах відомого американського вченого Лофти Заде в 1965 році. Концепція нечіткої множини виникла в Л. Заде як реакція незадоволення математичними методами класичної теорії систем, яка примушувала добиватися штучної точності, недоречної в багатьох системах реального часу особливо в складних системах, включаючи людей. Починаючи з кінця 70 – х років минулого століття, методи теорії нечітких множин почали застосовуватися в економіці [4].

Нечітко – множинний підхід дозволяє враховувати окрім якісних показників ще й якісні аспекти, які не мають точної числової оцінки. Появляється змога поєднувати в оцінці кількісні та якісні показники, що різко підвищує рівень адекватності методик, які застосовуються [4].

Тобто, застосування нечітко-множинного підходу дозволить кількісно оцінити рівень ризику, а також вирішити питання щодо погодженості рівня ризикостійкості підприємства зі стратегією стійкого розвитку торговельного підприємства. Погіршення якісних і зниження кількісних показників діяльності підприємства є результатом зниження його ризикостійкості та порушення стану рівноваги. Здійснення ефективного управління ризикостійкістю допоможе мінімізувати негативний вплив загроз і ризиків, що надасть підприємству можливість стабільно функціонувати в умовах ризику в перспективі [1, с. 73-74].

Оцінка загального рівня ризикостійкості торговельного підприємства здійснюється на основі використання апарату нечіткої логіки, що дозволяє провести комплексне дослідження системи адаптаційного управління ризикостійкістю підприємства, а також оцінити ступінь впливу ризику на реалізацію стратегії стійкого розвитку підприємства.

Дана система впливових факторів формується на основі результатів експертно-логічного аналізу показників стійкого розвитку, які визначають ефективність та стійкість торговельного підприємства на ринку, а також згрупована відповідно до причинно-наслідкових зв'язків між вхідними та вихідними (змінними) параметрами моделі ризикостійкості підприємства.

Список використаних джерел:

1. Карпунцов М. В. Ризикостійкість підприємства / М. В. Карпунцов // Актуальні проблеми економіки. – 2008. – № 3. – С. 71–76.
2. Засанська Е. В. Класифікація факторів ризикостійкості підприємства / Е. В. Засанська, Ю. Г. Ткачук // Вісник Національного університету водного господарства та

природокористування. Серія: Економіка. – 2010. – Вип. 1 (49). – С. 50–57.

3. Козловський С. В. Макроекономічне моделювання та прогнозування валютного курсу в Україні : монографія / С. В. Козловський, О. В. Козловський; Терноп. акад. нар. госп-ва. – Вінниця : Книга-Вега, 2005. – 239 с.

4. Соколова Н. М. Застосування теорії нечітких множин для оцінки фінансового стану підприємства [Електронний ресурс] / Н. М. Соколова // Нац. б-ка України ім. В. І. Вернадського. – Електрон. текст. дані. – К., 2008. – Режим доступу: [http://archive.nbuv.gov.ua/portal/Natural/vntu/2008\\_17\\_1/46.pdf](http://archive.nbuv.gov.ua/portal/Natural/vntu/2008_17_1/46.pdf).

## **ВИКОРИСТАННЯ КОНЦЕПЦІЙ МАРКЕТИНГ-МЕНЕДЖМЕНТУ В УПРАВЛІННІ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА**

БОЙКО Р.В., канд. екон. наук, доц.,

КРУПА Д.В., магістр

*Хмельницький національний університет*

Управління конкурентоспроможністю у системі маркетингового менеджменту підприємств передбачає управління функціями менеджменту на основі стратегічного підходу з метою ефективного використання внутрішнього конкурентного потенціалу і забезпечення довгострокових конкурентних переваг підприємствам.

Маркетинговий менеджмент надає можливість розкриття особливостей управління підприємствами з орієнтацією на потреби ринку сільського господарства в Україні. Управління конкурентоспроможністю у системі маркетингового менеджменту орієнтовано на стабільність стану підприємства на конкурентному ринку за рахунок вдало обраного сегменту ринку, конкурентоспроможністю комплексу маркетингу підприємств, що забезпечують детально пророблені і збалансовані з конкурентними можливостями і стратегічними ресурсами конкурентні маркетингові стратегії.

У зв'язку з цим виділимо п'ять взаємопов'язаних рівнів конкурентоспроможності та їх детермінанти:

- глобальна конкурентоспроможність;
- конкурентоспроможність країни;
- конкурентоспроможність підприємств;
- конкурентоспроможність конкурентної маркетингової політики підприємств;
- конкурентоспроможність товарів.

Проаналізувавши визначення конкурентоспроможності товару, приходимо до висновку, що практично всі сучасні визначення конкурентоспроможності товару мають один загальний недолік: вони представляють конкурентоспроможність як сукупність, суму всіх властивостей товару, не враховуючи, що споживача більше цікавить співвідношення: «якість/ціна споживання».

Таким чином, конкурентоспроможність, яка розглядається стосовно до окремого товару – це більш високе порівняно до товарів-конкурентів співвідношення сукупності якісних і вартісних характеристик товару при їхній відповідності вимогам ринку, що забезпечує максимальне задоволення потреб і створює перевагу товару на конкурентному ринку.

Конкурентоспроможність маркетингової політики залежить від спроможності керівництва підприємств створювати ефективну, здатну до інновацій систему маркетингу товарів та послуг, і тим самим забезпечувати довгострокові конкурентні переваги в умовах маркетингової орієнтації.

Якщо розглядати поняття «конкурентоспроможність» стосовно до підприємств, то її можна визначити як здатність підприємств ефективно адаптуватися до змін конкурентного маркетингового середовища, використовувати свої сильні сторони і концентрувати свої зусилля на пріоритетних напрямках роботи.

Гарантом конкурентоспроможності країни є її адаптаційні механізми щодо створення економічно ефективною соціально захищеною системою виробництва і реалізації товарів та послуг,

і тис самим забезпечення високих стандартів якості життя.

Надзвичайно стрімка зміна господарського середовища українських підприємств, пов'язана з посиленням конкуренції на внутрішніх та зовнішніх ринках, вимагає від економістів і менеджерів принципово нових підходів до досягнення поставлених цілей. Протягом останнього десятиліття ринкові перетворення в Україні зумовлюють зміни в системі управління підприємствами, які адекватно відповідатимуть зовнішньому та сучасному конкурентному середовищу. Конкурентоспроможність підприємства як об'єкт управління є сукупністю взаємопов'язаних елементів, спрямованою на забезпечення сильних позицій конкуренції, підтримання існуючих і створення нових конкурентних переваг. В сучасних умовах в Україні відбувається посилення конкуренції, внаслідок чого керівники підприємств знаходяться в постійному пошуку нових, відповідним умовам конкуренції, інструментів та способів управління конкурентоспроможністю підприємства, що й зумовлює актуальність вивчення цієї проблематики.

Управління конкурентоспроможності підприємства є частковою функцією його загального менеджменту. Також воно є відкритою системою, яка має виходи і входи, що складається з керівної та керованої систем, що тісно взаємодіють і є органічно взаємопов'язаними між собою. Керівна система містить складові елементи, які забезпечують сам процес виробничої, комерційної, господарської та інших видів діяльності підприємства. Досягнення високих показників конкурентоспроможністю є стратегічною ціллю діяльності підприємства в умовах ринку, для досягнення якої необхідна консолідація всіх підрозділів і ланок системи управління підприємства. Однак, управління конкурентоспроможністю не еквівалентним всій діяльності підприємства з досягнення кінцевих поставлених завдань, а включає в себе ті функції, що пов'язані з розробкою і реалізацією стратегії конкуренції, стимулюванням до реалізації стратегії, цільовою орієнтацією різних видів діяльності.

Структуру основних елементів системи управління конкурентоспроможністю формують програмно-цільові комплексні блоки, які відображають конкретні організаційні, економічні, техніко-технологічні заходи в їхньому взаємозв'язку і взаємозалежності, реалізація яких сприяє на результат управлінських рішень у даній сфері діяльності.

До найважливіших з них віднесено: вибір стратегічних напрямків досягнення стратегії корпоративного менеджменту; комплексний підхід до управління конкурентоспроможністю наукомісткої продукції; реформування системи управління персоналом та трудовою мотивацією; системний підхід до підвищення ефективності планування та диверсифікації виробництва; вдосконалення внутрішньої підприємницької системи аналізу та обліку, фінансового менеджменту на підприємстві.

Кожний з блоків, у свою чергу, розглядають як систему, яка охоплює різноманітні системотвірні компоненти. Усі блоки системи пов'язані один з одним і цим самим створюють визначену цілісність. Вони об'єднані єдиним принципом – кожен з них забезпечує рішення проблеми підвищення конкурентних можливостей підприємства, зміцнення його позицій на ринку забезпечення стійкого розвитку внаслідок створення і підтримання конкурентних переваг.

У сучасній теорії і практиці домінує ідея розглядати управління конкурентоспроможністю підприємства як взаємозалежний процес планування, організації, мотивації і контролю, потрібний для досягнення цілей організації. Управління конкурентоспроможністю можна також розглядати як сукупність зазначених елементів.

Елементи управління конкурентоспроможністю підприємства такі:

- Планування: (розробки продукції; виробництва; збуту);
- Організація: (оптимізація організаційної структури; забезпечення ресурсами; стимулювання збуту);
- Мотивація: (робітників підприємства; контрагентів; контроль якості управлінських рішень; якості продукції; якості ресурсів; реалізації управлінських рішень; відстеження рівня конкурентоспроможності).

Маркетингове управління підприємством – це сукупність процесів визначення, передбачення та створення конкурентних споживчих потреб (бажань) й організація усіх ресурсів підприємства для задоволення цих потреб з найбільшим (а реально – оптимальним у існуючій



умовах) зиском для підприємства та споживача.

Фундаментальним визначенням маркетингового управління підприємством є твердження, що маркетинг – це інвестиції, а не додаткові витрати. У більшості сучасних відділів маркетингу як в економічно розвинутих країнах, так і в Україні маркетологів вважають розтратниками, які не мають уявлення про фінансову відповідальність, оскільки вони не залучені до розрахунків бюджетів та прибутків підприємств. Але в умовах маркетингового управління підприємством потрібно буде визначати, який обсяг маркетингових інвестицій є необхідним для залучення цільових покупців, а також обсяг прибутку у процесі роботи з цими покупцями протягом тривалого періоду.

Таким чином, базуючись на проведених дослідженнях процесу управління конкурентоспроможністю та ступенем застосування маркетингу під час даного процесу, є можливість визначити поняття маркетингове управління конкурентоспроможністю як діяльність, спрямована на реалізацію маркетингових управлінських рішень стосовно адаптації внутрішнього середовища підприємства до зовнішніх умов господарювання з метою отримання стійких конкурентних переваг за рахунок надання більш вищої цінності споживачам на цільових ринках.

Тобто, наш підхід до процесу маркетингового управління підвищенням конкурентоспроможності промислових підприємств передбачає розробку і застосування комплексу маркетингових інструментів, які б використовувалися маркетинговими підрозділами підприємства для організації, робіт, пов'язаних із моніторингом та пропонуванням заходів, що сприятимуть підвищенню конкурентоспроможності підприємства. Зрозуміло, що без системного підходу, об'єднаного механізмом маркетингового управління підвищенням конкурентоспроможності підприємства, зазначені заходи будуть неефективними.

## **МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ КЛІЄНТООРІНТОВАНОГО МАРКЕТИНГОВОГО УПРАВЛІННЯ**

БОЙКО Р.В., канд. екон. наук, доц.,  
РОМАНЮК О.В., магістр  
*Хмельницький національний університет*

Розвиток ринкової економіки в Україні вимагає нового підходу до управління маркетингом підприємств, що сприяв би прискоренню товароруку, задоволенню потреб ринку й підвищенню прибутковості.

На наш погляд, маркетингове управління – це системна цілеспрямована діяльність підприємства, що охоплює аналіз, дослідження, планування, реалізацію та контроль заходів, спрямованих на вивчення попиту, потреб і психології споживачів, мотивів їх поведінки, моральних цінностей, встановлення довірливих та етичних взаємовідносин у ланцюжку «маркетолог-споживач», використання методів стимулювання збуту, пристосування до змін маркетингового середовища і забезпечення стійкої ринкової позиції.

Таке визначення дозволяє аналізувати маркетингове управління як складний багатоаспектний процес, що охоплює всі сфери господарської діяльності підприємства. Крім того, пропонуємо розглядати маркетингове управління з урахуванням ще й морально-етичної сторони цього процесу. Маркетингове управління обов'язково має враховувати інтереси й потреби споживачів, мотиви їх поведінки на ринку, специфіку та унікальність соціальної психології цільових покупців, їх морально-психологічний стан і безпосереднє соціальне оточення.

Запропоноване визначення поняття «маркетингове управління» дозволить розглядати цей процес з урахуванням соціальної відповідальності підприємств перед покупцями (підприємство є членом суспільства, а тому норми моралі обов'язково мають управляти його поведінкою), що створить сприятливі умови для розвитку суб'єктів господарювання у довгостроковій перспективі.

Мета клієнтоорієнтованого маркетингового управління полягає у створенні ефективної маркетингової системи взаємодії, тобто переведення комунікацій зі споживачем на рівень особистісних взаємин, а також максимізація валового прибутку від клієнта за рахунок створення і запровадження програм лояльності.

Об'єктом клієнтоорієнтованого маркетингового управління є маркетингова діяльність, тобто дослідження ринку, розробка, розподіл та просування товарів і послуг через здійснення угод купівлі-продажу, завдяки чому досягаються цілі підприємства.

Суб'єктом управління маркетингом є окремих власник чи менеджер, сукупність працівників управлінського персоналу конкретного підприємства.

Сутність концепції клієнтоорієнтованого маркетингового управління полягає у формуванні довготривалих відносин співпраці і довіри між суб'єктами ринку з метою отримання двосторонньої вигоди.

Суб'єктів клієнтоорієнтованого маркетингового управління пропонується поділити на три групи за типами партнерства, які функціонують в єдиній системі, але різні за характером партнерства та взаємозв'язків:

Перша група партнерства – прямі партнерські відносини – містить бізнес-одиниці, з якими підприємство безпосередньо будує партнерські відносини, які полягають у взаємовигідній співпраці, створенні додаткових цінностей для кінцевого споживача, зменшенні часових, трудових та фінансових затрат при укладанні договорів, взаємодопомозі у критичних ситуаціях тощо.

До першої групи суб'єктів клієнтоорієнтованого маркетингового управління належать: постачальники; організації-споживачі; маркетингові посередники; надавачі ділових послуг; конкуренти.

Друга група суб'єктів має опосередковане відношення до клієнтоорієнтованого маркетингового управління. Ці діячі ринку допомагають своєю діяльністю та ставленням до компанії-виробника створювати прямі партнерські відносини, які формуються між суб'єктами першої групи. Ця група партнерства отримала назву – опосередковані партнерські відносини.

До третьої групи суб'єктів клієнтоорієнтованого маркетингового управління пропонується відносити невід'ємних учасників практичної реалізації концепції маркетингу відносин – акціонерів, керівництво та персонал підприємства-виробника.

Формування комплексу маркетингу підприємств передбачає розробку таких інструментів маркетингу («4Р»), як: товар, просування, ціна, місце. Але, сучасна маркетингова теорія додала в цей комплекс ще три додаткових «Р»: оформлення товару (physical evidence), людей (people) і процес маркетингу (process).

Ми переконані, що практичне використання вищезазначених елементів комплексу маркетингу дозволить підприємству сформулювати ефективну концепцію лояльності споживачів (систему поглядів і позитивних думок про товари та послуги, сервіс, персонал, що виникають в результаті узагальнення почуттів і емоцій споживачів). Вагому роль в утвердженні концепції клієнтоорієнтованого маркетингового управління підприємствами відіграють не лише зазначені складові маркетингового комплексу, але й маркетингові заходи, розроблені на п'ятому етапі запропонованого процесу управління маркетингом.

Виходячи із основних етапів процесу клієнтоорієнтованого маркетингового управління та їх складових, а також особливостей діяльності підприємств України, пропонуємо розуміти під клієнтоорієнтованим маркетинговим управлінням підприємствами цілеспрямовану діяльність, що передбачає здійснення сукупності взаємопов'язаних етапів, таких як аналіз ринкових можливостей, вибір цільової аудиторії, розробка маркетингової програми і здійснення бенчмаркінгу, розробка комплексу маркетингу і планування маркетингу, здійснення маркетингових заходів, які орієнтовані на формування концепції лояльності споживачів.

Клієнтоорієнтований підхід може приносити істотні вигоди. Так, загалом для підприємства перевагами від формування клієнтоорієнтованого маркетингового управління є забезпечення конкурентоспроможності підприємства, збільшення ринкової вартості підприємства та формування позитивного іміджу підприємства.

Сукупність інших переваг можна розподілити відповідно до логіки поділу суб'єктів клієнтоорієнтованого маркетингу.

Так, переваги від формування клієнтоорієнтованого маркетингового управління:

З постачальниками: створення додаткової корисності товару; спільне управління якістю продукції; скорочення логістичних витрат; можливість об'єднання в стратегічні союзи та альянси; допомога в уникненні загрози банкрутства (участь в санації підприємства).

З конкурентами в галузі: бенчмаркінг – обмін передовим досвідом; створення вхідних бар'єрів в галузь, які сприятимуть зменшенню кількості нових конкурентів; спільне розроблення стандартів якості продукції.

З організаціями-споживачами: створення додаткової корисності товару; виконання індивідуальних замовлень; зменшення часу оформлення замовлення; розширення комунікацій «з вуст у уста».

З персоналом підприємства: створення сприятливих умов праці; злагожденість роботи структурних підрозділів; чітке та вчасне виконання поставлених завдань; швидке реагування на скарги та пропозиції споживачів.

З маркетинговими посередниками: зменшення вертикальних та горизонтальних конфліктів; зменшення часу на зворотні комунікації зі споживачами; спільне проведення маркетингових заходів (досліджень та рекламних кампаній); прискорення процесу реалізації продукції; кобрендинг.

З контактними аудиторіями: лобіювання; фінансова підтримка; активізація інвестиційних процесів.

З надавачами ділових послуг: першочерговість обслуговування; допомога в уникненні загрози банкрутства (участь в санації підприємства).

Незважаючи на таку велику кількість вище перелічених переваг, клієнтоорієнтованому маркетинговому управлінню притаманна і ціла низка недоліків, зокрема:

- партнерство обмежує шанси використання привабливіших ринкових можливостей;
- можуть виникати конфлікти з приводу володіння спільно розробленою інновацією та правом на інтелектуальну власність;
- ставка на одного-двох постачальників може спричинити ризик ринкової небезпеки;
- нерідко складно довірити партнеру стратегічно важливу інформацію;
- за незначних обсягів закупівлі переваги від партнерства можуть не виправдати тих зусиль, які було витрачено на налагодження цих стосунків;
- нерідко складно відшукати партнера, готового прийняти на себе необхідні за умов партнерства зобов'язання.

Незважаючи на різноманітність трактувань, формування клієнтоорієнтованого маркетингового управління в сучасних умовах високого рівня конкурентної боротьби набуває дедалі більшого значення, оскільки забезпечує підвищення ефективності ринкової діяльності торговельного підприємства.

Метою клієнтоорієнтованого маркетингового управління є створення ефективної маркетингової системи взаємодії, тобто переведення комунікацій зі споживачем на рівень особистісних взаємин, а також максимізація валового прибутку від клієнта.

Основна ідея клієнтоорієнтованого маркетингового управління – створення сприятливого середовища функціонування на принципах довговічності зобов'язань (гарантії), взаємоповаги та довіри.

Формувати відносини необхідно не тільки на шляху створення продукції та доведення її від виробника до споживача, який включає постачальника, виробника, посередника та споживача, але й з тими бізнес-суб'єктами, які сприяють формуванню іміджу підприємства, а саме з персоналом підприємства, контактними аудиторіями, надавачами ділових послуг.

Важливого значення в умовах цивілізованої та відкритої економіки також набуває співпраця з конкурентами. Формування відносин довіри і співпраці полягає в розробленні та реалізації спільних планів та стратегій створення спільних активів. Встановлення довготривалих партнерських стосунків дає можливість підприємству суттєво знижувати адміністративні витрати, ефективніше використовувати ресурси, покращувати зв'язки, удосконалювати нововведення та покращувати свою діяльність.

Однак на шляху до переваг підприємство може зіштовхнутися і з низкою проблем (партнерство обмежує шанси використання привабливіших ринкових можливостей; нерідко складно довірити партнеру стратегічно важливу інформацію; нерідко складно відшукати партнера, готового прийняти на себе необхідні за умов партнерства зобов'язання тощо), проте їх кількість є незначною порівняно з кількістю позитивних ефектів від впровадження клієнтоорієнтованого маркетингового управління.

## **ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ АДМІНІСТРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА**

БОРИСЕНКО І.О., магістр

ХАРЧЕНКО Т.О., канд. екон. наук, доц., науковий керівник

*Сумський національний аграрний університет*

Досягнення ефективності функціонування управлінської системи підприємства не можливо без розуміння її сутності. Перш за все, кожна система управління? включає низку керованих підсистем, управління якими здійснюється з урахуванням сукупності принципів, методів та інструментів. В даному контексті, адміністративний менеджмент є системою, котра дозволяє досягти бажаного стану діяльності підприємства, визначеного в кількісному та якісному вимірах, а також об'єднаних загальною метою.

В частині реалізації управлінської складової, функціонування підприємства є системою заходів економічного, соціального, організаційного, технічного та технологічного характеру, котрі виступають в ролі керованих підсистем. При цьому, результативність функціонування керуючої підсистеми залежить від цільових орієнтирів розвитку підприємства та діяльності управлінського персоналу для досягнення ефективної взаємодії всіх структурних елементів [1]. Адміністративний менеджмент, при цьому, є видом управлінської діяльності, базовою задачею якого є оптимізація функціонування всіх структурних одиниць підприємства, його розділів та підрозділів. Функціонування системи адміністративного менеджменту забезпечуються за рахунок імплементації двох складових: сучасного ділового адміністрування (впровадження кращих практик ведення бізнесу, формування стратегії маркетингу, фінансів тощо) та публічного управління (впровадження програм підготовки управлінців, орієнтованих на досягнення соціально-економічних показників розвитку) [2]. На рівні підприємства, функції адміністративного менеджменту орієнтовані на забезпечення ефективної підприємницької діяльності, досягнення результативних показників прибутковості та рентабельності.

Для більш детального обґрунтування системи адміністративного менеджменту підприємства, розглянемо теоретичні підходи до визначення його сутності. Так, Світлична Т., окреслює, що адміністративний менеджмент є системою процесів адміністрування, котрі дозволяють більш ефективно управляти підприємствами та комерційними товариствами. При цьому, у складі комерційних підприємств розглядаються, як корпоративні, так і приватні підприємства, котрі містять низку системних елементів, займаються виробничою або торгівельною діяльністю [3, с. 102]. Замазій О.В., визначає сутність адміністративного менеджменту через управлінську функцію, котра реалізується шляхом імплементації методів, що мають практичне підґрунтя в частині результативного використання людського ресурсу. За даного підходу, підприємство розглядається як певна структурна підсистема в ринковій економіці [4, с. 245].

На думку Тітяєва В.В. та Дівенука Т.О., сутність адміністративного менеджменту лежить в площині інноваційного понятійного апарату, розглядається як категорія, пов'язана із менеджментом та включає низку завдань, ключовими з яких є: оцінка конкурентоспроможності, стан ринку, аналіз фінансового стану, стратегічне планування розвитку підприємства тощо [5, с. 33]. Як системну діяльність, орієнтовану на забезпечення узгодженої організації процесів господарської діяльності для задоволення потреб споживачів, підвищення конкурентоспроможності підприємства, формування його позитивного іміджу, ефективного використання ресурсного потенціалу в процесі підвищення результативності діяльності

суб'єктів господарювання, адміністративний менеджмент розглядають Войнаренко М.П. та Костюк О.М. [6, с. 50].

Враховуючи, представлені теоретичні підходи до визначення сутності адміністративного менеджменту, розглянемо базові принципи, котрі забезпечують функціонування керуючої системи та керованих підсистем. Так, базовими принципами виступають: системність, розподіл функцій та повноважень, оперативність, моніторинг та оцінка, сприйнятливість до змін [7, с. 50]. Розглядаючи базові принципи, що мають бути дотримані в системі адміністративного менеджменту окремого підприємства, визначимо наступні: оптимізація ресурсів підприємства; формування системи планування ресурсів; сертифікація систем управління підприємств; «процесний підхід» [1].

Окремо слід зазначити й про основні функції системи адміністративного менеджменту, серед яких визначають: проектувальну, організаційну, управлінську, виконавську та контрольну. Так, проектувальна функція містить низку завдань по розробці стратегічних орієнтирів розвитку. Організаційна функція орієнтована на досягнення балансу між складовими елементами функціонування організації. Напрямом реалізації управлінської функції є досягнення визначеної мети, сталого функціонування та стійкого розвитку організації. В частині забезпечення виконавської функції базовим орієнтиром є результативність виконання поставлених завдань. Контрольна функція реалізується шляхом проведення кількісної та якісної оцінки прийнятих рішень та розроблених планів, й виступає ідентифікатором подальших змін [2]. У підсумку зазначимо, що формування системи адміністративного менеджменту та забезпечення її ефективного функціонування можливе за умови дотримання, окреслених вище принципів та функцій, впровадження системи стратегічного планування та адміністрування завдань, спрямованих на здійснення управлінських дій для конкурентоспроможної діяльності підприємства.

Список використаних джерел:

1. Стоян К., Бихало К. Складові системи управління підприємством. URL: [http://confcontact.com/2014\\_04\\_25\\_ekonomika\\_i\\_menedgment/tom4/54\\_Stoyan.htm](http://confcontact.com/2014_04_25_ekonomika_i_menedgment/tom4/54_Stoyan.htm) (дата звернення: 15.09.2022 р.)
2. Лозовський О. Основні аспекти побудови ефективної системи адміністративного менеджменту. URL: <http://nauka.zinet.info/23/sharchuk.php> (дата звернення: 15.09.2022 р.)
3. Світлична Т.І. Теоретичні аспекти бізнес-адміністрування та його зв'язку з управлінням ризиками діяльності підприємств. *Молодий вчений*. 2014. № 11(14). С. 101-104.
4. Замазій О. Місце бізнес-адміністрування в системі управління виробничо-господарською діяльністю підприємства. *Вісник ЖДТУ*. 2013. № 1(63). С. 243-245.
5. Тітяєв В., Дівенок Т. Тенденції у проектуванні бізнес-систем нового покоління. *Бізнес-адміністрування в умовах турбулентної економіки*: матеріали міжнародної науковопрактичної інтернет-конференції. Х., 2015. С. 33-34.
6. Войнаренко М., Костюк О. Сутність та принципи бізнес-адміністрування на підприємствах за умов мінливого конкурентного середовища. *Економіка: реалії часу*. 2013. № 4(9). С. 49-51.
7. Євась Т., Вигонюк Т. Теоретичні аспекти сучасного бізнес-адміністрування. *Подільський науковий вісник*. 2017. № 2. С. 53-55.

## **ВИБІР МЕТОДІВ ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ОРГАНІЗАЦІЙ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ ТА РИЗИКУ**

БОРОВИК М.В., д-р екон. наук, проф.

*Харківський національний університет міського господарства імені О.М. Бекетова*

У сучасних умовах невизначеності та ризику однією з центральних проблем економічної діяльності, якій присвячено величезну кількість спеціальних досліджень та публікацій, є проблема вдосконалення ефективності діяльності суб'єктів господарювання.

Традиційно вважається, що організація представляє собою складну соціально-економічну систему, що складається з безлічі підсистем, зокрема виробничої, фінансової, кадрової, маркетингової тощо. Ефективність управління діяльністю організації залежить від ефективності управління нею в кожній підсистемі. Саме тому існує необхідність управляти цією діяльністю, для того, щоб організація мала змогу, перш за все досягти своїх цілей на ринку й вижити в жорстких умовах конкурентної боротьби; а по-друге, адаптуватися до жорстких ринкових умов, що постійно змінюються. Отже можна сказати, що сучасні тенденції розвитку вітчизняної економіки та підприємництва свідчать про те, що саме від ефективного управління діяльністю організації істотно залежить її конкурентоспроможність та позиції на вітчизняному й світовому ринках.

Традиційно вважається що головним завданням діяльності організації є випуск продукції (виконання робіт, надання послуг) встановленого об'єму та визначеної якості, у встановлені терміни. Але при встановленні масштабів діяльності організації необхідно керуватися не тільки суспільною та індивідуальною потребою населення в даній продукції, ще необхідно враховувати досягнення максимального рівня ефективності. Тому оцінювати якість роботи будь-якої організації варто, перш за все, шляхом визначення економічної ефективності її діяльності та виробленої продукції [1].

Економічна ефективність суб'єктів господарювання є однією із найважливіших характеристик суспільного виробництва. При цьому важливими питаннями є оцінка ефективності управління діяльністю організації та вибір методів оцінки в залежності від цілей оцінки.

Оцінка ефективності будується на основі єдиних методологічних принципів визначення ефективності діяльності організації. При цьому значна частина сучасної вітчизняної та зарубіжної економічної літератури присвячена питанням ефективності діяльності організацій та методам її оцінки [1-4]. Проте тема визначення існуючих методів вимірювання ефективності діяльності організацій досліджується переважно у ключі хронологічного підходу, тобто існуючі моделі та методи розглядаються в розрізі часу їх появи та найбільш активного використання в практичній діяльності суб'єктів господарювання. Також недостатньо і певних рекомендацій, яку систему оцінки бажано вибрати для використання тим чи іншим групам потенційних користувачів інформації щодо ефективності діяльності організації.

Отже, пропонується по-перше обирати метод оцінки ефективності управління діяльністю організацій в умовах невизначеності та ризику орієнтуючись на основний аспект діяльності організації, який переважно розглядається як ключовий у кожному з методів. Так, якщо організацію здійснює діяльність на фондовому ринку, то її ефективність слід оцінювати орієнтуючись на визначення:

- чистого прибутку на одну акцію (EPS);
- співвідношення ціни акції та чистої прибутку організації (Price to earnings, P/E);
- коефіцієнта співвідношення ринкової та балансової вартості акцій (M/B);
- коефіцієнта сукупної акціонерної прибутковості (TSR).

Слід зазначити, що наведені методи оцінки ефективності управління діяльністю організацій в умовах невизначеності та ризику необхідно визначити, які з зазначених методів найбільше підходить для кожної з основних груп потенційних користувачів (стейкхолдерів) такої інформації найбільш повно враховує їх запити. Серед потенційних користувачів результатів оцінки ефективності управління діяльністю організації можна виділити дві основні групи: внутрішні та зовнішні по відношенню до організації.

До основних груп внутрішніх стейкхолдерів організації слід віднести:

- власників бізнесу,
- менеджмент організації,
- персонал організації.

До основних зовнішніх груп можливих користувачам інформації про ефективність функціонування організації слід віднести:

- потенційних інвесторів,
- контрагентів (постачальники, покупці, банки),

- державу та окремі громадські групи,
- потенційні робітники.

Отже, відповідно до мети оцінки ефективності управління діяльністю організації основними групами зацікавлених користувачів можна рекомендувати вибір певного методу оцінювання. А саме, для потенційних інвесторів, які мають не мети здійснити оцінку потенційного збільшення ринкової вартості організації слід застосовувати показники фондового ринку (EPS, P/E, M/B, TSR), рентабельності інвестицій (ROI) та фінансової групи VBM-методів. Для постачальників, метою яких є вибір контрагента з репутації організації, її поточної ліквідності та платоспроможності, можливості генерувати грошові потоки слід обирати рейтингові методи, рентабельність чистих активів (RONA) та модель Дюпона. Для потенційних працівників метою оцінки яких є визначенні престижності організації, рівня заробітної плати та умов праці доречно застосовувати рейтингові методи.

Внутрішні стейкхолдери, такі як власники організації здійснюють оцінку ефективності управління діяльністю організації переважно з метою визначення рівня зростання прибутковості організації та збільшення її ринкової вартості, а отже їм рекомендується використовувати фінансову групу VBM-методів, а також систему збалансованих показників. Для менеджменту організації основною метою оцінки ефективності управління діяльністю організації є отримання інформації для контролю та удосконалення її діяльності, в цьому випадку доречно використовувати систему збалансованих показників, Cash Flow та бенчмаркінг.

Таким чином, можна зробити висновок, що жоден з існуючих на сьогоднішній день методів оцінки управління діяльністю організацій в умовах невизначеності та ризику організації повною мірою не може у повній мірі задовольнити запити стейкхолдерів. При здійсненні оцінки ефективності управління діяльністю організації слід враховувати мету оцінки кожного зі стейкхолдерів, і на основі цього рекомендувати вибір певного методу оцінювання.

Список використаних джерел:

[1.Васильченко О. Р., Довгань Л. Є. Сучасні механізми управління ефективністю діяльності підприємств. Актуальні проблеми економіки та управління. Збірник наукових праць молодих вчених. 2012. Вип. 6. URL: http://probl-economy.kpi.ua/pdf/2012-12.pdf \(дата звернення 15.05.2022\)](http://probl-economy.kpi.ua/pdf/2012-12.pdf)

[2.Савицька О. М., Салабай В. О. Ефективність діяльності та управління підприємством: особливості використання теорії, методології та результативності аналітичних досліджень. Ефективна економіка. 2019. № 6. DOI: 10.32702/2307-2105-2019.6.55](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.6.55)

[3.Методичні підходи до стратегічного управління діяльністю підприємства : монографія / П. П. Микитюк, В. Я. Брич, М. М. Федірко та ін. за заг. ред. П. П. Микитюка. Тернопіль : ТНЕУ, 2017. 399 с.](#)

[4.Говорушко Т.А., Клімаш Н.І. Управління ефективністю діяльності підприємств на основі вартісно-орієнтованого підходу : монографія. Київ : Логос, 2013. 204 с.](#)

## **ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ МОДЕРНІЗАЦІЄЮ КОМУНАЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ**

БРАТАШ М.А., ст. викладач

*Харківський національний університет міського господарства імені О.М. Бекетова*

Сьогодні, в умовах транзитивної економіки постає гостра необхідність раціонального поєднання принципів державного регулювання, ринкових механізмів та інституційних змін, мір прямого і непрямого стимулювання, що дозволяють здійснювати реалізацію стратегічних сценаріїв модернізації комунальних підприємств та удосконалення методів управління ними.

Згідно зі ст. 63 та ст. 78 ГКУ, Комунальне підприємство - це підприємство, що діє на основі комунальної власності територіальної громади, утворюється органом, який є представником власника - відповідної територіальної громади і виконує його функції, та майно якого

закріплюється за ним на праві господарського відання або на праві оперативного управління [1].

Метою створення комунальних підприємств є надання комунальних послуг, які визначають сутність господарської діяльності органів місцевого самоврядування. Органи місцевої влади вирішують питання зі створення, реорганізації та ліквідації КП, визначають стратегічні і оперативні цілі, умови та порядок їх діяльності, а також мають здійснювати загальний нагляд, моніторинг і контроль.

В умовах становлення й розвитку ринкових відносин в Україні дослідження проблем управління комунальними підприємствами є актуальними і необхідними, зокрема для формування практичних рекомендацій для підвищення ефективності їх діяльності з огляду на їх значну соціальну спрямованість.

Сучасні реалії у комунальному секторі України свідчать про незадоволеність всіх учасників економічних відносин у галуззі. Споживачі послуг комунальних підприємств не задоволені їх якістю, що призводить до накопичення значних сум неплатежів населення, боргів бюджетних організацій і підприємств. Це, у свою чергу, спричиняє перевищення витрат комунальних підприємств над доходами і унеможливорює розвиток і розширене відтворення виробництва [2].

На сьогоднішній день більшість комунальних підприємств має не просто пристосовуватись до змін у зовнішньому середовищі, причому не тільки змін, які викликані діями суб'єктів мікросередовища, але випереджати такі зміни.

Наразі в управлінні комунальними підприємствами використовується адміністративно-відомчий механізм, заснований на наказах і розпорядженнях, а не на врахуванні інтересів учасників й економічно обґрунтованих рішеннях. У результаті для комунального сектора притаманними є низька якість проведених робіт та наданих послуг, неефективність використання ресурсів, ігнорування інтересів споживачів, високе бюджетне навантаження тощо [3].

Ефективне управління діяльністю комунальних підприємств буде залежати від розмежування та впорядкування функції різних рівнів виконавчої влади, підприємств виробників і постачальників, а також споживачів житлово-комунальних послуг, створенні виробничої та інвестиційної програм, формуванні та встановленні тарифів, як засобу фінансового забезпечення цих програм, запровадження моніторингу діяльності підприємств, що дасть можливість органам місцевого самоврядування реалізувати свої повноваження із забезпечення населення якісними житлово-комунальними послугами.

Для підвищення ефективності управління модернізацією комунальних підприємств України необхідна розробка дійового механізму організаційно-економічного забезпечення, здатного вирішити питання розвитку та життєздатності господарюючих суб'єктів комунальної сфери. В цілому, механізм організаційно-економічного забезпечення управління модернізацією комунальних підприємств дозволяє вирішити наступні завдання:

- отримання комунальними підприємствами додаткового джерела фінансування проектів модернізації;
- представлення можливості використання широкого спектру економічних інструментів (гарантії, пільги, страхування тощо);
- підвищення інвестиційної привабливості проектів модернізації у комунальному секторі та зниження їх ризиків за рахунок гарантій держави;
- використання механізму приватно-державного партнерства для реалізації проектів модернізації у комунальному секторі;
- обмеження конкуренції інститутів розвитку за одні й ті ж проекти;
- здійснення моніторингу ефективності реалізації проектів модернізації комунальних підприємств;
- ініціювання проектів модернізації самими підприємствами;
- підвищення прозорості діяльності інституту розвитку для суспільства;
- стимулювання передачі проектів у системі інститутів розвитку;
- поширення досвіду розробки стандартних контрактів в інших напрямках модернізації економіки.

Одним з основних принципів управління модернізацією комунальних підприємств повинне



бути забезпечення співпраці між усіма стейкхолдерами. В основі такої співпраці повинно бути закладено:

- зменшення собівартості послуг і збільшення прибутковості підприємств;
- належне планування, організація, координація, контроль і стимулювання усіх підрозділів, які відповідають за роботу з клієнтами;
- організація ефективних рекламних і маркетингових кампаній;
- використання інноваційних управлінських принципів, методів, засобів для інтенсифікації процесу формування попиту на послуги у комунальній сфері;
- стратегічне управління розвитком комунальних підприємств.

Зауважимо, що підтримка програм модернізації комунальних підприємств не обмежується тільки державним рівнем. Регіональні органи мають також істотним ресурсним та інституціональним потенціалом, який дозволяє реалізовувати різні форми підтримки управління процесами модернізації підприємств комунальної сфери.

Зроблено висновок, що управління модернізацією комунальних підприємств України повинно базуватися на максимально ефективному використанні внутрішніх та зовнішніх ресурсів господарюючих суб'єктів, розробки та реалізації дійових механізмів організаційно-економічного забезпечення, здатного вирішити питання розвитку галузі.

Список використаних джерел:

1. Господарський Кодекс України від 16.01.2003 р. №436\$IV [Електронний ресурс]. — Режим доступу: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436\\$15#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436$15#Text)
2. Волинський Г. Про деякі напрями реформування житловокомунального господарства України // Еко номіка України. — 2010. — № 8. — С. 78—84.
3. Драган І. Державне управління розвитком житлово-комунального господарства й принципи його ре формування // Економіка та держава. — 2010. — № 4. — С. 87—90.

## **ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМИ ЗМІНАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ**

БУБИРЬОВ Є.А., магістр,

НОВІКОВА М.М., д-р екон. наук, проф., науковий керівник

*Харківський національний університет міського господарства імені О.М. Бекетова*

Сучасні умови функціонування вітчизняних підприємств характеризуються значним посиленням конкуренції, зростанням вимог до кількісної та якісної складових їх діяльності та невизначеністю, пов'язаною з високою динамічністю як зовнішнього, так і внутрішнього середовища. Все це призводить до необхідності керівництву підприємств швидко реагувати на ці зміни та впроваджувати процес адаптації до них в процес управління своєю діяльністю.

Зміни в діяльності підприємства – одна з тем, що викликають підвищений інтерес серед як дослідників у різних галузях (менеджменту, теорії управління, соціології, психології тощо), так і практиків бізнесу. У сучасних умовах господарювання зміни торкаються всіх тематичних блоків діяльності вітчизняних підприємств, оскільки стосуються мети, стратегії, організаційної структури, виробничих та бізнес-процесів, прийняття управлінських рішень, відносин всередині колективу та зовні, культури управління тощо.

Численні дослідження сутності організаційних змін не дають єдиного тлумачення поняття «організаційні зміни» [1-4]. У багатьох наукових працях поняття «зміни» та «організаційні зміни» є тотожними. Однак доцільним є розмежування даних понять для більш детального вивчення цього питання.

На основі проведеного аналізу різних підходів науковців до визначення сутності поняття «зміни» можна виявити наступні характеристики змін в контексті діяльності підприємств:

- 1) зміни є невід'ємною складовою існування будь-якого суб'єкта економічних відносин та їх здійснення спрямовано на досягнення цілей діяльності;
- 2) зміни є процесами, що ведуть до нововведення, яке сприяє забезпеченню результативності

діяльності підприємства;

3) зміни є результатом дії факторів зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства;

4) зміни є результатом цілеспрямованого впливу системи менеджменту на діяльність підприємства.

Отже, під організаційними змінами пропонується розуміти зміни, які відбуваються в діяльності промислового підприємства та пов'язані із впровадженням нових форм та методів управління, що враховують вплив факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, та спрямовані на досягнення встановлених цілей діяльності підприємства. Отже, можна сказати, що організаційні зміни стосуються всіх сторін діяльності підприємства, всіх рівнів менеджменту та сприяють досягненню поставлених цілей діяльності та сталому розвитку.

Організаційними змінами як і будь-яким процесом необхідно управляти. Управління організаційними змінами в діяльності підприємства має бути спрямовано на забезпечення його сталого розвитку, та сприяти підвищенню результативності його діяльності у кожен певний період його функціонування.

Управління організаційними змінами на підприємстві передбачає об'єктивне визначення поточного й майбутнього стану об'єкта управління, управління ресурсами, а також розробку й прийняття дієвих управлінських рішень, реалізація яких сприятиме підвищенню ефективності діяльності підприємства в цілому, враховуючи специфіку його діяльності.

Метою управління організаційними змінами на підприємстві є ефективне впровадження організаційних змін та постійна спрямованість системи менеджменту підприємства на адаптацію до змін зовнішнього та внутрішнього середовища. Така спрямованість управління організаційними змінами обумовлює специфічність аналізу функцій менеджменту організації (планування організації, мотивації та контролю).

Головне завдання управління організаційними змінами на підприємстві це досягнення стану готовності до змін та протидія опору змінам зі сторони персоналу.

Об'єктом управління організаційними змінами є підприємство, яке являє собою складну та багатофункціональну соціально-економічну систему яка має підсистеми нижчого порядку та включає значну кількість взаємопов'язаних елементів та підсистем (виробничої, фінансової, соціальної, організаційної, інформаційної), кожен з яких може розглядатися як носій організаційних змін.

Предметом управління організаційними змінами виступають внутрішньо організаційні відносини всередині підприємства та зовнішні зв'язки, які виникають в процесі управління організаційними змінами.

Управління організаційними змінами як і будь-яка управлінська діяльність будується на взаємодії об'єкта та суб'єкту управління на основі відповідних принципів управління, серед яких можна виділити принципи: системності, науковості, синергетичності, унікальності, досяжності, гнучкості, дієвості, інформованості, економічності, ефективності, досяжності та інших.

Тобто можна зазначити, що організаційні зміни є невід'ємною складовою діяльності підприємства, виникнення яких обумовлено самим існуванням підприємства та пов'язано з дією факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, а кероване управління змінами дозволить досягнути поставлених цілей діяльності підприємства та забезпечити його сталий розвиток.

Список використаних джерел:

1. Боровик М.В., Бубирьов Є.А. Формування системи управління організаційними змінами. Інфраструктура ринку. 2021. № 61. С. 66-70. URL: [http://www.market-infr.od.ua/journals/2021/61\\_2021/14.pdf](http://www.market-infr.od.ua/journals/2021/61_2021/14.pdf) DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastuct61-12>

2. Гринь Є. Л. Науково-теоретична сутність організаційних змін на підприємстві. Бізнес Інформ. 2018. № 9. С. 226–232.

3. Серебряк К.І. Управління організаційними змінами – необхідна умова забезпечення розвитку підприємства. Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. 2016. № 6. С. 135–138.

4. Швіндіна Г. О. Теоретичні та практичні аспекти організаційних змін на підприємстві. Бізнес Інформ. 2016. №11. С. 354–359.

## ОЦІНКА КРИЗОВОГО СТАНУ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ТРАНЗИТИВНОЇ ЕКОНОМІКИ

БУРМАКА Т.М., канд. екон. наук, доц.

*Харківський національний університет міського господарства імені О.М. Бекетова*

В умовах транзитивності ринкової економіки особливо актуальним для підприємств є завдання пристосування до виникнення кризових ситуацій. Для отримання достовірної та об'єктивної інформації необхідно враховувати загострення протиріч у соціально-економічній системі, що загрожують її життєстійкості в навколишньому середовищі.

В економічній літературі розглянуто чимало підходів до оцінки кризового стану підприємства. Наказом Міністерства економіки України №10 від 17.01.2010 року були затверджені Методичні рекомендації щодо виявлення ознак неплатоспроможності підприємства та ознак дій з приховування банкрутства, фіктивного банкрутства чи доведення до банкрутства [1]. Ці Методичні рекомендації були розроблені з метою виявлення ознак поточної, критичної чи надкритичної неплатоспроможності підприємств, а також для своєчасного виявлення формування незадовільної структури балансу для здійснення випереджувальних заходів щодо запобігання банкрутству підприємств. Оцінку фінансово-господарського стану підприємств пропонується проводити на основі наступних показників: поточна неплатоспроможність, коефіцієнт покриття, коефіцієнт забезпечення власними коштами.

Зарубіжні спеціалісти вважають найбільш успішним підходом до прогнозування банкрутства мультиплікативний дискримінантний аналіз (Multiple Discriminant Analysis, MDA). Незважаючи на відносну простоту використання моделей, отриманих за допомогою MDA для оцінки загрози банкрутства, у вітчизняній практиці вони не дозволяють отримати достатньо об'єктивний результат. Це обумовлено розбіжностями в обліку окремих показників, впливом інфляції на їх формування, застосуванням поправочних коефіцієнтів до значень показників, які визначені на основі статистичних даних підприємств іноземних держав та іншими об'єктивними причинами, які визначають необхідність коригування параметрів значимості показників з урахуванням сфери діяльності підприємств.

Для розробки дискримінантної функції з оцінки кризового стану підприємств, в першу чергу, потрібно здійснити обґрунтування її складових показників. Вирішення цього завдання пропонується здійснити за допомогою методу експертних оцінок.

За результатами проведеного дослідження були визначені наступні показники фінансово-господарської діяльності підприємства: коефіцієнт поточної ліквідності; коефіцієнт швидкої (термінової) ліквідності; коефіцієнт абсолютної ліквідності; коефіцієнт втрати платоспроможності; коефіцієнт втрати платоспроможності; коефіцієнт відновлення платоспроможності; коефіцієнт фінансового левериджу; коефіцієнт автономії; коефіцієнт маневреності; коефіцієнт забезпеченості запасів власним капіталом; коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами; відношення оборотного капіталу до суми активів; коефіцієнт оборотності активів; коефіцієнт Бівера; рентабельність активів; відношення прибутку від реалізації до короткострокових зобов'язань.

Таким чином, для визначення показників дискримінантної функції К була сформована група з 30 експертів, до складу якої увійшли провідні спеціалісти підприємств. Кожен з експертів відповідає всім вимогам, що пред'являються до респондентів, а саме: професійна компетентність, об'єктивність, високий рівень креативності, загальної ерудиції, низький рівень конформізму. Середній рівень коефіцієнту компетентності групи експертів складає 0,86.

В результаті проведеного опитування для оцінки кризового стану підприємств експерти рекомендували використовувати наступні показники: коефіцієнт поточної ліквідності ( $K_L$ ), коефіцієнт забезпечення власними коштами ( $K_3$ ), рентабельність активів ( $P_A$ ). Ступінь погодженості думок респондентів (коефіцієнт конкордації) дорівнює 79%. Розрахункове значення критерію Пірсона (114,5) більше табличного (25,0), тому з вірогідністю 95% можна стверджувати, що погодженість думок респондентів не випадкова.

Визначення параметрів, які корегують значення складових показників дискримінантної

функції К було здійснено в результаті статистичної обробки даних по вибірці підприємств.

Використавши MDA до вибірки підприємств отримано наступну дискримінантну функцію:

$$K = -3,593 + 2,086 K_L + 0,317 K_3 + 3,918 P_A \quad (1)$$

Визначення інтервалів кризового стану підприємств здійснено за отриманою формулою використовуючи запропоновану систему аналітичних показників, яка складається з рекомендованих значень (табл. 1).

Таблиця 1

Система аналітичних показників

Показники	Значення показників			
	Кризове	проблемне	нормальне	добре
$K_L$	менше 1,0	від 1,0 до 1,5	від 1,5 до 2,0	більше 2,0
$K_3$	менше 0,25	від 0,25 до 0,5	від 0,5 до 0,75	більше 0,75
$P_A$	менше 0,0	від 0,0 до 0,05	від 0,05 до 0,1	більше 0,1

Розрахунок граничних значень показника К:

$$K_1 = -3,593 + 2,086 \cdot 1 + 0,317 \cdot 0,25 + 3,918 \cdot 0,0 = -1,428$$

$$K_2 = -3,593 + 2,086 \cdot 1,5 + 0,317 \cdot 0,5 + 3,918 \cdot 0,05 = -0,11$$

$$K_3 = -3,593 + 2,086 \cdot 2 + 0,317 \cdot 0,75 + 3,918 \cdot 0,1 = 1,209$$

Відповідно отриманих граничних значень показника К виділені наступні інтервали, які характеризують різні кризові стани підприємств:

$(-\infty; -1,428)$  – значний кризовий стан;

$[-1,428; -0,11)$  – середній кризовий стан;

$[-0,11; 1,209)$  – малий кризовий стан;

$[1,209; +\infty)$  – кризовий стан відсутній.

Таким чином запропонована оцінка кризового стану підприємств базуються на використанні MDA шляхом побудови дискримінантної функції та обґрунтування граничних значень інтервалів, які характеризують різний кризовий стан підприємств. Це дозволить більш точно оцінити як існуючий, так й можливий кризовий стан підприємства, що в свою чергу сприяє прийняттю раціональних управлінських рішень щодо подолання кризи та її недопущення у майбутньому.

Список використаних джерел:

1. Методичні рекомендації щодо виявлення ознак неплатоспроможності підприємства та ознак дій з приховування банкрутства, фіктивного банкрутства чи доведення до банкрутства. Наказ Міністерства економіки України №10 від 17.01.2010.

2. Шутенко Л.М. Технологічні основи формування та оптимізації життєвого циклу міського житлового фонду (теорія, практика, перспективи). - Харків: Майдан, 2019. – 1054с.

## МЕТОДИ РЕГУЛЮВАННЯ ІНФОРМАЦІЙНИХ ПОТОКІВ В КОМУНІКАЦІЙНОМУ ПРОЦЕСІ НА ПІДПРИЄМСТВІ

ВЕДМІДЬ Д.Ю., магістр,

ШЕВЧЕНКО В.С., канд. екон. наук, доц., науковий керівник

Харківський національний університет міського господарства імені О.М. Бекетова

Менеджери на всіх рівнях організації повинні представляти інформаційні особисті потреби, своїх керівників, колег і підлеглих. Керівник повинен навчитися оцінювати якісні та кількісні аспекти своїх інформаційних потреб, а також інших споживачів інформації в організації. Він повинен спробувати визначити, що в обміні інформацією «забагато» і «замало». Як показано нижче, інформаційні потреби значною мірою залежать від цілей керівника, його рішень і

характеру показників ефективності його роботи, а також його відділу та підлеглих.

Управлінські дії. Регулювання інформаційних потоків – лише один із прикладів дій керівника щодо покращення обміну інформацією. Є й інші. Наприклад, керівник може проводити короткі зустрічі з одним або кількома підлеглими для обговорення майбутніх змін, нових пріоритетів, розподілу праці тощо. Керівник може віддати перевагу варіанту періодичних зустрічей з усіма підлеглими для розгляду одних і тих же питань. Багато організацій наполягають на тому, щоб вище керівництво проводило такі щотижневі зустрічі. Підлеглий може робити такі кроки, домагаючись з власної ініціативи контакту з керівником або колегами. Усі ці приклади є відображенням ролей контролера, розповсюджувача та джерела в інформаційному процесі за Мінцбергом.

Планування, реалізація та контроль, формують додаткові можливості для управлінських дій у напрямку вдосконалення інформаційного обміну. Обговорення та уточнення нових планів, варіантів стратегії, цілей і завдань, необхідних для більш ефективного виконання запланованого, моніторинг ходу роботи за графіком, звіти про результати такого контролю - це додаткові дії, підпорядковані керівнику.

Системи зворотного зв'язку. Так само, як зворотний зв'язок може призвести до покращення міжособистісного обміну інформацією, можуть бути створені системи зворотного зв'язку та організації. Такі системи є важливою частиною інформаційної системи контролю та управління в організації. Одним із варіантів системи зворотного зв'язку є переміщення людей з однієї частини організації в іншу для обговорення певних питань.

Наприклад, Ford спрямовує свою штаб-квартиру на фабрики, розкидані по всій країні, щоб обговорити питання якості продукції. Так само міський голова особисто відвідує райони, щоб забезпечити належне виконання різних державних програм, або з цією ж метою направляє від свого імені муніципальних службовців. Враховуючи необхідність зворотного зв'язку в організації, один із експертів з обміну інформацією пише: «Ефективний керівник долає розрив між собою та підлеглими, створюючи добре продуману комунікаційну систему, яка забезпечує передачу повідомлень і їх отримання там.

Іншим варіантом системи зворотного зв'язку є опитування співробітників. Такі опитування можна проводити для того, щоб отримати інформацію від керівників і працівників буквально з сотень питань: чи чітко їм донесені цілі їх діяльності; вони стикаються або можуть зіткнутися з потенційними чи реальними проблемами; чи отримують вони точну та своєчасну інформацію, необхідну для роботи; їх керівник відкритий для пропозицій; їх інформують про майбутні зміни, які можуть вплинути на їх роботу.

Системи збору пропозицій. Системи збору пропозицій призначені для полегшення потоку інформації вгору. Працівники отримують можливість генерувати ідеї для вдосконалення будь-якого аспекту організації. Метою таких систем є зниження гостроти тенденції фільтрувати або ігнорувати ідеї на шляху знизу вгору.

Найчастіше така система реалізується у вигляді ящиків для пропозицій, куди співробітники можуть подавати свої пропозиції анонімно. На жаль, цей варіант не дуже ефективний, оскільки часто відсутній механізм підтвердження факту розгляду пропозицій, а також заохочення працівників, чий пропозиції пішли на користь організації. Програми, які передбачають такі стимули та мають механізм, який пояснює, чому ідея реалізується, дозволяють співробітникам зрозуміти причини прийняття чи відхилення їхніх пропозицій. Крім того, працівники мають шанс отримати грошову винагороду.

Систему збору пропозицій можна створити іншим способом. Організації можуть розгорнути приватну телефонну мережу, за допомогою якої співробітники отримують можливість анонімно дзвонити додому і запитувати про зустрічі та підвищення. Іноді на лінії працює менеджер і відразу відповідає на запитання. Відповіді надсилаються або безпосередньо співробітникам (якщо питання не анонімно), або друкуються в бюлетені.

Інший варіант системи зворотного зв'язку передбачає створення групи керівників і рядових працівників, які зустрічаються і обговорюють питання, що представляють взаємний інтерес.

Інформаційні бюлетені. Відносно великі організації, як правило, випускають щомісячні статті, які містять інформацію для всіх співробітників. Такі щомісячні інформаційні бюлетені можуть включати статті з оглядом пропозицій керівництва, охорони здоров'я працівників,

нового контракту, нового продукту чи послуги, які незабаром запропонують споживачам, вибору працівника місяця та відповідей керівництва на запитання співробітників. Технологія відеозапису дала організаціям ще один засіб формування інформаційних каналів.

Інформаційні технології. Останні досягнення інформаційних технологій можуть допомогти покращити обмін інформацією в організаціях. Персональний комп'ютер вже зробив величезний вплив на інформацію, яку надсилають і отримують менеджери, допоміжний персонал і працівники. Електронна пошта дає співробітникам можливість надсилати письмові повідомлення будь-кому в організації. Це має зменшити традиційно невичерпний потік телефонних розмов. Крім того, електронна пошта є ефективним засобом спілкування між людьми в різних офісах, різних містах і навіть у різних штатах і країнах. Про електронні комунікації йшлося вище.

Список використаних джерел:

1. Дикань Н. В. Менеджмент / Н. В. Дикань, І. І. Борисенко. – Київ: Знання, 2008.

## **РОЗРОБКА ТА ВПРОВАДЖЕННЯ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОМ В УМОВАХ ТРАНЗИТИВНОЇ ЕКОНОМІКИ**

ВЕЛИКИХ К.О., канд. екон. наук, доц.

*Харківський національний університет міського господарства імені О.М. Бекетова*

Добре сплановане та реалізоване управління маркетингом дозволяє компанії досягати своїх цілей та залучати потрібних клієнтів у потрібний час та з ідеальним рішенням.

Щоб зрозуміти, що таке управління маркетингом необхідно знати, що таке маркетинг. Визначення, наведене тут, знаходиться на веб-сайті Американської маркетингової асоціації (АМА).

Маркетинг - це діяльність, набір інститутів та процесів для створення, комунікації, доставки та обміну пропозиціями, які мають цінність для покупців, клієнтів, партнерів та суспільства в цілому [1].

Управління маркетингом - це аналіз, планування, втілення в життя та контроль за проведенням заходів, розрахованих на встановлення, зміцнення та підтримання вигідних обмінів з цільовими покупцями задля досягнення певних завдань організації, таких, як отримання прибутку, зростання обсягу збуту, збільшення частки ринку тощо .п. [2, с.23].

Наявність якісного управління маркетингом безпосередньо з досягненням цілей і завдань організації, тобто необхідність для будь-якого бізнесу.

Стратегія управління маркетингом має бути створена в такий спосіб, щоб допомагати маркетинговій стратегії компанії загалом. Для цього важливо розрізнити терміни:

1. Маркетингова стратегія: включає загальні цілі, які компанія має щодо охоплення клієнтів і ринків.
2. Стратегія управління маркетингом: включає створення маркетингового плану для досягнення цих цілей, а також використання інструментів для досягнення успіху.

Маркетингова стратегія зазвичай починається з аудиту компанії, який дозволить поставити та відповісти на деякі важливі питання, які допоможуть визначити стратегічний напрямок. Важливо спробувати зрозуміти наступне про вашу поточну ситуацію:

- як працює поточна маркетингова стратегія?
- які сильні та слабкі сторони з погляду ресурсів та досвіду?
- які можливості та загрози існують?
- які ціни та витрати порівняно з конкурентами?
- які стратегічні проблеми можуть зашкодити компанії?

Завдяки аудиту компанія отримає уявлення про свої конкурентні переваги на ринку, а також перешкоди, з якими необхідно зіткнутися для максимізації прибутковості.

Після того, як відповідні члени команди дадуть відповіді на питання, можна буде приймати рішення з управління маркетингом щодо постановки цілей та просування маркетингового

бачення компанії.

Стратегія управління маркетингом є набір заходів, які необхідно здійснити компанії для досягнення своїх стратегічних цілей, включаючи такі елементи, як:

- ціноутворення;
- специфікації продуктів та послуг;
- позиціонування на ринку;
- просування товарів та послуг.

Це вимагає від маркетологів чіткого розуміння даних про частку ринку, інформації про споживачів, ефективність минулих кампаній та поточну діяльність компанії.

Вкрай важливо, щоб стратегічне управління маркетингом враховувало основні концепції управління маркетингом.

Як запровадити управління маркетингом?

Це залежить від того, чи компанія пропонує товари або послуги. Якщо це перша можливість, то можна дотримуватись 4P маркетингу, у той час як ті, хто працює з послугами, стикаються з ширшим визначенням: 7P маркетингу.

4P маркетинг (або Marketing Mix).

Заходи з управління маркетингом поділяються на такі категорії, при цьому менеджер з маркетингу несе відповідальність за налаштування кожного елемента для максимізації продажу та рентабельності інвестицій (окупність інвестицій):

- ціна: грошова вартість товару. Це залежить від виробничих витрат, сегмента клієнтів, якого ви хочете охопити, вашої платоспроможності та попиту на продукт;
- продукт: продукт повинен бути оптимізований відповідно до потреб клієнтів. Таким чином, можна буде досягти спільної мети решти комплексу маркетингу;
- місце: відноситься як до загального, так і до точного місця, де покупці зможуть купити цей продукт, що включає вибір доступності в інтернеті або тільки у фізичних магазинах, на додаток до конкретних місць в обох модальностях;
- просування: нарешті, це стосується різних каналів поширення, які можна використовувати, таких як прямий маркетинг, прес-релізи і навіть стимули, які можна використовувати для просування продукту після його оптимізації та виробництва.

7P маркетинг (або розширений Marketing Mix).

Розширений комплекс маркетингу, що є розширенням вищезгаданої концепції, спрямований насамперед на пропозицію послуг. Крім 4P, він також враховує наступні елементи:

- люди: у компаніях, що надають послуги, співробітники є критично важливими компонентами, і те, наскільки добре вони навчені, та/або винагорода, яку вони отримують, є важливими моментами у розширеному комплексі маркетингу.
- процес: постачальники послуг покладаються на кілька процесів, щоб гарантувати, що клієнти отримують якісний результат, який можна скоротити, щоб максимізувати продуктивність та ефективність.
- позиціонування: суть у тому, щоб зайняти привілейоване місце у свідомості споживача, щоб наш бренд пам'ятали, впізнавали та віддавали перевагу.

Управління маркетингом координує ресурси, щоб компанія могла покращити своє становище на ринку і, таким чином, досягти бізнес-цілей, робота має бути систематичною, методичною і потребувати стратегії та подальшої діяльності.

Грамотне управління маркетингом необхідне для успіху компанії. Для досягнення високої продуктивності в цій галузі важливо використовувати найбільш підходящі для цього інструменти. Тому необхідно вкладатись у якісне планування, у правильне управління ресурсами та людьми та прагнути до досягнення бажаних результатів.

Список використаних джерел:

1. Визначення маркетингу [Електронний ресурс] / Американская маркетинговая ассоциация(American Marketing Association) // 2022 . - Режим доступу: <https://www.ama.org/the-definition-of-marketing-what-is-marketing/>
2. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент. Экспрес-курс. 2-ге вид. / Пер. з англ. за ред. С. Г.

## **ОРГАНІЗАЦІЙНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА**

ВОЛКОВА М.В., канд. екон. наук, доц.

*Харківський національний університет міського господарства імені О.М. Бекетова*

У ході постійного розвитку зовнішнього середовища змінюються ринки збуту і товарний асортимент, технологія і способи виробництва, масштаби діяльності і вимоги до персоналу підприємства, що викликає необхідність постійного удосконалювання організаційно-економічного механізму керування підприємством, більш повного використання внутрішніх резервів підвищення ефективності господарювання.

У процесі маркетингової діяльності здійснюється вибір найбільш придатного ринку і споживача та способу управління ними. Визнаючи ринок і споживачів об'єктами управління, треба мати на увазі, що вони значною мірою самі управляють діяльністю підприємства. Отже, маркетинг правомірно розглядати і як керуючу, і як керовану систему.

В умовах транзитивної економіки, маркетинг є однією з основних функцій управління підприємством і дає можливість мінімізувати ризики та досягти значних результатів фінансово-економічної діяльності. Запорукою цього є якісна послідовна аналітична робота, ефективна комунікаційна політика, вихід на цільові ринки збуту, створення сприятливого образу підприємства та його діяльності у потенційного споживача тощо [1].

Класично управління маркетинговою діяльністю на підприємстві здійснюється за наступними основними напрямками: формування маркетинг-міксу, управління маркетинговою службою підприємства та здійснення внутрішнього маркетингу.

Основним завданням управління маркетингом на сьогодні є міксування та синхронізація процесів управління комплексом маркетингу таким чином, щоб кожен елемент комплексу, якісно виконував своє призначення та сприяв ефективності функціонування інших його елементів, що в свою чергу, стане запорукою підвищення синергійного ефекту [2].

В якості базової функції управління підприємством, маркетинг пропонує керівництву деякі апробовані на практиці можливості досягнення позитивних результатів фінансово-економічної діяльності з мінімальним ризиком, в тому числі: визначена послідовність організації і проведення аналітичної роботи; пошук найсприятливіших цільових сегментів ринку та вихід на них; формування змінних факторів зовнішнього середовища, в тому числі, і поведінку споживачів; ускладнення дозволеними методами діяльності конкурентів; створення сприятливого образу підприємства для цільового споживача тощо.

Змістовно процеси управління маркетингом підприємства визначається тим, що виступає об'єктом управління: виробництво продукції та формування товарного портфеля або вибір рекламних кампаній і визначення стратегії продукції і т.д. Технологія управління маркетинговою діяльністю визначає, як здійснюються процеси дії і регулювання позиції підприємства на ринку. Враховуючи, що технологічні елементи включають різні операції і процедури, що мають цільову і організаційну завершеність, між розглянутими характеристиками процесу є безпосередній зв'язок.

Моделлю управління маркетинговою діяльністю підприємства виступає сукупність визначених суб'єктів, об'єктів, інструментів та методів управління, які, взаємодіючи між собою, спрямовані на ефективне управління маркетинговою діяльністю підприємства

В ринкових умовах динамічного розвитку економіки маркетингова служба разом з виробничою, фінансовою, збутовою, технологічною, кадровою та іншими видами діяльності створює єдиний, гармонічний інтегрований процес, який спрямований на задоволення потреб ринку і отримання на цій основі прибутку.

На сьогодні складові організаційної структури управління маркетингом повинні відповідати конкретним вимогам, до яких можна віднести: наявність невеликої кількості ланок; створення необхідних умов щодо інтеграції в процес управління маркетингової діяльності; розвиток



творчості та спрямованість на інновації співробітників підприємства; задоволення споживчих потреб задля збільшення обсягів продажів.

Організаційна структура служби маркетингу визначається структурою управління підприємством; специфікою продукції чи послуг підприємства; кількістю збутових ринків; специфікою продукції, що випускається; масштабами збуту, ресурсами тощо [3].

При побудові організаційної структури маркетингової служби необхідно враховувати та використовувати наступні принципи: єдність цільових установок; чіткість структури маркетингу; оптимальність роботи підрозділів; доцільний розподіл посадових обов'язків і відповідальності. Діяльність служби маркетингу на підприємстві організовується відповідно до Положення про службу маркетингу підприємства.

Керівникам та ведучим спеціалістам маркетингової служби мають бути притаманні наступні специфічні особисті якості, які визначено особливістю роботи у маркетинговій сфері, в тому числі: системність знань та аналітичність досліджень, широка ерудиція і кругозір, вміння комунікувати, дипломатичність, відчуття майбутнього конфлікту та вміння його загасити, здатність переконувати споживачів.

На сьогодні складові організаційної структури управління маркетингом повинні відповідати конкретним вимогам, до яких можна віднести: наявність невеликої кількості ланок; створення необхідних умов щодо інтеграції в процес управління маркетингової діяльності; розвиток творчості та спрямованість на інновації співробітників підприємства; задоволення споживчих потреб задля збільшення обсягів продажів.

Якщо підприємства випускають продукцію різної номенклатури, то спеціалізацію діяльності маркетингових служб доцільно здійснити по товарному принципу, коли призначаються особи, які несуть усю повноту відповідальності за маркетинг окремих товарів. Підприємство повинно створювати організаційну структуру управління маркетингом з таким розрахунком, щоб вона в найбільшій мірі відповідала його цілям. Організаційна структура будь-якої системи пов'язана з досягненням її стратегічної мети і є конструкцією організації, на основі якої здійснюється управління підприємством.

Зроблено висновок, що ефективне формування організаційної структури маркетингової служби є основою оптимального функціонування всіх його підрозділів. Саме підрозділ маркетингу виконує зворотній зв'язок зі споживчим ринком та сприяє максимальному задоволенню споживчих потреб.

Список використаних джерел:

1. Балабанова Л. В. Управління маркетинговим потенціалом підприємства : навчальний посібник. Київ : ВД Професіонал, 2010. 288 с.

2. Данилюк Т. І. Формування системи управління маркетингом на підприємствах сфери послуг для організації маркетингових досліджень. Маркетинг майбутнього: виклики та реалії : матеріали І міжнародної наук.-практ. Конф., м. Київ, 25 жовт. 2017 р. Київ: Державний університет телекомунікацій, 2017. // веб-сайт. URL: <http://esnir.eenu.edu.ua/bitstream/123456789/4754/3/poslugy.pdf> (дата звернення: 16.09.2022).

3. Примак Т.О. Маркетинг: Навчальний посібник./ Т.О. Примак. – К.: МАУП, 2002. – 200 с.

## **АНАЛІЗ ЗАКОРДОННОГО ДОСВІДУ МЕНЕДЖМЕНТУ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ**

ВОЛОШАН М.О., старший лаборант

*Харківський національний університет міського господарства імені О.М. Бекетова*

Сьогодні Україна переживає важкі часи, пов'язані з введенням воєнного стану та бойовими діями на території України. Питання управління підприємствами, галузями та всіма видами економічної діяльності виходять на перший план, оскільки відновлення національного господарства потребує формування нових методичних підходів до організації управління всіма наявними потенційними можливостями економіки нашої країни.

Досвід розвинутих країн Європейського Союзу та США свідчить, що наука управління в мало відрізняється від інших наук. Як і будь-яка наука, вона цікавиться минулим, сьогоденням і майбутнім. Аналіз минулого дозволяє краще зрозуміти сьогодення, щоб спрогнозувати майбутній розвиток. Але, на жаль, багатий зарубіжний досвід не завжди затребуваний в повній мірі в силу специфіки української економіки. Розвиток вітчизняної економіки багато в чому визначається відмінностями в умовах відтворення: територіальні одиниці України по-різному забезпечені природними ресурсами; підприємства та організації відрізняються соціальними, економічними, інвестиційними та інноваційними умовами.

Сьогодні, промисловість України є однією з найбільш важливих галузей економіки, яка суттєво впливає на економічний і соціальний розвиток країни. Тому, її перетворення на ефективний, конкурентоспроможний, сприйнятливий до інновацій і високотехнологічний комплекс, що динамічно розвивається та інтегрований у систему міжнародного розподілу праці вимагає поглиблених досліджень чинників, методів і форм забезпечення розвитку промисловості на основі вивчення передового досвіду розвинутих країн світу.

Сьогодні для України немає іншої альтернативи економічного розвитку як проведення рішучих дій із відновлення та модернізації промислового сектора національного господарства. Це, в свою чергу, вимагає розроблення та впровадження сучасної промислової політики, яка є інструментом управління конкурентоспроможністю промисловості країни та її регіонів [1].

У нинішніх умовах необхідно формувати основні напрями стратегії інноваційного розвитку і запровадження механізмів державного управлінського впливу на розвиток інноваційних процесів на підприємствах промисловості [2].

Розглянемо характеристики менеджменту промислових підприємств провідних країн світу.

Так, наприклад у США єдиний державний орган, координуючий промислову політику, формально відсутній. Частково функції промислової політики виконують президент (загальні принципи економічної політики), конгрес (федеральні закони, бюджет та регіонально-галузева політика). У свою чергу Офіційно уряд не визначає завдання промислової політики, але основні напрями її розвитку фактично визначені у сприянні зростання конкурентоспроможності промисловості, завоюванні внутрішнього та експансії зовнішніх ринків промислових товарів, збалансованому розвитку промисловості в регіонах країни.

У Німеччині метою промислової політики є сприяння економічному зростанню, забезпечення зайнятості населення, створення умов для розвитку інновацій, залучення інвестицій у промислове виробництво. З метою захисту вітчизняного виробника використовуються адресні допомоги та так зване субсидування промисловості майбутнього.

У Франції головними напрямками промислової політики в умовах глобальної конкуренції та науково-технічного розвитку є збереження і розвиток ключових секторів промисловості (автомобілебудування, ядерні та космічні технології, еко-галузі, індустрія моди). Інструментами промислової політики використовуються як селективні «прямі» інструменти промислової політики, так і «непрямі» – важелі податкової, бюджетної, грошово-кредитної політики, причому баланс їхній визначається для кожного сектора промисловості окремо залежно від специфіки.

У Великій Британії першочерговими завданнями промислової політики є інноваційний та високотехнологічний розвиток промислового виробництва, забезпечення конкурентоспроможності промисловості. Як інструменти промислової політики використовуються заходи державної підтримки (реалізація регіональних проектів та програм розвитку пріоритетних галузей промисловості), важелі інноваційної, інвестиційної, грошово-кредитної, податкової та бюджетної політики.

В Італії державна промислова політика спрямована на реалізацію заходів щодо розвитку конкурентоспроможності бізнес-середовища, стимулювання досліджень і промислових інновацій, новітніх технологій, боротьбу з контрафактною продукцією, підтримку розвитку мікро-, малих і середніх підприємств.

Швеція відрізняється тим, що головні завдання промислової політики полягають у підвищенні ефективності у всіх галузях промисловості, модернізації її технічної бази, створенні сприятливих умов для різноманіття форм промислових підприємств, активізації розвитку нових, наукомістких компаній і малого бізнесу. Характерною особливістю промислової

політики Швеції є те, що вона затверджується у вигляді законодавчих актів на десятирічну перспективу.

У Норвегії органи державної влади зосереджують зусиллі на підвищення рівня управління промисловістю, створення сприятливих умов для збалансованого розвитку промисловості в регіональному та галузевому розрізах. Головними інструментами промислової політики є селективні методи впливу, наприклад, прискорена амортизація, фінансування і впровадження НДДКР.

Промислова політика Японії спрямована на сприяння розвитку наукомістких і високотехнологічних галузей. Для реалізації цієї мети МЕТП Японії використовує «прямі» методи структурної політики – селективні галузеві програми, структурну переорієнтацію промисловості, антимонопольне регулювання. Поряд з інструментами селективної промислової політики використовуються непрямі методи – бюджетна, податкова, грошово-кредитна, експортна політика.

Головною метою промислової політики Південної Кореї є забезпечення прискореного розвитку промисловості на основі новітніх науково-технічних досягнень, інтеграція її в світове господарство, відкритість для іноземних інвестицій, технологій, ноу-хау. Стратегічними промисловими секторами визначені напівпровідники, суднобудування, автомобілебудування, сталь, легка промисловість. Головними інструментами промислової політики є державна підтримка пріоритетних галузей промисловості через реалізацію регіональних програм розвитку.

У результаті аналізу закордонного досвіду менеджменту промислових підприємств визначено, що сьогодні проблеми у сфері формування та реалізації національної промислової політики виходять на перший план. Пріоритетними напрямками розвитку промисловості країни є підтримка високотехнологічних галузей промисловості, пошук можливостей для залучення міжнародних інвестицій та підвищення конкурентоспроможності промислової продукції та розвитку конкурентного середовища.

Список використаних джерел:

1. Кондратенко Н. О. Світовий досвід управління конкурентоспроможністю промисловості країни та її регіонів / Н. О. Кондратенко, Л. В. Оболенцева // Збірник наукових праць ЧДТУ, Серія: Економічні науки. Том 2, № 43 (2016). – С. 137 – 145.

2. Радченко О. П., Вигоняйло А. С. Управління конкурентоспроможністю підприємства в ринкових умовах. Ефективна економіка. 2018. № 6. – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6396> (дата звернення: 11.09.2022)

## **МАРКЕТИНГОВА СКЛАДОВА ЕФЕКТИВНОСТІ МЕРЕЖЕВОГО СПІВРОБІТНИЦТВА ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ СТРУКТУР**

ГАДЖУК М.О., здобувач PhD

*Хмельницький національний університет*

Висока динамічність сучасного бізнес-середовища спонукає представників підприємницького сектору до пошуку нових моделей ведення бізнесу, які б забезпечували достатню гнучкість та оперативність у роботі зі споживчим ринком. Для вітчизняних підприємницьких структур проблема конкурентної боротьби нині зміщується в бік збереження свого місця на ринку, оскільки руйнування економіки України внаслідок розв'язаної Російською Федерацією війни набуло катастрофічних масштабів. Розірваними виявилися численні бізнес-зв'язки, а деякі види діяльності перестали бути цінними для споживачів. Тому багатьом українським підприємцям доведеться заново створювати конкурентоспроможний бізнес, шукаючи нові ринкові ніші і вибудовуючи нові бізнес-процеси. Вирішення цієї проблеми потребує врахування особливостей конкурентної боротьби на відповідних сегментах ринку, способів формування чи утримання на них конкурентних переваг, специфіки діяльності малого і середнього бізнесу (МСБ) [1].

Більша частина цих питань може бути позитивно вирішена шляхом мережевого співробітництва підприємницьких структур. Важливо лише обґрунтовано підійти до вибору бізнес-партнерів. Авторська позиція полягає в тому, що для цього доцільно використати можливості маркетингу, розширивши його функціонал у сферу дослідження особливостей організаційної взаємодії всередині підприємницьких мереж. Науково-методологічне і практичне значення цих питань в світлі відновлення життєздатності вітчизняних підприємницьких структур у післявоєнний період і визначили актуальність цілей даного дослідження.

Однією із проблем, яка має місце у багатьох підприємств малого і середнього бізнесу, є хибність цільових установок їх менеджменту щодо здатності конкурувати із великими виробниками. Малий бізнес може формувати конкурентні переваги переважно у двох напрямках – в бік зменшення ціни на товар стандартної якості або ж в бік створення продуктів з кращими функціональними характеристиками. Намагання йти першим шляхом (який видається для початківців найпростішим) призводить до того, що бізнес не може накопичити ресурс для розвитку – оскільки мінімізація відпускної ціни викликає, по-перше, сумніви споживачів у належній якості продукту, а по-друге, мінімізує дохід від продажу. Ілюстрацією справедливості такого висновку, який вписується у постулати поведінкової економіки, є розвиток в Україні великих рітейлерів, які оперують величезними обсягами товарів, пропонуючи їх споживачам майже за цінами виробників (наприклад ROZETKA). І малі торговельні фірми, які працюють вроздріб та спеціалізуються на вузькому асортименті товарів, покладаючись на лояльність своїх споживачів, не витримують цінової конкуренції і йдуть з ринку.

Тим не менше, у структурі підприємницького сектору України, де працює близько 80% економічно активного населення, більше 40% учасників ринку зайнято торговельною діяльністю (табл.1, дані Державного комітету статистики України) [2]. Зважаючи на те, що чинне законодавство усе ще дозволяє подрібнювати бізнес з метою мінімізації податків шляхом створення ФОП, можна припустити, що значна частина ФОП працює в структурі великих підприємств. І пільгове оподаткування ФОП дає змогу великим торговельним структурам мати значну конкурентну перевагу перед дрібними але відокремленими учасниками ринку.

Таблиця 1

**Структура підприємницького сектору України за видами економічної діяльності з виділенням ФОП у 2020 р.**

	Кількість діючих суб'єктів господарювання		У тому числі			
	усього, одиниць	у % до загального показника	підприємства		фізичні особи-підприємці	
			одиниць	у % до загального показника	одиниць	у % до загального показника
<b>Усього</b>	<b>1973652</b>	<b>100,0</b>	<b>373897</b>	<b>100,0</b>	<b>1599755</b>	<b>100,0</b>
Сільське, лісове та рибне господарство	73368	3,7	49452	13,2	23916	1,5
<b>Промисловість</b>	<b>126337</b>	<b>6,4</b>	<b>47806</b>	<b>12,8</b>	<b>78531</b>	<b>4,9</b>
Будівництво	56926	2,9	31633	8,5	25293	1,6
<b>Оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів</b>	<b>826129</b>	<b>41,9</b>	<b>98369</b>	<b>26,3</b>	<b>727760</b>	<b>45,5</b>
Транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність	98307	5,0	17584	4,7	80723	5,0

Тимчасове розміщення організації харчування	й	71748	3,6	7697	2,1	64051	4,0
Інформація телекомунікації	та	234188	11,9	16054	4,3	218134	13,6
Фінансова страхова діяльність	та	10225	0,5	4168	1,1	6057	0,4
Операції нерухомим майном	з	95809	4,9	36798	9,8	59011	3,7
Професійна, наукова та технічна діяльність		140374	7,1	29810	8,0	110564	6,9
Діяльність у сфері адміністративного та допоміжного обслуговування	та	53735	2,7	18837	5,0	34898	2,2
Освіта		16733	0,8	2741	0,7	13992	0,9
Охорона здоров'я та надання соціальної допомоги		37583	1,9	7407	2,0	30176	1,9
Мистецтво, спорт, розваги та відпочинок		15774	0,8	2335	0,6	13439	0,8
Надання інших видів послуг	інших	116416	5,9	3206	0,9	113210	7,1

За такого способу роботи з ринком у підприємця немає потреби залучати до роботи персонал із компетенціями, що відносяться до творчих. А за відсутності працівників, що здатні генерувати нові ідеї для бізнесу (зокрема, створювати нові продукти), бізнес не може використовувати інший (значно перспективніший на сьогодні) спосіб формування конкурентних переваг – через розвиток функціональних характеристик наявних на ринку споживчих цінностей, або створення нових завдяки інноваційним підходам до роботи з ринком. І можна стверджувати, що однією із причин, чому в вітчизняному секторі МСБ так мало промислових підприємств (як видно із табл.1, у 2020 р. їх було усього 6,4%), є низький рівень фахової підготовки українських працівників до інноваційної діяльності. Ця фаховість полягає не тільки в тому, щоб зуміти створити новий продукт, а в тому, щоб створити нову споживчу цінність. І саме через призму цього завдання слід розглядати функціонал маркетингу в діяльності малих підприємницьких структур. В тому числі – в їх мережевому співробітництві.

Функціонал маркетингу в його сучасному баченні полягає в забезпеченні постійного зв'язку підприємства зі споживачами своїх товарів чи послуг – для аналізу рівня задоволення їх потреб чи прогнозування можливості появи нових внаслідок розвитку споживчого ринку. Такий зв'язок є важливою передумовою успіху в створенні й реалізації інновацій. Адже більшість невдач інновацій на ринку фахівці пояснюють тим, що вони виникають на базі нових знань, а не потреб, тоді як покупцям потрібен не новий товар, а нові вигоди від користування ним [3].

Найбільш значущими причинами ринкових невдач інновацій вважають [4, с.42]:

- недостатньо кваліфікований аналіз кон'юнктури споживчого ринку, що не дає змоги своєчасно виявити нові тенденції в структурі споживчих вподобань;
- нехтування керівниками підприємства інноваційними можливостями власного персоналу, які можуть бути не затребуваними через мотиваційні чинники;
- переоцінка чи недооцінка виробничо-технологічних можливостей, що може зумовити надмірні витрати на переналагоджування виробничої системи для освоєння інноваційних продуктів;
- неефективна політика виведення нового товару на ринок.

До цього слід додати, що для комерційного успіху інновацій недостатньо виявити нові тенденції в структурі споживчих вподобань. Не менш важливо з'ясувати їх сталість і значущість у формуванні нової споживчої цінності, що дасть змогу оцінити їх привабливість з погляду стратегічних перспектив розвитку підприємства. В тому числі – через інтеграцію з іншими учасниками ринку. І це завдання також має вирішуватися функціоналом маркетингу.

Важливе значення маркетингових технологій у сучасному менеджменті підприємств дає підстави стверджувати, що вони мають поширюватися і у мережевому співробітництві. Проте в цьому разі маркетинговий інструментарій має доповнюватися не тільки засобами дослідження споживчого ринку, а й засобами вивчення ринку ресурсів. Це необхідно для того, щоб сформувавши загальну картину пропозицій потенційних учасників ланцюжків створення цінності – причому не тільки за ціною, а й за якісними характеристиками пропонованих ресурсних позицій. Важливо також бачити стратегічну перспективу мережевого співробітництва – тому на другому етапі оцінки можливих учасників мережі необхідно з'ясувати їх здатність до розвитку своєї ресурсної бази. І не тільки за власними планами, а й в контексті інтегрованих планів усієї мережі.

Широке коло питань, які за своїм функціоналом відносять до сфери маркетингу, дає підстави стверджувати, що управління розвитком підприємницьких мереж має здійснюватися на засадах маркетинг-менеджменту. Проте важливим елементом системи маркетинг-менеджменту мережевого підприємництва є оцінка меж конкурентної взаємодії в інтегрованій мережі. Тобто, чи має вона поширюватися у сферу інноваційного пошуку чи плани в цій сфері мають узгоджуватися на проєктній основі. Та в будь-якому разі плани і стратегії розвитку мережі мають опиратися на результати маркетингових досліджень ринку споживчого і ресурсного. А в межах останнього особлива увага має спрямовуватись на аналіз ринку інновацій та ринку нових знань (особливо технологічних). Завдання менеджменту – забезпечити таку ефективність співробітництва, за якої мотивація учасників до розвитку загальної конкурентоспроможності переважатиме мотивацію відокремленого господарювання. Вирішення цього завдання і буде предметом наступних досліджень.

Список використаних джерел:

1. Стадник В.В., Мукомела-Михалець В.О. Підприємницькі структури промислового сектору економіки України: стан і перспективи розвитку в умовах глобалізації. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2017. № 4. С.93–99.
2. Державний комітет статистики України. Кількість діючих суб'єктів господарювання за видами економічної діяльності у 2020 році. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення 12.09.2022).
3. Ілляшенко С. М. Шипуліна Ю. С. Товарна інноваційна політика. Суми: ВТД «Університетська книга», 2007. 281 с.
4. Стадник В.В., Мельничук О.П., Йохна В.М. Маркетинг-менеджмент інноваційного розвитку підприємства. Хмельницький: ПП Гонта А.С., 2013. 206 с.

## **ГНУЧКЕ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ З ПОЗИЦІЇ БЕЗПЕКООРІЄНТОВАНОГО УПРАВЛІННЯ**

ГАРБУЗІЮК В.В., канд. мед. наук,  
ГАВЛОВСЬКА Н.І., д-р екон. наук, проф.,  
ЗАХАРЧУК Н.М., аспірант  
*Хмельницький національний університет*

Безпекоорієнтоване управління підприємствами є об'єктивною реальністю сьогодення і його актуальність не викликає сумнівів. Відбудова більшості вітчизняних підприємств буде здійснюватися відповідно до положень проєктного менеджменту, що потребує виваженого підходу до вибору найбільш ефективних управлінських інструментів. Серед них все більшої популярності набирає agile-менеджмент, у тому числі, і у сфері управління проєктами.

Гнучке (agile) управління проектами – це ітераційний підхід що включає комплекс взаємопов’язаних заходів, розроблених з метою досягнення поставленої цілі (проблеми) та отримання певного результату за встановлених ресурсних обмежень. Ітераційний життєвий цикл складається з декількох ітерацій або покрокових кроків до завершення проекту [2].

Agile управління проектами має базуватися на наступних положеннях (рис. 1):

1. Люди. Управління організацією на засадах agile передбачає ставлення до кожного співробітника, як до талановитого та унікального, а не взаємозамінного ресурсу. Варто концентруватися не на індивідуальних компетенціях, а на взаємовідносинах між людьми, налагодження співробітництва. Крім того agile передбачає функціонування самоорганізуючих, крос-функціональних команд, що виконують різні ролі та мають всі необхідні навички. Кожен член команди відповідає за результати всієї команди. Як правило рекомендується команда приблизно з 5-9 чоловік.

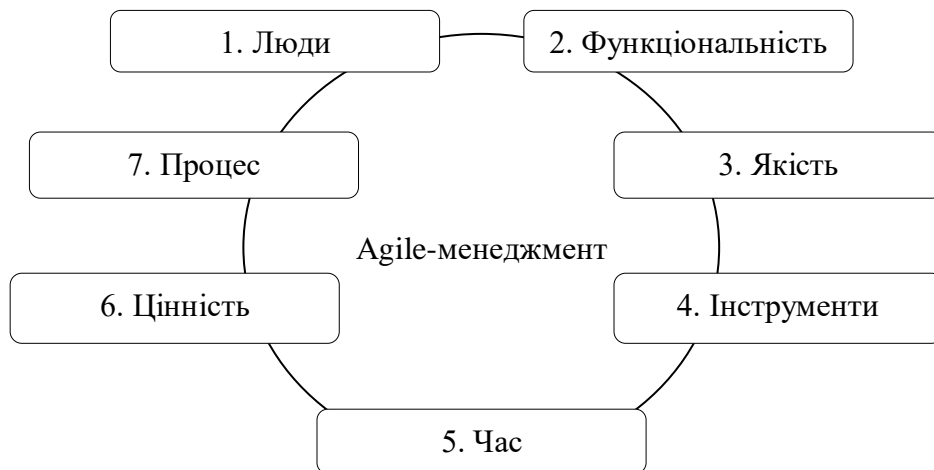


Рис. 1. Положення на яких базується agile-менеджмент\*

\* сформовано автором за [1, с. 52-55]

У команди є здатність до самоорганізації, якщо в неї присутні такі властивості [4]:

– автономність – команда самостійно визначає напрям дій та приймає рішення, топ-менеджмент втручається рідко. Або як сказав один керівник: «Ми відкриваємо наш гаманець, але тримаємо рота закритим» [4, с. 139];

– здатність до самопокращення – проектні команди починають із загальних вказівок, які дає топ менеджмент, а потім – ставлять свої власні цілі і піднімають планку протягом усього процесу розробки та реалізації;

– взаємний розвиток членів команди – проектна команда складається з членів з різною спеціалізацією, розумовими процесами та моделями поведінки. Для взаємного розвитку членів команди недостатньо різноманітності навичок та психотипів, потрібно, щоб члени команди почали взаємодіяти один з одним. Саме в процесі взаємодії члени команди починають думати про те, що добре для групи в цілому, а не тільки особисто для себе. Якщо кожен розуміє позицію іншого, то рішення приймаються більш обґрунтовані та виникають додаткові ініціативи.

2. Функціональність. Створення продукту або реалізація проекту на засадах agile передбачає тісну співпрацю із замовником (або його представником) та максимальне його залучення до всіх процесів. Команда, що задіяна до створення продукту або реалізації проекту співпрацює із замовником та дотримується термінів реалізації, планової ефективності та якісних показників. За потреби вносяться корективи та оновлюються пріоритети визначені шляхом залучення усіх зацікавлених сторін. Опис бажаної функціональності забезпечується в обмеженому вигляді і деталізується тільки безпосередньо перед початком роботи над нею. Простота є ключем до реалізації кожної з функціональних можливостей. Корисність цієї функціональності оцінюється і підтверджується клієнтом відразу ж після її створення.

3. Якість. Якість є однією з ключових складових при створенні продукту чи реалізації проекту в організації, тому в центрі уваги agile є постійне вдосконалення, у тому числі технічне. Управління якістю проекту реалізується шляхом встановлення вимог і стандартів щодо якості результатів, забезпечення виконання цих вимог у процесі реалізації через систему контролю та

підтримки.

4. Інструменти. Прихильники Agile-методологій вважають, що інструменти є найменш важливим з факторів, що впливають на успішність проєкту. Однак, досвідчені практики agile покладаються на широкий спектр. За підсумками «15-й звіту про стан Agile» респонденти виділили два інструменти: Atlassian Jira (81%) і Digital.ai Agility (70%), які найбільш рекомендували своїм колегам (рис. 2) [5, с. 17].

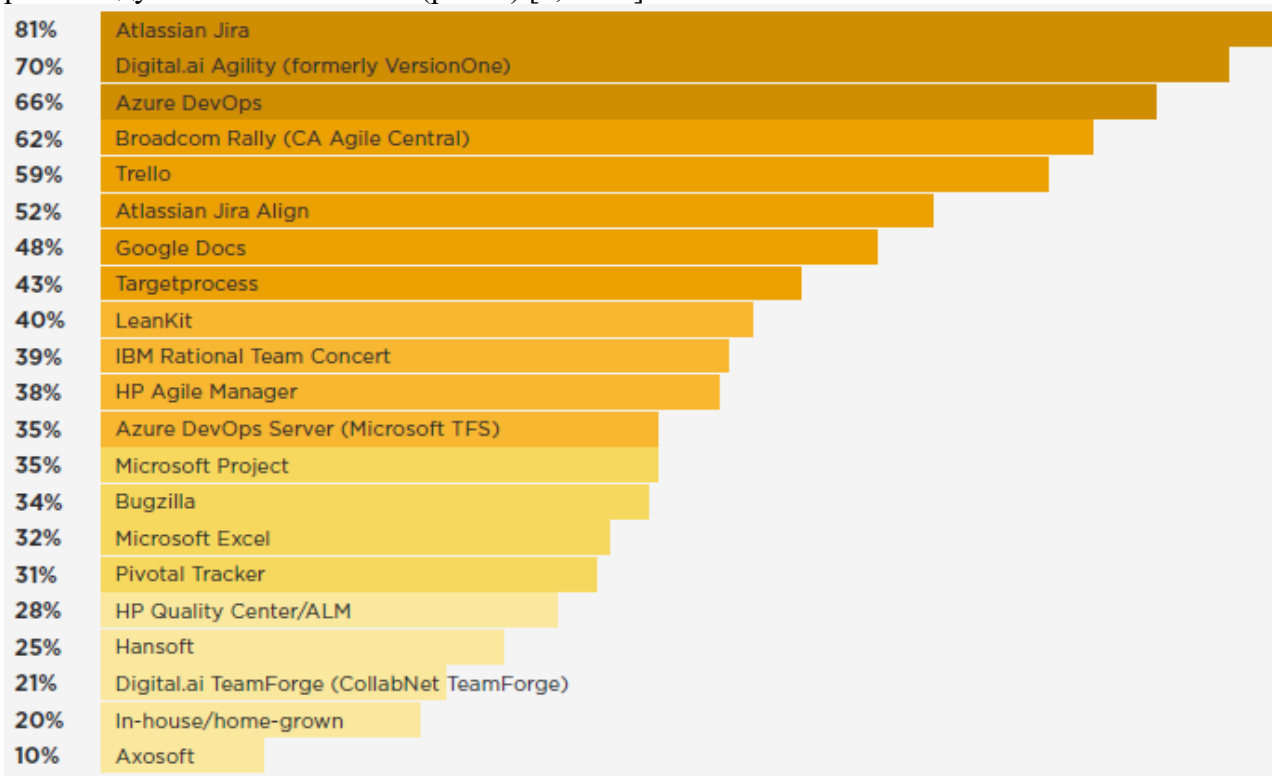


Рис.12.12. Інструменти Agile [5, с. 17]

5. Час. У Agile-методологій особливе відношення до часу. Програмне забезпечення створюється короткими відрізками, часто в рамках тайм-боксів або спринтів, і поставляється у вигляді інкрементних релізів, при цьому кожен із релізів сам потенційно є готовим до постачання продукту.

Управління часом потребує визначення: тривалості, термінів проєкту, його частин, важливих (контрольних) подій; мінімізації (оптимізації) часових характеристик; прогнозування строків завершення робіт, етапів та всього проєкту; прийняття рішення про ліквідацію небажаних часових характеристик.

6. Цінність. Однією з найважливіших причин створення Agile-маніфесту було бажання його розробників підкреслити важливість своєчасної реакції на зміни. Середовище, в якому функціонує організація є динамічним, тому функціональність, яка ще вчора представляла собою значну цінність, завтра може повністю її втратити. Тому, на теперішній момент варто використовувати короткі цикли розробки та реалізації проєкту. Окрім того, варто постійно контактувати з усіма зацікавленими сторонами в реалізації проєкту з метою виявлення їх потреб та швидкого реагування на зміни

7. Процес. Незважаючи на те, що домінуючими у Agile-методологіях є люди, а не процеси, це зовсім не означає, що вони не важливі. Процеси організації та управління проєктами варто постійно переглядати, переоцінювати та переналаштовувати за допомогою аналізу та ретроспективності.

Agile управління проєктами фокусується на забезпеченні максимальної ефективності в межах дозволеного часу та бюджету, особливо тоді, коли прагнення до реалізації більше, ніж ризик. Agile принципи включають наступне [3]: проєкт розбиває продукт на менші частини, які потім ранжируються для команди з точки зору їх важливості; agile сприяє спільній роботі, особливо із замовником; agile регулярно досліджує та коригує проєкти в процесі їх реалізації, щоб гарантувати, що клієнт завжди задоволений та забезпечений результатами, які приносять



вигоди; agile методи інтегрують планування з виконанням, дозволяючи організації створити робочий спосіб мислення, який допомагає команді ефективно реагувати на зміни вимог.

Такі переваги лише посилюють систему безпекоорієнтованого управління підприємствами та дозволяють використати всі можливості Agile-методологій.

Список використаних джерел:

1. Апелло Ю. Agile-менеджмент: Лидерство и управление командами. М.: Альпина Паблишер, 2018. 512 с.
2. Agile project management with Scrum. URL : <https://www.pmi.org/learning/library/agile-project-management-scrum-6269>.
3. Doherty I. Agile project management for elearning developments. *Journal of Distance Education*. 2010. № 24(1). 91-106.
4. Takeuchi H., Nonaka, I. The New New Product Development Game. *Harvard Business Review*. 1986. January-February. 137-146. URL : <https://www.agilepractice.eu/wp-content/uploads/2016/09/Product-Development-Scrum-1986.pdf>.
5. The 15th State of Agile Report. URL : <https://itnove.com/wp-content/uploads/2021/07/15th-state-of-agile-report.pdf>.

## **SYSTEM OF INDICATORS FOR MONITORING THE LABOR POTENTIAL OF UKRAINIAN ENTERPRISES IN A TRANSITIONAL ECONOMY**

HELLER VALERIY, magister

*O.M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv*

Implementation of monitoring of the state of labor potential and the process of its use requires the formation of a system of indicators that would meet the requirements of completeness, lack of duplication and direct reflection in the indicators of the components of labor potential in a transitional economy.

The quality of work of the personnel of enterprises can be defined as a general indicator of the level of culture of labor processes, provided that the existing competitive advantages of the personnel and the orientation of employees to provide quality services, production of quality products under optimal working conditions are used, which is formed as a result of the interaction of organizational, technical, economic and socio-psychological working conditions. On the basis of this approach, a model for assessing the achieved level of labor quality is developed, the value of which is proposed to be measured using an integral indicator, which is calculated using the method of elimination experiment from a set of partial indicators that characterize the labor process from three sides: the organization of service provision / production, the organization of quality labor in the workplace and the organization of labor management. It should be noted that the proposed approach to evaluation is aimed at the management system, not at individual assessment of the contribution of each employee to the overall performance of the enterprise.

The most common approach to assessing the labor potential of employees is the competency-based approach. When assessing an employee, three types of competencies are used. The first includes corporate values, commitment to which is mandatory for all staff. The second type of competencies defines the specific skills and knowledge required by the employee's workplace. As for the third type, it reflects the real results of the employee's activity for the reporting period.

When assessing competencies, the facts of production behavior are distinguished, namely: units of analysis of the employee's production behavior, directly observed, related to his competencies, as well as a tool for justifying the assessment. As such, behavioral scales are used, which contain indicators created for each competence, allowing for an objective assessment on a five-point scale. The scores are determined by the employee's immediate supervisor or, in the case of self-assessment, by the employee. The disadvantage of this approach is that the points obtained for different types of competencies are summed up without taking into account the importance of certain competencies for achieving the development goals of the enterprise.

Thus, the considered systems of evaluation indicators do not meet the requirements of completeness of the process of managing the use and development of the labor potential of the Ukrainian enterprise.

To assess medium-term changes, it is advisable to use not absolute indicators, but indicators of dynamics, in particular the rate of growth of labor productivity, reduction of working time losses, and improvement of labor quality.

As for development monitoring, it should include both qualitative and quantitative indicators.

The main qualitative indicator is the presence or absence of a long-term career development plan or significant professional development, which allows the employee to move to a higher level of professionalism (for example, from technologist to engineer, from PhD to doctor of sciences, from teacher to teacher-methodologist, etc.) If an employee does not have an appropriate plan, then quantitative assessment of development indicators is meaningless. If there is an appropriate plan, it includes development benchmarks with specification by stages, which are monitored, that is, quantitative indicators of monitoring the development of labor potential are individual for each employee and are reflected in his development plan.

The quantitative indicator is the share of implementation of planned actions as of the evaluation date, which is calculated as a weighted sum that takes into account the complexity and amount of effort required to perform the action, its importance for achieving the goals of the enterprise.

#### References:

1. Malyarets L., Barannik I., Zhukov A. (2018). Mathematical tools for monitoring export-import capacity of Ukrainian industrial enterprises. Proceedings of the International Congress on Business and Marketing. URL: <http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/21357/1/6%20Malyarets-%28full%20paper%29.PDF> [In English]

2. OECD (2020), Monitoring the Implementation of Ukraine's SME Development Strategy 2017-2020, OECD Publishing, Paris. URL: [www.oecd.org/eurasia/competitiveness-programme/eastern-partners/Monitoringthe-Implementation-of-Ukraine's-SME-Development-Strategy-2017-2020-ENG.pdf](http://www.oecd.org/eurasia/competitiveness-programme/eastern-partners/Monitoringthe-Implementation-of-Ukraine's-SME-Development-Strategy-2017-2020-ENG.pdf)

## **НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ОСВІТНІМИ ПОСЛУГАМИ В УКРАЇНІ**

ДОГАДІНА В.Ю., доктор філософії

*Харківський інститут ПрАТ «ВНЗ «Міжрегіональна академія управління персоналом», директор*

В умовах транзитивної економіки та постійних змін, що відбуваються, якість надання освітніх послуг значною мірою залежить від якості менеджменту установи, який повинен визначати сильні та слабкі сторони внутрішнього середовища закладу освіти, оцінювати персональний внесок кожного структурного підрозділу в розвиток організації щодо видів діяльності (освітньої, науково-дослідної, інноваційної, фінансової, господарської та ін.) та проводити моніторинг ринків освітніх послуг та потенційних роботодавців для розробки стратегічних планів діяльності ЗВО.

Освіта, рівень та якість надання освітніх послуг в усі часи були у центрі уваги суспільства та розглядалися як визначальний фактор соціального та економічного розвитку держави. Україна завжди мала великий науковий потенціал, тому важливим завданням сьогодення є підвищення ефективності управління освітніми послугами на всіх рівнях освіти, оскільки від кадрового потенціалу нашої країни залежить її економічна безпека.

Якщо систематизувати компоненти нового типу управління ЗВО, то можна визначити, що його головними елементами є наступні: обмеження впливу держави до відповідальності лише за формування стратегічних цілей, велика конкуренція між інституціями, високий рівень інституційної автономії у фінансових, організаційних і кадрових справах, постійна оцінка й акредитація, відкритість до моніторингу, робота щодо здобуття міжнародних грантів, гнучкість оплати працівників [1].

У ХХІ столітті важливим напрямом розвитку освітньої діяльності є інноваційні форми навчання, які поширюються з кожним роком та пропонують нові можливості як для викладачів, так і для студентів. Тобто, впровадження інновацій в освітній процес є одним із інструментів підвищення ефективності управління освітніми послугами.

Під інноваційним розвитком освіти слід розуміти комплекс створених та запроваджених організаційних та змістовних нововведень, розвиток низки факторів та умов, необхідних для нарощування інноваційного потенціалу освітньої системи. Такий складний психолого-педагогічний процес вимагає чітко спланованих системних дій з боку освітянських структур, які в своїй сукупності складають основу інноваційної політики [2].

Важливою рисою інноваційності надання освітніх послуг є орієнтація навчання на особистість, забезпечення можливостей її саморозкриття. Умовами розвитку інноваційних форм надання освітніх послуг є:

- інноваційні зміни повинні здійснюватися в діяльності всіх учасників освітнього процесу;
- інноваційні процеси у сфері освіти повинні бути безперервними та спрямованими на постійне удосконалення системи освіти;
- забезпечення процесу безперервного інноваційного оновлення надання освітніх послуг повинно базуватися на впровадженні сучасних механізмів управління якістю освіти;
- наявність можливості реалізації інноваційних процесів в освітній діяльності та готовність споживачів освітніх послуг до змін.

Фінансове забезпечення управління освітніми послугами має величезний вплив на весь освітній процес у ЗВО. Загальновідомо, наскільки сьогодні обмеженим є фінансування ЗВО та системи освіти в цілому. Тому ЗВО, необхідно шукати нові шляхи вирішення фінансових проблем, на основі впровадження передового європейського досвіду фінансування освіти та дотримання норм українського права.

У рамках зазначених проблем, вкрай необхідним є створення дієвого фінансового механізму системи вищої освіти, який складається із сукупності форм, методів, інструментів та важелів і має дві функціональні підсистеми:

- фінансове забезпечення – система джерел та форм фінансування розвитку сфери освіти з урахуванням зменшення державної частки у загальній сумі фінансових ресурсів вищої освіти;
- фінансове регулювання – метод фінансового впливу, пов'язаний з регулюванням економічних процесів в сфері освіти.

МТБ ЗВО потребує належного її утримання та реконструкції основних засобів, яке являє собою заміну засобів праці новими, більш досконалішими. Реконструкція МТБ потребує значних капіталовкладень, які залежать від власних фінансових можливостей ЗВО. До того ж, будь який ЗВО завжди має на меті мати таку МТБ, яка б дозволяла здійснювати наукові дослідження, проводити лабораторні роботи, пов'язані із напрямками освітньо-наукової діяльності установи.

Кадрове забезпечення управління освітніми послугами має величезний вплив на всі процеси у ЗВО та складається з двох основних умов:

- 1) рівня професійної компетентності професорсько-викладацького складу та практичний досвід;
- 2) рівня управління персоналом ЗВО.

З метою підвищення результативності роботи науково-педагогічних працівників (НПП) у ЗВО існує актуальна потреба у формуванні комплексної системи управління кар'єрним процесом, яка включає в себе взаємозалежні між собою цілі, функції, принципи, структуру і кадрове забезпечення.

Тобто, грамотно побудована система управління персоналом дозволить з'єднати знання, вміння та навички, підвищити ефективність роботи працівників, направити їх діяльність на досягнення стратегічних цілей ЗВО [0].

Концепція маркетингу освітніх послуг передбачає, що основним завданням закладів освіти є визначення потреб й інтересів споживачів для їх задоволення при отриманні довгострокової вигоди як для споживача, так і для самого закладу.

Умови ефективності маркетингу закладів освіти залежить від підтримки контактів із потенційними роботодавцями, центрами зайнятості, рекрутинговими організаціями, громадськістю та державними установами. Впровадження системи маркетингу в закладі освіти

є кроком для реалізації ринкових стосунків між всіма учасниками освітнього процесу.

Для ефективного впровадження системи освітнього менеджменту у роботу українських ЗВО, перш за все необхідно адаптувати зарубіжний досвід до вітчизняних реалій з урахуванням специфіки національних традицій, менталітету, законодавчої бази освіти, професійної спрямованості та інших факторів.

Зроблено висновок, що високий рівень ефективності управління освітніми послугами в Україні надасть можливість отримати той результат, який би задовольнив всіх зацікавлених осіб: споживачів, роботодавців, суспільство.

Список використаних джерел:

1. Wolter A. From the academic republic to the managerial University: the implementation of new governance structures in German higher education / A. Wolter // The 3rd International Workshop on Reforms of Higher Education in Six Countries. – Tsukuba, 2007. – P. 111–132.

2. Химинець В. В. «Інноваційна діяльність». – Ужгород: Інформаційно-видавничий центр ЗППО, 2007. – 364 с.

3. Морозова М. Е. Формування системи ефективного управління персоналом у вищих навчальних закладах [Текст] / М. Е. Морозова // Вісник післядипломної освіти : зб. наук. пр. / Ун-т менедж. Освіти НАПН України ; редкол. : О. Л. Ануфрієва [та ін.]. – К., 2005. – Вип. 13 (26) / голов. ред. В. В. Олійник. – 2015. – С. 119-127.

## **УПРАВЛІННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ТРАНЗИТИВНОЇ ЕКОНОМІКИ**

ЗАПОРОЖЕЦЬ Г.В., канд. екон. наук, доц.

*Харківський національний університет міського господарства імені О.М. Бекетова*

Україна належить до країн з високою експортною та імпортною квотами у валовому внутрішньому продукту і цей показник має постійну тенденцію до збільшення. Така відкритість свідчить про високий ступень залучення нашої країни у міжнародну торгівлю і не відображає інших складових відкритості економіки та її трансформації.

Це зумовлює необхідність враховувати фінансову, комунікаційну, технологічну, політичну та інвестиційну складові розвитку вітчизняних підприємств, щоб уявити важливість факторів збільшення чи зменшення відкритості національної економіки і напрямків її впливу на соціально-економічне зростання країни в цілому.

Тому, сьогодні інвестиційна діяльність є важливим фактором економічного зростання, який відіграє важливу роль в процесі господарювання. Якість життя населення та інші найважливіші характеристики розвитку сучасного суспільства теж залежать від темпів економічного зростання країни, тобто від залучення інвестицій.

Інвестиційний процес – це процес залучення інвестора до об'єкта інвестицій, здійснюваний з метою одержання інвестиційного доходу за допомогою фінансування.

Інвестиційний процес має всі ознаки системи: у ньому завжди є присутнім суб'єкт (інвестор), об'єкт (об'єкт інвестицій), зв'язок між ними (інвестування з метою одержання інвестиційного доходу) і середовище, у якому вони існують (інвестиційний клімат). При цьому зв'язок виступає системотворчим фактором, оскільки поєднує всі інші елементи в одне ціле [1].

Україна наближається до сучасної світової практики, де амортизаційні відрахування є джерелом фінансування інвестицій основні засоби, за рахунок якого фінансується більше 60% інвестицій.

Власні джерела фінансування інвестицій підприємства порівняно із зовнішніми джерелами (залученими та позиковими) позитивно характеризуються простотою і швидкістю залучення. Однак за критерієм вартості капіталу власні ресурси є найдорожчими, оскільки в світовій практиці зазвичай ставка дивідендів є більшою за кредитну ставку. До того ж відсотки за запозиченими ресурсами відносяться на собівартість, а значить сплачуються до оподаткування. То ж, вартість власного капіталу як мінімум на 18 % вища, ніж вартість інших зовнішніх

позикових інвестиційних ресурсів.

Разом з високою вартістю капіталу власні джерела є обмеженими за обсягами, тому вони дають можливості значно розширити інвестиційну діяльність. Цей недолік власних ресурсів компенсують залучені та запозичені інвестиційні ресурси: випуски нових акцій підприємства; емісія інвестиційних сертифікатів (інвестиційних фондів і компаній); внески до статутного фонду; безповоротна фінансова допомога.

Управління інвестиційною діяльністю є складним, багаторівневим процесом, що передбачає управлінські рішення не лише на рівні суб'єктів господарювання – інвесторів та учасників інвестиційної діяльності, але й на рівні держави та регіону. Відповідно, слід виокремити три рівні управління інвестиційною діяльністю підприємства: макрорівень (включає певні регулятивні заходи з боку держави); мезорівень (управління на рівні регіону); мікрорівень (управління на рівні підприємств – інвесторів та учасників інвестиційної діяльності) [2].

Управління інвестиційною діяльністю на підприємстві має ґрунтуватися на наступних принципах [3]:

- розвитку та постійного удосконалення процесу управління;
- узгодженості досягнення цілей в часі;
- наукової обґрунтованості при прийнятті управлінських рішень;
- адекватності;
- єдності процесу розробки, виконання та контролювання в процесі використання інвестицій;
- цільовому розподілі інвестиційних ресурсів.

Комплексна система управління інвестиційною діяльністю визначає принципи, порядок, послідовність і регламентацію дій щодо впливу суб'єктів управління інвестиційною діяльністю на об'єкти за допомогою реалізації функцій управління через елементи управлінського процесу, використовуючи набір інструментів і методів управління інвестиційною діяльністю, спрямованих на досягнення головної мети підприємства – одержання прибутку, враховуючи постійні зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищі діяльності підприємства.

Основними напрямками з підвищення ефективності управління інвестиційною діяльністю підприємства можуть бути:

- створення сукупності внутрішніх структурних підрозділів, які забезпечують розробку і прийняття управлінських рішень за певними аспектами інвестиційної діяльності підприємства та відповідають за прийняті рішення;
- вирішення завдань з організації аналізу інвестиційної кон'юнктури, що сприятиме узгодженню інвестиційних потреб і можливостей підприємства при розробці та реалізації інвестиційних проектів та програм;
- формування ефективного варіанту інвестиційної програми для досягнення цілей інвестиційної діяльності за рахунок налагодження системи стратегічного та оперативного планування інвестиційної діяльності.

На управління інвестиційною діяльністю впливають внутрішні й зовнішні фактори, які визначають послідовність вживання тих чи інших управлінських заходів та прийняття управлінських рішень щодо проведення інвестиційних процесів підприємства.

До основних зовнішніх факторів, які здійснюють непрямий вплив на підприємство, слід віднести глобалізаційні та інтеграційні процеси; механізми державного регулювання економічних взаємовідносин та інвестування; галузеві тенденції розвитку; ринкові механізми взаємодії.

До факторів зовнішнього середовища, які безпосередньо впливають на підприємство, можна віднести: споживачів, постачальників, конкурентів.

Система управління інвестиційною діяльністю має своєчасно реагувати на їхні прямі або непрямі впливи задля зменшення ризиків інвестиційної діяльності або попередження інших можливих негативних явищ і загроз.

Зроблено висновок, що підвищення ефективності управління інвестиційною діяльністю підприємства може бути досягнуто лише після врахування усіх факторів, що впливають на його рівень як на макро- і мезорівні (тобто з боку держави, регіону та галузі), так і на мікрорівні (з боку самого підприємства).

Список використаних джерел:

1. Гуцала І. С. Інвестування [Текст] : навч. посіб. / І. С. Гуцала. – Тернопіль : Економічна думка, 2006. – 275 с.
- Кондратенко Н. О., Трагнюк О. Я. Удосконалення механізму управління інвестиційною діяльністю суб'єктів господарювання. БІЗНЕСІНФОРМ № 3 '2021. С. 194 – 201. [https://www.business-inform.net/export\\_pdf/business-inform-2021-3\\_0-pages-194\\_201.pdf](https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2021-3_0-pages-194_201.pdf)
2. Феєр О.В. Управління інвестиціями як складова інвестиційного механізму підприємства [Електронний ресурс] / О. В. Феєр // Економіка та управління підприємствами. – 2016. – Вип. № 5, – Режим доступу: [http://economyandsociety.in.ua/journal/5\\_ukr/46.pdf](http://economyandsociety.in.ua/journal/5_ukr/46.pdf)

## **АНАЛІЗ ІСНУЮЧИХ ПІДХОДІВ ДО УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТНИМИ РИЗИКАМИ В ІТ-КОМПАНІЯХ**

ІВАНОВ М.Є., аспірант

*НДЦ індустріальних проблем розвитку НАН України*

Проблема управління ризиками є надзвичайно широкою та важливою, адже виникає у найрізноманітніших галузях діяльності людини. Більше того, поняття ризику визначається залежно від сфери застосування по-різному, і саме в проектній діяльності (стратегічне планування, управління проектом та оперативне корегування перебігу його виконання) виникають найрізноманітніші види ризиків.

У свою чергу, проектний тип управління все більше поширений, що пов'язане з динамічним розвитком в галузі інформаційних технологій, тому що власне в цій галузі види діяльності є унікальними, продукція швидко оновлюється, необхідною є ефективна координація наявних ресурсів для досягнення мети, а також чітко визначені межі в часі для кожного продукту – чи то інформаційної системи, чи програмного або апаратного забезпечення.

Діяльність ІТ-компаній на сьогоднішній день є досить прибутковою сферою, яка вимагає пильної уваги до управління всіма видами ризиків, зокрема проектними ризиками.

Методологія управління проектами фактично є інтеграцією багатьох окремих методів та галузей знань (складання розкладу, управління вартостями, визначення змісту і границь проекту та ін.), які загалом описують усі сторони проекту.

Управління проектами – інтегрована галузь знань, яка характеризується внутрішнім взаємозв'язком всіх її складових. Будь-яка робота, що проводиться у сферах бюджету, розкладу, окреслення змісту та границь проекту, неминуче пов'язана з ризиком, а отже, на передній план висуває таку галузь знань, як управління ризиками, що робить цю дисципліну особливо важливою при плануванні та реалізації проекту.

Управління ризиками проекту поділяється на чотири основні етапи (кроки): визначення ризиків, оцінювання ризиків, розробка засобів реагування на ризики та контроль ризиків [1].

Зазвичай виокремлюють чотири підходи до аналізу і оцінки ризиків.

1. Інженерний – такий, що спирається на статистику, розрахунок частот, імовірнісний аналіз безпеки, побудову дерев небезпеки.

2. Модельний – заснований на побудові моделей дії шкідливих чинників на окрему людину, соціальні, професійні ІТ-групи і т.ін. Ці методи засновані на розрахунках, для яких не завжди є дані.

3. Експертний – коли вірогідність різних подій визначається на основі досвіду дослідних фахівців, тобто експертів.

4. Соціологічний – заснований на досвіді населення. Наведені методи відображають різні аспекти ризиків, тому за можливості застосовувати їх необхідно в комплексі.

Саме контролінг проектів забезпечує методичну та інструментальну базу для підтримки основних функцій менеджменту: планування, обліку, контролю та аналізу, а також оцінки ситуацій для прийняття правильних управлінських рішень.

Останніми роками у зв'язку з безперервними конфліктами і протистоянням у багатьох «гарячих» точках, активізацією терористичних дій, війн, у тому числі гібридних, проблема

визначення ризику загроз для людей і природного середовища та їх мінімізації стала вельми актуальною [ 2].

В кожному проекті обов'язково присутні невідомі (невизначені) ризики, частка яких у загальному об'ємі ризиків залежить від того, в якій області реалізується проект. Для того, щоб нівелювати результати таких ризиків, в резерв управління проектом закладаються певні фінансові та часові ресурси. Але реагування на невідомі ризики тільки після їх появи пов'язане з достатньо великими затратами. Значно ефективнішим є випередження подій, отримання інформації про потенційну появу невідомого ризику заздалегідь, коли є можливість скорегувати процес без повторення ряду робіт.

Однією з методик, яку доцільно застосувати у випадку, коли у проекті присутній елемент з послідовністю повторюваних робіт, є метод контрольних графіків, який загалом використовується для управління якістю продукції. Його суть полягає у визначенні конкретних факторів, які впливають на хід повторюваного процесу, за деякий час до реального прояву дії цих факторів (брак у продукції). Відслідковується відхилення фіксованих характеристик продукту від наперед визначених інтервалів відхилення, які обчислені для апіорі нормального процесу. У випадку, якщо відхилення характеристик починають виходити за визначені межі або демонструють тенденцію, що вказує на появу невідомих факторів, необхідно скорегувати процес, попередивши цим негативні наслідки.

Ця методика дозволяє виявити невідомі ризики, які за планом повинні з'явитись у якійсь частині проекту, але місце їх появи невідоме. Така ризикова подія може бути причиною, що викликає відповідні закономірні зміни характеристик процесу.

Ще одним з можливих підходів до моделювання ризиків є підхід з точки зору класичної теорії ймовірностей. Виходячи з цієї спрощеної точки зору, ризик дорівнює ймовірності, помноженій на наслідки. Оцінку реалізації мети проекту (або поточної задачі) подають у вигляді дерева розв'язків, що на кожному рівні визначає, якими комбінаціями оцінок нижнього рівня може бути отримана та чи інша оцінка.

Перспективним є також використання експертних систем, причому в такій системі повинні працювати два входи – один для користувача, що розв'язує конкретні задачі управління в умовах ризику, а інший – для експерта (експертів), що постійно надають експертну інформацію. Так досягають необхідного рівня адекватності роботи експертної системи.

Яким би не був той чи інший метод управління ризиком, взагалі усунути ризик не вдасться із цілком зрозумілої причини – в довільній системі завжди існує певний рівень залишкової ентропії, а у випадку проектної діяльності такою системою є з одного боку проект, а з іншого – навколишнє середовище як сукупність всього того, що взаємодіє з проектом. Звичайно, більш керованим є проект, а на зовнішні невідомості вплив є зазвичай меншим.

Оцінка ризиків у сфері ІТ-обслуговування передбачає виділення факторів, що являють загрозу конкурентоспроможності підприємства, її фінансового стану і результатів діяльності підприємства. Деякі фахівці навіть виділяють їх в окремий вид ризику – ІТ-ризик. Однак, оскільки ми розглядаємо джерела виникнення ризиків на підприємстві, чия основна виробнича діяльність і є створення ІТ-продуктів, тому вважається недоцільним виокремлення ІТ як окремого виду ризику в даному дослідженні, а специфіка діяльності підприємства, на погляд автора, є джерелом виникнення ряду ризик-утворюючих факторів, відмінних для кожної окремо взятої галузі і сфери діяльності та пов'язаних з успішністю вирішення бізнес-завдань [3].

У результаті аналізу різноманітних методів управління ризиками можна зробити висновок, що повною мірою жоден з них не є універсальним, а тому лише системне їх використання може дати належний ефект. Така система повинна реалізувати такі основні функції: виявлення, оцінювання, аналіз ризиків та управління ними.

Список використаних джерел:

1. Рішняк І.В. Моделювання процесів проектування схем реляційних баз даних та оцінювання ризиків прийняття проектних рішень // Вісн. Нац. ун-ту «Львівська політехніка». – 2002. – № 464.
2. PRINCE2 For Beginners, 4th from introduction to passing your foundation exam, Routledge Ltd, 2015. – 294 p. DOI:org/10.1007/1-84628-262-4\_11.

3. Муравецький С.А. Планування процесів забезпечення якості у великих та географічно розподілених гібридних ІТ-проектах [Текст] / С.А. Муравецький, С.О. Крамський // Вісник НТУ «ХП». – 2016. – № 1. – С. 106-109.

## ПРІОРИТЕТНІ ЗАВДАННЯ ТЕХНОЛОГІЧНОГО РОЗВИТКУ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ В ПІСЛЯВОЄННИЙ ПЕРІОД

КАШТАЛЬЯН О.В., здобувач PhD  
Хмельницький національний університет

Однією з передумов економічного відновлення економіки України в післявоєнний період є інноваційно-технологічне оновлення та модернізація виробничих систем промислових підприємств. Планування і реалізація цих процесів потребують значних інвестиційних ресурсів, оскільки таке відновлення здійснюється в умовах високих майнових ризиків для бізнесу і їх мінімізація для інвесторів передбачає значні витрати на хеджування. За нестачі власних інвестиційних ресурсів (у 2021 році частка збиткових промислових підприємств складала близько 30% [1]) вітчизняному бізнесу буде доволі складно самотужки здійснити необхідні технологічні зміни. Зацікавленість інвесторів можна посилити, якщо вони будуть впевнені, що інвестують у бізнес, технологічна складова якого відповідає європейським стандартам виробництва, причому – з урахуванням вимог «зеленого переходу». Без цього неможливо забезпечити вихід промислового підприємства на ринки розвинених європейських країн. А це означає, що відновлення бізнесу має вестись в руслі сучасних технологічних трендів, які забезпечують гнучкість виробничих систем, їх здатність оперативно реагувати на потреби споживчих ринків. Тобто, відновлення діяльності промислових підприємств України в ході релокацій має забезпечувати їх здатність працювати в таких технологічних умовах, які даватимуть змогу в стислі терміни здійснювати промислове освоєння продуктових інновацій.

На жаль, тривалий час вітчизняні промислові підприємства були учасниками технологічних ланцюжків, започаткованих зарубіжними партнерами. Наприклад, серед машинобудівних підприємств Хмельницької області лише одне змогло відносно стійко працювати на ринках інших країн, постійно оновлюючи асортиментну лінійку своєї продукції. В цілому ж по Україні інноваційна діяльність промислових підприємств була мало результативною (рис.1).



**Рис.1. Показники результативності інноваційної діяльності промислових підприємств України у 2015-2020 роках**

Джерело: побудовано за даними Держкомстату України [2]

Як видно із графіка, за вказаний період майже третина із введених на ринок продуктових інновацій була продукцією машинобудівних підприємств. Та в 2020 році ця частка знизилась



майже вдвічі – всього 15,9% із упроваджених промисловими підприємствами новинок відносяться до технічних засобів виробництва (тобто, є машинами і обладнанням). І це прямо вказує на те, що винахідницький потенціал вітчизняних машинобудівників недостатній для забезпечення достатніх темпів інноваційно-технологічного оновлення виробничого сектора національної економіки. Адже розвиток національної економіки (і особливо її відновлення) забезпечується діями значної кількості суб'єктів господарювання, а не лише їх невеликої частки (а в 2015-2020 роках частка інноваційно-активних промислових підприємств коливалась всього в межах 13-15%). У процесі створення, промислового освоєння та виведення на ринок інновацій мають брати участь більшість учасників ринку – саме за цих умов зростатиме рівень конкурентоспроможності виробленої продукції.

Тим більше, що в період війни та післявоєнний період масштаби такого оновлення є набагато більшими, а його напрями можуть суттєво відрізнятись від тих, що були раніше. І це потребуватиме значних інвестицій. За деякими оцінками, отриманими в ході досліджень стану бізнесової діяльності в липні 2022 р., тільки у секторі малого й середнього бізнесу загальна потреба у фінансуванні оцінюється в 63,5 млрд. дол. США [3].

При цьому багато власників промислових підприємств, усвідомлюючи рівень ризиків, з якими вони зіткнуться в ході відновлення, запланували виведення бізнесу за межі України. Водночас в підприємницькому середовищі є розуміння того, що успіх на ринках інших країн можливий лише тоді, коли технологічна його складова буде відповідати вимогам часу. Так, з числа опитаних представників бізнесу 36,5% зазначили, що при формуванні конкурентних переваг вони опиратимуться передусім на технологічні інновації. Значущість інноваційно-технологічного чинника у забезпеченні розвитку бізнесу була (згідно цього опитування) лише дещо меншою, ніж унікальність ділових зв'язків та партнерства (39,1%). Інші показники (бренд, дешевизна ресурсів, сучасні маркетингові технології тощо) були в цьому ранжуванні значно меншими (в межах 10-15%).

Поза тим, що багато підприємств України вимушені відновлювати бізнес у дуже несприятливих умовах, 38% з числа опитаних орієнтуються на експорт своєї продукції. І це не тільки ІТ-сфера, а й промислові підприємства різних видів переробних галузей. І саме для промисловості важливо відновлювати бізнес на основі інноваційно-технологічного виробничого базису. І це стосується не лише підприємств, що виготовляють складну технічну продукцію, а й тих, що можуть забезпечити значну підтримку вітчизняним сільськогосподарським виробникам, переробляючи їх продукцію, яку через блокаду портів стало дуже складно вивозити. Вітчизняні підприємства доволі успішно можуть працювати на світовому ринку харчової продукції, належним чином позиціонуючи її сучасними засобами й технологіями маркетингу [4]. Тим більше, що на ринках ЄС для України знято більшу частину з великого переліку митних платежів. І успіх компанії МХП є підтвердженням цьому – за короткий період компанія зайняла перше місце на ринку м'яса птиці у Франції [5].

Для України важливо, щоб бізнес не тільки відновлювався і сплачував податки, а й створював робочі місця для українських працівників. Тому урядом мають бути розроблені дієві стимулюючі заходи для того, щоб релокація промисловості здійснювалась в межах кордонів України. І якщо однією із найбільш суттєвих проблем відновлення бізнесу є недоступність кредитних коштів (а на це вказало 26,4% опитаних), то в умовах дефіциту бюджету регулятивні дії держави мають бути націлені на те, щоб для підтримки розвитку наукомістких високотехнологічних виробництв, які можуть стати стратегічними «центрами зростання» національної економіки використовувати не кредитні преференції, а засоби стимулювання попиту. І передусім це підприємства високотехнологічного сектора сфери ВПК, на продукцію яких слід формувати державне замовлення. Тим більше, що проблему відсутності достатньої кількості платоспроможних клієнтів 62,2% опитаних підприємств також визнали важливою для прийняття рішення про відновлення бізнесу в межах України. І це навіть більше, ніж ті ризики, яких очікує бізнес від подальшого розвитку ситуації, пов'язаної з воєнними діями (46,6%) [3].

Значною проблемою є й інфраструктурне забезпечення процесів технологічного оновлення промислового сектора національної економіки, яке могло би сприяти підвищенню рівня обґрунтованості проєктів відновлення й розвитку підприємств з урахуванням специфіки ресурсної бази регіонів України. А значить – сприяти залученню підприємствами сучасних

конкурентоспроможних технологій, які не тільки відповідатимуть міжнародним стандартам якості промислового виробництва, а й забезпечуватимуть високу інноваційну чутливість виробничо-технологічних систем. Першочергово їх функцією має стати обґрунтування бізнес-планів релокації промислових підприємств з урахуванням рекомендацій Директиви 2010/75/ЄС про промислове забруднення [6]. У цій Директиві введено поняття «Найкращі доступні технології та методи управління» (НДТМ). «Найкращі» – означає найефективніші з погляду захисту довкілля, а «доступні» – розроблені в масштабі, який забезпечує економічну вигідність їх практичного використання у запланованих обсягах.

Незважаючи на те, що ці Директиви були розроблені ще в 2010 році, дуже мало вітчизняних підприємств враховує їх у процесі планування технологічного відновлення бізнесу. Серед тих, хто розробляв свої плани для релокації, лише 1,9% робили оцінку відповідності до НДТМ і 8,2% – планують [3]. А в умовах «зеленого переходу така відповідність є важливою конкурентною перевагою промислового виробника, яка дає змоги йому уникати карбонового податку. Основні методологічні підходи до вибору підприємствами такого технологічного рішення описано нами у [7].

Загалом, розвиток інноваційної інфраструктури є важливою складовою державної підтримки відновлення й розвитку промислового сектору економіки України, оскільки створюватиме необхідні умови для реалізації технологічного переходу промислових підприємств до «зеленої економіки». Це підвищуватиме здатність національних виробників продавати на світових ринках наукомістку продукцію з високим рівнем доданої вартості. Розробка організаційно-економічного механізму функціонування такої інфраструктури має стати предметом подальших досліджень.

Список використаних джерел:

1. Державна служба статистики України. Фінансові результати до оподаткування підприємств за видами економічної діяльності. [Електронний ресурс]. Url: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення 07.09.2022).
2. Наука, технології та інновації/ [Електронний ресурс]. Url: [http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2005/ni/ind\\_rik/ind\\_u/2002.html](http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2005/ni/ind_rik/ind_u/2002.html) (21.08.2022).
3. Стан та потреби бізнесу для екологічного післявоєнного відновлення: результати опитування. [Електронний ресурс]. Url: [business/diia.gov.ua/](http://business/diia.gov.ua/) (дата звернення 16.09.2022).
4. Stadnyk V., Pchelianska G., Holovchuk Y., Dybchuk L. The concept of marketing of balanced development and features of its implementation in the food market. *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*. 2020. Vol 6, Is 3, Pp. 80-96. DOI: 10.51599/are.2020.06.03.05.
5. Через курятину МХП Франція просить ЄС не продовжувати скасування мит для України. [Електронний ресурс]. Url: [uamedia.eu/economics](http://uamedia.eu/economics) (9.09.2022) (дата звернення 12.09.2022).
6. Directive 2010/75/EU of the European Parliament and of the Council of 24 November 2010 on industrial emissions. [Електронний ресурс]. Url: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:32010L0075&from=EN> (дата звернення 17.09.2022).
7. 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.62-68.

## **ОРГАНІЗАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ КОМУНІКАЦІЯМИ У ЗАКЛАДАХ ВИЩОЇ ОСВІТИ**

КОВАЛЬЧУК В.М., аспірант

*Національний університет «Острозька академія»*

Освіта є важливою складовою життя суспільства. Ступінь розвитку освіти, якість отриманих освітніх послуг, кількість здобутих рівнів освіти є одними з ключових показників, що визначають рівень розвитку будь-якої країни і виступають вагомим чинником її науково-

технічного, економічного, інноваційно-технологічного, соціального, інтелектуального та культурного прогресу.

В умовах сьогодення закладам вищої освіти необхідно самостійно виробляти і реалізовувати власну стратегію на ринку освітніх послуг. Саме тому важливого значення набувають інноваційні підходи та технології, адаптовані до умов і специфіки функціонування вітчизняних ЗВО. Одним з дієвих інструментів просування освітніх послуг з метою підвищення конкурентоспроможності закладів вищої освіти стають комунікації - обмін інформацією між ЗВО та його середовищем, що дає можливість максимально задовольнити вимоги як здобувачів вищої освіти так і ринку освітніх послуг в цілому.

Еволюція комунікаційного середовища з точки зору соціології в інформаційному суспільстві, характеризується обсягом, інформаційно-комунікаційною інтенсивністю, Інтернет-комунікаціями та розвитком мегасуспільства, що визначається принципами комунікаційної взаємодії різних соціальних систем, структур, які породжені і підтримуються певними культурами та науковими досягненнями [1].

Управління комунікаціями у ЗВО України набуває особливого значення у зв'язку із євроінтеграційними процесами, що відбуваються в нашій країні. З одного боку, з'являється можливість розширити світовий простір для молоді, які бажають навчатися за кордоном, з іншого – першочерговим завданням для України є збереження людського ресурсу у вигляді високопрофесійних кадрів, які піднімуть українську економіку з колін, використовуючи наявний науковий і економічний потенціал.

В умовах транзитивної економіки саме ефективні стратегії управління комунікаціями стають важливим елементом структури управління ЗВО. Управління комунікаціями дозволяє своєчасно виявити і реалізувати комунікаційні можливості ЗВО, підвищити якість освітніх послуг і таким чином отримати суттєві конкурентні переваги.

Стратегія управління комунікаціями у ЗВО України базується на Законі Про вищу освіту, у якому зазначено, що автономія ЗВО – це «самостійність, незалежність і відповідальність закладу вищої освіти у прийнятті рішень стосовно розвитку академічних свобод, організації освітнього процесу, наукових досліджень, внутрішнього управління, економічної та іншої діяльності, самостійного добору і розстановки кадрів у межах, встановлених цим Законом» [2].

Розвиток комунікаційних процесів у ЗВО неможливо уявити без використання сучасних технологій, інструментів управління та організаційного забезпечення, які в змозі значно вплинути на всі аспекти життєдіяльності закладів вищої освіти. Становлення та розвиток освітнього менеджменту сьогодні набуває особливого значення у всіх країнах світу, оскільки якість освіти залежить не тільки від майстерності викладача та бажання студента отримати якісну освітню послугу, а й від рівня управління всіма видами освітньої діяльності у ЗВО.

Виходячи з викладеного вище, організація управління комунікаціями вважається одним із найважливіших інструментів менеджменту освіти, який в існуючих складних умовах пандемії, здатний:

- по-перше - розширити можливості освітньої діяльності;
- по-друге - зберегти науковий та фінансово-економічний потенціал ЗВО;
- по-третє - запровадити сучасні інноваційні форми навчання відповідно до світових стандартів якості освіти;
- по-четверте - сприятиме запобіганню корупції у ЗВО;
- по-п'яте - поширити взаємодію між ЗВО та роботодавцями, що суттєво наблизить вітчизняний ринок праці до цивілізованих стандартів країн Євросоюзу.

В цілому, у процесі управління комунікаціями у ЗВО активно впроваджуються інструменти, які базуються на результатах роботи з адаптації кращих практик і технологій управління інформацією. Вітчизняним університетам недостатньо шаблонної роботи, тобто вони шукають нові шляхи щодо управління всіма комунікаційними процесами.

Необхідно погодитися, що інноваційні процеси, які проходять у закладах вищої освіти, зокрема, пов'язані з управлінням комунікаціями й не приводять до значного освітнього прогресу, а, швидше, компенсують відставання в системі освіти. Ці процеси характерні для більшості закладів вищої освіти, однак вони відрізняються за своїми темпами. Незважаючи на те, що низці компонентів системи вищої освіти даються позитивні оцінки, серйозні зміни в них

малопомітні. Тобто, говорити про певні закономірності у виборі різних елементів стратегії управління комунікаціями поки складно.

Сьогодні невизначеність зовнішнього та внутрішнього середовища ЗВО та постійна нестача коштів потребує використання комунікацій не тільки в повсякденному навчальному процесі, а у більшій мірі для реклами закладу, використання сучасних інтерактивних технологій для залучення студентів, пошуку можливостей надання додаткових освітніх послуг.

Хотілось би відмітити, що при реалізації стратегії управління комунікаціями велику увагу слід приділити оцінці і контролю, особливо фінансовому, оскільки комунікаційна складова освітньої діяльності завжди була пов'язана із значним вкладанням коштів. Тому, незалежно від того, хто буди вкладати кошти у реалізацію стратегії управління комунікаціями (держава, місцеві органи влади, або приватні інвестори) доцільним є проведення комплексної оцінки результатів за всіма етапами.

Зроблено висновок про наявність особливостей організаційного забезпечення стратегії управління комунікаціями в освітньому просторі та певних проблем, пов'язаних із специфічними рисами фінансово-економічної діяльності ЗВО. Відзначено, що невизначеність зовнішнього та внутрішнього середовища ЗВО та фінансові проблеми обмежують розвиток комунікаційних процесів.

Список використаних джерел:

1. Швидка О. Б. Еволюція комунікаційного середовища як чинник розвитку інформаційного суспільства / О. Б. Швидка // Вісник Харківської державної академії культури. – 2010. – Вип. 29. – С. 50–58.

2. Про вищу освіту: Закон України від 01.07.2014 № 1556-VII [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/1556-18>

## **РЕАЛІЗАЦІЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ ПРОМИСЛОВИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ УКРАЇНИ В УМОВАХ ТРАНЗИТИВНОЇ ЕКОНОМІКИ**

КОНДРАТЕНКО Н.О., д-р екон. наук, проф.

*Харківський національний університет міського господарства імені О.М. Бекетова*

Перехід України до ринкової економіки створює умови для подолання самоізоляції та входження нашої країни у світовий економічний простір. У той же час, внутрішній ринок промисловості перебуває у складному становищі, яке зумовлено трансформацією ринкових відносин та невідповідністю менеджменту підприємств приймати та реалізовувати якісні управлінські рішення.

Розвиток промисловості завжди був пріоритетним напрямом для національної економіки, тому питання удосконалення управлінських дій, спрямованих на відродження промислових підприємств є першочерговим завданням сьогодення.

Історично розвиток і основу стратегічних галузей промисловості України формують такі галузі як:

- авіабудування;
- військово-промисловий комплекс;
- космічна діяльність;
- електронна та радіоелектронна галузь;
- машинобудівна галузь (верстатобудування);
- хімічна галузь;
- виробництво на основі титану та магнію;
- легка промисловість;
- переробка в агропромисловому комплексі.

Стратегічними напрямками структурної модернізації промисловості України є: забезпечення державної фінансової підтримки інноваційної діяльності, наукових досліджень та розвитку

високих технологій; запровадження ефективних дієвих механізмів підтримки розвитку високотехнологічних галузей; збільшення експорту вітчизняної високотехнологічної продукції; збереження та розвиток кадрового потенціалу у високотехнологічних галузях промислового комплексу; зменшення імпортозалежності виробництва [1].

В умовах транзитивної економіки багатьом промисловим підприємствам важко досягати нового якісного стану за рахунок економічних, політичних та інших організаційних обмежень. При цьому можливо вичленити наступні проблеми, які якісно впливають на діяльність підприємства:

- підприємницький ризик;
- ускладнення ролі топ-менеджерів;
- нові задачі управління;
- якісні здвиги у роботі з персоналом;
- пріоритети у розвитку;
- інформаційне забезпечення [2].

Питання якості менеджменту сьогодні дуже актуально для всіх видів економічної діяльності, оскільки виважені управлінські рішення є запорукою успішного ведення бізнесу в умовах транзитивної економіки. Весь економіко-управлінський інструментарій розвитку промислових підприємств є системою засобів підтримки гнучкості, адаптивності та забезпечення якості бізнес-процесів.

Управлінські рішення завжди були так званим «підсумковим» прийомом менеджменту, що надає можливість господарюючому суб'єкту розвиватися та нарощувати свій економічний потенціал. В свою чергу, структура потенціалу промисловості характеризується такими рисами: стійкість, стабільність, гнучкість, пропорційність, збалансованість тощо.

Реалізація управлінських рішень у промисловості є досить складним процесом, пов'язаним із комплексом підготовчих заходів щодо ресурсного, технологічного, фінансового та кадрового забезпечення.

Ресурсне забезпечення для промислових підприємств є складною системою, оскільки ресурсів завжди не вистачає. Наслідком обмеженості ресурсів є неможливість задоволення всіх потреб суспільства одночасно в будь-який визначений момент. Граничність ресурсів, їх кількісна обмеженість, а також рідкісність окремих особливо цінних ресурсів зумовлюють певні межі виробничої діяльності [3].

Особливу увагу підприємствам промисловості необхідно приділяти програмам ресурсозбереження, оскільки завдяки їх формуванню скорочується час на обґрунтування, вибір та реалізацію управлінських рішень щодо інтенсифікації виробництва та отримання найбільшого соціально-економічного ефекту.

Жодне управлінське рішення у будь-якої галузі національного господарства не може бути прийнято без дотримання певних норм та правил, що базуються на законодавчій базі.

В практиці українського законодавства існує достатньо інструментів для дотримання певних правил та норм. Їх умовно можна поділити на три групи: економічні, соціально-психологічні та організаційно-управлінські.

Безпосередньо у промисловості до економічних інструментів відносять ті дії, які можуть призвести до прибутку (збитку).

До соціально-психологічних – отримання соціального ефекту, такого як підвищення рівня зайнятості (безробіття).

Організаційно-управлінські – це заохочення, які здатні принести як матеріальні, так і нематеріальні вигоди, або навпаки (досягнення, або недосягнення цілій підприємства).

Треба обов'язково брати до уваги нинішню пандемію коронавірусу COVID-19, яка внесла певні корективи у розвиток світової промисловості та особливо вдарила по таким країнам, як Україна. Але, все ж таки вітчизняні промислові підприємства повинні прагнути до рецесії, майже до певного рівня стабільності на вітчизняному та світовому ринках, оскільки кризові явища іноді приносять свої плоди щодо повернення ринкових позицій та підвищення конкурентоспроможності продукції.

Українська промисловість характеризується широким структурним спектром видів виробництва, які всі мають свої специфічні проблеми та перспективи подальшого розвитку. Але

всі вони мають спільні риси та проблеми щодо тривалого кризового періоду, відсутності якісного менеджменту, недостатнього рівня конкуренції та фінансування галузі.

Всі управлінські рішення, що приймаються у промисловості повинні бути підкріплені великою кількістю підрахунків та техніко-економічних обґрунтувань.

Зроблено висновок, що всі управлінські рішення, що приймаються промисловими підприємствами повинні бути реалізовані лише після врахування усіх факторів, що впливають на його розвиток та підкріплені великою кількістю підрахунків та техніко-економічних обґрунтувань.

Список використаних джерел:

1. [Кондратенко Н. О.](#) Сучасні тенденції розвитку промислового комплексу України / Н. О. Кондратенко, М. В. Волкова // [Вісник Кременчуцького національного університету імені Михайла Остроградського](#). - 2018. - Вип. 2(1). - С. 106-111. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkdpu\\_2018\\_2%281%29\\_18](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkdpu_2018_2%281%29_18)

2. Ягунова Н., Зверев А. Стратегія розвитку промислового підприємства: проблеми и рішення / Н. Ягунова, А. Зверев // Проблемы теории и практики управления. Научный журнал. – 9 – 10 /2012. – С. 151 - 157.

3. Кондратенко Н. О. Теоретико-методологічні засади стратегії ресурсозбереження у регіональних економічних системах: дис. д-ра економ. наук: 08.00.05 / Н. О. Кондратенко. – К., 2011. – 469 с.

## РОЗВИТОК КОНЦЕПЦІЇ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ

КОТОВ Б.В., аспірант

*Національний університет «Одеська політехніка»*

Управління підприємницькими ризиками передбачає прийняття такого рішення, яке збалансує дохід від його реалізації та рівень допустимого ризику. Чим точніше і грамотніше керівництво підприємницьких структур передбачатиме стани невизначеності, тим ефективнішими будуть їх дії.

Управління ризиками або ризик-менеджмент відносно новий напрям у теорії та практиці управління, який впевнено зайняв своє місце в сучасних методах бізнес-менеджменту. Небезпечні (ризиковані) ситуації можуть виникнути в будь-якій сфері економіки, політики, бізнесу, приватного життя. Особливо часто ризики виникають на рівні окремої підприємницької структури, наприклад, коли вона вирішує вийти на ринок з новим продуктом.

Загалом, розвиток соціального та науково-технічного прогресу можна розглядати як боротьбу людини з ризиком, на первинній сходинці - у вигляді голоду, стихійних лих, хворіб тощо, у сучасному світі – у вигляді тероризму, кібератак, рейдерства, масштабної пандемії, війни тощо. Ризик-менеджмент як окремий специфічний вид діяльності виник лише у середині ХХ століття, у зв'язку з дослідженнями в сфері техногенних ризиків, появою й розвитком нових видів транспорту та будівництвом великих промислових підприємств. Проте осмислення необхідності управління ризиком розпочалося набагато раніше (табл. 1).

Таблиця 1 – Еволюція важливих подій для розуміння концепції ризик-менеджменту (джерело: узагальнено автором на основі [1-9])

Період	Важливі події
1	2
1494 р.	Роздуми Луки Паччолі про те, як розділити ставки в незавершеній азартній грі між двома гравцями, коли один з них попереду?
1654 р.	Блез Паскаль і П'єр де ферма, намагаючись розв'язати головоломку Луки Паччолі створюють теорію ймовірності.

1713 р.	Опубліковано книгу Якоба Бернуллі «Мистецтво припущень», яка містить Закон великих чисел (Law of Large Numbers (LLN)).
1730 р.	Абрахам де Муавр пропонує структуру нормального розподілу, відомого як дзвоноподібна крива, і концепцію стандартного відхилення. Ці дві концепції складають те, що зараз відомо як Закон середніх величин, і є важливими частинами сучасних методів кількісної оцінки ризику.
1764 р.	Відкриття теореми Томаса Байєса, яка зосереджена на частих випадках, коли ми маємо обґрунтовані інтуїтивні судження щодо ймовірності певної події та хочемо зрозуміти, як змінити ці судження за мірою розвитку реальних подій. Ця теорема виступила проривом у статистиці, демонструючи, як приймати кращі обґрунтовані рішення, математично поєднуючи нову інформацію зі старою.
1865 р.	Френсіс Галтон описує регресію до середнього значення. Коли хтось приймає будь-яке рішення, ґрунтуючись на очікуванні, що ситуація повернеться до «нормального» значення, він використовує поняття регресії до середнього.
1952 р.	Гаррі Марковіц у своїй дисертації розглядає принцип вибору портфеля активів на основі диверсифікації («не класти всі яйця в одну корзину»), тим самим зробивши революцію у корпоративних фінансах і бізнес-рішеннях у всьому світі.

Продовження табл. 1

1	2
1960-ті	Працюючи над основами диверсифікації та сучасного портфеля, встановленими Гаррі Марковіцем, Трейнор, Шарп, Лінтнер і Моссін незалежно один від одного розробляють модель оцінки капітальних активів (Capital Asset Pricing Model (CAPM)), яка використовується для визначення теоретично відповідної необхідної норми прибутку активу, щоб приймати рішення про додавання активів до добре диверсифікованого портфеля.
1973 р.	Скасування Бреттон-Вудської системи фіксованих валютних курсів і публікація Блеком і Шоулзом формули оцінки вартості опціонів, що дало стимул-реакцію до кількісного виміру і управління валютними ризиками.
1980-ті роки	Створення концепції «вартість під ризиком» (Value-at-Risk (VAR)) – це міра ризику втрати для інвестицій. Це максимальна вартість, яку портфель або компанія може втратити протягом певного періоду часу при заданому рівні довіри. Це також дозволяє виміряти оптимальний капітал, необхідний для захисту компаній або портфелів від передбачуваних та непередбачуваних втрат.
1992 р.	Кент Д. Міллер у статті під назвою «Основи інтегрованого управління ризиками в міжнародному бізнесі», опублікованій в Journal of International Business Studies, пропонує структуру для класифікації невизначеності, з якою стикаються підприємства, що працюють на міжнародному рівні, і описує як фінансові, так і стратегічні корпоративні заходи щодо управління ризиками.
1996 р.	Міжнародна асоціація спеціалістів по управлінню ризиками почала діяльність в Нью-Йорку і Лондоні.
1997 р.	Risk Metrics Group (дочірня компанія J.P. Morgan) обнародувала спосіб розрахунку показника Credit VAR (аналог показника VAR у сфері кредиту).
2002 р.	Ухвалення закону Сарбейнса-Окслі про захист інвесторів за рахунок підвищення точності і надійності корпоративної інформації, що розкривається відповідно до законодавства про коштовні папери і в інших цілях. Створення Міжнародної професійної асоціації ризик-менеджерів (Professional Risk Manager`s International Association (PRMIA)).
2009 р.	Міжнародна організація зі стандартизації (International Organization for Standardization (ISO)) публікує ISO 31000:2009 – Управління ризиками – принципи та вказівки (Risk management – Principles and guidelines), надає принципи, структуру та процес управління ризиками, які можуть

	використовуватися будь яким підприємством, незалежно від розміру, діяльності чи галузі. Окрім цього були прийняті стандарти ISO Guide 73:2009 Risk management – Vocabulary та ISO/IEC 31010:2009 Risk management – Risk assessment techniques.
2013 р.	Опубліковано інструкцію по впровадженню ISO 31000 ISO/TR 31004:2013 Risk management – Guidance for the implementation of ISO 31000. В Україні прийнято відповідний аналог стандарту: ДСТУ ISO 31000:2014 «Менеджмент ризиків. Принципи та керівні вказівки».
2018 р.	Презентовано оновлений ISO 31000:2018 Risk management – Guidelines – стислий посібник, який допоможе підприємствам використовувати принципи управління ризиками для поліпшення планування і прийняття більш ефективних рішень.

Перший план управління підприємницькими ризиками як такий був розроблений у 1890-х роках для залізничної будівельної компанії в Сполучених Штатах Америки. До початку Другої світової війни управління ризиками не було широко застосоване. У післявоєнний період завдяки технічній революції з'явилося нове дороге обладнання та прогресивні технології, що в свою чергу призвело до різкого зростання техніко-економічних ризиків.

У 1955 році професор зі страхування з Темпльського університету Уейн Снайдер запропонував термін «ризик-менеджмент». У 1956 році Рассел Галлахер в 34-му томі «Harvard Business Review» вперше дав опис професії «ризик-менеджера». Почалися дослідження феномену людських помилок [2]. Однак виокремлення самого процесу управління підприємницькими ризиками і поява професійних менеджерів з управління ризиками почалися лише на початку 1970-х років.

Становлення ризик-менеджменту як нової парадигми стратегічного управління сучасними підприємницькими структурами відноситься до середини 90-х років ХХ століття. Швидкий розвиток мережі Інтернет, глобалізація, розвиток ринку похідних інструментів, інформаційно-технологічний розвиток кардинально змінили підходи до управління ризиками [7]. В Україні про появу нового напрямку наукових досліджень, відомого як ризикологія або ризик-менеджмент, було проголошено на конференції «Проблеми економічного ризику: аналіз та управління», яка відбулася у жовтні 1998 року [3, с. 36]. Отже, до кінця минулого століття, як наслідок еволюції процесу прийняття рішень, ризик-менеджмент набув статусу окремого напрямку економічної науки.

На сьогодні існує багато поглядів на тлумачення дефініції «ризик-менеджменту». Узагальнюючи думки науковців з цього приводу, можна зауважити, що, якщо дане поняття ґрунтується на підході, що так чи інакше впливає на ризик, то управління ризиком (ризик менеджмент) слід розуміти як напрацювання та впровадження економічно обґрунтованих рекомендацій й заходів для певної підприємницької структури, які спрямовані за зменшення початкового рівня ризику до задовільного (допустимого) рівня.

Список використаних джерел:

1. Кузьмак О.М. Ефективна система ризик-менеджменту як дієвий засіб забезпечення стійкості фінансових установ. URL: <http://www.nbuv.gov.ua/portal> (дата звернення 5.09.2022 р.).
2. Коробова С.С. Развитие риск-менеджмента в предпринимательстве. URL: [www.kycherova.ru/delopment/index.html](http://www.kycherova.ru/delopment/index.html) (дата звернення 5.09.2022 р.).
3. Проблеми економічного ризику: аналіз та управління: Збірник наук. пр. за матеріалами Першої Всеукраїнської наук.-практ. конф. 26-28 жовтня 1998 р. Київ : КНЕУ, 1998. 94 с.
4. Стандарти управління ризиками FERMA. URL: [www.ferma-asso.org/](http://www.ferma-asso.org/) (дата звернення 5.09.2022 р.).
5. Донець Л.І. Економічні ризики та методи їх вимірювання: Навч. посіб. Київ: Центр навч. літ., 2006. 312 с.
6. Вітлінський В.В., Наконечний С.І. Ризик у менеджменті. Київ: Борисфен-М, 1996. 325 с.
7. Герасименко О.М. Еволюція світового ризик-менеджменту. Інвестиції: практика та досвід. 2013. №12. С. 26-31.
8. Степанова А.А., Рогоза Я. І. Ризик-менеджмент як важлива складова інноваційної



діяльності підприємства. Фінансові послуги. 2017. № 5. С. 15-18.

9. Третяк Д. Д., Душейко П. А. Теоретичні аспекти ризик-менеджменту банку. Економіка та держава. 2022. № 1. С. 100–107.

## **ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПОСЛУГ ПІДПРИЄМСТВ ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ**

КРАСНОКУТСЬКИЙ Є.С., аспірант

*Харківський національний університет міського господарства імені О.М. Бекетова*

Сьогодні, в умовах транзитивної економіки підприємства залізничного транспорту відіграють вирішальну роль та залишаються основним сегментом транспортної системи України, оскільки мають значний транзитний потенціал та одну з найбільших у Європі мережу залізниць.

На жаль, ігнорування ролі конкурентних переваг у забезпеченні результативності виробничо-господарської діяльності підприємств залізничного транспорту обумовило втрату їхніх конкурентних позицій на вітчизняному і міжнародному ринку перевезень. Низька якість транспортних послуг у взаємозв'язку з техніко-технологічною відсталістю внаслідок порушення відтворювальних процесів у залізничній галузі і неспроможність адаптуватися до вимог цифровізованого ринку транспортно-логістичного обслуговування обумовлюють подальше зниження конкурентоспроможності підприємств залізничного транспорту.

Зважаючи на те, що залізничний транспорт є однією із системоутворюючих ланок економіки країни, питання управління якістю послуг виходять на перший план, оскільки від її рівня залежить життєздатність всього господарського комплексу України та національна безпека держави. Стабільне та ефективне функціонування залізничного транспорту є необхідною умовою для забезпечення обороноздатності, національної безпеки і цілісності держави, підвищення рівня життя населення.

Головним завданням залізничного транспорту є своєчасне, якісне та повне задоволення потреб національного господарства і населення в перевезеннях. У зв'язку із цим, для підвищення якості життя населення та розвитку національного господарства України, процесам управлінню якістю послуг підприємств залізничного транспорту вкрай необхідна пильна увага з боку державної влади, бізнесу та суспільства, оскільки ситуація яка склалася у сфері залізничних перевезень за останні десятиріччя завдяки техніко-технологічній відсталості та неможливості використовувати свій економічний потенціал потребує докорінних змін.

На жаль, сьогодні неможливість підприємств галузі адаптуватися до нових умов транспортних перевезень обумовлюють низьку якість послуг підприємств залізничного транспорту.

Сьогодні підприємства залізничного транспорту мають певні проблеми, які пов'язані у першу чергу із непрозорістю фінансування даної сфери, яка забезпечує зв'язки та сполучення між галузями, підприємствами, регіонами та від якої залежить якість життя суспільства. Залізничний транспорт має великий ступінь зносу основних засобів, що у першу чергу впливає на якість обслуговування та низьку конкурентоздатність підприємств. До того ж, експлуатація фізично застарілого рухомого складу призвела до підвищення вартості ремонтних робіт і зниження рівня якості та надійності всіх видів перевезень.

Сьогодні АТ «Укрзалізниця» є оператором залізничної інфраструктури, а також єдиним національним перевізником вантажів та пасажирів.

Але, за даними Міністерства інфраструктури України, однією з проблем, що потребує негайного вирішення сьогодні, є необхідність проведення реформування АТ «Укрзалізниця», забезпечення прозорості її діяльності через формування вертикально-інтегрованої системи управління компанією, побудови її діяльності відповідно до принципів, закладених у директивах ЄС [1].

Система управління якістю послуг для підприємств залізничного транспорту складається з трьох базових аспектів, де можна виділити три рівні [2]:

1. Рівень концепції послуг, з урахуванням якої створюється відповідна інфраструктура і на якій будується організація надання послуг;
2. Рівень наявної інфраструктури для реалізації можливості надання послуг;
3. Рівень обслуговування (безпосередньо надання конкретної послуги конкретному замовнику), на якому знаходяться безпосередньо процеси надання послуг, збору інформації зворотного зв'язку, а також процеси управління і контролю.

Для вирішення проблем щодо підвищення якості послуг підприємств залізничного транспорту у першу чергу необхідно залучення значних інвестиційних ресурсів, нестача яких призвела до невідповідності технічного і технологічного рівня вітчизняного залізничного транспорту європейським стандартам.

Взагалі, для реалізації завдань підвищення ефективності роботи залізничного транспорту та якості наданих послуг необхідно створити законодавчо закріплені умови, які б стимулювали приплив вітчизняних та іноземних інвестицій у транспортні інфраструктурні проекти, підвищити інвестиційну привабливість залізничного транспорту шляхом забезпечення розвитку конкурентного середовища та створення необхідних умов для розвитку галузі.

Управління якістю послуг підприємств залізничного транспорту має ще один дуже важливий аспект: кадри.

Як правило, колективи підприємств не заохочуються на виконання будь-якої роботи окрім своїх посадових обов'язків. Ініціатива, як говорили раніше, карана, вона не підтримується керівництвом, яке вважає тільки себе генератором ідей, а всіх інших - тільки виконавцями. Треба зауважити, що для розроблення інноваційних ідей у працівників немає не тільки бажання (і заохочення), а і часу, настільки вони (мова йде про спеціалістів і професіоналів) перевантажені поточними завданнями [3].

Зроблено висновок, що від якості послуг підприємств залізничного транспорту залежить життєздатність всього господарського комплексу України та національна безпека держави. Встановлено, що вирішення проблем управління якістю підприємств залізничного транспорту дозволить забезпечити кількісні та якісні структурні зміни у галузі та поступово досягнути світового рівня.

Список використаних джерел:

1. Прокоп'єв Р. Правовий статус суб'єктів залізничного транспорту. *Господарське право і процес*. 2020, № 4. С. 105 – 109.
2. Кучерук Г. Ю. Якість транспортних послуг: управління, розвиток та ефективність: монографія. К.: ДЕДУТ, 2011. 208 с.
3. Плетникова І.Л. Впровадження управління знаннями на залізничному транспорті: проблеми і перспективи. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2009, № 3, Т. 2. С. 89 – 94.

## **ІНТЕРНЕТ-МАРКЕТИНГ ЯК СУЧАСНИЙ ІНСТРУМЕНТ ПРОСУВАННЯ БІЗНЕСУ**

КУЩ А.О., здобувач вищої освіти,  
ЗБИРАННИК О.М., старший викладач  
*Кременчуцький національний університет імені Михайла Остроградського*

Інформаційні технології стрімко змінюють бачення сучасних бізнес процесів. Відомо, що маркетинг не починається в момент виходу товару на ринок і не зупиняється в момент реалізації. Отримана інформація під час взаємодії клієнта та виробника дозволяє постійно вдосконалювати пропозицію та задовольняти потреби споживача.

Інтернет-маркетинг представляє собою новий вид маркетингу, який передбачає застосування традиційних та інноваційних інструментів і технологій в мережі Інтернет для визначення і задоволення потреб і запитів споживачів (покупців) шляхом обміну з метою отримання товаровиробником (продавцем) прибутку чи іншої вигоди [1, с. 483].

Іншими словами, інтернет-маркетинг – це досягнення бізнес-цілей за допомогою цифрових

технологій. Електронний маркетинг (альтернативна назва інтернет-маркетингу) використовується для:

- ідентифікації – для проведення маркетингових досліджень, щоб ознайомитися з потребами поточних та потенційних споживачів;
- передбачення – відкрити доступ користувачам для великого обсягу інформації і, виходячи з неї, здійснювати чи не здійснювати покупки.

Інтернет-маркетинг має на сьогоднішній день досить широкий набір інструментів та засобів, які дозволяють вивести бізнес на якісно новий рівень просування. До цих засобів можна віднести наступні (рис. 1):

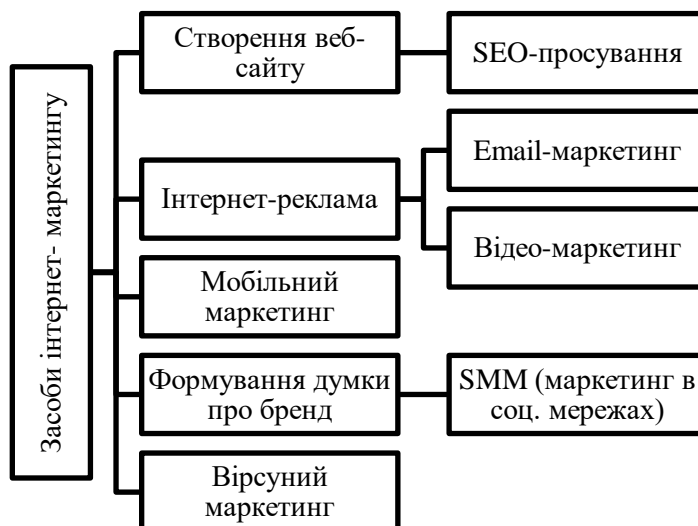


Рисунок 1 – засоби та інструменти інтернет-маркетингу

Кожен з перерахованих засобів маркетингу в Інтернеті має свої особливості й специфіку використання. Головне завдання – обрати не один інструмент, а комплекс засобів, ефективно застосування який дозволить досягати поставлених бізнес-цілей, відповідати вимогам споживачів та зекономить ресурси.

В політиці розподілу використання описаних засобів надасть бізнесу наступні переваги:

- зниження витрат, пов'язаних з продажами;
- розширення числа потенційних покупців;
- зниження вартості управління замовленнями;
- можливість вибору каналу розподілу [2].

Додатково, до зазначених вище переваг, впровадження інтернет-маркетингу дозволить підприємствам значно скоротити витрати на рекламу, надасть можливість конкурувати з великими компаніями або масштабувати власну. До того ж, це один із способів бути у мережі Інтернет 24 години на добу, орієнтуватися виключно на потрібну аудиторію та відстежувати показники взаємодії клієнтів в реальному часі. І, звісно ж, маркетинг в Інтернеті повністю стирає будь-які географічні бар'єри.

З упевненістю можна сказати, що інтернет-маркетинг змінив представлення компаній на ринку. Він вплинув на взаємовідносини споживачів та виробників, їх комунікацію. Впровадження інновацій у інформаційних технологіях кардинально змінили і життя, і бізнес. Тож, задля досягнення успіху, потрібно реагувати на інновації та адаптуватися під зміни.

Отже, впровадження комплексу інструментів інтернет-маркетингу надає можливість бізнесу ефективно вести свою діяльність, зменшувати витрати виробництва, проводити маркетингові дослідження та аналіз ринку, автоматизувати процес взаємодії зі споживачем.

Список використаних джерел:

1. Ус М. І. Інтернет-маркетинг як інструмент маркетингових комунікацій та складова комерційної діяльності підприємства. Електронне фахове видання «Економіка та суспільство» №15 2018 С. 482-488.

2. Мозгова Г. В. Інструменти інтернет-маркетингу та їх переваги для сучасних українських підприємств URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=2429> (дата звернення: 12.09.2022 р.).

## **ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ**

ЛЕВКОВСЬКА Л.В., д-р екон. наук, проф.

*Державна установа «Інститут економіки природокористування та сталого розвитку НАН України»*

Сьогоднішні умови ведення бізнесу в Україні вимагають від менеджменту вітчизняних підприємств застосування нових підходів до управління економічною безпекою суб'єктів господарювання, оскільки її забезпечення є однією з умов їх існування та розвитку в сучасній глобалізації економіки та жорсткої конкуренції на ринку.

Систему економічної безпеки підприємства можна визначити як взаємозв'язану сукупність спеціальних структур, засобів, методів і заходів, які забезпечують безпеку бізнесу від внутрішніх і зовнішніх загроз. У цьому контексті систему можна охарактеризувати комплексом управлінських, страхових, правових, економічних, охоронних, режимних, судово-правових та інших заходів із захисту бізнесу від незаконних посягань, мінімізації або уникнення матеріальних та інших утрат [1].

В основу управління економічною безпекою вітчизняних підприємств повинно бути покладено дійовий ефективний механізм, який активно сприймає виклики та загрози, вплив зовнішніх й внутрішніх чинників та здатний постійно змінюватися. Такий механізм складається з чотирьох блоків: нормативно-правового, організаційного, економічного та науково-технічного.

Нормативно-правовий блок включає всю сукупність нормативно-правових актів, що регулюють відносини, пов'язані із забезпеченням економічної безпеки на всіх рівнях управління підприємством.

Організаційний - охоплює органи управління суб'єктом господарювання, діяльність яких спрямована на реалізацію економічної політики щодо забезпечення економічної безпеки та захист економічних інтересів підприємства від загроз внутрішнього і зовнішнього характеру.

Економічний блок передбачає створення та вдосконалення форм планування, кредитування, обліку та контролю заходів, пов'язаних із забезпеченням економічної безпеки, а також фінансування пріоритетних напрямків розвитку суб'єкту господарювання.

Науково-технічний блок сприяє переходу на інноваційний шлях розвитку, впровадження енерго- та ресурсозберігаючих технологій та оновлення основного капіталу підприємства.

Методами забезпечення економічної безпеки підприємства сьогодні є [2]:

- збирання та аналітична обробка інформації щодо економічної ситуації та складання прогнозів розвитку економічної ситуації на макро- та мікрорівнях;
- визначення (прогнозування) можливих загроз різних рівнів для підприємства, які можуть вплинути на його діяльність;
- прийняття рішень щодо недопущення або мінімізації впливу виявлених загроз; організацію діяльності щодо попередження можливих загроз;
- завчасне відпрацювання моделей (алгоритмів) протидії негативному впливу загрози на діяльність підприємства;
- проведення практичного експерименту щодо перевірки ефективності відпрацьованих моделей (алгоритмів);
- виявлення, аналіз і оцінку реальних загроз економічній безпеці, що виникли;
- ухвалення рішень і організацію діяльності з реагування на загрози, що виникли; застосування відпрацьованих моделей на практиці;

- моніторинг та оцінку ефективності реалізації прийнятих рішень;
- внесення коректив у систему протидії загрозам;
- постійне вдосконалення системи забезпечення економічної безпеки підприємства.

Для забезпечення ефективного управління економічною безпекою підприємства необхідним вважається використання інструментарію економіко-математичного моделювання, який дозволяє розробляти дійові механізми щодо удосконалення функціонування економічних систем.

У сьогоденних умовах функціонування вітчизняних підприємств аналіз рівня їх економічної безпеки доволі складаний процес, який включає в себе не тільки відбір показників за якими проводиться оцінка, але й конкретизація рамок, у яких знаходиться певний чинник. Зауважимо, що будь-який показник відповідає за конкретний напрям економічної безпеки господарюючого суб'єкту.

Управління економічною безпекою суб'єкта господарювання є складовою частиною комплексної системи управління підприємством та безумовно найбільш важливою її компонентою, дія якої спрямована на сприяння стабільному функціонуванню, підвищенню ефективності і конкурентоспроможності підприємства, формування та посилення його фінансово-економічного потенціалу із одночасним створенням системи захисту від зовнішніх та внутрішніх загроз.

Зроблено висновок, що управління економічною безпекою є однією з пріоритетних задач керівництва підприємства. Недосконалість фінансового ринку, законодавчої бази, специфіка функціонування національного господарства України в цілому, і кожного конкретного підприємства загострюють проблеми управління економічною безпекою, що значно знижує рівень ефективності діяльності менеджменту на всіх рівнях.

Список використаних джерел:

1. Коробчинський О.Л. Методика формування системи економічної безпеки підприємства // Актуальні проблеми економіки. – 2009. – № 4. – С. 41-45.
2. Орлик О. Економічна безпека підприємства : властивості, стратегія та методи забезпечення / О. Орлик // Економічна безпека в умовах глобалізації світової економіки : [колективна монографія у 2 т.]. – Дніпропетровськ : «ФОРМ Дробязко С.І.», 2014. – Т. 2. – С. 176–182.

## **АКТУАЛЬНІСТЬ МАРКЕТИНГУ ПІД ЧАС ВОЄННОГО СТАНУ В УКРАЇНІ**

ЛИНЕНКО А. В., канд. екон. наук, доц.,  
СОЛОНЕНКО І. Р., здобувачка вищої освіти  
*Запорізький національний університет*

Сучасні технології дають нам багато способів донесення думки в маси і маркетингові заходи не є виключенням. Маркетинг у сучасному українському середовищі перестав бути просто способом презентації товару. Сучасні спеціалісти використовують маркетинг як спосіб просування важливої інформації як і громадянам в Україні, так і за кордоном. У критичні часи, наприклад, під час війни, маркетинг потребує своїх тонкощів, які не будуть переходити за рамки гуманізму. Виробництво не повинно припинятися навіть якщо є потреба в пожертві фінансовим станом заради праці на соціальну місію. Рекламу зараз можна назвати зброєю українського ринку.

Підтримка української економіки теж є основною задачею бізнесу. З початку воєнного стану значних втрат зазнали такі сегменти ринку: супермаркети (-17%), аптеки (-16%), товари для дому (-27%) тощо. Найбільш постраждалими є сегмент ювелірних виробів (85% втрат) та розважальні центри (87% втрат) [1].

Сегмент ринку	Кількість діючих об'єктів за станом на 21.03.2022	Кількість закритих об'єктів за станом на 21.03.2022	% закритих об'єктів
Food (мінімарети, супермаркети)	2749	580	-17%
Pharmaceutics (аптеки)	3171	625	-16%
Non-food (товари для дому, хімія, косметика)	1928	724	-27%
Jewelry (ювелірні вироби)	194	1119	-85%
Car refueling (заправки, бензин, паливо)	1163	200	-15%
Consumer goods (побутова, цифрова техніка)	82	282	-51%
Fashion (одяг, взуття)	142	368	-72%
Building materials (будівельні матеріали)	76	35	-32%
Entertainment centers (кінотеатри, розваж.центри)	6	40	-87%
Разом	9701	3973	-29%

Таблиця 1 – Статистика припинення діяльності торгових об'єктів на українському ринку

Маркетинговий інформаційний простір допомагає повертати українські підприємства у звичне русло, поширювати ознаки підтримки для всіх верств населення і відкривати бренди для споживача з нової сторони. Так, з початку 24 лютого для українців стало нормою, що бренд жіночого одягу половину виробництва направляє на пошиття бронежилетів. Прикладів дуже багато, але завдяки маркетингу бренд робить свою роботу публічною. І це не є помилкою, бо європейський досвід закликає фахівців робити благодійництво відкритим і гучним, щоб згуртувати народ боротися з новим викликом. Результати спостережень і аналізу науковця Памели Віпкінг свідчать, що прозорість щодо власного волонтерства змінює ставлення до цього питання інших людей [3].

Звичайно, зловживання становищем навпаки негативно впливає на споживачів, тому важливо розділяти армію та бізнес. Популярні “Байрактари” та “Джавеліни”, які нагадують лексику армії використовуються недобросовісними маркетологами у зовсім інших сферах життя, така тенденція може призвести до неусвідомленого зниження зацікавленості у війні. Такі заходи мають назву спекуляції на цінностях.

Важливо бути обережним з чутливим зараз інформаційним середовищем і розуміти що давати споживачам. Перед викладанням товару в маси потрібно знайомитись з актуальними новинами (наприклад, недоречна публікація щодо розваг після вибуху у торговому центрі) і не боятись відмовитись та вибачитись, навіть якщо це стосується того, що було звичним до війни. Все це важливо для формування лояльності до бренду.

В сучасних умовах воєнного стану українські бренди працюють з маркетингом, який направлений на перемогу, а не на піар власних інтересів. Бути власником української компанії – велика честь, тому спеціалісти прогнозують максимальний розвиток українського маркетингу після війни та очищення медійного простору від брендів, що замовчували світові проблеми [2].

Список використаних джерел:

1. The Association of Retailers of Ukraine. Статистика війни: за місяць бойових дій український ритейл втратив третину своїх торгових точок. URL: <https://rau.ua/novyni/statistika-vijni/> (дата звернення: 15.09.2022)

2. Ukrainian Trade Guild. Аналітика торгової нерухомості: прогнози та перспективи. URL: <https://utgcompany.com/wp-content/uploads/2022/08/2022-Conference-29-06-2022-final.pdf> (дата звернення: 15.09.2022)

3. Дослідження професорки Роттердамської школи бізнесу Памели Віпкінг. Why you should tell others how much you donate to charity. URL: <https://discovery.rsm.nl/articles/304-why-you-should-tell-others-how-much-you-donate-to->

[charity/#:~:text=From%20seeing%20or%20hearing%20about,be%20to%20contribute%20to%20charity. \(дата звернення: 16.09.2022\)](#)

4. Команда сервісу Serpstat. Український digital в умовах війни – 73% інтернет-маркетологів повернулися до роботи. URL: <https://serpstat.com/uk/blog/ukrayinskij-digital-doslidjenya/> (дата звернення: 15.09.2022)

## **КРИТЕРІЇ ОЦІНКИ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ВОДОПРОВІДНО-КАНАЛІЗАЦІЙНОГО ГОСПОДАРСТВА**

МАГАЦ Н.С., аспірантка,

ХУМАРОВА Н.І., д-р екон. наук, проф.

*ДУ «Інститут ринку і економіко-екологічних досліджень НАН України»*

Концепція соціальної відповідальності бізнесу є важливим імперативом діяльності сучасних підприємств провідних країн світу, а також елементом їх стратегічного управління. Дана концепція передбачає постійні та добровільні дії підприємств, у яких вони інтегрують соціальні та екологічні аспекти з бізнес-діяльністю через взаємодію зі стейкхолдерами. Для реалізації та оцінки соціальної відповідальності бізнесу Міжнародна організація зі стандартизації у 2010 році запровадила стандарт ISO 26000 «Настанова по соціальній відповідальності» [1], що включає сім основних принципів соціально відповідальної поведінки, зокрема: підзвітність, прозорість, етична поведінка, повага до інтересів зацікавлених сторін, повага до верховенства закону, дотримання міжнародних норм поведінки, повага до прав людини.

Підприємства водопровідно-каналізаційного господарства (ВКГ), що є предметом даного дослідження, надають послуги з централізованого водопостачання та водовідведення і діють в умовах природної монополії. Таке становище пов'язане зі специфікою послуг, що мають життєво важливе значення для суспільства та надаються з використанням єдиної водопровідно-каналізаційної мережі й потребують значних фінансових витрат для підтримки функціонування технічної інфраструктури. З огляду на капіталомісткість інвестиційного циклу наявність конкуренції на ринку послуг водопостачання та водовідведення з економічної точки зору не виправдана. Однак, як показує практика, приналежність водопровідно-каналізаційних підприємств до природних монополій часто спонукає до зловживання домінантним становищем та ігнорування основних факторів конкурентоспроможності бізнесу, зокрема неврахування реально існуючих потреб споживача, надання послуг низької якості, блокування науково-технічного прогресу через відсутність конкуренції тощо.

Для забезпечення ефективного функціонування, задоволення інтересів суспільства та сталого розвитку, підприємствам ВКГ необхідно відповідати сучасним вимогам ведення бізнесу, зокрема інкорпорувати принципи соціальної відповідальності у свою діяльність. Для оцінки стану впровадження даної концепції авторами було розроблено критерії за шістьма складовими:

### 1. Інституційна складова:

- дотримання законодавства України у сфері водокористування, охорони здоров'я людини та захисту довкілля, зокрема Закону України "Про питну воду та питне водопостачання", Закону України "Про житлово-комунальні послуги", Закону України "Про забезпечення санітарного та епідемічного благополуччя населення", Закону України "Про захист населення від інфекційних хвороб", Закону України «Про охорону навколишнього природного середовища», Закону України «Про природно-заповідний фонд», Закону України «Про екологічну мережу», Закону України «Про оцінку впливу на довкілля», Закону України "Про стратегічну екологічну оцінку", Водного кодексу України;

- виконання Правил користування системами централізованого комунального водопостачання та водовідведення в населених пунктах України, Правил приймання стічних вод підприємств у комунальні та відомчі системи каналізації населених пунктів України, Правил технічної експлуатації систем водопостачання та каналізації населених пунктів України, Державних будівельних норм "Каналізація. Зовнішні мережі та споруди";

- дотримання вимог Державних санітарних норм та правил «Гігієнічні вимоги до води питної, призначеної для споживання людиною»;
- дотримання законодавчих і нормативно-правових антикорупційних актів, зокрема Закону України «Про запобігання корупції», Закону України «Про доступ до публічної інформації», Закону України «Про звернення громадян»;
- впровадження міжнародних стандартів ISO 9000 «Системи управління якістю», ISO 14000 «Система екологічного управління» та ISO 26000 «Настанова по соціальній відповідальності»;
- приєднання підприємства до Глобального договору ООН [2], що передбачає відповідальне ведення бізнесу з урахуванням Цілей сталого розвитку на основі Десяти основних принципів у галузі прав людини, трудових відносин, збереження довкілля та протидії корупції;
- виконання вимог Європейської Директиви 2014/95/ЄС щодо розкриття нефінансової та диверсифікованої інформації, які застосовуються до великих підприємств з більш ніж 500 співробітниками.

## 2. Інфраструктурна складова:

- забезпеченість населення системами централізованого водопостачання та водовідведення;
- оснащеність будівель вузлами комерційного обліку використання води;
- аварійність водопровідно-каналізаційних мереж.

## 3. Екологічна складова:

- обсяги питомого водоспоживання на 1 людину;
- обсяги непродуктивних втрат та технологічних витрат;
- обсяги скинутих недостатньо очищених та/або неочищених стічних вод у поверхневі водойми;
- впровадження реклеймінгу та рециклінгу стічних вод як альтернативного джерела водокористування;
- реалізація заходів із запобігання негативним впливам господарської діяльності на стан довкілля.

## 4. Соціальна складова:

- рівень заробітної плати та темпи її росту;
- наявність гідного соціального пакета, що компенсує наслідки роботи у шкідливих умовах;
- інклюзивність робочого середовища, що передбачає надання кожному члену організації рівного доступу до професійних ресурсів та можливостей;
- гендерна рівність;
- інвестиції у навчання та розвиток працівників.

## 5. Інноваційна складова:

- впровадження нових технологій збереження, відновлення, очищення водних ресурсів та стічних вод;
- залучення альтернативних ресурсів для ведення водогосподарської діяльності;
- реалізація інноваційних проєктів, що спрямовані на впровадження екологічно збалансованого водокористування, будівництво сучасних і реконструкцію наявних водогосподарських об'єктів;
- співпраця з науково-дослідними установами природоохоронного спрямування.

## 6. Філантропічна складова:

- рівень благодійного інвестування;
- рівень корпоративного волонтерства;
- соціальне інвестування у партнерські відносини з місцевими громадами;
- підтримка програми працевлаштування внутрішньо переміщених осіб, осіб з інвалідністю та безробітних.

Таким чином, запропоновані авторами критерії дозволяють оцінити стан соціальної відповідальності підприємств ВКГ, виявити недоліки системи менеджменту та виробити заходи щодо її поліпшення.

## Список використаних джерел:

1. Настанова по соціальній відповідальності: Міжнародний стандарт із соціальної відповідальності ISO 26000 від 2010 р. URL: <https://www.iso.org/iso-26000-social->



[responsibility.html](#). (дата звернення: 22.08.2022 р.).

2. Глобальний договір ООН. URL: <https://www.unglobalcompact.org/> (дата звернення: 23.08.2022 р.).

3. Directive 2014/95/EU of the European Parliament and of the Council of 22 October 2014 amending Directive 2013/34/EU as regards disclosure of non-financial and diversity information by certain large undertakings and groups. URL: <http://eur-lex.europa.eu/legalcontent/en/ALL/?uri=CELEX:32014L0095>. (дата звернення: 23.08.2022 р.).

## АНАЛІЗ МЕТОДОЛОГІЙ ГНУЧКОГО УПРАВЛІННЯ

МАТЮХ С.А., канд. екон. наук, доц.,  
РУДНІЧЕНКО Є.М., д-р екон. наук, проф.,  
КРИВДИК М.О., аспірант  
*Хмельницький національний університет*

Трансформація складних економічних систем базується у багатьох випадках на використанні сучасних управлінських методологій, серед яких виділяються методології гнучкого управління (agile).

Суть agile-підходу викладена в agile-маніфесті розробки програмного забезпечення. 11-13 лютого 2001 року на гірськолижному курорті The Lodge at Snowbird в горах Уосатч, штат Юта, 17 людей зібралися, щоб поговорити, покататися на лижах, відпочити та спробувати знайти спільну мову і, з'явився маніфест Agile «Розробка програмного забезпечення». Назвавши себе «Agile Alliance», ця група незалежних мислителів щодо розробки програмного забезпечення, а також конкурентів, узгодили Маніфест для Agile Software Development [6]. Agile зародився на основі концепції ощадливого виробництва, і деякі методології є «симбіозом» ощадливого виробництва та гнучкого управління. Першочергово методології agile були створені для сфери інформаційних технологій (ІТ) при реалізації ІТ-проектів. В подальшому їх принципи та основні переваги почали розповсюджуватися і на інші сфери.

До методологій на яких ґрунтується функціонування гнучких організацій належать:

1. Розробка нового продукту. Нові правила гри (The New New Product Development Game) – Хіротак Такеучі, Ікудзіро Нонака – «регбі» підхід, у відповідності до якого процес розробки продукту є результатом постійної взаємодії багатопрофільної команди, члени якої працюють разом від початку і до кінця. Група інженерів, наприклад, може почати робити дизайн продукту (фаза три) ще до того, як готові всі результати тестів. Або команда може бути змушена переглянути рішення на основі пізнішої інформації. Команда не зупиняється, а бере участь в ітеративному експериментуванні. Так продовжується навіть на пізніх стадіях процесу розробки.

2. Скрам (Scrum) – Джефф Сазерленд, Кен Швабер – це простий фреймворк який допомагає людям, командам та організаціям генерувати цінність через адаптивні рішення складних проблем. Скрам ґрунтується на [3, с. 3]: 1) емпіризмі – знання приходить з досвідом, а прийняття рішень відбувається на підставі того, що вже є відомим; 2) ощадливого мисленні – зменшує витрати та зосереджується на найнеобхіднішому.

Скрам використовує ітеративний, поступовий підхід, щоб покращити прогнозування та контроль ризиків. Скрам залучає групи людей, які в сукупності володіють усіма навичками та досвідом, щоб виконувати роботу, обмінюватися досвідом та набувати необхідних навичок.

3. Spotify модель (Spotify model) – розроблена компанією Spotify, представлена світу в 2012 р., коли Хенрік Кніберг і Андерс Іварссон опублікували технічний документ *Scaling Agile @ Spotify* – це набір організаційних методик, що використовуються при розробці програмного забезпечення, що дозволяє масштабувати команду розробки відповідно до принципів Agile. До ключових елементів моделі Spotify належать:

1) команди – створені так, щоб відчувати себе міні-стартапом (зазвичай 6-12 осіб);

2) плем'я – набір команд, які працюють у суміжних сферах;

3) залежності команд – між деякими командами завжди будуть залежності. Залежності не обов'язково погані – командам іноді потрібно працювати разом, щоб побудувати щось справді

дивовижне. Тим не менш, мета полягає в тому, щоб команди були максимально автономними;

4) відділи та гільдії – відділ – це невелика сім'я людей, які мають подібні навички, мають однакову сферу компетенцій в межах одного племені.

4. СкрамБан (ScrumBan) – методологія, яка охоплює гібриди Scrum і Канбан і початково була розроблена, як спосіб переходу від Scrum до Канбан. Scrumban поєднує структуру та передбачуваність Scrum з гнучкістю та безперервним робочим процесом Kanban. При правильному застосуванні Scrumban може допомогти команді отримати вигоду як від директивного характеру Scrum, так і від свободи Kanban.

6. Сімейство методологій Crystal – Алістер Кокберн – стало початковою точкою розвитку методів розробки програмного забезпечення, що і призвело до появи Agile. Застосовується командами з 6-8 чоловік, які знаходяться в одному місці й працюють над створенням програмних систем, котрі не є критичними для життя користувачів.

7. Патерни проєктування (Design Patterns) – Крістофер Александр (архітектор – склав перелік шаблонів проєктування), Кент Бек і Вард Каннігем (узяли ідеї Крістофера Александра та розробили шаблони відповідно до розробки програмного забезпечення для розробки графічних оболонок мовою Smalltalk) [2] – будь-який *патерн* описує завдання, яке знову і знову виникає в роботі, а також принцип його вирішення, причому таким чином, що це рішення можна потім використати мільйон разів, нічого не винаходячи заново [1, с. 16].

8. Розробка динамічних систем (Dynamic Systems Development Method, DSDM) – це методика розробки програмного забезпечення, яка базується на концепції швидкої розробки додатків. До основних методик динамічних систем (Dynamic Systems Development Method, DSDM) належать:

1) тайм-боксинг – використовується, щоб розробити інформаційну систему у встановлені терміни, в межах запланованого бюджету та належною якістю;

2) метод MoSCoW – надає шлях розподілу об'єктів за пріоритетами. Усі завдання чи вимоги за принципом MoSCoW поділяються на 4 категорії, а саме: – must – те, що необхідно зробити у будь-якому випадку; should – не найважливіші вимоги, але вони також мають бути виконані, після реалізації «must»; could – бажані вимоги, які можна зробити, якщо залишиться час та ресурси; would – вимоги, які хотілося б зробити, але їх можна проігнорувати чи перенести на наступні релізи без шкоди продукту;

3) прототипування – сутність її полягає у створенні прототипів системи під час розробки на ранніх етапах;

4) тестування – метою динамічних систем (Dynamic Systems Development Method, DSDM) є створення інформаційних систем високої якості, що досягти не можливо без тестування на кожній ітерації;

5) моделювання – є обов'язковим і використовується з метою візуалізації окремих сторін системи або сфери діяльності. Реалізується у вигляді діаграм, моделей тощо;

6) управління конфігурацією – це метод, що реалізується за допомогою певних інструментів (монітор конфігурації сервера SolarWinds, інструмент конфігурації CFEngine, інструмент конфігурації ляльок (puppet), інструмент конфігурації CHEF, інструмент конфігурації Ansible, інструмент налаштування SALTSTACK, інструмент конфігурації JUJU, управління конфігурацією бамбука (Bamboo), засіб налаштування TeamCity, розгортання восьминога (octopus)) з метою контролю еволюції і цілісності програмного продукту в процесі його розробки та супроводу з метою запобігання небажаних і непередбачуваних ефектів.

9. Екстремальне програмування (eXtreme Programming, XP) – ця методологія застосовується при розробці програмного забезпечення, і є найпопулярнішою серед методологій agile. По своїй сутності – це спрощена методологія організації розробки програмного забезпечення для невеликих і середніх за розміром команд розробників, що займаються створенням програмного продукту в умовах постійних змін та невизначеності.

10. Розробка керована функціональністю (Feature driven development, FDD) – Джефф Де Люка – є спробою об'єднання найбільш визнаних в індустрії розробки програмного забезпечення методик, які беруть за основу важливу для замовника функціональність (властивості) розроблюваного програмного забезпечення [5]. Розробка керована функціональністю (Feature driven development, FDD) включає в себе п'ять базових видів діяльності [6]:

1) розробка загальної моделі – аналізуються завдання і контекст системи в цілому, в подальшому для кожної області здійснюється більш детальний наскрізний аналіз, який складається у невеликих групах та виносяться на обговорення та експертну оцінку;

2) складання списку необхідних функцій системи – інформація, що була зібрана на попередньому етапі використовується для складання списку функцій;

3) планування роботи над кожною функцією – після складання списку необхідних функцій системи відбувається планування розробки програмного забезпечення;

4) проєктування функції – провідний програміст визначає: пріоритети функцій, хто буде залучений до команди, які функції будуть розроблені та створені протягом двох тижнів;

5) реалізація функції – після успішного розгляду дизайну, ця видима клієнту функціональність реалізується до готовності. До кожного класу пишеться програмний код. Після модульного тестування кожного блоку та перевірки коду завершена функція включається до основного проєкту.

11. Адаптивна розробка програмного забезпечення (Adaptive Software Development, ASD) – Джим Хайсміт та Сем Байер – втілює принцип, відповідно до якого постійна адаптація процесу до виконуваної роботи є нормальним явищем. Адаптивна розробка програмного забезпечення фокусується на спільній роботі та навчанні як методи побудови складних систем.

12. Масштабний гнучкий фреймворк (Scaled Agile Framework, SAFe) – набір інтегрованих принципів, практик, шаблонів робочого процесу, підходів і компетенцій впровадження практик Agile для масштабування процесів і проєктів в організаціях.

13. Дисциплінована гнучка розробка (Disciplined Agile Delivery, DAD) – ягібридний гнучкий підхід розробки ІТ-рішень, орієнтований на навчання та в першу чергу – людей [4, с. 4]. Структура процесу дисциплінованої гнучкої розробки (Disciplined Agile Delivery, DAD) має кілька важливих характеристик, а саме: люди в першу чергу; орієнтація на навчання; agile; гібрид; орієнтація на ІТ-рішення; життєвий цикл, орієнтований на цінність і ризик; обізнаність про підприємство.

Аналіз методологій гнучкого управління дозволяє констатувати наявність можливостей їх використання для організацій різних типів, що сприяє удосконаленню системи управління підприємствами у довгостроковій перспективі.

Список використаних джерел:

1. Гамма Э., Хелм Р., Джонсон Р., Влссидес Д. Приемы объектно-ориентированного проектирования. Паттерны проектирования: СП, 2001. 368 с.
2. Шаблини проєктування програмного забезпечення. – URL : <https://cutt.ly/9VeFD1D>.
3. Швабер К., Сазерленд Дж. Посібник зі Скраму. – URL : <https://scrumguides.org/docs/scrumguide/v2020/2020-Scrum-Guide-Ukrainian.pdf>.
4. Disciplined Agile Delivery: An introduction. – URL : <https://www.agilealliance.org/wp-content/uploads/2016/01/Disciplined-Agile-Delivery-RAW14261USEN.pdf>.
5. Feature Driven Development. – URL : [https://uk.wikipedia.org/wiki/Feature\\_Driven\\_Development](https://uk.wikipedia.org/wiki/Feature_Driven_Development).
6. History: The Agile Manifesto. – URL : <https://agilemanifesto.org/history.html>.

## **ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ СТРАХОВИМИ КОМПАНІЯМИ УКРАЇНИ**

МОСКАЛЕНКО Є.С., магістр,

КОНДРАТЕНКО Н.О., д-р екон. наук, проф., науковий керівник

*Харківський національний університет міського господарства імені О.М. Бекетова*

Перехід України до транзитивної економіки зумовив істотні зміни умов господарювання більшості організацій у всіх сферах національного господарства країни. Страхові компанії не виключенням, оскільки сьогодні страхові послуги все більш цікавлять пре ставників різних верств населення.

У нинішніх економічних умовах страхування є одним з найбільш ефективних інструментів для мінімізації ризиків, протистоянню негативним наслідкам і випадковим подіям, пов'язаних з

діяльністю підприємства. Незважаючи на поступове збільшення попиту на страхові продукти і відновлення страхового ринку, для страхових компаній України залишаються невирішеними питання забезпечення результативності заходів щодо реалізації підвищення фінансової стабільності, інвестиційної привабливості та конкурентоспроможності.

Досвід функціонування найбільш успішних організацій доводить, що першоосновою їхнього успіху є постановка вірних цілей функціонування й орієнтація діяльності на безпосереднє їхнє виконання з мінімально можливими втратами й помилками [1].

У свою чергу дослідження вітчизняних та закордонних вчених і практиків демонструють, що для досягнення організацією поставлених цілей необхідно управляти не функцією діяльності – ресурсами, що використовуються, а функцією результатів, тобто запроваджувати результативний підхід до управління організацією за допомогою використання системи менеджменту результатів, яка на сьогодні є найбільш адаптованою як для умов зовнішнього, так і внутрішнього середовища.

Отже, для успішного розвитку та покращення ситуації на українському ринку страхових послуг необхідна злагодженість та скоординованість роботи як держави, так і страхових компаній. При цьому держава має забезпечити ринок стабільною нормативною базою, необтяжливим державним наглядом, а з іншого боку, страхові компанії мають бути максимально сумлінними та чесними у процесі співпраці зі своїми клієнтами [2].

Враховуючи європейський вектор інтеграції України, слід зазначити, що накопичення страхових компаній у ряді європейських країн складають до 70% засобів, які знаходяться у банківській системі. За достатньо тривалий період еволюції цього ринку були опрацьовані суттєві вимоги до якості активів, тому страхова галузь в цих країнах є потужною складовою всієї фінансової системи. Частка страхування у ВВП розвинених країн Європи складає від 6 до 16% (Австрія – 6,1%, Німеччина – 6,7%, Італія – 7,2%, Нідерланди – 9,4%, Франція – 11%, Швейцарія – 11%, Великобританія – 16%), а фінансування медичних галузей у ряді країн досягає 20% .

Процес інтеграції в страхуванні – це не тільки проникнення національного страхового ринку на західні страхові ринки, але і зворотний процес. Під час виходу на європейські ринки вітчизняні страхові компанії стикнуться зі безліччю проблем. Однією із найосновніших є те, що рівень розвитку страхових компаній України не є задовільним для європейського споживача. Натомість як західним страховим компаніям не потрібно буде докладати титанічних зусиль задля завоювання українського споживача. Однак, зазначені варіанти необхідно структурувати та визначити пріоритетність їх вирішення. Страхова діяльність українських компаній має багато прогалин, проте компанії активно працюють над їх усуненням. Для цього, українському страховому ринку необхідно підключатися до зарубіжного страхового досвіду та змінювати власні моделі функціонування. Одним із таких варіантів є співпраця України у сфері страхування з країнами Європейського союзу.

Таким чином, виділимо ті можливості для вітчизняного страхового ринку, які він може отримати від участі:

- поліпшення управління ризиками в страхових компаніях;
- нагляд, пов'язаний з ідентифікацією ризиків;
- гармонізація механізмів розрахунку і методів дії при визначенні рівня платоспроможності страховика;
- інтеграція страхових і перестраховальних ринків ЄС;
- поліпшення міжнародної конкурентності страхових та перестрахових компаній;
- підвищення рівня захисту застрахованих на основі запровадження пруденційного нагляду;
- збільшення іноземних інвестицій у страховий ринок;
- зменшення тарифів на надання страхових послуг;
- запровадження європейських стандартів з класифікації ризиків у страхуванні;
- можливість захисту інтересів споживачів страхових послуг;
- сприяння захисту економічної конкуренції на страховому ринку України;
- можливість уникнення витіснення українських страхових компаній;
- зміцнення ринкових засад діяльності учасників страхового ринку;
- удосконалення системи правового забезпечення ринку страхових послуг.

Страхові компанії, здійснюючи операції у фінансовому секторі економіки, формують

результативні показники своєї діяльності на основі оцінки конкурентоспроможності, що дозволяє ранжувати дану діяльність і визначати пріоритети. З іншого боку, опосередковано про конкурентоспроможність страхової компанії можна судити за рейтингуванням страховиків, що є досить поширеним методом у зарубіжній практиці, де визначенням рейтингу організацій займаються спеціальні компанії і служби. До найбільш визнаних у світі рейтингових агентств належать: Financial, Time, Fortune, Value Line, Moody's, Standard & Poor's.

Необхідність прийняття стратегічно ефективних рішень, які максимально сприяють адаптації страхових компаній до зовнішнього середовища, формування на їх основі тактичних завдань, вимагає розгляду як об'єкта аналізу не лише результатів роботи, а й перспективи розвитку, обґрунтування цілей, стратегій їх досягнення.

Аналіз існуючих наукових розробок і проведені власні дослідження дають можливість зробити висновок, що ефективність управління страховими компаніями залежить від відповідності їм трьом складовим: системі цілей компанії, прийнятими стратегіями та механізми розподілу мінімальних, але необхідних ресурсів.

Список використаних джерел:

1. Федулова Л. І. Менеджмент організацій: підручник / Л. І. Федулова, І. В. Сокирник, В. В. Стадник. – К.: Либідь, 2003. – 445 с.
2. Рубан О. О. Фінансова безпека страхової компанії як інтегральна характеристика фінансового стану // Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України. – 2011. – № 33. – С. 33-42.

## **ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД ФОРМУВАННЯ ЦИРКУЛЯРНИХ СИСТЕМ**

НАГАРА М.Б., канд. екон. наук, доц.

*Західноукраїнський національний університет*

В епоху постіндустріалізму головним фактором економічного прогресу стає застосування нових знань і технологій у виробництві товарів і послуг. Розширення сфери послуг, висока роль інтелектуального капіталу та нематеріальних активів в підприємницькій діяльності, зростання наукоємності світового ВВП, пріоритетність у політиці розвинених країн заходів щодо стимулювання розвитку науково-дослідної сфери та інноваційної діяльності, – все це свідчить про появу нового типу соціально-економічної системи – циркулярної економіки. Досягнення цього найвищого на даний момент етапу розвитку суспільно-економічного ладу потребує узгодження загальнонаціональних інтересів з корпоративними, забезпечення сприятливого для інновацій середовища ведення бізнесу, формування розгалуженої інфраструктури інноваційної діяльності, високотехнологічних промислових кластерів, розвитку венчурного фінансування, системи страхування та гарантування інвестицій у високотехнологічні проекти.

Актуальним є питання розбудови національної системи циркулярної економіки. В умовах орієнтації вітчизняної зовнішньоекономічної політики на конвергенцію до європейського економічного простору виникає нагальна потреба оцінки об'єктивних передумов наближення вітчизняної системи кругової економіки до рівня країн Європейського Союзу, перш за все у сферах, що визначають домінуючі засади циркулярної економіки: науково-технічній, інноваційній, технологічній, інтелектуальній.

Розширення масштабів циркулярної економіки на глобальному рівні передбачає синтез бізнес-моделей, технологічних досягнень та інновацій, а також спільних зусиль зацікавлених сторін, включаючи представників бізнесу та держави. Для розвитку циркулярної економіки світові країни-лідери почали активно використовувати різні інструменти й механізми державної політики з метою забезпечення її комплексності: від впровадження технологій, фінансування і форм ведення бізнесу до формування готовності кожного члена суспільства змінювати свої звички і створювати екологічно обґрунтовані інструменти взаємодії. Однак досягнення поставленої мети неможливе без зміни існуючих виробничих стратегій, з урахуванням кращих світових практик щодо впровадження концепції циркулярної економіки, що забезпечують

позитивний соціально-еколого-економічний ефект як для виробників, так і для споживачів.

Перехід до циркулярної економіки може принести користь країнам за рахунок підвищення рівня стійкого розвитку, створення робочих місць, охорони навколишнього середовища та зниження викидів шкідливих речовин. У той же час існують різні оцінки щодо переваг і можливих ризиків, співвідношення і структура яких зумовлюють необхідність диференціації підходів до впровадження концепції циркулярної економіки в країнах з різним рівнем розвитку. При цьому розуміння і ступінь актуальності засад циркулярної економіки залежать від специфіки природного, людського, фізичного та інституційного капіталів кожної країни, рівня її розвитку та соціально-економічних пріоритетів, екологічної культури суспільства.

З одного боку, циркулярна економіка – перевага країн з прогресивною економікою, високорозвиненою технологією та культурою виробництва. Існує певний ризик у тому, що розвинені країни та компанії будуть використовувати модель циркулярної економіки, впроваджуючи свої технологічні переваги з метою отримання доступу до нових ринків і забезпечення гарантій збереження займаної частки ринку. З іншого боку, країни, що розвиваються, можуть вважатися більш циркулярними, ніж розвинені, у тому сенсі, що з більшості викинутих речей піддаються повторній переробці і ремонту. Основне питання, як трансформувати ці процеси в сталий розвиток економіки. Наявність у країнах, що розвиваються, циркулярних процесів, більшість з яких пов'язані із сортуванням і повторним використанням відходів, забезпечує так звані “точки зростання”, які дозволять урядам, приватному сектору та іншим зацікавленим учасникам імплементувати інноваційні моделі у практичну діяльність [1, с. 105].

Розглядаючи тенденції розвитку циркулярної економіки в різних країнах, слід зазначити, що навіть в інтеграційних об'єднаннях країн, таких як Європейський Союз, незважаючи на універсальні підходи (“Circular Economy Package”), кожна країна має національні особливості реалізації даної концепції [2, с. 39].

Великі країни ЄС, такі як Німеччина, Франція, Фінляндія, Швеція, як правило, мають більш високі показники кількості інвестицій, патентів та робочих місць у циркулярних секторах економіки, що дозволяє їм займати лідерські позиції при оцінках розвитку циркулярної економіки [2, с. 44].

Японія перейшла до високоефективної моделі циркулярної економіки, насамперед завдяки інноваційному Закону “Про сприяння ефективному використанню ресурсів”, прийнятому в 2000 р. [3, с. 370].

У Китаї циркулярна економіка почала розвиватися у рамках “Програми індустріальної екології”, яка деталізує, як відходи однієї компанії можуть стати ресурсами для іншої. В даний час у Китаї сформована законодавча база щодо розвитку циркулярної економіки, активно розвиваються концепції екологічного дизайну та розширеної відповідальності виробника, що свідчить про значний прогрес у даній сфері [3, с. 375].

У 2017 р. Європейська комісія та Європейський економічно-соціальний комітет (European Economic and Social Committee) створили спільну європейську платформу для зацікавлених сторін щодо імплементативних методик циркулярної економіки (“European Circular Economy Stakeholder Platform”). Платформа створена для обміну прогресивним досвідом, стратегіями, знаннями та зобов'язаннями щодо переходу до циркулярної економіки. Платформа спрямована на перехід від лінійної економічної моделі до циркулярної на основі співпраці зацікавлених сторін та виявлення соціальних, економічних і культурних бар'єрів, які перешкоджають розвитку циркулярної економіки [4].

Слід наголосити, що імплементативна спільного доробку в галузі циркулярної економіки вимагатиме від країн гармонізувати соціальні, екологічні та економічні цілі. Це, у свою чергу, зумовлює необхідність реалізації принципу загальної, але диференційованої відповідальності різних країн:

- високорозвинені країни повинні відігравати домінуючу роль у розвитку циркулярних систем, трансформуючи наявну структуру виробництва і споживання. При цьому підтримати перехід до моделі циркулярної економіки країн, що розвиваються, шляхом фінансування і передачі інформаційних технологій, поєднання зусиль освітнього сектору з потенціалом та економічними інтересами промислових компаній;

- країни, що розвиваються повинні змінити застарілі і неадекватні викликам сьогодення моделі науково-технічної та промислово-технологічної політик з метою формування інноваційної циркулярної системи.

Отже, резюмуючи сказане вище, можна констатувати, що сьогодні стратегічним чинником забезпечення міжнародної конкурентоспроможності є здатність економічних систем всіх рівнів до постійного самооновлення завдяки принципам циркулярності, відновлення та модернізації природних систем.

Список використаних джерел:

1. Lewandowski M. Designing the Business Models for Circular Economy – Towards the Conceptual Framework. *Sustainability*. 2020. Vol. 8, No.1. P. 101-108

2. Lieder M. and A. Rashid. Towards Circular Economy Implementation: a Comprehensive Review in Context of Manufacturing Industry. *Journal of Cleaner Production*. 2019. Vol. 151. P. 36-51.

3. Murray A., K. Skene and K. Haynes. The Circular Economy: An Interdisciplinary Exploration of the Concept and its Application in a Global Context. *Journal of Business Ethics*. 2021. Vol. 140, No.3. P. 369-380.

4. European Circular Economy Stakeholder Platform names its coordination group members. URL: [https://ec.europa.eu/growth/content/european-circular-economy-stakeholder-platform-names-its-coordination-group-members\\_fr](https://ec.europa.eu/growth/content/european-circular-economy-stakeholder-platform-names-its-coordination-group-members_fr) (дата звернення 09.09.2022 р.).

## **ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ СОЦІАЛЬНО-ВІДПОВІДАЛЬНОГО БІЗНЕСУ В СУЧАСНИХ УМОВАХ**

НЕБОГА Т.В., канд. екон. наук.,  
ГОЛІКОВА О.С., PhD (Economics)

ДУ «Інститут ринку і економіко-екологічних досліджень НАН України»

Сучасним трендом розвитку економіки є її соціально-орієнтована спрямованість на засадах становлення циркулярної моделі відтворення. Соціальна відповідальність розглядається із різних аспектів. Можна виділити соціальну відповідальність за рівнями у системі економічних відносин, а саме: макрорівень – відповідальність з боку органів державної влади за соціально-економічні гарантії перед громадянами, мікрорівень – відповідальність підприємств по відношенню до найманих працівників, суспільством, та перед державою, мезорівень – відповідальність представників окремих регіонів або галузей. Вважаємо, що важливою є соціальна відповідальність на рівні окремих громадян, яка проявляється у відношенні до інших людей, до суспільної власності, до країни та ін. Крім того, необхідно виділити соціальну відповідальність за видами її спрямування: внутрішню – окремих суб'єктів господарювання перед працівниками у вигляді забезпечення їх соціальних гарантій, та зовнішню – у вигляді взаємних зобов'язань держави, бізнесу та суспільства.

Питання економічної природи соціально відповідального бізнесу, формування його інституційного середовища розглядають такі українські вчені, як Бондарук Т. Г., Бондарук І. С. [1], Малік М. Й., Мамчур В. А., Шпикуляк О. Г. [2].

Наукове дослідження щодо мотивації малого бізнесу до корпоративної соціальної відповідальності, у якому обґрунтували своє бачення класифікації мотивації підприємців до ведення соціально відповідального бізнесу, було проведено вченими Марина С., Грімстад Ф., Главі-Гео Р. та Фьортофт Б. Е. [3].

Як зазначає [4], на організаційну структуру управління соціально відповідального бізнесу впливає ряд чинників, серед яких важливими є масштаби бізнесу, інтеграційні зв'язки в системі компанії, міра формалізації організаційних відносин, спрямованість у діяльності на конкретних зацікавлених осіб, а важливим завданням управління соціально відповідальним бізнесом виступає формування саме оптимальної організаційної структури його управління з урахуванням зазначених чинників. Автор зазначає, що система управління соціально відповідальним бізнесом має формуватися при обов'язкових важливих організаційних змінах із

побудовою нової системи взаємодії із усіма зацікавленими сторонами [4, с. 63]. Підтримуючи думку автора, вважаємо, що такими важливими змінами повинна стати новостворена система мотивації як необхідна умова формування соціально-відповідального бізнесу в сучасних умовах.

На нашу думку, мотивація у системі управління соціально відповідального бізнесу виступає першочерговим, оскільки підприємництво завжди має на меті отримання доданої вартості, а питання захисту навколишнього середовища, бережливого споживання обмежених ресурсів, створення освіченого (обізнаного) іміджу та системи соціального захисту для робітників – завжди носили другорядний характер. У сучасних умовах становлення моделі циркулярної економіки як нової системи суспільного відтворення стає неможливим використання традиційної лінійної моделі економіки «бери-виробляй-споживай-викидай».

Крім того, необхідна система інституційного забезпечення провадження соціально відповідального бізнесу в умовах становлення моделі циркулярної економіки, а саме – сукупність політичних, економічних, правових (формальних) та соціальних «інститутів», які об'єктивно склалися (неформальних).

Наразі в Україні нормативно-правовим актом, що регулює відносини у сфері соціально відповідального бізнесу, є Концепція реалізації державної політики у сфері сприяння розвитку соціально відповідального бізнесу в Україні на період до 2030 року, яка схвалена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 24.01.2020 р. за № 66-р (далі - Концепція) [5]. Концепція надає поняття «соціально відповідального бізнесу» як відповідальну поведінку господарюючих суб'єктів за результати прийнятих ними рішень та дій на суспільство і навколишнє середовище. Така поведінка є добровільною та повинна сприяти сталому розвитку суспільства, забезпечувати добробут населення, бути інтегрованою у підприємницьку діяльність господарюючих суб'єктів та відповідати нормам міжнародного права. Концепція визначає напрями розвитку соціально відповідального бізнесу, а саме: сфера охорони навколишнього середовища; сфера зайнятості; розвиток сфери трудових відносин. Крім того, і це важливо, розвиток соціально відповідального бізнесу визначено одним із пріоритетів державної політики. Важливо, що не обійшла Концепція і питання мотивації суб'єктів бізнесу, та передбачає проведення тренінгів та мотиваційних зустрічей із представниками органів державної влади, місцевого самоврядування з метою заохочення до вибору бережливої поведінки.

Цікавим для України може бути досвід Норвегії у формуванні системи мотивації соціально відповідального бізнесу. Автори [3] виділяють дві основні категорії мотивів соціально відповідального бізнесу – економічні та етичні. Економічні мотиви розділено на збільшення доходів, пов'язане із збільшенням репутації компанії та відновлення раніше втраченого іміджу. Етичні мотиви розділені на захист навколишнього середовища та внесок у підвищення добробуту населення. Також ними були ідентифіковані чотири моделі поведінки фірм, які мають наміри інвестувати у соціальну сферу відповідальності: декларація економічної мотивації, що призводить до поліпшення корпоративної репутації та до збільшення прибутку; інвестиції у соціальні ініціативи з метою покращення корпоративного іміджу, або відновлення раніше зіпсованого іміджу, або для задоволення потреб працівників як ключової зацікавленої сторони; вираження наміру піклуватися про своїх працівників призводить до того, що соціальні вигоди, у кінцевому підсумку, отримує у цілому суспільство; компанія спрямовує свої зусилля на соціально відповідальному бізнесі через збереження навколишнього середовища, коли дійсно має намір піклуватися про нього, або з метою покращення раніше зіпсованого іміджу.

Розвиток системи соціально відповідального бізнесу безпосередньо корелює із становленням моделі циркулярної економіки, центральним питанням якої є ефективне та бережливе використання ресурсів. Така економічна модель має переваги для суб'єктів ведення бізнесу, які мають безпосередній вплив на цілісну економічну систему у бік її зростання, серед яких – значна економія традиційних обмежених ресурсів, та їх стійке використання, стимулювання новацій, можливість задовольнити постійно зростаючі суспільні потреби.

Таким чином, підсумовуючи, зазначимо, що формування системи мотивації соціально відповідального бізнесу є необхідною умовою становлення моделі циркулярної економіки. Важливою складовою інституційного забезпечення соціально відповідального бізнесу є



мотивація з боку держави, оскільки відомо, що першочерговою метою будь-якого бізнесу є отримання доданої вартості, а не піклування про навколишнє середовище або забезпечення кращих соціальних умов для суспільства. А в умовах економіки військового типу та повоєнного відновлення, коли питання соціального та економічного відновлення перетворюються на питання стратегічного та життєво-необхідного вирішення, ведення бізнесу не може бути не соціально-відповідальним.

Список використаних джерел:

1. Бондарук Т. Г., Бондарук І. С. Економічна природа організаційно-економічного механізму соціальної відповідальності бізнесу. *Науковий вісник Національної академії статистики, обліку та аудиту*. № 1–2. 2020. С. 57–64.

2. Малік М. Й., Мамчур В. А., Шпикуляк О. Г. Інституціональне середовище та формування соціальної відповідальності аграрних підприємств. *Економіка АПК*. № 12. 2017. С. 5-13.

3. Siv Marina, Flo Grimstad, Richard Glavee-Geo, Barbro Elisabeth Fjortoft. SMEs motivations for CSR: an exploratory study. *European Business Review*. Vol. 32 (4). 2020. Pp. 553-572.

4. Камишникова Е. Сутність та структура організаційного забезпечення стратегічного управління корпоративною соціальною відповідальністю. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. № 4 (20). 2019. С. 61-71.

5. Концепція реалізації державної політики у сфері сприяння розвитку соціально відповідального бізнесу в Україні на період до 2030 року: розпорядження Кабінету Міністрів України від 24.01.2020 р. № 66-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/66-2020-%D1%80#Text> (дата звернення: 09.09.2022 р.).

## ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІНСЬКИХ АКТИВІВ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ

НЕСТОР О.Ю., канд. екон. наук

*Державна установа «Інститут регіональних досліджень ім. М. І. Долішнього НАН України»*

Управлінські активи як державного, так і приватного й неурядового секторів відіграють важливу роль у розвитку територіальної громади. Однак, вони мають свої особливості, котрі обов'язково потрібно враховувати у процесі взаємодії між ними.

Говорячи про управлінські активи приватного сектору, варто наголосити на декількох важливих аспектах:

- територіальним громадам може бути складно оцінити вагомість їхнього вкладу, оскільки найчастіше компетентні фахівці, здатні ефективно працювати на управлінських позиціях громад, задіяні у розбудові приватних компаній, а не своєї громади;

- внаслідок глобалізації та конкуренції сьогодні управлінці зазвичай не ідентифікують себе саме із тою територіальною громадою, в якій проживають, оскільки організації, в яких вони працюють, можуть знаходитися в іншій територіальній громаді;

- варто також взяти до уваги тривалість робочого часу та рівень зайнятості таких фахівців, оскільки зазвичай вони менш доступні у робочий час, коли відбувається багато заходів, пов'язаних із розвитком громад [1, с.122].

Частина управлінських активів територіальних громад також втрачається через припинення функціонування локальних підприємств, які вони у певних територіальних громадах розвивали та якими управляли. Однак, будівництво нових виробничих підприємств, злиття та поглинання чи прихід на територію громади роздрібних мереж тощо сприяють зростанню кількості управлінців. Оскільки вони можуть бути немісцевими, тобто отримати роботу на території громади, проживаючи та/чи будучи задіяними у розвиток інших територіальних громад, то зазначене може знизити їх ефективність та корисність для розвитку громади через нестачу бажання, можливостей чи лояльності до громади, у якій такі управлінці працюють. Це може бути проблемою, оскільки важливу роль відіграє не просто нестача людей як потенційних

кадрів, а нестача тих фахівців, що мають необхідні навички, мотивацію та демонструють вищий рівень залученості до розвитку конкретної територіальної громади [1, с.122].

Відзначимо, що у державному секторі існують проблеми, котрі знижують ефективність впливу управлінських активів на розвиток територіальних громад. Найперше такі проблеми пов'язані із забезпеченням певних територіальних громад управлінськими активами. Крім того, не менш важливими є якісний склад управлінських активів та їхня готовність ефективно працювати в умовах невизначеності та розширених повноважень органів місцевого самоврядування [2].

Серед представників неурядового сектора доцільно розглянути детальніше аспекти діяльності органів самоорганізації населення та громадських організацій.

Органи самоорганізації населення (ОСН) є важливими представниками управлінських активів недержавного сектора та, згідно статті 3 Закону України “Про органи самоорганізації населення”, беруть участь у реалізації соціально-економічного, культурного розвитку відповідної території, інших місцевих програм [3]. Виходячи з вищезазначеного, зупинимось детальніше на особливостях цього компонента управлінського активу територіальних громад.

Завдяки налагодженню соціальної взаємодії на місцевому рівні органи самоорганізації населення сприяють розвитку системи мережевих соціальних контактів, яка охоплює громадських активістів серед населення, представників місцевої влади, бізнесу та інших суб'єктів [4, с.60]. Зауважимо, що кількість ОСН в Україні протягом 2014-2020 рр. зросла на 20% (без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим і м. Севастополя) [5]. Загальна кількість ОСН у більшості областей протягом 2015—2019 рр. в Україні істотно зросла (за винятком Волинської, Херсонської та Чернівецької). Вагомий приріст відзначено в Харківській області — на 45,8%; у восьми областях країни зростання становило від 27 до 33%. Якщо в розрахунку на 100 тис. населення в Україні функціонує 4 ОСН, то в 11 областях цей показник менше 2 (з них у п'яти областях — менше 1). Найбільшого поширення ОСН набули в Тернопільській та Волинській областях (відповідно, 16 і 8 ОСН на 100 тис. населення). Попри таку динаміку, зростання порівняння абсолютної кількості адміністративно-територіальних одиниць у країні та кількості ОСН як їх представницьких органів свідчить про невисокий рівень громадської активності на місцях [4, с.60].

Говорячи про громадські організації та їх співпрацю з органами місцевого самоврядування, варто відзначити два моменти: небажання місцевих рад долучати громадськість до спільного прийняття рішень та відсутність у громадськості постійної зацікавленості в участі у розвитку місцевої політики. Зазначене негативно впливає на успішність реалізації громадських ініціатив, адже їхнє втілення прямо залежить від рівня активності громадськості та участі її у вирішенні справ територіальної громади [6].

Дослідження Майко Т.С. розкриває наступні сфери життя місцевої громади, в якій громадські організації діють та беруть участь у заходах за ініціативою міських рад. За даними дослідження, найбільш активну участь громадські структури у співпраці з органами місцевої влади беруть у таких сферах, як благоустрій території (66,8%), вивіз сміття (45,5%), організація дозвілля (44,3%), покращення екологічної ситуації (42,6%) та робота ЖКВ (37,9%) [6, с.195].

Аналізуючи управлінський актив громадських організацій, варто зауважити, що зазначені організації можуть наймати професійний персонал зі специфічною освітою або професійною підготовкою (наприклад, у судовій, дослідницькій сфері) для моніторингу політики, розробки та управління організаційними цілями і стратегіями, а також спілкування з іншими зацікавленими сторонами (7; 8; 9).

Часто представники громадських організацій (наприклад, бізнес-асоціацій) беруть активну участь у політичному позиціонуванні та розвитку громад, оскільки мотивовані відстоюванням власних економічних інтересів. Зауважимо, що бізнес-асоціації зазвичай мають значні фінансові ресурси та персонал, для якого характерний високий рівень професіоналізму. Як наслідок, їх управлінський актив може зробити значний внесок у розвиток територіальної громади, зважаючи на наявні компетенції (10; 9).

Співпраця між управлінськими активами державного, приватного та неурядового секторів є дуже важливою, оскільки злагоджена взаємодія між ними уможливорює боротьбу із тиском з

боку груп інтересів, ефективну роботу кожного з секторів та, як наслідок, сприяє розвитку територіальної громади.

Список використаних джерел

1. Kolzow D. R. Developing community leadership skills. *An introduction to community development* (edited by Rhonda Phillips and Robert H. Pittman). New York : Routledge. 2009.
2. Балдич Н., Гнидюк Н., Трутковські Ц. Дослідження навчальних потреб представників органів місцевого самоврядування України: аналітичний звіт. 2019. 122 с. URL: <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/DIYALNIST/PROFF%20NAVCHANJA/PIDVISCH%20KV ALIFICACII/analiichnii-zvit-tna-ukraine-2018-2019-final-report-ukr-f-1.pdf>
3. Про органи самоорганізації населення: Закон України від 11.07.2001 р. № 2625-III. *Законодавство України*: сайт. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2625-14#Text>
4. Заяць Т.А., Краєвська Г.О. Розвиток соціального капіталу територіальних громад в Україні. *Економіка України*. 2020. №12. С.56-72. DOI: <https://doi.org/10.15407/economyukr.2020.12.056>
5. Кількість юридичних осіб за організаційними формами. *Державний комітет статистики України*: сайт. 2022. URL: [http://www.ukrstat.gov.ua/edrpo/ukr/EDRPU\\_2017/ks\\_opfg/arh\\_ks\\_opfg\\_17.htm](http://www.ukrstat.gov.ua/edrpo/ukr/EDRPU_2017/ks_opfg/arh_ks_opfg_17.htm)
6. Майко Т. С. Участь територіальної громади в управлінні на місцевому рівні. *Актуальні проблеми політики: збірник наукових праць*. 2017. Вип. 59. С. 86–92.
7. Heyley F., Willems E., Beyers J. Do Professionals Take Over? Professionalisation and Membership Influence in Civil Society Organisations. *International Society for Third Sector Research*. 2020. *Voluntas* (2020) 31:1226–1238. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11266-020-00214-9>
8. Hwang H., Powell W. The rationalization of charity: The influences of professionalism in the nonprofit sector. *Administrative Science Quarterly*. 2009. 54(2). Pp. 268–298.
9. De Bruycker I., Berkhout J., Hanegraaff M. The paradox of collective action: Linking interest aggregation and interest articulation in EU legislative lobbying. *Governance*. 2019. 32(2). Pp. 295–312.
10. Halpin D. R., Fraussen B. Laying the groundwork: Linking internal agenda-setting processes of interest groups to their role in policy making. *Administration and Society*. 2017. <https://doi.org/10.1177/0095399717728094>.

## **СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ТРАНЗИТИВНОЇ ЕКОНОМІКИ**

НОВІКОВА М.М., д-р екон. наук, проф.

*Харківський національний університет міського господарства імені О.М. Бекетова*

Сучасні умови функціонування вітчизняних підприємств вимагають розробки та застосування нових підходів до управління їх діяльністю за рахунок ефективного використання наявного потенціалу, зокрема трудового з метою реалізації їх потенційних можливостей. Саме це дозволить забезпечити досягнення сталого розвитку підприємств та отримати конкурентні переваги на вітчизняному та світовому ринках [1].

Сьогодні наявність різнопланових варіантів моделей прийняття управлінських рішень відкривають певні можливості задля використання саме кадрового потенціалу підприємства. Транзитивна економіка створила умови для прояву потенціалу співробітників, який історично формувався ще за радянських часів. На жаль, більша частина його була втрачена, так і не реалізувавшись у трудові ресурси.

Доцільна праця людей, як економічний вираз трудової діяльності, є основою будь-якого матеріального виробництва. Праця ґрунтується на матеріальній основі і спрямована на задоволення потреб людини, носієм якого виступають трудові ресурси підприємств. Зважаючи на те, що співробітники будучи дієвою продуктивною силою, яка впливає на раціональне здійснення виробничого процесу, займає історично головне місце. Тобто від якісного та

кількісного штату робітників на пряму залежить продуктивність усіх господарських ланок.

В сучасних умовах головними чинниками, що зумовлюють створення кадрового потенціалу, є наявність споживачів і постачальників. Саме укладення довго-строкових контрактів окреслює стале функціонування компаній, їхню співпрацю та формує потрібну базу для планування виробництва.

Кадровий потенціал – це трудові можливості підприємства, здатність персоналу до генерування ідей, створення нової продукції, його освітній, кваліфікаційний рівень, психофізіологічні характеристики і мотиваційний потенціал [2].

Управління кадровим потенціалом відбувається за допомогою поєднання різних методів (способів) впливу на співробітників та технологій. Виокремлено три групи методів впливу на співробітників: адміністративні, економічні та соціально-психологічні.

На практиці збалансована система управління кадровим потенціалом може відіграти головну роль у конкурентній боротьбі за нові ринки, забезпечити перспективи сталого розвитку. Ефективна стабільність діяльності підприємства, обґрунтоване планування персоналу, персоніфіковані підходи до підбору і просування кадрів, їх якісна підготовка, перепідготовка і неперервне підвищення кваліфікації взаємопов'язані між собою. Саме тому, визначаючи стратегічні перспективи розвитку суб'єктів господарювання розробляють адаптовані системи управління кадровим потенціалом і програми їх функціонування [3].

Використання системного підходу щодо управління кадровим потенціалом дозволяє окреслити взаємозв'язок між окремими елементами задля досягнення кінцевої мети, формування концептуального механізму управління, що можливо при використанні основних функцій менеджменту організації. Відповідне виконання принципу системності в адмініструванні передбачає, що управління кадрами охоплює весь трудовий колектив. Тобто вирішуються проблеми загального характеру, що уразі стосується окремого співробітника: від початкової стадії трудової кар'єри, в період адаптації та подальшого просування по службі і навіть в останній день роботи в компанії.

Раціонально побудована система управління кадровим потенціалом спрощує функціонування підприємства та базується на сучасних правилах адміністрування, які дозволяють досягати цілей організації й одночасно прихильності співробітників. Тобто це постійна робота з персоналом (виявлення професійних ознак), задля вирішення виробничих завдань у відповідності до концепції розвитку бізнес-процесу.

Запровадження якісно нової системи управління кадровим потенціалом дозволить надавати конкурентну продукцію за рахунок зростання продуктивності праці, орієнтації на впровадження інтелектуального потенціалу працівників, реструктуризації ресурсів, що призведе до зростання рентабельності та залучення інвестицій, виходу з фінансово-економічної кризи.

Розвиток кадрового потенціалу передбачає реалізацію стратегічних аспектів управління підприємством, такі, наприклад, як розробка й здійснення кадрової політики, в межах якої принципи управління персоналом відображають об'єктивні тенденції, соціальні й економічні закони, враховують наукові рекомендації суспільної психології, теорії менеджменту й організації, тобто увесь арсенал наукового знання, який і визначає можливості ефективного регулювання та координацію людської діяльності.

Кадровий потенціал і процес його нарощування окреслюється певними факторами, тобто розглядається, як соціально-економічні аспекти так і облікова категорія. В процесі формування кадрового потенціалу на підприємстві керівництво повинно враховувати специфіку діяльності, низьку ефективність і відтік кадрів із системи управління персоналом, недостатність інноваційного розвитку.

Стосовно сфери управління кадровим потенціалом, економічна ефективність, окреслюється, як спрямованість та досягнення визначених цілей підприємства шляхом використання кадрового складу за принципом: економічної корисності витрат обмежених ресурсів при досягненні позитивних результатів. Дане правило може бути виконано при взаємоузгодженні результатів роботи й обсягу його корисного використання (індикатор продуктивності праці) та інших аспектів – оптимальне співвідношення отриманого результату роботи кадрового складу (окремих груп) з витраченими коштами на утримання персоналу (економічна складова праці).

Умови підвищення ефективності управління кадровим потенціалом підприємства залежать від існуючої системи державного управління економікою, соціально-економічного становища в країні, рівня інтеграції господарської системи підприємства в зовнішній економічний простір, розвитку інформаційних зв'язків управління суб'єктом господарювання, рівня співпраці підрозділів по забезпеченню соціально-економічного розвитку. В цих умовах і формується механізм підвищення ефективного використання сукупного економічного потенціалу, зокрема кадрового.

Зроблено висновок, що при управлінні кадровим потенціалом в умовах транзитивної економіки, є доцільним, щоб головна увага приділялася здатності персоналу до генерування нових ідей, його адаптації до умов виробництва, бажанню регулярно підвищувати свій освітній, інтелектуальний та професійний рівень.

Список використаних джерел:

1. Новікова М. М., Боровик М. В., Писаревський І. М., Волкова М. В., Догадіна В. Ю. Особливості формування організаційного механізму управління розвитком трудового потенціалу підприємства // Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: «Економічні науки». – 2022. – №8. <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2022-8-8190>

URL: <https://www.inter-nauka.com/issues/economic2022/8/8190>

2. Головка А.С. Теоретико-методичний зміст категорій “трудоий потенціал”, “кадровий потенціал” та “трудоі ресурси”. Вісник Хмельницького національного університету. 2010. № 3. Т. 2. С. 14–16. URL: [http://journals.khnu.km.ua/vesnik/pdf/ekon/2010\\_3\\_2/014-016.pdf](http://journals.khnu.km.ua/vesnik/pdf/ekon/2010_3_2/014-016.pdf)

3. Сучасна технологія оцінювання персоналу та кадрового потенціалу організації і її соціальнопсихологічний аспект : наук. розробка / авт. кол. : В. М. Мартиненко, Ю. Д. Древаль, Ю. В. Конотопцева та ін. Київ : НАДУ, 2013. 52 с. URL: [https://mmgh.kname.edu.ua/images/Gayduchenko/Gaydu\\_1.pdf](https://mmgh.kname.edu.ua/images/Gayduchenko/Gaydu_1.pdf)

## **УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ СТРАХОВОГО РИНКУ УКРАЇНИ**

НОВОСЕЛЕЦЬКА А.О., аспірант

*Національний університет «Острозька академія»*

Розвиток страхового ринку України в умовах транзитивної економіки підвищує вимоги до конкурентоспроможності вітчизняних страхових компаній, яка є однією з основних умов ведення бізнесу та розвитку інституту страхування в нашій країні.

Розвиток національного страхового ринку на сучасному етапі відбувається за умов підвищення зацікавленості юридичних та фізичних осіб у захисті своїх майнових інтересів, розвитку ринку фінансових послуг та формування національної системи іпотечного кредитування, запровадження системи недержавного пенсійного забезпечення. З іншого боку стримують розвиток ринку страхових послуг - недосконалість захисту прав споживачів страхових послуг, вузька клієнтська база страховиків, недостатність надійних фінансових інструментів для інвестування, слабкий розвиток національного перестрахового ринку, низький рівень страхової культури населення.

В умовах сьогодення важливим є формування ефективної системи інструментарію, спрямованого на збільшення рівня конкурентоспроможності страхових компаній та надання конкурентних послуг не лише на внутрішньому, а й зовнішньому ринках [1].

Стримуючим чинником діяльності українських страхових компаній є те, що вони знаходиться у досить суперечливій та складній ситуації. Це є очевидним, адже питання капіталізації і стратегії розвитку своєчасно не були вирішені акціонерами страхових компаній.

Тому питання підвищення ефективності управління конкурентоспроможністю страхового ринку України виходять на перший план, враховуючи фінансові труднощі страховиків та низьку зацікавленість населення у страхових послугах. Проте європейська інтеграція України включає запровадження правил регулювання страхування ЄС, які мають посилити конкурентоспроможність та зменшити ризик неплатоспроможності. За показниками щільності страхування, проникнення страхування та рівня страхових виплат Україна знаходиться на

останніх та передостанніх позиціях серед країн Європи.

Під управлінням конкурентоспроможністю страхової послуги слід розуміти сукупність заходів з системного і постійного її удосконалення та просування до клієнта на основі інструментів комплексу маркетингових комунікацій, а саме реклами, стимулювання збуту, суспільних зв'язків (PR), персональних продажів, образного іміджу, директ-маркетингу тощо.

До основних потенційних переваг вітчизняних страхових компаній можна віднести:

- збільшення іноземних інвестицій у страховий ринок;
- зменшення тарифів на надання страхових послуг;
- запровадження європейських стандартів з класифікації ризиків у страхуванні;
- можливість захисту інтересів споживачів страхових послуг згідно з процедурою розгляду досудових спорів;
- сприяння захисту економічної конкуренції на страховому ринку України;
- запровадження корпоративного управління діяльністю страхових компаній;
- удосконалення системи правового забезпечення ринку страхових послуг.

Але, на жаль сьогодні на фінансовому ринку спостерігається попит на кредитування, але банки поки не поспішають вкладати кошти в реальний сектор економіки. Підприємствам не вистачає оборотних коштів та інвестицій на розвиток бізнесу. Така залежність банківського і страхового секторів економіки ще раз доводить, що державна політика розвитку страхування повинна базуватися на зміцненні ринкових засад діяльності її учасників, пріоритетності прав споживачів страхових послуг.

Розвиток страхової діяльності, обсяги та напрями фінансування суб'єктів господарювання будуть залежати від розширення спектру страхових послуг, підвищення їх конкурентоспроможності. Вимоги до створення нових страхових компаній, зокрема: забезпечення оптимальної структури між обов'язковим і добровільним страхуванням; залучення страхового ринку до вирішення проблем соціального страхування; залучення до вирішення питань економічного розвитку держави.

Специфіка страхування визначає безпосередній зв'язок страхового ринку з фінансами підприємств, фінансами населення, банківською системою, державним бюджетом та іншими фінансовими інститутами, в рамках яких реалізуються страхові відносини. У таких відносинах відповідні фінансові інститути виступають як страхувальники і споживачі страхових продуктів [2].

Дієвим інструментом управління конкурентоспроможністю страхового ринку України є страховий маркетинг, який необхідно розглядати через призму необхідності взаємного врахування інтересів і потреб страховика і страхувальника, бо створення страхової послуги є їх спільним і взаємовигідним процесом.

Сьогодні, практично всі страхові компанії України здійснюють свою діяльність в умовах нестабільності. Отже, управління конкурентоспроможністю страхового ринку в умовах нестабільності – це процес роботи під впливом обставин таким чином, щоб це дало змогу керівництву компаній здійснювати аналіз, планування, організацію і контроль цілого ряду взаємопов'язаних операцій для прийняття необхідних та раціональних рішень з невідкладних проблем, що виникли перед ними.

Враховуючи вищезазначене, доцільним буде запропонувати алгоритм управління конкурентоспроможністю страхового ринку України в умовах нестабільності, який передбачає такі етапи:

1. Проведення аналізу конкурентних сил, які впливають на страховиків.
2. Побудову логічної концепції з управління конкурентоспроможністю страхових компаній в умовах нестабільності.
3. Здійснення оцінювання рівня конкурентоспроможності страхового ринку.
4. Реалізацію заходів із підвищення рівня конкурентоспроможності страхового ринку в умовах нестабільності.

Використання запропонованого алгоритму управління конкурентоспроможністю страхового ринку в умовах нестабільності дозволить зберегти позиції вітчизняних страхових компаній на ринку та підвищити рівень їх конкурентних переваг.

Зроблено висновок, що управління конкурентоспроможністю страхового ринку в сучасних

умовах є досить трудомістким процесом, оскільки сьогодні існують реальні перешкоди для компаній здійснювати ефективний аналіз, планування, організацію і контроль ряду взаємопов'язаних операцій для прийняття необхідних та раціональних управлінських рішень з невідкладних проблем.

Список використаних джерел:

1. Закон України « Про страхування», 1996, Редакція від 13.02.2020

URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/85/96-вр> (дата звернення: 25.01.2020)

2. Липчинський Я.О. Конкурентоспроможність сектору страхових послуг України // Економіка та держава. 2017. № 2.

## **МАРКЕТИНГОВИЙ ПІДХІД ДО ФОРМУВАННЯ АСОРТИМЕНТНОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА (НА ПРИКЛАДІ ТДВ “ГОРОДОЦЬКЕ”)**

РЕШМІДІЛОВА С.Л., канд. екон. наук, доц.

*Хмельницький національний університет*

В умовах економічних змін, посилення конкуренції виникає необхідність пошуку нових підходів у маркетинговій діяльності, які орієнтовані на підвищення прибутку і конкурентоспроможності підприємства. Забезпечення прибутковості підприємства та його конкурентоспроможності часто визначається здатністю товарного асортименту правильно й адекватно відповідати попиту споживачів на кількісному і якісному рівнях.

Кожне підприємство постійно повинно швидко реагувати на кожну зміну ринкової ситуації, що відбивається на асортименті. Як свідчить світовий досвід, лідерство в конкурентній боротьбі отримує найбільш компетентний в асортиментній політиці, хто володіє методами її реалізації і може максимально ефективно нею управляти.

Вищезазначене свідчить, що ретельно продумана і розроблена асортиментна політика для підприємства є основою його високої конкурентоспроможності, що визначає успіх підприємства на ринку. У зв'язку з цим дослідження шляхів та методів удосконалення асортиментної політики підприємства є актуальним і набуває особливої значущості та практичної цінності в сучасних умовах.

Теоретичні аспекти та методичний інструментарій формування товарного асортименту підприємства фрагментарно розглядалися вітчизняними вченими Л.В. Балабановою, А.М. Германчук, Є.О. Діденко, Л.О. Лігоненко, А.А. Мазаракі, З.С. Петриченко, Д.С. Савельєвим, Н.С. Степанюком, А.В. Трояном, Н.М. Ушаковою та ін. Основи ефективного управління асортиментною політикою підприємства викладені в працях О.П. Міхальнової, Д.В. Аругюнова, А.Я. Якобсона. У дослідженнях Еванса Дж.Р. описаний зарубіжний досвід з цієї проблеми, який можна використовувати, адаптуючи його до вітчизняних умов. В той же час, практика показує, що потрібні більш глибокі наукові дослідження з питань організації й удосконалення асортиментної політики підприємства, перш за все, її формування в нових умовах господарювання.

В Україні зберігається усталена товарна структура виробництва, але підприємства у своїй діяльності все більше орієнтуються на актуальні тенденції світового ринку, що виявляється у диверсифікації сортового складу, розвитку сучасних технологій вирощування, зберігання і переробки, удосконаленні маркетингової діяльності тощо.

У 2018 році був встановлений рекорд вартості експорту плодово-ягідної продукції за весь період незалежності України. Найбільшим попитом на зарубіжних ринках користувались волоські горіхи, заморожені ягоди, а також яблука українського виробництва. Головним ринком збуту нашої продукції садівництва залишився Європейський Союз.

Наслідком збільшення виробництва стало зростання обсягів наявної пропозиції плодово-ягідної продукції. Однак зниження закупівельних цін, особливо на яблука, зі сторони посередників і переробників, виявилось занадто відчутним для галузевих виробників. До того ж, можливості збувати яблука для фермерів-садівників виявились дуже обмеженими, причому

це стосувалось всіх без винятку каналів реалізації. Така ситуація стала найбільшим негативом для спеціалізованих виробників, адже абсолютна їх більшість недорахувалась очікуваних грошових надходжень.

Позитивним виявилось збільшення загальних обсягів державної підтримки садівництва, виноградарства і хмелярства, яке за підсумками року сягнуло майже 400 млн грн. Повністю було профінансовано витрати на закладку молодих садів, частково – на будівництво фруктосховищ.

Галузеві підприємства продемонстрували набагато вищі прирости врожаю, ніж господарства населення. Зокрема, спеціалізовані виробники наростили валові збори плодів і ягід на понад 60 %, переважно за рахунок яблук. Таким чином, торік промислове виробництво фруктів займало приблизно 30 % у загальній їх пропозиції на ринку. Товарна структура промислового виробництва плодово-ягідної продукції в абсолютній більшості формується яблуками, інші культури лише її доповнюють [2]. Зростання промислового виробництва яблук у минулому році було викликане не лише вищою за очікувану урожайністю, а й вступом у повне плодоношення насаджень, закладених 5-6 років тому. Хоча загальні площі плодкових і ягідних насаджень в Україні залишаються відносно стабільними в останні роки, промислові підприємства постійно їх збільшують.

Асортиментна політика займає найважливіше місце товарній політиці підприємства. Правильно складений асортимент товарів та послуг дозволяє залучити платоспроможного покупця і досягти головної мети діяльності – отримання максимально можливого прибутку. Асортимент та його різноманітність є найважливішим елементом товарної політики будь-якого підприємства. Його величина та якісне задоволення потреб клієнтів тісно пов'язані, тому працювати над формуванням асортименту потрібно кожному підприємству, незалежно від його розміру і пропонованих товарів або послуг.

Під маркетинговим середовищем підприємства розуміють сукупність факторів, які впливають на процес управління маркетингом підприємства, його маркетинговий розвиток та взаємовідносини зі споживачами [2].

Основне завдання аналізу маркетингового середовища – взаємоузгодити вплив середовища, потреби цільового ринку, мету та можливості підприємства. Метою маркетингових досліджень є виявлення можливості підприємства для оволодіння конкурентними позиціями на конкретному ринку, зниження рівня невизначеності та комерційного ризику, збільшення ймовірності успіху маркетингової діяльності підприємства на ринку.

Маркетинговий аналіз передбачає визначення й оцінювання ринку діяльності підприємства, дослідження зовнішнього середовища з метою виявлення потенційних можливостей для роботи, а також отримання конкурентної переваги.

Чинники внутрішнього середовища маркетингу поділяються на ті, що підконтрольні вищому керівництву підприємства, і ті, що підконтрольні й підзвітні службі маркетингу.

Чинники маркетингового макросередовища значним чином впливають на формування асортиментної політики. Тому при розробленні асортиментної політики основними проблемами є такі, як: інновації, забезпечення конкурентоспроможності товару, оптимізація товарного асортименту, товарна марка, створення ефективної упаковки, життєвий цикл товару, позиціонування товару на ринку.

Асортиментна політика на ТДВ “Городоцьке” передбачає певний курс дій або наявність заздалегідь обдуманих принципів, завдяки яким забезпечувалась би спадкоємність рішень та заходів у галузі формування товарного асортименту. Аналіз асортименту продукції дає можливість розв’язати проблему вибору номенклатури продукції, яку випускають.

Завданням відділу маркетингу ТДВ “Городоцьке” є визначення структури та обсягів закупівлі товарів, а саме:

- встановлення співвідношення між новою продукцією, що потребує вдосконалення та модифікації; традиційною продукцією, яка не потребує вдосконалень, і застарілою продукцією;
- визначення номенклатури продукції, яку закупляють;
- визначення перспектив оновлення асортименту.

Завдання підприємства на конкурентному ринку – створення стійких відмінних переваг, що допомагають завоювати споживачів (постійне підвищення якості асортименту продукції,



розширення асортименту продукції), стимулювання покупця до здійснення наступних покупок.

Варто відмітити, що для управління асортиментом керівництво використовує техніко-економічний (виробничий) та маркетинговий (ринковий) аналіз. Для ТДВ “Городоцьке” формування асортименту досі залишається процесом інтуїтивним, не застосовуються сучасні методики аналізу, що дозволяють формувати асортимент згідно з потребами ринку. На сьогодні товариство використовує стратегію глибокого проникнення на ринок, пропонуючи існуючий товар на існуючому ринку.

Асортимент продукції ТДВ “Городоцьке” досить широкий. Основними в структурі асортименту є яблука, груші, черешні і вишні. Високі професійні і організаторські здібності керівника підприємства, вміння працювати з людьми, справжнього господаря, в значній мірі сприяли тому, що ТДВ “Городоцьке” з року в рік вирощує високі врожаї плодів, ягід і є одним із найкращих в районі.

Використання маркетингового аналізу дозволяє зрозуміти, наскільки та або інша позиція перспективна з погляду ринку, який попит на неї очікується, його динаміку. При зіставленні даних двох аналізів ми й одержуємо оптимальний асортимент. Варто відмітити, що за радянських часів проблеми формування оптимального асортименту промислового підприємства зводилися до розроблення оптимального плану виробництва, яке вирішувалося за допомогою економіко-математичного моделювання – лінійного програмування, а обмеженнями були виробничі потужності, матеріальні та трудові ресурси.

Від складу і своєчасного оновлення асортименту товарів значною мірою залежить ступінь задоволення попиту, витрати потреб населення, пов’язані з покупкою товарів. Відсутність у підприємства окремих товарів, їх вузький або нестабільний асортимент, що не відповідає запитам покупців, породжують незадоволений попит, збільшуючи витрати часу населення на пошук необхідних товарів, це негативно відбивається на економічній ефективності. Тому при формуванні асортименту товарів важливою вимогою є максимальне задоволення попиту покупців при мінімальних витратах часу на здійснення покупки і забезпечення ефективної роботи підприємства.

Аналіз структури асортименту показав, що найбільшу частку в прибутку та товарообігу ТДВ “Городоцьке” займають такі групи продукції, як: яблука, груші, черешня, вишня. Проміжною продукцією є смородина, полуниця, суниця. В свою чергу, всі останні види товарної продукції на підприємстві займають не надто вагомі позиції та приносять найменші доходи. Зроблено висновок, що продукції класу А необхідно приділяти особливу увагу та постійно проводити щоденний її моніторинг. Що стосується продукції класу В та С, то кожного дня проводити аналіз недоцільно.

Запропоновано низку заходів з удосконалення асортиментної політики підприємства, які передбачають: вдосконалення каналів збуту плодово-ягідної продукції, правильна політика ціноутворення, підвищення якості продукції, застосування інтенсивних технологій з вирощування продукції садівництва, об’єднання у фруктові-яблучні кластери з метою розширення ринків збуту.

Удосконалення асортиментної політики ТДВ “Городоцьке” має передбачати впровадження прогресивних форм торгівлі, реклами, маркетингу. На наступні роки підприємство має планувати виконання своїх довгострокових та короткострокових планів, пов’язаних з розширенням асортиментної політики, розширенням торговельної мережі, розробкою нової маркетингової стратегії та стратегії ціноутворення.

Список використаних джерел:

1. Канцідал Т.В. Вплив маркетингового середовища на асортименту політику підприємства / Т.В. Канцідал, О.В. Комаровська // Економіка і регіон. – 2013. – № 2(39). – С. 52-57.

2. Офіційний сайт Державної служби статистики України / [Електронний ресурс] – Режим доступу: [www.ukrstat.gov.ua](http://www.ukrstat.gov.ua).

# ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЇ

РОМАНЕНКО А.В., магістр

БОРОВИК М.В., д-р екон. наук, проф.

*Харківський національний університет міського господарства імені О.М. Бекетова*

Сучасні умови висувають вимоги до пошуку та застосування нових підходів до побудови та використання економічного потенціалу підприємств, які надають можливості для визначення та використання внутрішніх резервів економічного зростання. Важливий економічний параметр діяльності організації – оцінка формування економічного потенціалу та ефективності його використання.

Відсутність механізмів економічного контролю, науково обґрунтованих для умов управління ринком та оцінка стану діяльності організації з погляду ефективності формування економічних ресурсів та використання зменшує інвестиційну активність та конкурентоспроможність господарюючих суб'єктів. Це вимагає пошуку нових методів для оцінки економічного потенціалу.

Традиційно існують два напрямки дослідження економічного потенціалу – «ресурсний» та «результативний» [1-3]. Перший напрямок розглядає потенціал як сукупність ресурсів організації. Другий – розглядає здатність організації освоювати та переробляти наявні у неї ресурси для задоволення існуючих потреб. Узагальнивши ці напрямки, можна сказати, що економічний потенціал організації – це узагальнюючий показник, що показує співвідношення виробничого потенціалу організації з факторами довкілля з визначенням фінансових можливостей діяльності економічної системи.

До основних структурні компонентів економічного потенціалу підприємства традиційно відносять [2]:

- виробничий потенціал;
- фінансовий потенціал;
- трудовий потенціал;
- інноваційний потенціал.

Процес формування потенціалу організації є одним із напрямів її економічної стратегії та передбачає створення та впровадження системи ресурсів та компетенцій (сукупність звичок та досвіду) таким чином, щоб результат їхньої взаємодії виступав фактором успіху у досягненні стратегічних, тактичних та оперативних цілей діяльності організації. При Формуванні потенціалу організації використовують такі основні наукові підходи: системний; маркетинговий; функціональний; відтворювальний; інноваційний; нормативний; комплексний; інтеграційний; динамічний; оптимізаційний; адміністративний; поведінковий; ситуаційний; структурний тощо.

У зв'язку з тим, що формування економічного потенціалу організації є складним динамічним процесом, орієнтованим на максимальну взаємодію із зовнішнім середовищем та забезпечення високої якості реалізації, важливо визначити, які саме фактори зумовлюють розвиток його елементів та впливають на їхню збалансованість та ефективність використання.

По відношенню до формування та розвитку економічного потенціалу всі фактори можна поділити на зовнішні та внутрішні.

До зовнішніх факторів належать економічні, соціальні, політичні, юридичні умови, вплив яких визначається обмежувальними чи стимулюючими заходами з боку різних державних органів, банків, інвестиційних компаній, громадських груп, політичних сил тощо. Такими заходами, як правило, є податкові, відсоткові ставки, законодавчі, етичні, суспільні норми, тиск політичних сил.

Важливим зовнішнім фактором є також ринкові умови на вході (умови конкуренції на ринках ресурсів) та виході із системи (умови конкуренції безпосередньо у галузі). Перший чинник пов'язані з вартістю забезпечення кожного елемента економічного потенціалу ресурсами, що є альтернативною вартістю цих ресурсів, тобто, цінністю тих альтернативних можливостей, яких довелося відмовитися з допомогою напрям ресурсів у той, а чи не інший елемент потенціалу

максимального досягнення цілей. Другий чинник означає, що з завоювання стабільних ринкових позицій потенціал організації характеризується (сервісу, гарантіям). Так, за умов посилення конкуренції сучасні організації повинні сфокусувати свої зусилля на максимальній реалізації наявного потенціалу та створення нового за рахунок своєчасного визначення слабких позицій конкурентів.

До внутрішніх чинників належить, передусім, стратегія організації, реалізація якої формує потенціал, досвід і звички менеджерів, необхідні реалізації намічених планів, принципи організації та ведення бізнесу, якими керується організація, моральні цінності та амбіції керівників, і навіть загальноприйняті у рамках організації цінності та культура.

Матеріальною основою економічного потенціалу підприємства є фінансові ресурси, які знаходять своє відображення у його балансі, а величина сукупного потенціалу є результатом спільних зусиль щодо реалізації його елементів, яка залежно від інтересів власників може бути виражена або потенційним прибутком, який залишається у розпорядженні організації, або її вартістю.

Необхідність управління економічним потенціалом організації вимагає встановлення причинно-наслідкових зв'язків між наявністю та використанням ресурсів, наявністю капіталу та ефективністю його розміщення та використання.

Таким чином, можна зробити висновок, що збільшення економічного потенціалу є першорядним завданням організації. Управляти економічним потенціалом, зокрема його якісним показником, стійкістю фінансового стану, необхідно всіх рівнях управління та на всіх стадіях виробництва. Ефективність використання майнового потенціалу залежить від наявності та стану трудового, науково-технічного, організаційного, фінансового потенціалу, умов зовнішнього та внутрішнього середовища. Отже, управління процесом формування економічного потенціалу може бути ефективним та призведе до збільшення вартості у разі використання наявних резервів, виявлених внаслідок аналізу використання економічного потенціалу.

Список використаних джерел:

1. Актуальні проблеми та напрями розвитку потенціалу соціально-економічних систем в умовах конкуренції: монографія / За заг. ред. д-ра екон. наук, проф. Л. Л. Калініченко. – Харків. : ФОП Панов А. М., Видав. ТОВ «В справі», 2017. – 275 с.

2. Григораш О.В. Концептуальний підхід до управління економічним потенціалом торговельних підприємств / О.В. Григораш // Економіка і організація управління. – 2012. – № 2(12). – С. 105-112.

2. Маслак О.І., Безручко О.О.. Управління економічним потенціалом підприємства на різних стадіях його життєвого циклу. Маркетинг і менеджмент інновацій, 2014, №1. С. 201-202.

## **ІННОВАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК: ТЕОРЕТИЧНИЙ БАЗИС**

РУДНІЧЕНКО Є.М., д-р екон. наук, проф.

ГАВЛОВСЬКА Н.І., д-р екон. наук, проф.

ГАРБУЗЮК О.О., аспірант

*Хмельницький національний університет*

Рушійну силу економічного зростання вчені [13] вбачають у використанні й удосконаленні передових технологій, а стабільність економічної динаміки намагаються забезпечити через управління інноваційними процесами. Так, сьогодні 75-95% приросту промислового виробництва забезпечується за рахунок використання інновацій [2], у розвинутих країнах технологічні інновації забезпечують близько 50% ефективності ринкової економіки та 80% приросту ВВП; геоекономічне, геополітичне лідерство США, ЄС, Японії, інтенсивний розвиток та підвищення конкурентоспроможності Сінгапуру, Малайзії, Південної Кореї та інших країн, які швидко розвиваються, і зумовлено активним розвитком їх інноваційної діяльності та комерціалізації результатів НДДКР [4, с. 8].

Управлінські інновації є складовою загальних інновацій організації і належать до нетехнологічних інновацій, що запроваджуються з метою покращення управлінських процесів. Управлінська інновація розглядається як нововведення, впровадження нових практик; як будь-яка цілеспрямована зміна; як будь-яке організаційне рішення; як результат творчої діяльності. Основною відмінною рисою інновації є необхідність її обов'язкового впровадження, що відокремлює інновацію від поняття «нововведення» (винаходу, розробки тощо). Тому необхідно відзначити, що на початковому етапі зміст інноваційної діяльності співпадає зі змістом поняття нововведення, але для перетворення нововведення в інновацію необхідне його впровадження, розповсюдження та комерціалізація.

Використання підприємствами інновацій дає можливість забезпечити стійкі позиції та зростання на ринку, знизити витрати на виготовлення продукції і наданих послуг, зростання обсяг реалізованої продукції. Саме інновації є рушійною силою розвитку підприємств. Варто зазначити, що інноваційний шлях розвитку підприємств є широкомасштабним, оскільки стосується не тільки організаційних, технічних і технологічних аспектів діяльності підприємств, але й сприяє їх соціальному розвитку.

Поняття «інноваційний розвиток», як економічна категорія наведено у таблиці 1.

Таблиця 3

### Поняття «інноваційний розвиток», як економічна категорія

Автор, джерело	Визначення поняття
Характеристика поняття «інноваційний розвиток», як процес (інноваційний, господарювання, перетворення тощо)	
Гумба Х. [3]	не тільки основний інноваційний процес, але і розвиток системи факторів та умов, необхідних для його здійснення, тобто інноваційного потенціалу
Ілляшенко С. [6]	процес господарювання, що спирається на безупинні пошук і використання нових способів і сфер реалізації потенціалу підприємств у мінливих умовах зовнішнього середовища у рамках обраної місії та прийнятої мотивації діяльності і пов'язаний з модифікацією існуючих і формуванням нових ринків збут
Характеристика поняття «інноваційний розвиток», як сукупність відносин або діяльність підприємства	
Адаменко О. [1]	діяльність підприємства, що спирається на постійний пошук нових методів та засобів задоволення споживацьких потреб та підвищення ефективності господарювання
Заглуміна Н. [5]	сукупність відносин, що виникають у ході цілеспрямованого підвищення економічної ефективності та конкурентоспроможності організації на основі інновацій
Характеристика поняття «інноваційний розвиток», як здатністю створювати нові компетенції	
Сухарев О. [10]	визначається здатністю підприємства створювати нові компетенції, які в теорії стратегічного управління розглядаються як динамічні можливості
Характеристика поняття «інноваційний розвиток», як зміна (чинників)	
Кондратьев М. [9]	це якісно нові зміни народного господарства, які є схожими з суспільно-економічних стосунків як перманентний процес, ініційований нерівномірністю НТП, який має циклічний об'єктивний характер
Шумпетер І. [12]	це якісно нові зміни господарського кругообігу, викликані підприємницькою ініціативою як нова виробнича функція, яка є економічним зростанням і здійсненням нових комбінацій в народному господарстві, як форма і зміст розвитку

Поняття «інноваційний розвиток», як економічна категорія у наукових джерелах розглядається з різних точок зору, а саме: як процес (інноваційний, господарювання, перетворення тощо), як сукупність відносин або діяльність підприємства, як здатністю створювати нові компетенції, як зміна (чинників). Взаємозалежність категорій, що характеризують інноваційний розвиток наведено на рисунку 1.

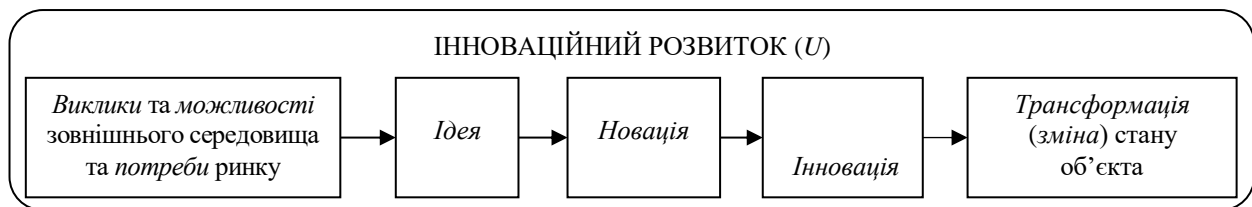


Рис. 1. Взаємозалежність категорій «виклики / потреби», «ідея», «новація», «інновація» «трансформація / зміна»\*

\*сформовано автором

Необхідність інноваційного розвитку в діяльності підприємства зумовлена наявністю викликів та можливостей зовнішнього середовища та потреб ринку, які досить часто змінюються. Внаслідок постійних змін, підприємства змушені шукати нові ідеї та втілювати їх у «життя» у вигляді новацій, комерціалізація яких призводить до зміни наявного стану підприємства. Однак, слід зазначити, що на цьому процес інноваційного розвитку не закінчується, оскільки, в сучасних умовах функціонування без постійних ефективних змін і трансформацій суб'єктам підприємницької діяльності не вижити. Основні напрями інноваційного розвитку підприємства наведено у таблиці 2.

Таблиця 2

**Напрями інноваційного розвитку організації\***

№	Напрямок	Характеристика
1	Комплексна механізація і автоматизація виробництва	широке впровадження взаємопов'язаних і взаємозалежних машин, апаратів, приладів, обладнання на всіх ділянках виробництва, операціях і видах робіт. Сприяє інтенсифікації виробництва, зростанню продуктивності праці, скороченню частки ручної праці у виробництві, полегшенню і поліпшенню умов праці, зниженню трудомісткості продукції
2	Хімізація виробництва	удосконалення виробничих процесів у результаті впровадження хімічних технологій, сировини, матеріалів, виробів з метою інтенсифікації, отримання нових видів продукції і підвищення їх якості
3	Електрифікація виробництва	широке впровадження електроенергії як джерела живлення виробничого силового апарату. На основі електрифікації здійснюють комплексну механізацію та автоматизацію виробництва, впроваджують прогресивну технологію
4	Електронізація виробництва	забезпечення всіх підрозділів організації високоефективними засобами електроніки – від персональних комп'ютерів до супутникової системи зв'язку та інформації
5	Створення і впровадження нових матеріалів	дозволяє підвищувати конкурентоспроможність виробленої продукції
6	Освоєння нових технологій	вирішує багато виробничих та соціально-економічних проблем. У виробничому процесі принципово нові технології дозволяють збільшити обсяг продукції, що випускається, не використовуючи додаткові фактори виробництва

\*сформовано за [7, с. 30-32]

Підприємство може обирати як один напрямок інноваційного розвитку, так і декілька в залежності від стратегічних та пріоритетних цілей його стратегічного розвитку, наявних ресурсів та управлінських рішень. А сам інноваційний розвиток повинен охоплювати всі сфери та напрями діяльності підприємства, зокрема: операційну, фінансову, маркетингову, управлінську, збутову тощо. Тобто, інноваційний розвиток підприємства повинен мати комплексний характер і сприяти зміцненню конкурентних переваг підприємства.

Список використаних джерел:

1. Адаменко О. А. Концептуальні засади інноваційного розвитку підприємств. *Наукові праці Національного у-ту харчових технологій*. 2010. № 35.С. 5-10.
2. Вдовічен А. А., Соколюк О. В. Інноваційна інфраструктура як фактор регіонального розвитку. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки*. 2013. Вип. 1. С. 130-135.
3. Гумба Х. М. Теоретические основы инновационного развития предприятий строительной отрасли : монография. Москва : МГСУ, 2012. 200 с.
4. Гусев В.О. Державна інноваційна політика : методологія формування та впровадження : монографія. Донецьк: Юго-Восток, 2011.624 с.
5. Заглумина Н.А. Формирование инструментария оценки уровня инновационного развития предприятия : автореф. дисс. на соискание ученой степени к.э.н. : 08.00.05. Новгород, 2011. – 26 с.
6. Ілляшенко С. М. Управління інноваційним розвитком: проблеми, концепції, методи : навч. посібник. Суми : ВТД «Університетська книга», 2003. 278 с.
7. Інноваційний розвиток підприємства : навч. посібник / За ред. П. П. Микитюка. Тернопіль: ПП «Принтер Інформ», 2015. 224 с.
8. Касс М. Е. Формирование стратегии инновационного развития предприятия на основе управления нематериальными активами : монография. Новгород : ННГАСУ, 2011. 159 с.
9. Кондратьев Н. Д. Большие циклы конъюнктуры и теория предвидения. Москва : Экономика, 2002. 768 с.
10. Сухарев О.С. Экономика технологического развития : монография. Москва : Финансы и статистика, 2015. 368 с.
11. Трифилова А. А. Оценка эффективности инновационного развития предприятия. Москва : Финансы и статистика, 2005. 304 с.
12. Шумпетер Й. Теория экономического развития. Москва : Прогрес, 1992. С. 84–154.
13. Shqipe G. The Impact of Innovation into the Economic Growth. *Munich Personal RePEc Archive*. 2010. №22270. – URL : [https://mpra.ub.unimuenchen.de/22270/1/The\\_impact\\_of\\_innovation\\_into\\_economic\\_growthfinal\\_2008-eng-Shqipe-Veland.pdf](https://mpra.ub.unimuenchen.de/22270/1/The_impact_of_innovation_into_economic_growthfinal_2008-eng-Shqipe-Veland.pdf).

## **КРИЗА ПІДПРИЄМСТВА: ТЕОРЕТИЧНИЙ АСПЕКТ**

СИДОРОВ О.А., канд. екон. наук.,

*Дніпропетровський державний університет внутрішніх справ*

В умовах ринкової економіки постійно виникають кризові ситуації як для окремих суб'єктів господарювання, так і для системи в цілому. Часто у відповідь система сама виробляє адекватні механізми, що спочатку проходять апробацію на практиці, а потім обґрунтовуються теоретично. Практика свідчить: оздоровлення будь-якого підприємства шляхом застосування антикризового управління фактично відбувається із застосуванням всіх елементів управлінської системи, у цьому головна особливість українських підприємств. Виходячи з положення, що склалося в Україні, найбільший інтерес представляють причини та наслідки появи кризових ситуацій, а також заходи з їх усунення (антикризове управління).

Перш, ніж обговорювати питання присвячені організації процесу антикризового управління підприємствами, що знаходяться в кризовому стані, треба визначитися з термінологією, бо вона є не лише джерелом алгоритмів антикризового управління, але й інформативною системою. Питання розробки окремих аспектів антикризового управління розкрито у роботах багатьох учених-економістів: Короткова Є.М.], Василенко В.А., Мірошника І.Є., Максимова О.Б. та ін.

Поняття „криза” у толковому словнику Даля визначається як перелом, або переворот. Відомі російські лінгвісти Ожегов С. І., Шведова Н. Ю., пов'язували термін „криза” з протиріччями в розвитку суспільства, розладі економічного життя, скрутного важкого положення.

На макроекономічному рівні (на державному рівні) поняття „криза” зазвичай розуміється як спад кон'юнктури, виробництва, інвестицій, зайнятості. Представники макроекономіки відомі світові науковці і економісти (Брігхем Ю., Гапенські Л., Ван Хорн Дж., Шарп У., Кейнс Дж. та

ін.) у своїх наукових працях пов'язують поняття „криза” на макрорівні, із загальними циклічними коливаннями в економіці країни. Теорії економічних циклів Кондратьєва М. і Кейнса Дж. розкривають основні закономірності, періодичність і структуру циклів.

На мікрорівні (підприємство) за думкою Ростоу У., Леві Л., Фішера І., “криза” визначається, як порушення у сфері грошово-кредитних відносин на підприємстві. У той же час, як Фомін Я., Захарченко В., Балабанов І, вважають, що поняття “криза” відноситься лише до процесів макроекономічного розвитку, а в масштабах фірми чи підприємства, існують тільки більш-менш гострі проблеми, викликані помилками чи непрофесіоналізмом управління, але якщо з цих позицій розглядати внутрішньо-фірмове управління, то при розробці, наприклад, стратегії її розвитку немає необхідності передбачати і враховувати можливість кризи, з іншого боку виникнення кризи на макроекономічному рівні, також, є наслідком невірної стратегічного вектору, обраного урядом, а отже, помилковим управлінням на макроекономічному рівні.

Нині, на більшості українських підприємств основу виробництва складає застаріле і зношене устаткування. Результат - низька конкурентоспроможність вітчизняної продукції в порівнянні з закордонними аналогами. В економічному змісті на мікро- рівні “криза” означає дефіцит коштів для підтримки поточних господарських (виробництво) і фінансових потреб в оборотних коштах.

Поняття "криза" найтіснішим чином пов'язане і з поняттям "ризик", що тією чи іншою мірою впливає на методологію розробки будь-якого управлінського рішення. Ризик з одного боку виступає синонімом поняття кризи, а з другого це ймовірність виникнення збитків, або недоотримання прибутку порівняно з прогнозним варіантом. Визначення ризику залежить від сфери діяльності його застосування.

З позиції фінансової діяльності підприємства поняття ризику та кризи, розглядаються, як дві суміжні фінансові категорії, а тому можна стверджувати, що криза (ризик) - це ймовірність виникнення збитків, втрат або недоотримання прибутку порівняно з прогнозним варіантом у конкретному часовому проміжку чи періоді тощо.

В господарській та фінансово-економічній діяльності суб`єкта, як визначено у Фінансовому словнику, під ризиком розуміють “усвідомлену можливість небезпеки виникнення не передбачуваних втрат очікуваного прибутку, майна, грошей у зв`язку з випадковими змінами умов економічної діяльності, несприятливими обставинами. Вимірюють частотою, ймовірністю виникнення того чи іншого рівня втрат”. З позиції економічної безпеки, вважається, що в певному розумінні ризик є нічим іншим, як мірою економічної безпеки в діяльності підприємства. Аналіз досвіду та результатів функціонування українських підприємств є підставою для виділення таких основних груп ризик-факторів підприємницької діяльності [1].

При цьому слід мати на увазі, що: ризик має свої специфічні ознаки, такі як: є конкретним явищем, має вірогідний характер; може бути вимірним та оціненим; має конкретну форму прояву, пов'язану з певним об`єктом; є невід`ємним елементом фінансово-економічних відносин. Наявність ризику передбачає здійснення антикризової діяльності.

Кризове явище, що з'явилося, не тільки має тенденцію до розширення з кожним новим господарським циклом, але і породжує нові супутні йому негативні явища, що можуть викликати головний збиток. Тому, чим раніше будуть застосовані антикризові механізми за рахунок нових технічних засобів і інформаційних технологій, тим більшими будуть можливості великими відновлення і стабілізації підприємства. Основним документом системи управління кризами бізнес-процесів є карта криз (таблиця 1).

Таблиця 1

Карта ідентифікаторів кризових явищ

Ідентифікатор кризи	Унікальне позначення / найменування кризи
Класифікація кризи	Загальна характеристика чинника, що може викликати кризу
Умови виникнення кризи	Опис умов/причин загрози виникнення кризи
Тригери кризи	Тимчасові/ параметричні індикатори
Ймовірність виникнення кризи	Кількісна міра загрози виникнення кризи
Загроза кризи	Можливі наслідки виникнення кризи

Очікувана величина кризи	Добуток ймовірності на загрозу кризи
Супутні кризи	Перелік ідентифікаторів інших криз, що знаходяться з даною кризою у будь-якій залежності, з описом цієї залежності
Відповідальний	Особа, що відповідає за моніторинг тригерів кризи

Вплив криз краще відображати не через створення робіт, що відповідають кризовим подіям, за допомогою моделювання їх можливих наслідків моделюванням їхніх можливих наслідків. Існує три формули, що враховують показники погроз і витрати на обробку криз. Витрати на управління антикризовими програмами виражається як сума втрат і витрат на обробку ідентифікованих криз плюс сума втрат і витрат на обробку не ідентифікованих криз. Значення ефекту управління кризами визначається різницею прогнозованого ефекту і фактичних витрат на керування кризами [2]. Слід зазначити, що на початкових етапах використання даної методики ефект від неї може показатися не досить значним, проте за час використання найбільш діючих методів профілактики і боротьби з наслідками числове значення показника ефекту управління кризами буде, безсумнівно, зростати.

Отже, криза - це перелом, або переворот. Існують різні види криз, які можна визначити та попередити. Вони розрізняються за типологічною приналежністю, масштабом, проблематикою, гостротою, галуззю розвитку, причинами, можливими наслідками та фазами прояву кризи. Причини виникнення криз можуть бути зовнішніми, внутрішніми, суб'єктивними, об'єктивними, природні, техногенні. Необхідно знати все про кризи, щоб ефективно здійснювати антикризове управління на підприємстві.

Список використаних джерел:

1. Ткаченко А.М. Криза: сутність, класифікація та причини виникнення. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*. 2013. Вип. 1 (2). С. 122-126.
2. Бланк І.О., Ситник Г.В. Управління фінансами підприємства: підручник. К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2006. 780 с

## **ОСОБЛИВОСТІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В СФЕРІ ПУБЛІЧНОГО АДМІНІСТРУВАННЯ**

ТАРАН О.М., канд. екон. наук, доцент  
*Державний біотехнологічний університет*

Прагнення українського суспільства до прогресивних змін на засадах європейських цінностей зумовлює необхідність в своєчасному оновленні системи публічного управління. Отже, реформування системи управлінської діяльності суб'єктів публічної сфери на сьогодні є одним із пріоритетних завдань. Як показує світовий досвід, фундаментальним механізмом оптимізації діяльності органів державної влади є стратегічне управління, яке сприятиме формуванню позитивних тенденцій інноваційного розвитку усієї системи публічного управління в Україні [1].

Встановлено, що процес стратегічного управління – це послідовність окремих взаємопов'язаних дій, кожна з яких виконує конкретні функції, використовуючи набір специфічних інструментів та методів. Процес стратегічного управління у публічній сфері здійснюється поетапно, кожен етап передбачає виконання певних дій. Щодо етапності стратегічного управління, то воно є доволі уніфікованим для визначеного об'єкта управління. Певні розбіжності, які існують у поглядах теоретиків стосуються лише послідовності здійснення окремих складових процесу. Так, більшість науковців розглядають стратегічне управління як «процес, за допомогою якого менеджери встановлюють довгострокові напрямки розвитку організації, її специфічні цілі, визначають стратегії їх досягнення з урахуванням усіх можливих внутрішніх і зовнішніх обставин та реалізують обрані плани дій» [2] та як процес



прийняття та здійснення стратегічних рішень, центральною ланкою якого є стратегічне планування, засноване на порівнянні ресурсного потенціалу організації з можливостями і загрозами зовнішнього середовища, в якому вона діє.

В енциклопедії державного управління стратегічне управління визначено як особливе, відмінне від поточного, управління організацією на підставі стратегії, яке орієнтує діяльність на встановлення постійного зв'язку із зовнішнім оточенням та на внесення своєчасних змін для закріплення здатності організації до ефективного виконання своєї місії та забезпеченні довгострокового виживання організації в мінливому середовищі [3]. Стратегічне управління (для організації, регіону чи територіальної громади) є систематичним процесом, за допомогою якого організація або територіальна громада прогнозує, планує і реалізує свою діяльність у майбутньому. Стратегічне управління є водночас процесом і результатом, бо в його основу покладено: вибір цілей та завдань, що мають привести до кращого суспільства; визначення найдієвішого способу досягнення цілей та виконання завдань; а також концентрацію зусиль на досягненні визначених цілей [4]. Сутність стратегічного управління визначається розв'язанням певних завдань, які характеризують послідовність його впровадження в організації: аналіз зовнішнього та внутрішнього середовищ, визначення місії та стратегічного бачення, встановлення стратегічних цілей і завдань, вибір стратегії, оцінка результатів діяльності організації, внесення відповідних змін у стратегічний план, зміни методів реалізації стратегічного плану [5, с.6].

До основних відмінностей стратегічного управління у публічному секторі відносять [6]:

1. Відкритість процесу підготовки стратегії. У публічній сфері підготовка стратегії, характер інформації, що збирається і аналізується, процес формування цілей та завдань, є відкритим, пов'язаним із численними дискусіями. Стратегії органів влади мають доводитись до суспільства, бо впровадження стратегічних документів впливає на його життєдіяльність. Відкритим є й процес реалізації стратегії та оцінювання її результатів. Формування стратегії у приватних організаціях, яке пов'язано зі збиранням та аналізом інформації, на основі чого визначаються основні цілі та завдання, зазвичай, закритий, непублічний процес, який здійснюється вузьким колом топ-менеджерів, і витік даних є неприйнятним (за винятком випадків, коли це не є частиною самої стратегії). Непублічними є й і механізми реалізації стратегії, обсяги фінансових та інших ресурсів, які використовуються.

2. Багатосуб'єктність стратегічного процесу. На відміну від бізнесу, де підготовкою стратегій займається обмежена група топ-менеджерів, у публічній сфері до формування стратегічних документів долучається широке коло суб'єктів (учасників). Цей підхід ускладнює пошук компромісів у поглядах на майбутні напрями розвитку та узгодження цілей і завдань, пріоритетів і розподіл ресурсів у процесі реалізації стратегій.

3. Політизація процесу підготовки та реалізації стратегії та залежність від політичного циклу. Стратегічний процес у публічній сфері завжди залежить від політичних сил, які очолюють державну або місцеву владу, бо її характер визначає цілі в різних сферах, що досягаються стратегічним управлінням. Класичною детермінантою стратегічного процесу виступає саме політичний цикл, що визначає періодичність зміни (переобрання) влади населенням громади, регіону, а також держави. Оновлення органів державної чи місцевої влади супроводжується зміною контенту стратегічних документів.

4. Прийняття рішень у публічній сфері є слабко впорядкованим, складним процесом, особливо саме в умовах демократії. На відміну від бізнесу, нації не переслідують мету прибутку, і навіть тією мірою, якою вони фокусуються на конкурентоспроможності, вони мають цілі в умовах економічної політики, такі як справедливість і можливість. У стратегіях органів влади особливої важливості набуває соціальний контекст. Основним продуктом їх діяльності є надання саме публічних послуг за бюджетні ресурси, джерелом яких є сплачувані бізнесом і населенням податки та збори. Значна частина цих послуг має соціальний характер, пов'язана із дотриманням у суспільстві соціальної справедливості та рівності громадян у доступі до базових послуг, таких як охорона здоров'я, освіта, безпечне навколишнє середовище, транспортна мобільність, доступ до інформації.

5. Одним із чинників, які характеризують різницю між стратегіями бізнесу та публічної сфери, є час. У бізнесі майбутнє дисконтується відповідно до стійких, а також ясних параметрів,

які формуються ринком. Рівні дисконтування визначають можливість витрат капіталу, і це диктує інвестиційні рішення. Експоненціальний рівень дисконтування визначає чіткий шлях із прийняття рішень щодо майбутнього. У публічній сфері ці підходи не завжди сповідаються.

6. Для органів влади нетиповим є підхід, де з кожною ситуацією чи подією мають справу як з унікальною. Натомість у законах, програмах, протоколах, принципах прописуються загальні правила. Стратегічне управління в умовах різних суспільних процесів неможливо без елементів стандартизації, генералізації, упорядкування.

7. У публічному секторі конкурентна перевага застосовується лише в тих організаціях, які мають високий рівень адміністративної автономії, бюджети, що формуються із власних надходжень, та конкурентне середовище, в якому вони функціонують. Основними мотивами використання стратегічного управління в публічній сфері є посилення контролю за наданням публічних послуг, необхідність упровадження ринково-орієнтованого підходу до публічного управління та його запровадження як інструменту вдосконалення організаційної діяльності. На відміну від приватного сектору, зорієнтованого при впровадженні стратегічного управління на конкурентні переваги та прибуток, у публічному секторі головною метою є підвищення ефективності діяльності органів влади з надання різноманітних послуг.

Список використаних джерел:

1. Луциків І., Котовська І. Стратегічне управління як інструмент розвитку суб'єктів публічної сфери в Україні. Економіка та управління національним господарством. С.21-27. URL: <https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/pdf/54/5.pdf> (дата звернення: 21.02.2022 р.). (дата звернення: 01.09.2022 р.).

2. Томпсон А.А., Стрікланд Ш.А. Стратегічний менеджмент: концепції і ситуації для аналізу. М.: ІД «Вільямс», 2002. 928 с.

3. Енциклопедія державного управління: у 8 т. / Нац. акад. держ. упр. при Президентові України; [наук.-ред. колегія: Ю. В. Ковбасюк (голова) та ін.]. Т. 2: Методологія державного управління/ [наук.-ред. колегія: Ю.П. Сурмін (співголова), П. І. Надолішній (співголова) та ін.]. Київ: НАДУ, 2011. 692 с.

4. Тертичка В. В. Стратегічне управління : навч. посібник. Київ: НАДУ, 2014. 196 с.

5. Пастух К. В. Стратегічне управління : конспект лекцій для студентів бакалавріату всіх форм навчання спеціальності 281Публічне управління та адміністрування. Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків: ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2020. 60 с.

6. Романюк С. А. Теорія та практика стратегічного управління : монографія. Київ: НАДУ, 2019. 232 с

## ОСОБЛИВОСТІ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ НА ПІДПРИЄМСТВІ

ТАРАНЕЦЬ Я.С., магістр,

КОНДРАТЕНКО Н.О., д-р екон. наук, проф., науковий керівник

*Харківський національний університет міського господарства імені О.М. Бекетова*

Процес прийняття управлінських рішень на підприємстві передбачає формування цілей розвитку, визначення строків реалізації окремих заходів, видів необхідних робіт, виконавців цих робіт, обсягів матеріальних, трудових і інвестиційних ресурсів. Тому на сьогоднішній день, в господарській та управлінській діяльності промислових підприємств України одним з головних завдань являється визначення проблемних ситуацій та пошук оптимальних шляхів виходу з них.

Особливого значення набуває відповідальність за ефективність і якість прийняття певних управлінських рішень. У зв'язку з цим, керівництво організації ставить високі вимоги щодо професіоналізму управлінського персоналу, від якого залежить ефективність процесу управління, а отже й ефективність діяльності всього підприємства.

Розрізняють три основні типи управлінських завдань:

1) концептуальні (стратегічні задачі, пов'язані з довгостроковим плануванням та

прогнозуванням);

2) пов'язані з технічними і технологічними аспектами виробництва (розробка і впровадження нових технологій, техніки і т.д.);

3) що впливають з дії людського фактора (кадрові питання, соціально-психологічний клімат в колективі і т.д.).

Таким чином, процес управління представлений у вигляді набору взаємопов'язаних операцій, які виконуються в певній послідовності і спрямовані на вирішення конкретних завдань і досягнення цілей [1].

На сьогоднішній день в господарській та управлінській діяльності промислових підприємств України одним з головних завдань являється визначення проблемних ситуацій та пошук оптимальних шляхів виходу з них. Нераціональні, неоптимальні рішення можуть призвести до втрати стійкості підприємства, банкрутства чи інших, ще більш загрозливих наслідків. Процес розробки та реалізації управлінських рішень в багатьох джерелах розглядається в межах системи менеджменту як сукупності наукових підходів, принципів та методів, а також цільової, керуючої, функціональної підсистеми, що забезпечує [2].

Отже, при підготовці управлінського рішення використовуються такі показники: виникнення проблеми (ситуація, яка вимагає змін); потреба в інформації (яка необхідна інформація, в якому об'ємі); дані про постачальників інформації (хто буде постачати інформацію, в які строки, в якому об'ємі, за якою ціною); запланована вартість інформації; на виході: фактична оцінка якості інформації (оцінка якості в залежності від фактичного задоволення всіх потреб в очікуваній інформації); фактична вартість інформації; множина альтернатив для вирішення проблеми, розроблена на основі отриманої інформації.

Слід зазначити, що дуже важливе значення має наявність часу на аналіз інформації і розроблення рішень. І тут якості керівника виступають у вигляді головних чинників, необхідних для ухвалення найбільш ефективних рішень. У цій частині здатності керівника знаходять найбільше втілення у результатах діяльності трудового колективу і є одними з найважливіших шляхів розвитку кадрового потенціалу. По цьому при оцінці перспектив розвитку потенціалу управління необхідно виходити з відповідності якостей керівника перспективам розвитку того об'єкту, який знаходиться у його підпорядкуванні [3].

Концепція прийняття управлінських рішень повинна охоплювати всі зміни у стратегії, виробництві, управлінні всіма процесами на підприємстві. Якщо процесний підхід ще не став нормою корпоративної культури, то трансформація підприємств стає наслідком того, що вони повторно переживають стани, в яких вже були.

Таким чином, пропонується наступний ланцюжок процесу прийняття рішення: умовне уявлення процесів технології та організації → формування вимог до якості рішення → визначення кількості та структури етапів та операцій процесу розробки рішення → розробка алгоритму прийняття рішення → аналіз та прогнозування зміни параметрів зовнішнього середовища та об'єкту управлінського рішення та його економічне обґрунтування → організація виконання рішення.

Першим етапом в процесі прийняття управлінських рішень на підприємстві є визначення мети, що вважається початком всього управлінського процесу.

Другий етап представляє собою постановку завдань. Керівництво, зважаючи на поставлену мету, визначається з виконавцями завдання та терміном його виконання.

На третьому етапі, відбувається збір необхідної інформації від керівників підрозділів підприємства. А тому, виходячи із попереднього етапу, для прийняття зваженого та оптимального управлінського рішення слід отримувати своєчасну та повну інформацію від усіх підрозділів підприємства.

Четвертий етап включає в себе декілька підетапів, які в сукупності представляють собою процес розробки управлінського рішення на підприємстві. На цьому етапі розробки управлінського рішення розглядаються всі можливі альтернативні варіанти управлінського рішення, адже тільки в цьому випадку рішення може бути оптимальним.

На останньому, п'ятому, етапі відбувається безпосередньо реалізація розробленого управлінського рішення. Найважливішою процедурою на цьому етапі є контроль реалізації управлінського рішення для виявлення рівня його ефективності для конкретної ситуації та

проблеми, яка виникла, тому що саме в цьому полягає сутність всього процесу прийняття управлінського рішення на підприємстві.

Таким чином, проведені дослідження дозволили узагальнити розглянуті вище проблемні аспекти процесу прийняття управлінського рішення на підприємствах України. Процес прийняття рішень повинен, з одного боку, володіти характеристиками адаптивності, пристосованості до змін зовнішнього середовища, а з іншого — забезпечувати стійке функціонування і розвиток підприємства.

Список використаних джерел:

1. Кривов'язюк І. В. Економічна діагностика підприємства: теорія, методологія та практика застосування : монографія / І. В. Кривов'язюк. – Луцьк : Надетир'я, 2007. – 259 с.
2. Малів З.О. Економіка підприємства : навч. посіб., - 2-ге вид., стер. 46. Маркіна І.А. Методологія сучасного управління: монографія / І.А. Маркіна. – К.: Вища школа, 2001. – 311 с.
3. Назарова Г. В. Організаційні структури управління корпораціями : наукове видання / Г. В. Назарова. – Харків : Вид. ХДЕУ, 2004. – 408 с.

## **ТЕНДЕНЦІЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ HR-МАРКЕТИНГУ НА ПРОМИСЛОВОМУ ПІДПРИЄМСТВІ**

ТЕЛЬНОВ А.С., д-р екон. наук, проф.

*Хмельницький національний університет*

Сучасний розвиток промислових підприємств вимагає орієнтації управління його персоналом на маркетинг. Сьогодні HR-маркетинг є найважливішим складовим елементом системи управління персоналом підприємства і дозволяє вирішити низку актуальних завдань, завдяки яким підприємство здатне підвищити ефективність роботи підприємства в цілому.

Промислові підприємства використовують інструменти HR-маркетингу при вирішенні проблеми планування потреби, підбору й оцінки персоналу, який став одним з найважливіших чинників їх розвитку в умовах ринкової конкуренції. Сучасний стан ринку праці зумовлює необхідність застосування маркетингового підходу до управління персоналом, на основі якого є реальна можливість для досягнення якості праці і результативності виробництва без залучення додаткових ресурсів. Для цього необхідними є поглиблення концептуальних основ HR-маркетингу та удосконалення маркетингових методів оцінки персоналу.

Теоретичні і практичні аспекти HR-маркетингу досліджували такі вітчизняні та зарубіжні науковці, як: О. Білецький, В. Воронкова, Т. Глушман, В. Кармазін, В. Колпаков, О. Кобяк, О. Криворучко, І. Петрова, В. Савченко, О. Сардак, М. Шостак та інші. Разом з тим водночас існує чимало проблем, які потребують дослідження теоретико-прикладних аспектів формування HR-маркетингу на промислових підприємствах за сучасних економічних умов.

Кадрова політика промислових підприємств вимагає принципово нових підходів до HR-маркетингу. Такі чинники українського ринку праці, як нерівномірність розподілу спеціалістів за галузями, виникнення труднощів залучення персоналу необхідної кваліфікації до роботи на підприємстві, а також загострення конкурентної боротьби серед роботодавців обумовлюють необхідність впровадження HR-маркетингу.

У тлумаченні змісту поняття «HR-маркетинг» простежується певна дихотомічність, або роздвоєність: з одного боку, маркетинговий інструментарій застосовується у розробці та обґрунтуванні кадрової політики підприємства; з іншого боку, HR-маркетинг трактується як інструмент регулювання ринку праці з метою урівноваження попиту і пропозиції робочої сили. HR-маркетинг одночасно направлений на задоволення потреб підприємства в персоналі та на виявлення й задоволення індивідуальних потреб її співробітників.

Успіх досягнення цілей HR-маркетингу залежить від того, в якій послідовності впроваджуються його елементи та за яким принципом. Тому необхідним завданням підприємства є обґрунтування такої послідовності, за якою буде найефективніше виконано завдання HR-маркетингу, тобто розробка процесу HR-маркетингу.

Аналіз трудових показників, проведений на ДП «Красилівський агрегатний завод», показав наявність певних проблем в управлінні персоналом. Насамперед, слід відмітити нестабільність працюючого персоналу і проблеми у кадровій політиці підприємства. Негативною тенденцією є зменшення облікової чисельності штатних працівників, особливо тих, які були звільнені із причин плинності кадрів – за власним бажанням чи за порушення трудової дисципліни.

Коефіцієнт обороту з прийняття засвідчив, що приділити професійно-кваліфікаційному рівню, віку та набутому досвіду попередньої роботи працівників, які були прийняті на підприємство. Саме ці характеристики персоналу забезпечують можливості досягнення умов перспективного розвитку підприємству.

На підприємстві є нестача кваліфікованого персоналу, прийнятих кадрів менше, ніж звільнених. Кількість робочих місць на підприємстві скорочується або запроваджено неефективну систему підбору персоналу на вакантні робочі місця і посади.

Так, на сьогодні ДП «Красилівський агрегатний завод» потребує кваліфікованих кадрів за професіями: інженерно-технічні працівники, інженер-програміст (для роботи на верстатах з програмним керуванням, інженер-конструктор, інженер із зварювання. Вимогами до претендентів є: досвід роботи на аналогічній посаді від 2 років, освіта вища технічна, знання 3D-моделювання, знання ЄСКД, робота з програмами Solidworks, Компас.

З робочих спеціальностей підприємство потребує: операторів верстатів з програмним керуванням, електрозварників на автоматичних та напівавтоматичних машинах, шліфувальників, токарів, фрезерувальників, електромонтерів з ремонту технологічного устаткування. Вимогами до претендентів є: досвід роботи на аналогічній посаді від 1 року, освіта середня спеціальна [1].

Сьогодні, коли підприємство успішно налагодило виготовлення агрегатів авіаційної техніки військового призначення та готове до освоєння нових видів озброєння, постійно працює над урізноманітненням асортименту продукції, розширенням ринків збут, необхідні кваліфіковані працівники, які б могли виконувати складну й інноваційну роботу. Також підприємство потребує працівників з робочими спеціальностями, яких відчувається нестача.

Якісний склад персоналу є основою для побудови системи управління трудовим колективом. Він має важливе значення для реалізації програм соціально-економічного розвитку трудових колективів на підприємстві, яка спрямована на підвищення ефективності праці, що виявляється в техніко-економічних показниках діяльності підприємства.

Оскільки склад працівників постійно змінюється з причини скорочення штатів, виходу працівників на пенсію, звільнення за власним бажанням, за порушення трудової дисципліни. Надто велика плинність негативно впливає на ефективність виробництва. Тому необхідним є аналіз причин плинності кадрів на підприємстві.

У зв'язку з тим, що звільнення працівників за власним бажанням є найвагомішою частиною у формуванні розмірів плинності, вивченню їх причин на підприємствах приділяється велика увага.

Основними мотивами звільнення за власним бажанням є:

- незадоволеність виробничо-економічними умовами (умовами і організацією праці, режимом роботи, розміром заробітку, відсутністю можливостей для підвищення освіти і кваліфікації);
- незадоволеність житлово-побутовими умовами (житлом, культурним і медичним обслуговуванням, забезпеченістю дитячими дошкільними установами, транспортом);
- мотиви особистого характеру (одруження, народження дитини);
- інші мотиви.

Причини звільнення можуть вказуватися в заяві працівника про звільнення, але у разі незадоволеності умовами оплати праці, можливостями професійного зростання, але працівники частіше за все про них не повідомляють. Тому при дослідженні причин звільнення за власним бажанням проводиться додаткове вивчення думок працівників.

Такі думки були оцінені на основі анкетування та інтерв'ювання. Так, найбільшу питому вагу в причинах звільнень за власним бажанням займають незадоволеність матеріально-побутовими умовами, умовами і організацією праці і професійно-кваліфікаційними умовами.

У роботі із закріплення персоналу на ДП «Красилівський агрегатний завод» є значні резерви.

Аналіз мотивів плинності кадрів дозволяє розробити диференційовані заходи щодо закріплення працівників. Заходи щодо скорочення плинності кадрів на окремих підприємствах будуть різними, оскільки мотиви звільнень відрізняються за структурою. Заходи щодо закріплення кадрів на окремих підприємствах передбачають у першу чергу ліквідацію тих причин, рівень незадоволеності якими найбільш високий.

Об'єктивну оцінку потенціалу трудового колективу надають дані соціальної структури, які характеризують такі складові персоналу підприємства, як суспільно-виробничі групи, що класифіковані за статтю, віком, рівнем освіти, стажем роботи, соціальним походженням, сімейним станом тощо. Вихідними даними щодо аналізу соціальної структури трудового колективу є звіти з урахування кадрів, матеріали атестаційних комісій, накази до кадрових питань, результати соціологічних досліджень. Керівництво підприємства повинно мати якомога повну інформацію зі стану соціальної структури колективу для прийняття стратегічних рішень щодо розвитку підприємства, удосконалення системи загального управління і ефективного управління трудовим колективом. Тому для формування дійової системи управління трудовим колективом з метою подальшого розвитку підприємства необхідно орієнтуватися на показники соціальної структури персоналу, і перш за все це статево-вікові та професійно-кваліфікаційні, які мають значний вплив на індивідуальні, групові та колективні результати праці.

Аналіз відповідних документів з обліку персоналу виявив, що підприємством ведеться цілеспрямована робота з омолодження трудового колективу.

Так, скорочуючи прийом працівників старше 60 років і збільшуючи кількість молодих працівників, вдається сповільнювати процеси старіння колективів. Для оптимізації якісного та кількісного складу персоналу підприємства необхідно приділяти увагу управлінню умовами та охороною праці як системи заходів щодо створення умов для нормального функціонування, розвитку і ефективного використання потенціалу працівників. Особливу увагу керівництву підприємства слід приділяти підтримці здорового клімату в трудовому колективі, що сприяє розкриттю потенціалу працівників; розвитку мотивації, формуванню системи соціального захисту; подальшої освіти і підвищення кваліфікації.

Значна увага повинна приділятися соціальному плануванню, що включає організацію і виконання заходів, передбачених планами соціального розвитку підприємств. Важливим напрямом роботи є зміцнення трудової дисципліни і формування стабільних трудових колективів на основі скорочення робочого часу, плинності кадрів і поліпшення умов праці, побуту і дозвілля працівників.

Підприємство має значні соціальні надбання. До послуг заводчан капітально відремонтований гуртожиток, їдальня, медпункт, бібліотека та комфортабельна база відпочинку «Корді» на річці Дністер.

Перспективи роботи підприємства полягають в освоєнні нових виробів. Це вироби військового та спеціального призначення, а також нарощування обсягів товарів народного споживання та постачання продукції заводу до ближнього та дальнього зарубіжжя. За таких перспектив підприємство потребує професійного, висококваліфікованого персоналу.

Отже, існуючі проблеми в управлінні персоналом потребують розробки дієвих напрямків HR-маркетингу. Це дозволить більш повно використовувати трудовий потенціал, оптимізувати витрати, пов'язані з його розвитком, накопичити знання працівників у професійній сфері, посилити їх ініціативність у діяльності трудового колективу. В сучасних умовах невизначеності та складності зовнішнього середовища виникає необхідність структуризації управлінських рішень у сфері HR-маркетингу.

Список використаних джерел:

1. Державне підприємство «Красилівський агрегатний завод» запрошує на роботу працівників [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://ukroboronprom.com.ua/uk/media/derzhavne-pidpryyemstvo-krasylivskyj-agregatnyj-zavod-zaproshuye-na-robotu-pratsivnykiv.html>.

## СТВОРЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ УКРАЇНСЬКОГО РИТЕЙЛУ

ТИМЧЕНКО О.Д., доцент кафедри економіки та бізнесу  
Державний біотехнологічний університет

Сьогодні в Україні досить активно розвиваються торговельні підприємства. Разом із інтенсивним зростанням українського ритейлу відбувається якісна зміна структури роздрібною торгівлі. Зокрема, роздрібні торговельні мережі успішно витісняють незалежні магазини. В умовах жорсткої конкуренції та інформованості покупців власні торговельні марки роздрібних торговельних мереж є ефективним інструментом просування товарів. Роздрібні мережі, вводячи у свій асортимент товари під власними торговельними марками (ВТМ), ставлять перед собою різні цілі: від прагнення урізноманітнити пропозицію, збільшити обсяги реалізації до встановлення демпінгових цін та формування іміджу магазину з низькими цінами. Таким чином, ВТМ стає ефективним інструментом, здатним зміцнити лояльність покупців, надати їм ексклюзивні продукти, створити певні конкурентні переваги і в результаті збільшити прибуток торговельних мереж.

Активний розвиток роздрібних торговельних мереж, або ритейлу (*retail*), в Україні спричинив різке збільшення кількості їх користувачів, а також загострив питання лояльності та більш повного задоволення запитів споживачів, у тому числі до якості товарів. Зниження якості товарів відбувається через те, що виробник зацікавлений у зниженні витрат і підвищенні його вартості. Споживач, у свою чергу, зацікавлений в незмінно високій якості товару за низьких цін. Тому виникає незбіг інтересів виробників і споживачів стосовно якості та ціни товару. Вирішення цієї проблеми знайшло відображення у створенні власної торговельної марки.

ВТМ – це локальні бренди торгових мереж, які пропонують товари, виготовлені різними виробниками, але з незмінною якістю, яка контролюється торговою мережею та гарантується його *private label*. По суті, це одне з найнадійніших рішень гарантії отримання достатньо якісного товару покупцем, за якого посередником між виробником і споживачем, що контролює якість, є торгова мережа. До того ж на ВТМ устанавлюються більш низькі ціни, ніж на аналогічні брендові товари, за рахунок зниження витрат на його дистрибуцію, упакування та просування.

У назвах ВТМ може бути наявне або відсутнє саме найменування торговельної мережі. Зазвичай використання в найменуванні ВТМ імені своєї мережі використовується для товарів середнього цінового сегмента та преміум-класу, де більш гарантована якість. Структура й обсяг портфеля приватних торгових марок також може бути різною й залежить від цілей, завдань і фантазії торговельної мережі.

В Україні ВТМ розвиваються та тільки набирають обертів, у той час як в асортименті західних роздрібних мереж товари під власною торговою маркою часом переважають. Частка їх в асортименті розрізняється залежно від типу магазину: в дискаунтерах – 80%; у звичайних супермаркетах – 30 – 40%. Нормою є ситуація, коли ВТМ займають третину в обороті і виручці зарубіжного ритейлера, а в маржинальності – дві третини. Мережа без цих товарів існувати вже не може: вона просто буде економічно неспроможною. І це загальний тренд розвитку ринку, а не поодинокий приклад.

За останні роки власні марки роздрібних магазинів суттєво змінилися. Удосконаливши свої товари, роздрібні мережі зробили їх прийнятними для великих груп споживачів. Більшість покупців у всьому світі вважають власні марки супермаркетів гідною альтернативою іншим маркам.

Ураховуючи таку зміну купівельних установок, практично кожна родина в США, Великобританії та в інших країнах Європи купують товари під марками торгових мереж. Споживачі все частіше навмисно прагнуть купувати саме товари під власними марками торгових мереж, що цілком узгоджується з їх позитивним ставленням до цих товарів.

Змінився соціальний аспект купівельної поведінки. Раніше товари під власними марками торгових мереж здебільшого були призначені для малозабезпечених категорій населення. І хоча й сьогодні ця категорія людей частіше, ніж інші, купують товари роздрібних марок, можна помітити, що цим товарам надають перевагу й цілком заможні споживачі.

В Європі з'явилося поняття *smart shopping* («розумний шопінг»). Зростає кількість людей, які купують товари під марками роздрібних мереж за більш низькими цінами замість того, щоб купувати товари фірм-виробників, чий брендові товари реалізуються за завищеними цінами.

У результаті власні марки торговельних мереж отримали широке визнання: тепер ці товари купують люди, спонукувані чимось більшим, ніж просто бажанням економити. Покупці товарів під марками торгових мереж виявляються у всіх соціальних шарах населення й для всіх категорій товарів.

Дефіцит інформації про напрями та схеми реалізації успішних стратегій ВТМ у світі, про специфіку виробництва та споживання в Україні призводить до помилок під час планування ключових орієнтирів розвитку власних торгових марок. Розвиток і консолідація ринку роздрібною торгівлі зумовлюють підвищення значення роздрібних мереж у роздрібній торгівлі. Під час економічної кризи, в якій знаходиться Україна, виявилися недоліки в роботі підприємств роздрібною торгівлі, підвищення тиску на маржу на ринку товарів стимулювало тотальну оптимізацію бізнес-процесів.

Значущою конкурентною перевагою роздрібних мереж на українському ринку є розвиток напрямку власних торгових марок. При цьому комплекс заходів із упровадження та управління ВТМ значно ширше та складніше, ніж заміна асортименту традиційних брендів на товари власних марок. Успіх виведення на ринок товарів власних марок роздрібних мереж забезпечить побудова більш ефективних технологічних, логістичних і маркетингових схем, ніж схеми виробників товарів-брендів.

Локальні бренди в українських торговельних мережах активно почали розвиватися лише в останні роки. Так, за різними оцінками, в українських ритейлах частка ВТМ становить декілька відсотків (4,5 – 10,5%), у той час як провідні закордонні мережі пропонують покупцям товари *private label* більше 40% від свого асортименту. Суттєва питома вага ВТМ в асортименті дозволяє торговельній мережі підвищити свій вплив у ланцюжку «виробник – продавець – споживач», більш активно впливати на виробника й більш впевнено гарантувати споживачеві надійність і якість товарів.

Власні торговельні марки, їх структура та стратегія просування в кожній із українських торгових мереж мають свої індивідуальні особливості. Зазвичай торгова мережа має власний портфель *private label*, які можуть бути диференційовані за цінovими параметрами (економ-, середній або преміум - сегменти), або як за видами товарних груп (продукти харчування, напої, побутові товари тощо), так і за призначенням (товари для ресторанів і громадського харчування, товари для готелів тощо).

На нашу думку, у процесі створення та формування власної торговельної марки українському ритейлу необхідно використовувати провідний досвід закордонних торговельних мереж. І хоча, створюючи ВТМ, вітчизняні ритейлери спираються на ті ж критерії, що й іноземні (низька ціна, затребувана товарна категорія), це не можна назвати простим копіюванням. Зараз світовий ринок розвивається поступально, і, відповідно, потреба в змінах закономірна. Світовий ринок постійно змінюється, ці зміни цілком закономірні. На жаль, в Україні ці зміни виявляються з певним запізненням.

Сучасному формату українського ритейлу важко порівнювати свою діяльність із досвідченими торговельними марками іноземних торговельних мереж. Якщо торговельні мережі Америки та Європи конкурують з провідними брендами на рівні, а у деяких випадках, представляють продукцію більш високої якості, то українські ритейли зараз лише можуть конкурувати з виробниками продуктів харчування, товарів побутової хімії, господарських товарів і товарів повсякденного користування. Найбільш перспективними категоріями для розвитку власних торговельних марок залишаються бакалія (рис, борошно, гречка, цукор), паперові вироби, миючі засоби, засоби особистої гігієни та ін.

Роздрібні мережі України також усе більше цікавляться впровадженням товарів ВТМ. Багато хто з них розширюють асортиментну лінійку власних торговельних марок не тому, що так диктує мода, а тому, що це вигідно. Багато виробників активно долучилися до ВТМ-бізнесу, оцінивши потенційні вигоди від роботи в цьому напрямку. Напряму *private label* в Україні активно розвивається. Якщо тенденція розвитку збережеться на рівні нинішнього періоду, то власні торговельні марки будуть поступово здобувати все більшу питому вагу в кожній категорії.



У будь-якому випадку розвиток власних торгових марок (ВТМ) роздрібними мережами – завдання актуальне для самих мереж, безсумнівно, корисна для покупців і дуже цікава для брендингових компаній, які можуть виявити та розкрити свій творчий потенціал для блага суспільства.

## **ЕКОНОМІЧНИЙ АНАЛІЗ – ІНСТРУМЕНТ В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ**

ТРОЯН В.І., доктор філософії з управління та адміністрування, ас.

*Харківський національний університет міського господарства імені О.М. Бекетова*

Економічний аналіз відіграє важливу роль в оцінці ефективності економічної діяльності та пошуку шляхів її покращення. Будь-яка підприємницька діяльність вимагає постійного моніторингу її розвитку, аналізу процесів під впливом компаній у сучасних економічних умовах. Суть проблеми полягає в тому, що більшість підприємців, які стикаються з перешкодами, не замислюються про необхідність та важливість економічного аналізу. Компанії не мають фахівців, які зможуть проаналізувати основні показники діяльності компанії і водночас розробити рішення кризових ситуацій.

Сьогодні більшість економістів та науковців займаються роллю економічного аналізу. Серед них можна виділити таких економістів та науковців, як В.М. Івахненко, В.О. Мец, Є.В. Мних, В.І. Захарченко, А.Ф. Павленко та інші. Усі вони приділяють особливу увагу теоретичному підходу до вирішення проблем, оскільки можуть залучити підприємців до розробки методології економічного аналізу та її практичної реалізації [1].

Метою статті є визначення ролі економічного аналізу в сучасних економічних умовах України, визначення методів і засобів боротьби з кризовими явищами в компанії.

Процеси трансформації мали найбільший вплив на економічні перетворення. Однак ринкова трансформація національної економіки є суперечливою і часто спотворюється з ряду об'єктивних та суб'єктивних причин. Головне, що з одного боку, відсутність такого досвіду з переходом на ринок за тих самих початкових умов, що і в Україні, а, з іншого боку – особливий менталітет, що визначає суспільний розвиток країни. Це призвело до того, що жодна з моделей ринкової реформи у світі, жодна урядова програма прискореної ринкової трансформації в Україні не була повністю реалізована [2].

Економічний аналіз необхідний на всіх фазах бізнесу: від способу ведення бізнесу до фази його функціонування, яка передуює принципам фази аналізу. І багато альтернатив прийняття стратегічних рішень, створених у процесі аналізу, вимагають забезпечення конкурентних переваг досліджуваного об'єкта та його довгострокової рентабельності. Економічний аналіз застосовується до всіх сфер бізнесу.

Враховуючи необхідність постійного вдосконалення управління шляхом впровадження наукових інновацій, пріоритетним завданням є досягнення належного рівня організації економічного аналізу з урахуванням важливості функцій управління для запобігання негативних фінансових результатів.

Необхідність та ефективність економічного аналізу залежать від багатьох факторів. На діяльність компанії впливає багато факторів, як зовнішніх, так і внутрішніх.

До зовнішніх факторів належать виробничі ресурси (матеріали, праця, технологічні системи), політична стабільність, ефективні системи державного регулювання економічних процесів, а також ефективна реалізація відповідної національної програми тощо. Це фактори, які зараз гальмують економічний прогрес та ділову активність в Україні.

Внутрішніми факторами є раціональність організаційної та управлінської структури компанії, висока конкурентоспроможність виробничих технологій, високий рівень організації та виробничої культури, національна виробнича та маркетингова політика, ефективність виробництва та управління фінансами тощо [3].

Вплив цих та інших факторів, а також оцінка кризової ситуації в економіці України вимагає розробки ефективних антикризових заходів, що забезпечать стійкий фінансово-економічний розвиток. Цей процес вимагає комплексного аналізу економічних показників компанії, а також

єдиних напрямків і напрямків діяльності:

- маркетинговий аналіз;
- аналіз стратегії господарюючого суб'єкта;
- аналіз та оцінка стійкості до змін економічних показників для розробки бізнес-стратегій і тактик;
- альтернативна основа для аналітичного дослідження;
- виявлення та оцінка ризиків підприємства [4].

В економічному аналізі основну увагу слід приділяти пошуку резервів підвищення ефективності посередника за допомогою більш докладного аналізу ключових показників ефективності.

У нинішній ситуації України, роль економічного аналізу явно зростає, враховуючи контекст кризи в цій сфері, де опосередкований комплексний економічний аналіз може виявити причини кризи, розробити і прийняти можливі рішення. Сучасний економічний аналіз дає можливість впровадити систему читання аналізу ключових показників компанії, але недоліком є те, що практика економічного аналізу не отримала широкого поширення в Україні.

Економічний аналіз як завершальна фаза економічної роботи в компанії всебічно охоплює всі інші елементи цієї роботи і є надійним інструментом економічного обґрунтування управлінських рішень.

Список використаних джерел:

1. Мних Є. В. Економічний аналіз у системі антикризового управління підприємством // Бухгалтерський облік і аудит. - № 6. – 2007.- С. 33- 37
2. Агапова А. Економічний аналіз в управлінні діяльністю суб'єктів господарювання // Економічний аналіз. - №5. – 2010. – С. 44-47.
3. Бажовська Г., Попович П. Роль економічного аналізу у підвищенні ефективності діяльності підприємства в ринкових умовах // Економічний аналіз. - №4. – 2009. – С. 158-161.
4. Цигилик І.І. Економічний аналіз - основний чинник підвищення ефективності підприємницької діяльності // Актуальні проблеми економіки. - 2003. - №7. - С. 90-96.

## **ДЕЛЕГУВАННЯ ПОВНОВАЖЕНЬ, ЯК СПОСІБ ПІДВИЩЕННЯ ОСОБИСТОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ МЕНЕДЖЕРА В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ**

ТРОЯН В.І., доктор філософії з управління та адміністрування, науковий керівник,  
СКІТІКОВА Н. О., здобувачка вищої освіти  
*Харківський національний університет міського господарства імені О.М. Бекетова*

На сьогоднішній день однією з проблем керівників-делегування. Найчастіше вони не хочуть або не здатні передавати свої функції, істотно зменшуючи власні шанси на успіх. Оскільки єдиний вихід у цьому випадку – зробити все самому, то таким керівникам врешті-решт доводиться особисто нести величезний тягар відповідальності і службових обов'язків. В результаті вони виявляються не в змозі принести своїй компанії бажану і можливу користь.

Делегування повноважень-один з основних навичок ефективного керівника. Воно має низку переваг і дуже корисно. Також, дозволяє розширити робочу зону: ось це ви можете зробити особисто, а це – проконтролювати, іншим – керувати. Значить, протягом робочого дня ви можете зосередити свої зусилля з небагатьох завдань, які можете виконати тільки ви. До того ж Ви зумієте підвищити компетенцію і професійні здібності підлеглих, розкрити їх потенціал.

Більшість керівників ніколи не вчилися делегувати, що є величезною помилкою. Пробуючи щось нове, спочатку завжди відчуваєш не в своїй тарілці. Але чим більше ви будете практикуватися, тим швидше все вийде. На щастя, делегування повноважень відноситься до числа навичок, які можна розвинути.

Ваш найцінніший ресурс в менеджменті-це ваші підлегли, які виконують роботу під вашим керівництвом. Це набагато цінніше, ніж комп'ютер або офісна площа. Звичайна людина працює

в середньому на 50-60% своїх можливостей. Тобто в середньостатистичній компанії не приймає участь половина потенціалу працівників.

Перше, що потрібно зробити це стимулювати розвиток підлеглих. На вас покладено відповідальність піклуватися про них, сприяти їх розвитку. Згодом підвищується цінність тільки одного ресурсу-людського. Техніка та обладнання застарівають і виходять з ладу, але цінність співробітників може зростати в залежності від того, як ними керують і як використовують їх здібності.

Ще керівники часто утримуються від делегування через кілька міфів. Вони можуть відповідати дійсності або не мати підстав, але в будь-якому випадку являють собою психологічні блоки конкретного керівника.

Для успішної роботи організації менеджер має своєчасно розподіляти повноваження між працівниками. Делегування повноважень сприяє покращенню процесу управління персоналом, стимулює особистісне зростання працівників, підвищує мотивацію персоналу, а також відповідальність за доручене завдання. Якщо організації не прийнято практика делегування повноважень, менеджеру доводиться вирішувати завдання самотійно. А це зробити досить складно, оскільки його обмежений час. В результаті ефективного делегування повноважень менеджер зможе більше часу приділити важливим бізнес-завданням.

Вміння ефективно делегувати повноваження робить менеджера справді ефективним, воно дозволяє організації динамічно розвиватися. Однак делегування повноважень - це не просто перерозподіл своїх обов'язків між заступниками та підлеглими, це насамперед довіра та впевненість у своїх працівниках. Коли працівники відчують, що є членами однієї згуртованої команди, а також мають певні повноваження з управління проектами, ефективність індивідуальної та колективної роботи над проектом зростає. Тому менеджеру варто довірити своїй команді самотійно приймати рішення під час колективної роботи над проектом. При розподілі завдань менеджер повинен знати та враховувати здібності та можливості своїх працівників, для того щоб колективна робота над проектом була завершена у встановлені терміни та відповідно до очікуваних результатів. Деяким співробітникам необхідно докладніше пояснювати їхні завдання та обов'язки, надавати докладні інструкції, тоді як інші віддають перевагу свободі дій. Успіх керівника значною мірою залежать від здатності ефективно делегувати робочі завдання підлеглим, а потім контролювати їх у дружній формі.

Список використаних джерел:

1. Гріфін Р. Основи менеджменту: Підручник для студ. екон. спец./ Рикі Гріфін, Володимир Яцура,. — Львів: БаК, 2001. — 605 с.
2. Єрмошенко М. Менеджмент: Навчальний посібник/ Микола Єрмошенко, Сергій Єрохін, Олег Стороженко,; Національна академія управління. — К.: Національна академія управління, 2006. — 655 с.
3. Artur J. Kover. Boardroom's Business Secrets. – New York: Board-room Reports, 1977.
4. Belbin R. M. Team Roles at Work. – Butterworth, Heinemann, Oxford.
5. Davis K. Human Behavior of Work. – New York, McGraw-Hill, 1977.

## **УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ**

ТРОЯН В.І., доктор філософії з управління та адміністрування, науковий керівник

МОІСЕЄНКО К. Є., здобувачка вищої освіти

*Харківський національний університет міського господарства імені О.М. Бекетова*

Бажання людини виконувати свою роботу є одним з найголовнішим фактором успіху функціонування організації. Якщо добре розуміти, що керує людиною, що заохочує її до дій, то можна побудувати управління людиною таким чином, що вона сама буде прагнути виконувати свої завдання найкращим чином та більш ефективно досягати цілей організації.

Актуальність даної теми полягає у тому, що мотивація персоналу – це один з важливих процесів управління організацією. Мотивація завжди мала велике значення: у минулі століття,

у наш час, а також у майбутньому. Без правильної системи мотивації та стимулювання праці не буде ефективного та необхідного результату.

Серед науковців, що вивчати тему мотивації, можна виділити А. Маслоу, Д. Мак Клееланда, Ф. Тейлора, Ф. Герцберга, В. Врума, Л. Портера, Е. Лоулера та Д. Мак-Грегора. Усі вони приділяли особливу увагу вирішенню проблем, які виникали через відсутність мотивації в управлінні персоналом.

Мотивація – це створення таким умов праці, аби людина була зацікавлена у виконанні цілей організації, та й виконувала свої завдання у найкращому вигляді.

Часто виникає ситуація, коли працівник у перші декілька місяців палає великим бажанням працювати, хоч він тільки навчається та набирається досвіду. Але проходить час, та працівник стає менш активним та працює з мінімальною віддачею. Це говорить про те, що існує закономірність періодичного спаду мотивації, що веде за собою зниження ефективності праці робітника. Тому, кожному керівнику треба навчитися правильно будувати систему мотивації індивідуально для кожного працівника.

Існує три види мотивації – матеріальна (заробітна плата, премія, відсоток від продажу, тощо), моральна (просування по службі, визнання успіхів, покращення умов праці, тощо) та адміністративна (вирок, зауваження, штраф, тощо). Кожен із видів гарно впливають на ефективність працівника. Але, інколи, відбувається перенасичення одного виду мотивації, або одного виду може бути недостатньо. Краще за все комбінувати дані види мотивації.

Популярні методики мотивації управління: теорія Герцберга, теорія Тейлора, теорія Мак Клееланда та теорія Маслоу.

Фредерік Герцберг прийшов до висновку, що існує дві основні категорії факторів оцінки ступеня задоволеності від виконаної роботи: фактори, що утримують на роботі (гігієнічні), та фактори, що мотивують до праці (мотиватори).

Фредерік Тейлор вважав лінощі природною людською якістю, та звернув увагу на «ефект ухилення» працівників. Як тільки один працівник починає працювати менш ефективно, інші, дивлячись на це, також знизять свою ефективність, таким чином економлячи свої сили. Таким чином, Тейлор радить використовувати такі методи: оплата від виробітку або відпрацьованого часу, встановлення мінімальних норм виробітку та чіткі правила виконання обов'язків.

Девід Мак Клееланд висунув теорію про види бажань людини: влада, успішність та приналежність до певної касты. Більша частина працівників хоче бути в рядах певної організації та бояться втратити свій статус. Лідери прагнуть до влади, а одинаки працюються на особистий результат.

Абрахам Маслоу вважав, що предметів психології є поведінка, а не свідомість людини. В основі поведінки лежать потреби людини, котрі можна поділити на п'ять груп: фізіологічні, потреби у безпеці, соціальні потреби, потреби у повазі та прагнення до особистих досягнень, потреба у самовираженні та реалізації потенційних можливостей.

Обов'язок керівника полягає у ретельному нагляді за підлеглими, своєчасно виявляти їх потреби, та приймати рішення, котрі допоможуть підвищити ефективність праці робітників.

Після вивчення теми мотивації, можна зробити висновок, що є багато варіантів заохочення працівників: гарна заробітна плата, премії, покращення умов праці, похвала, різноманітні конкурси із подарунками, проведення корпоративів, страхування, пільги, штрафи, покарання, тощо. Але застосувати один варіант замало. Аби досягти успіхів в управлінні персоналом, треба створити систему мотивації індивідуально до кожного працівника, бо кожен з нас унікальний.

Список використаних джерел:

1. Довгаль О. В. Інноваційне управління персоналом. Ефективна економіка. 2015. № 5.  
URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=4227>
2. Єпіфанова І. Ю. Управління інноваційною діяльністю промислових підприємств: теоретико-методологічні аспекти фінансового забезпечення. Вінниця : ВНТУ, 2019. 384 с.
3. Voynarenko M., Dzhedzhula V., Yepifanova I. Modeling of the Process of Personnel Motivation for Innovation Activity. WSEAS Transactions on Business and Economics. 2020. Vol. 17. Pp. 467–477.
4. Джеджула В. В., Єпіфанова І. Ю., Гладка Д. О. Удосконалення кадрової політики як

## ЗМІНИ ЯК ОБ'ЄКТИВНИЙ ПРОЦЕС РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЇ

ТЮРИНА Н.М., канд. екон. наук, проф.,  
НАЗАРЧУК Т.В., канд. екон. наук, доц.  
*Хмельницький національний університет*

За сучасних умов господарювання середовище функціонування організацій характеризується високим рівнем складності, динамізмом та невизначеністю. Саме тому розвиток будь-якої організації супроводжується системними змінами і є безперервним процесом. Джерелами та рушійною силою змін в організації зазвичай виступають:

- зміни видів і типів конкуренції;
- технічні, технологічні та управлінські нововведення;
- зміни характеру попиту;
- зміни у ринковій кон'юнктурі;
- зміни у відносинах з основними контрагентами організації;
- зміни в законодавчій базі;
- непередбачувані та форс мажорні обставини тощо.

Причини змін можуть носити як зовнішній, так і внутрішній характер. Найчастіше обидва типи причин діють одночасно.

Порушення рівноважного стану організації, як системи, під впливом внутрішніх та зовнішніх чинників зумовлює необхідність своєчасного проведення змін у діяльності організації. Необхідність постійного розвитку організації визначається її функціонуванням у нестійких та динамічних умовах ринку. Тому процес управління змінами безперервний і одним із основних об'єктів управління під час досягнення цілей організації.

Розуміння змін у організації має базуватись на таких ключових положеннях [1]:

- зміни – це природний феномен;
- зміни відбуваються поступово і безперервно;
- мета змін – сприяння виживанню організації і її зростанню;
- виживання та зростання залежать від адаптації до динамічного зовнішнього середовища;
- діяльність організації також здійснює вплив на зовнішнє середовище.

Найбільш вдало, на наш погляд, взаємозв'язок між категоріями «зміни» і «розвиток» було визначено у працях Пономаренко В.С., Тридід О.М., Кизим М.О. [2], а саме: розвиток – це процес кількісно-якісних змін у системі, ускладнення структури і складу, в результаті чого підвищується її опір дестабілізуючому впливу зовнішнього середовища і ефективність функціонування.

Відповідно до наведеного вище, розвиток організації відбувається через сукупність змін різної економічної природи, спрямованості, інтенсивності, що об'єктивно відбуваються в соціально-економічній системі під впливом внутрішніх і зовнішніх факторів, а також призводять до переходу та фіксації підприємства в різних організаційно-економічних станах (відносно стійкого характеру).

Процес управління змінами передбачає реалізацію методів та програм розвитку, націлених на підтримку системи (організації) у стійкому (бажаному) стані [3]. Усі організації спрямовані на розвиток, а відповідно їх ціллю є рух тільки у позитивному напрямку, у напрямку росту.

Процес реалізації змін вимагає також розуміння їх особливих властивостей, що визначаються природою самих змін, а саме [1]:

- організація не лише здатна адаптуватись до змін у зовнішньому середовищі, але й сама ці зміни спричиняє;
- ідеальна єдність між складовими системи недосяжна, іноді різні частини організації діють автономно і для цього можуть бути об'єктивні причини;
- змінами не можна керувати, вони з'являються самі по собі;

- напруженості та конфлікти – ознаки змін, що зароджуються;
- не існує єдиного правильного способу розвитку організації;
- основа успіху організації – формування якісного інформаційного обміну між складовими частинами організації та зовнішнім середовищем;
- порядок народжується з хаосу;
- організація від початку має здатність до самооновлення;
- неспокій потрібний для створення нових форм і видів діяльності.

Кожна стратегія управління змінами повинна передбачати розуміння унікальних характеристик зміни, мати основу у вигляді організаційної структури для реалізації стратегії, підтримуватись чіткою позицією менеджменту щодо необхідності змін та їх обґрунтування з оцінкою ризиків, пов'язаних зі змінами та ситуацією їх неприйняття. Необхідність управління змінами в організації пов'язана із невідповідністю процесу управління потребам, зумовлена середовищем її функціонування. Виходячи із цього основними завданнями управління змінами задля якісного розвитку організації є такі:

- цілеспрямованість – визначення необхідного стану або поведінки системи;
- адаптація до мінливих зовнішніх умов;
- стабілізація – утримання системи в існуючому стані в умовах негативних зовнішніх флуктуацій;
- забезпечення керованості організації;
- виконання програми розвитку – забезпечення переходу системи в необхідний стан в умовах, коли значення керованих величин змінюються за відомими детермінованими законами;
- оптимізація – утримання або переведення системи в стан з екстремальними значеннями характеристик при заданих умовах і обмеженнях;
- отримання нових конкурентних переваг та розвиток бачення майбутнього.

Варто також брати до уваги, що будь-яка організація – це живий організм, який постійно рухається у напрямку зростання або ж спаду. Розвиток організації знаходить відбиток у «життєвому циклі». З розвитком організації відбувається і еволюція змін. Тому концепцію життєвого циклу організації можна використовувати для діагностики змін різних організаційних показників у її розвитку. Перехід від одного етапу життєвого циклу до іншого пов'язаний із здійсненням змін. Для ефективного управління організацією керівникам необхідно враховувати особливості управління на кожній стадії її життєвого циклу. Також перехід від одного етапу до іншого може здійснюватися поступово, або достатньо різко і болісно, супроводжуючись кризами. При цьому змінюються типи організаційних структур і культур. Як показують численні дослідження фахівців з організаційного розвитку, для тих організацій, які мають і реалізують плани зростання, такі кризи неминучі, хоча при умілому управлінні змінами і сприятливому зовнішньому середовищу, ці кризи можуть бути згладженими і зовні неочевидними [1].

Управління змінами повинно бути закладено в саму стратегію розвитку організації, яка містить модель життєвого циклу, визначеність позиції організації в цьому життєвому циклі та алгоритми щодо виявлення точок необхідності запровадження змін. Самі зміни повинні бути оцінені з позиції ризику одержання позитивних результатів, а також щодо спротиву персоналу. Як зазначено у роботі [4] ...керівник проектної групи змін повинен пам'ятати слова П. Друкера: «Центральним завданням менеджменту ХХІ сторіччя є перетворення організацій у лідерів змін».

Зміни повинні відповідати не тільки загальній місії і стратегії розвитку організації, а і кожній проєкції розвитку. Результат управління змінами, а отже і вигоди від їх проведення визначаються, перш за все, напрямками та метою їх реалізації.

Економічні вигоди характеризуються покращенням техніко-економічних та фінансових показників діяльності організації; запровадженням нових стандартів діяльності тощо.

Управлінські вигоди забезпечуються підвищенням дисципліни в організації; налагодження ефективного зворотного зв'язку в компанії; досягнення синергії в менеджменті організації; підвищення результативності системи менеджменту загалом.

Що стосується ринкових вигод, то вони визначаються досягненням стратегічних цілей організації; загальною активізацією діяльності; збільшенням ринкової частки компанії;

підвищенням іміджу організації; створення додаткових конкурентних переваг тощо.

Таким чином, сучасний менеджмент організацій повинен бути спрямований на проведення системних змін для забезпечення адаптації організації до умов зовнішнього середовища з метою досягнення найкращих результатів якісного розвитку організації.

Список використаних джерел:

1. Назарчук Т.В., Косіюк О.М. Менеджмент організацій: Навчальний посібник. – Київ : ЦУЛ, 2015. – 560 с.

2. Пономаренко В.С. Стратегія розвитку підприємства в умовах кризи: Монографія. / В.С. Пономаренко, О.М. Тридід, М.О. Кизим – Х. : Видавничий Дім “ІНЖЕК”, 2003. – 328 с.

3. О.І. Маслак, О.О. Безручко. Управління економічним потенціалом підприємства на різних стадіях його життєвого циклу. URL: <http://mmi.fem.sumdu.edu.ua/> (дата звернення 18.09.2022р)

4. Балдинюк А.Г. Стратегія управління змінами в організації. URL: [https://economyandsociety.in.ua/journals/10\\_ukr/29.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/10_ukr/29.pdf) (дата звернення 18.09.2022р)

## **ТРАНСФОРМАЦІЯ УПРАВЛІНСЬКОГО МЕХАНІЗМУ ПІДТРИМКИ ІМІДЖУ МІСЦЕВОГО ОРГАНУ ВЛАДИ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ЗАГРОЗ**

ЧАЙКІВСЬКА В.О., аспірантка

*Західноукраїнський національний університет*

Імідж органів виконавчої влади у регіоні відіграє значну роль, як для представників влади, так і для населення. Для влади імідж має важливе функціональне та статусне значення. Він характеризує ступінь довіри населення та є критерієм оцінки ефективності управлінської діяльності, що проводяться державою перетворень. У свою чергу щодо населення успішний імідж показує ступінь відповідності дій органів виконавчої влади вимогам і очікуванням конкретних соціальних груп і суспільства в цілому. Внаслідок цього імідж значною мірою детермінує поведінку громадян стосовно органів влади, визначає ступінь суспільної підтримки діяльності виконавчої влади та програми її реформування.

Аналізуючи різні наукові підходи та наукові напрями, що вивчають владу та характеристики її прояву, можна позначити таке розуміння «іміджу» органів виконавчої влади регіону. Під «іміджем», на наш погляд, слід розуміти цілісний, якісно визначений образ виконавчої влади в регіоні або будь-якого з її органів, що стійко живе і відтворюється в масовій чи індивідуальній свідомості, як сукупність властивостей, що приписуються рекламою, пропагандою, а також як певні риси, якості представників органів влади, взяті в єдності політичних, світоглядних, моральних, психологічних, біографічних, зовнішніх якостей, що резонують у перевагах населення.

Імідж органів виконавчої влади як соціальної організації може бути визначений сукупністю показників, що дають уявлення про його діяльність. Існують базові характеристики, властиві будь-якого типу організації та інтерпретовані залежно від їхньої специфіки. В той же час, для іміджу важлива не сама характеристика, а те уявлення, яке можна створити про неї професійними засобами та забезпечить позитивний імідж. Серед них можна виділити:

1. Образ керівника структури органів виконавчої влади регіону, який у найзагальнішому вигляді вибудовується на основі уявлення про його здібності, встановлення ціннісних орієнтацій, соціально-психологічних характеристик, а також його зовнішніх даних.

2. Образ держслужбовців, який відбиває фізичні, психофізичні, соціальні дані, культуру, професійну компетентність, особистісні характеристики, візуально-аудиторні особливості тощо.

3. Соціальний імідж органів влади, що будується на основі уявлень громадськості у різних соціальних групах, про роль у політичному, економічному, соціальному та культурному житті

в регіоні.

4. Імідж послуг, пропонованих органами виконавчої влади для населення, до якого входить уявлення про якість обслуговування, про їх функціональну цінність, відмінні властивості та унікальність.

5. Зовнішня атрибутика (візуальний імідж, корпоративний дизайн)

Процес формування іміджу органів виконавчої є багатофакторною ітераційною рекурсивною взаємодією змішаного типу трьох суб'єктів: безпосередньо органу державної влади, населення та ЗМІ. Вони взаємопов'язані та взаємодіють один з одним у вигляді інформаційного обміну, емоційно-оціночних реакцій, безпосередньої взаємодії. Як об'єкт виступає сам імідж, участь у формуванні якого здійснюють всі три суб'єкта.

Суб'єкти функціонують у соціокультурному просторі, характеристиками якого виступають соціальні, економічні та культурні особливості регіону. Головним системоутворюючим фактором процесу формування позитивного іміджу є виявлення спільних інтересів як необхідної передумови існування та функціонування кожного суб'єкта. В основі обґрунтованих управлінських рішень повинні лежати знання про домагання, очікування, настрої, встановлення всіх суб'єктів системи, що беруть участь у процесі формування іміджу, а також особливості соціокультурного простору, в якому функціонує система. Отримані знання про структуру інтересів суб'єктів перетворюються на конкретні пропозиції щодо прийняття тих чи інших управлінських рішень. «Зворотний» зв'язок системи представлений постійним уточненням інтересів і корекцією знань, відповідно до об'єктивних даних, що з'являються на «виході».

Отже, соціальний керуючий вплив є вплив на соціальну систему загалом, тобто. на всю сферу формування іміджу як на її базові елементи, так і на окремі складові середовища функціонування системи. Управління є суб'єкт - об'єктом, коли розглядається вертикаль регулювання з боку органів влади, у горизонтальному ж зрізі, стосовно формування іміджу, воно переходить у суб'єкт-суб'єктні відносини, тобто набуває форми самоврядування на принципах партнерства.

Кожен із зазначених суб'єктів у системі має свою специфіку взаємодії і з системою в цілому та з її окремими елементами, що передбачає складну та багатоаспектну форму взаємодії. рівні, з впливом однієї з них на іншу. Тому основним завданням органу влади є створення правових, економічних, політичних умов саморозвитку позитивного іміджу, у яких можливе вибудовування партнерських відносин між суб'єктами.

Домогтися стійкого позитивного іміджу практично дозволяє вміле застосування органами виконавчої комунікативних стратегій. Серед них можна виділити: 1) стратегію піднесення себе на тлі приниження інших; 2) стратегії презентації проєктів, намірів; 3) стратегії самопрезентації, що підкреслюють свої переваги.

Без жодного сумніву, одним з головних завдань органу виконавчої є потреба висвітлити з позитивного боку свою діяльність для громадськості. Найкращим способом досягнення результату є використання стратегії самопрезентації, що супроводжується акцентуванням у РК-текстах позитивних моментів та фактів професійної діяльності організації.

Стратегія самопрезентації призначена для того, щоб показати громадськості, що ця державна структура є сильною, значущою для суспільства організацією. Ця стратегія включає різні тактики, спрямовані на те, щоб вплинути на сприйняття оточуючими адресанта: інформування, опозиціонування, акцентування позитивної інформації, визнання існуючих проблем та вказівки на шлях їх вирішення. Розглянемо їх докладніше.

Усі окреслені тактики реалізуються залежно від існуючого становища, наявності необхідних фактів. Особливістю стратегії самопрезентації є те, що вона супроводжується акцентуванням у PR-текстах позитивних моментів та фактів професійної діяльності органу виконавчої влади в регіоні. Це пов'язано з тим, що представник громадськості не має з прес-службою органу виконавчої особистих контактів, фактично він сприймає імідж цієї структури через повідомлення у ЗМІ.

Таким чином, імідж органу державної влади є частиною професійного успіху прес-служби. Звідси випливає, що чим точніше буде збудований імідж, тим ефективнішою буде комунікація з громадськістю і, отже, досягатиметься основне завдання – завоювання та утримання довіри населення.



Прийом тактики інформування з використанням найменування організації є найпоширенішим прийомом. І використання імен, прізвищ, посад керівництва, начальників підрозділів надає інформації авторитетності. Також перевагою даного прийому є можливість покращення іміджу органу державної влади. На нашу думку, постійне використання назви органу державної влади сприяє її більшій впізнаваності, появі асоціацій в аудиторії, формуванню позитивного іміджу.

Тактика акцентування позитивної інформації виражається використанням слів позитивної оцінки. Дана тактика повинна показати аудиторії основні позитивні якості органу виконавчої влади та його співробітників, їх успіхи та, найголовніше, досягнення, що принесли користь громадськості.

Імідж органу виконавчої повинен відповідати очікуванням соціального середовища. Прагнучи залучити громадськість на свій бік, прес-служба органу виконавчої влади звертається до близьких та зрозумілих їй цінностей та понять (честь, гідність, закон, порядок, професіоналізм, пильність, контроль, служба, якість тощо).

Інформування про участь у соціально-значущих та громадських заходах дозволяє прес-службі органу виконавчої влади донести до громадськості додаткову інформацію про організацію та її діяльність, яка не стосується професійної сфери. Таким чином, органи влади показують свою зацікавленість у житті громадськості, небайдужість до соціальних заходів.

Інформування громадськості про нагороди, заслуги співробітників органу виконавчої зустрічається в PR-текстах не часто, оскільки приводом для написання матеріалу такого характеру є значні події та святкові дати. У такому разі прес-служба у повному обсязі використовує наявні відомості та факти, щоб подати інформацію з потрібного боку і тим самим сприяти формуванню позитивного іміджу.

Тактика опозиціонування покликана показати неприйняття органом влади злочинної корупційної діяльності, тим самим позначити непримиренність та боротьбу з фактами такої прояви. Вибираючи тактику опозиціонування орган виконавчої намагається протиставити себе тим, хто порушує закон, і акцентувати увагу громадськості на боротьбі з будь-якими протиправними діями, тим самим створити собі необхідний імідж.

Реалізація тактики визнання існуючих проблем та виділення шляху їх вирішення, У результаті дає органу влади можливість нейтралізувати негативну думку громадян до ситуації, що сприяє, формуванню почуття довіри до регіональної влади і, як наслідок, створення позитивного іміджу. Використання в PR-текстів слів начальника чи керівника, який визнає існуючу проблему, посилює ефект впливу на аудиторію. Слід зазначити, що виявлення існуючих проблем, пошук та вказівки шляхів їх вирішення є невід'ємною частиною професійної роботи прес-служби органу державної влади. На наш погляд, зазначення проблеми без пропозиції чи наміру вирішити її не принесе державній структурі позитивної думки щодо неї з боку громадськості.

Процес формування позитивного іміджу органів державної влади безпосередньо пов'язаний з проблемою зміни стереотипів, що склалися у населення в питаннях функціонування органів виконавчої влади в регіоні та роботи державних службовців. Численні дослідження підтверджують поширені та стійкі уявлення та стереотипи населення про діяльність органів державної влади, показують, що масовий образ чиновництва у конкретних історичних умовах може видозмінюватися, наповнюватися новими соціальними та психологічними рисами.

Спілкування населення з чиновниками, представниками органів державної влади, часто обтяжене негативним, негативним досвідом, який дає підстави нашим співгромадянам наділяти їх насамперед такими якостями, як байдужість до державних інтересів, непорядність, нечесність, байдужість, прагнення до легкої наживи, неповагу. Подібні уявлення формують бар'єр взаєминах між населенням та органами виконавчої, для подолання якого необхідна розробка спеціальних заходів, орієнтованих гармонізацію відносин.

Список використаних джерел:

1. Монастирський Г., Волосюк М. Інституційні дисбаланси моделі управління розвитком території. *Вісник економіки*. 2021. Вип. 4. С. 23–37. URL: <https://doi.org/10.35774/visnyk2021.04.023>

2. Шкільняк М., Мельник А., Монастирський Г., Васіна А., Іванова О., Дудкіна О. Управління життєдіяльністю територіальних громад в умовах воєнного стану: виклики й механізми реагування. *Вісник економіки*. 2022. Вип. 2. С. 197–206. URL: <http://visnykj.wunu.edu.ua/index.php/visnykj/article/view/1372>

3. Монастирський Г.Л., Волосюк М. Диверсифікація державної політики управління місцевим економічним розвитком. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2022. Вип. 2. С. 22-29. URL: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2022-2-3>

## **МАРКЕТИНГ У СОЦІАЛЬНИХ МЕРЕЖАХ: ІДЕНТИФІКАЦІЯ ПОНЯТТЯ, МОЖЛИВОСТІ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПРОВАДЖЕННЯ**

ЧЕБОТАРЬОВ Є.В., канд. екон. наук, доц.,

КРАСІЛЬНИК М.О., здобувачка вищої освіти

ДЗ «Луганський національний університет імені Тараса Шевченка», м. Полтава

У 1997 році найвпливовіша інституція Європейського Союзу – Європейська комісія зробила висновок щодо входження людства до мережевої економіки (networked economy). Для неї є характерним безпосереднє, доступне й відносно просте спілкування за мінімальних витрат між підприємствами та індивідами, які перебувають у будь-якій точці економічної системи та земної кулі, з використанням інформаційних технологій.

В ХХІ сторіччі інформаційні технології отримали ще більше значення в усіх сферах життєдіяльності людства; їх вплив продовжує постійно збільшуватися. Це стосується й підприємницької сфери й безпосередньо – маркетингу. Використання інноваційних інформаційних розробок дає змогу не тільки спростити і прискорити виробництво, а й сприяє збуту товарів і послуг.

Але, при цьому не слід ігнорувати як сприяючі чинники, так й об'єктивні перешкоди-обмеження.

Висока ефективність маркетингу в соціальних мережах зумовлена наявністю майже у всіх споживачів, навіть незважаючи на їх вік, акаунтів у різних соціальних мережах. Більш того, з кожним роком люди проводять дедалі більше часу в інтернеті, використовують різні майданчики та платформи для спілкування й навчання.

Достатньо швидко це набуло розповсюдження й на сферу купівлі-продажу. З кожним днем збільшується кількість клієнтів, які користуються інформаційними технологіями для вибору та придбання товарів. Так само, використання інформаційних технологій набуло поширення не тільки в сфері маркетингу ВxВ (споживчого маркетингу), а й в сфері маркетингу ВxВ (промислового – виробничого маркетингу).

Тому, є об'єктивним зростання попиту на надання послуг в інтернеті. Виходячи з цього, маркетинг у соціальних мережах стає все більш необхідним засобом для просування товарів і послуг.

Такий висновок набув суттєвого підтвердження в умовах пандемії COVID-19 та на етапі так званого постковідного розвитку.

Маркетинг у соціальних мережах – це процес привернення уваги споживачів, формування їхнього реального попиту та його задоволення з використання інформаційних технологій, конкретно – певної соціальної платформи. Або, можна сказати, що це комплекс маркетингових дій щодо просування товарів і послуг за допомогою соціальних мереж.

Проведений нами аналіз наукових публікацій українських вчених щодо становлення й розвитку маркетингу у соціальних мережах дає підстави стверджувати, що перші статті з даної тематики з'явилися ще наприкінці 2000-х років, але найбільш ґрунтовними, з нашої точки зору, є роботи значно пізніші таких дослідників, як: І. Башинської [1], Т. Сильчук, І. Дітріх [2] та О. Суворцев [3].

Зміст і функціональне призначення маркетингу соціальних мереж полягає у створенні грамотного контенту для певної цільової аудиторії, який має бути поширено в соціальних мережах безпосередньо самими споживачами (й начебто, без будь-якої участі ініціатора-

організатора). Зацікавлені споживачі будуть самі поширювати інформацію в просторі іншим людям, підвищуючи охоплення споживачів завдяки охопленню їх нових сегментів і збільшуючи ефективність реклами та просування товарів (послуг).

При цьому, слід урахувувати, що повідомлення-відгуки в соціальних мережах від знайомих і незнайомих людей викликають значно більшу довіру. Люди вважають, що особа, яка поширює подібного роду інформацію, не є партнером суб'єкту ринку, товар або послугу якої вона просуває.

Отже, маркетинг у соціальних мережах дає змогу створювати найоптимальніші умови для просування товарів або послуг завдяки моніторингу інтересів цільової аудиторії певних спільнот і груп на різних соціальних ресурсах (це стосується як наявних споживачів, так і потенційних). Однак це дуже складний, динамічний та зворотній процес, який є необхідним відстежувати, адже інтереси аудиторії безперервно змінюються, з'являються нові тренди, які слід ідентифікувати та використовувати для збільшення охоплення потенційними споживачами.

Тому, для успішного просування будь-якого товару або послуги в соціальних мережах, є необхідним дотримання певного інтегралу дій.

1. Визначення конкретного завдання, яке є необхідним досягти задля загальної мети підприємства (установи, організації тощо).

2. Аналіз соціальних мереж, які будуть використовуватися задля просування контенту (адже кожна з них має різні ресурси, правила, обмеження, переважний вік та інтереси саме своєї аудиторії).

3. Опрацювання оптимального формату ведення спільноти/групи (формату контенту та самого спілкування з аудиторією).

4. Створення ефективного й корисного контенту, який є необхідним «розповсюджувати» задля більшого поширення серед потенційних споживачів (нових сегментів ринку).

5. Проведення постійного моніторингу такого спілкування й врахування зворотнього зв'язку.

Спираючись на сутність економічної поведінки споживача: на те, що кожна людина прагне отримувати вигоду, є необхідним створювати відчуття безперервної вигоди від споживання саме даного контенту, товару (послуги),

При цьому, ефект різних заходів у соціальних мережах можна визначити достатньо легко і швидко. Це може бути:

- календарний (щомісячний, щотижневий) приріст кількості підписників та учасників спільноти (та рівень їхньої зацікавленості в контенті);
- кількість активних учасників;
- співвідношення учасників, які беруть участь у житті сторінки, до загальної кількості учасників;
- перегляди новими користувачами, які раніше не відвідували співтовариство (це також відображає рівень якості контенту та швидкість залучення нової аудиторії);
- питома вага та кількість користувачів, які перейшли в оф-лайн представництво після проведення заходу в інтернеті;
- збільшення кількості позитивних відгуків;
- зменшення кількості негативних відгуків, що стосуються товару (послуги, бренду, заходу тощо).

У реалізації такого інтегралу вкрай важливу роль отримує так званий «агент впливу».

Агент впливу – це будь-який користувач будь-якої соціальної платформи (або медіа-платформи), який має достатньо велику кількість передплатників й суттєво впливає на них через певну свою активність у групі (публічній сторінці).

Для реклами в соціальних мережах будь-якого товару або послуги одним із найефективніших методів є реклама за допомогою лідера думок. Зазвичай, це – блогер, який займається певним родом діяльності на будь-якому майданчику та має велику кількість підписників.

Об'єктивні обмеження проведення маркетингу соціальних мереж.

1. Виходячи зі змісту, цілей реклами та відповідної цільової аудиторії, на яку вона спрямована, має бути обрано конкретного блогера, якому надають можливість

продемонструвати товар (послугу) підприємства, згадати, залишити відгук на своїй сторінці в соціальних мережах. При цьому слід враховувати винагороди блогеру, які можуть бути достатньо значними; до того ж, такому блогеру має бути заборонено приймати участь в кампаніях конкурентів.

2. Діяльність блогера має супроводжуватися своєрідним аналітичним центром суб'єкту – надавача інформації (у більш ширшому розумінні – певної рекламної кампанії, PR-заходу тощо).

3. Маємо враховувати тривалість життєвого циклу не тільки товару (послуги), які просуваються на ринку, а тривалість життєвого циклу самого акаунту (соціальної мережі); життєвий цикл у даній сфері є вкрай коротким і дуже мінливим.

Список використаних джерел:

1. Башинська І.О. Маркетингові комунікації підприємства у соціальних мережах. *Економічні науки. Серія "Економіка та менеджмент"*: зб. наук. пр. Луцький національний технічний університет. 2012. №9 (34). С. 36-41.

2. Сильчук Т. А., Дітріх І. В., Зуйко В. І., Туз Т. С. Використання соціальних мереж як ефективного засобу просування готельного продукту. *Інтернаука*. 2020. № 12. <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2020-12>.

3. Суровцев О.О. Соціальний медіа-маркетинг як маркетингова комунікація підприємств під час виходу на зовнішні ринки. *Науковий вісник Ужгородського Національного Університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2016. № 9. С. 145-148.

## **МАРКЕТИНГ-МЕНЕДЖМЕНТ БЕЗПЕКИ ЯК НОВИЙ МІЖДИСЦИПЛІНАРНИЙ НАПРЯМ СУЧАСНОЇ НАУКИ**

ЧЕБОТАРЬОВА Н.М., канд. екон. наук, доц.,

СЕРЕБРЯКОВА Є.О., здобувачка вищої освіти

ДЗ «Луганський національний університет імені Тараса Шевченка», м. Полтава

Менеджмент безпеки – система маркетингового управління різними видами господарської діяльності за допомогою якої організація (підприємство, установа, заклад тощо), або ж окрема особа можуть проваджувати систему дій щодо прогнозування, попередження та управління ризиками, пов'язаними з загрозами та подоланням наслідків криз.

Сучасні організації (підприємства) здійснюють свою діяльність в умовах мінливого зовнішнього маркетингового середовища та конкуренції. При чому, сама мінливість і нестабільність стають постійно діючим чинником. Наслідки впливу на підприємства внутрішніх і зовнішніх загроз є різноманітними:

- поставлені цілі, як правило, не досягаються повною мірою (й потребують певного корегування);
- стратегічна стійкість підприємства стає хиткою;
- ефективність діяльності підприємства (та соціальний ефект) знижується.

Попри вже заплановані й впроваджені системи забезпечення безпеки, такі умови та передбачувані наслідки вимагають від керівництва підприємств й установ більш ціленаправлених і далекоглядних дій. Насамперед, таких як побудова комплексної системи забезпечення безпеки підприємства, котра має буде спрямована на своєчасне виявлення й швидке усунення загроз нормального функціонування підприємства та зменшення негативних наслідків.

Звертаючи увагу на це, прогнозування загрозливих явищ і визначення шляхів виходу із кризових ситуацій стає можливим лише у разі впровадження на підприємстві комплексної та ефективної системи менеджменту безпеки.

Робота фахівців з безпеки полягає у тому, щоб поєднати та скоординувати наявні людські, матеріальні, фінансові та інформаційні ресурси підприємства на попередження криз і зниження їх негативних наслідків. При цьому, маємо чітко усвідомлювати, кризи є постійним

відновлюваним «супутником» ринкової економіки, а негативні наслідки обов'язково будуть (суб'єкт господарювання може їх тільки зменшити).

Що стосується людських ресурсів, впровадження стандарту ОН5А5 18001 на підприємстві може сприяти їхній менш вразливій діяльності. Вимога ОН5А5 18001 спрямована на недопущення втрати працездатності персоналу, виплату допомоги у разі все ж таки втрати працездатності, псування устаткування у разі техногенних катастроф тощо [1].

Відповідна сертифікація дозволяє досягти вирішенню таких завдань:

- відносно зменшити ризики завдяки їхньому моніторингу;
- отримати конкурентну перевагу на іншими підприємствами;
- діяти відповідно до вимог законодавства та норм соціально орієнтованого ринку;
- підвищити ефективність діяльності та відповідний соціальний ефект;
- підвищити рівень задоволеності персоналу та зменшити вірогідність конфліктів і стресів на підприємстві.

Ця вимога також дозволяє направити в правильне русло фінансові ресурси, бо забезпечення безпечної діяльності працівника прямо залежне від фінансових ресурсами.

Парадигмою вибудовування діяльності за таким інтегралом є сучасний маркетинг, тому перед наукою й постає питання опрацювання міждисциплінарних досліджень щодо забезпечення безпеки підприємства, насамперед – маркетинг-менеджменту.

При цьому є необхідним ґрунтуватися на нормах сучасного господарського права. У цьому відношенні є доцільним більшою мірою використовувати положення таких законодавчих актів, як Закон України «Про захист інформації в автоматизованих системах», «Основи законодавства України про охорону здоров'я», «Про забезпечення санітарного та епідеміологічного благополуччя населення». Важливими у цій групі законів є закони «Про екологічну експертизу», «Про відходи», «Про ядерні відходи».

Однак, підґрунтям опрацювання міждисциплінарного підходу з проблематики маркетинг-менеджменту безпеки є доцільним визначити фундаментальні праці видатних вчених сучасності (вони мають українські коріння, бо є синами батьків-українців) Абрахама Маслоу (Абрама Маслоу) та Філіпа Котлера (Пилипа Котляра). Перший заклав основи сучасної науки про безпеку [2], а другий – основи сучасного маркетинг-менеджменту [3].

Список використаних джерел:

1. Економічна безпека держави та суб'єктів підприємницької діяльності в Україні: проблеми та шляхи їх вирішення : мат. V Всеукр. наук.-практ. конф. (м. Львів, 16–18 травня 2019 р., м. Львів) / упоряд. А. М. Штангрет; редкол.: Є. М. Палига, Я. Я. Пушак та ін. Львів: Укр. акад. друкарства, 2019. 112 с.
2. Maslow, A. A theory of human motivation. Mansfield Center, CT: Martino Publishing. 2013. 16 р.
3. Маркетинговий менеджмент: Підручник / Ф. Котлер, К. Л. Келлер, А. Ф. Павленко та ін. К.: Видавництво «Хімджест», 2008. 720 с.

## **РЕГІОНАЛЬНІ ОСОБЛИВОСТІ ДИФЕРЕНЦІАЦІЇ ДОХОДІВ НАСЕЛЕННЯ У РИНКОВІЙ ЕКОНОМІЦІ УКРАЇНИ**

ЧЕРКАШИНА Т.С., канд. екон. наук, доц.

*Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця*

Однією з ключових проблем розвитку ринкової економіки України є значна економічна диференціація населення, яка проявляється у зменшенні податкового навантаження на капітал і нетрудові доходи найбагатших верств населення та одночасному падінні реальних доходів основної частини суспільства. Втім, проблеми економічної нерівності та диференціації доходів населення суттєво різняться за регіонами України.

Метою даного дослідження є вивчення регіональних особливостей економічної нерівності та диференціації доходів населення України впродовж 2015-2020 рр.

Аналіз фахової наукової літератури [1-3] показав, що за рівнем середньомісячної номінальної заробітної плати регіональними лідерами є Дніпропетровська, Донецька, Запорізька, Київська та Миколаївська області, причому впродовж 2015-2020 рр. в усіх чотирьох областях спостерігалось стійке зростання даного показника (на 7315 грн (або у 2,67 рази) – у Дніпропетровській області, на 7667 грн (або у 2,54 рази) – у Донецькій області, на 7356 грн (або у 2,75 рази) – у Запорізькій області, на 7734 грн (або у 2,86 рази) – у Київській області, на 7430 грн (або у 2,86 рази) – у Миколаївській області) (табл. 1). Ймовірніше за все, такі позитивні зміни пов'язані з покращенням загальної макроекономічної ситуації в країні та розширенням каналів збуту внаслідок відкриття європейських ринків, оскільки це стимулювало збільшення обсягів промислового виробництва та потребувало залучення додаткової робочої сили. Окрім цього, підписання торговельної Угоди про асоціацію між Україною та ЄС (2014 р.) сприяло зростанню номінальної заробітної плати переважної більшості населення, оскільки у цей період стрімко активізувалися міграційні потоки і тому українські роботодавці почали більш інтенсивно використовувати інструменти матеріальної мотивації найманих працівників з метою уникнення загрози “відпливу” не лише так званих “мізків” (наукових й науково-технічних кадрів), а й представників робітничих професій (водіїв, вантажників, електриків, мулярів, прибиральників та ін.).

Таблиця 1. Регіональні особливості динаміки номінальної заробітної плати в Україні

Показник	Роки					
	2015	2016	2017	2018	2019	2020
<b>Регіональні лідери</b>						
Номінальна заробітна плата у Дніпропетровській області, грн	4366	5075	6939	8862	10751	11681
Номінальна заробітна плата у Донецькій області, грн	4980	5989	7764	9686	11716	12647
Номінальна заробітна плата у Запорізькій області, грн	4200	5080	6863	8726	10480	11556
Номінальна заробітна плата у Київській області, грн	4153	5229	7188	9097	11003	11887
Номінальна заробітна плата у Миколаївській області, грн	3984	4887	6709	8160	9976	11414
<b>Регіональні аутсайтери</b>						
Номінальна заробітна плата у Волинській області, грн	3191	4047	5849	7324	8663	9256
Номінальна заробітна плата у Сумській області, грн	3449	411	5946	7324	8579	9785
Номінальна заробітна плата у Херсонській області, грн	3123	4046	5842	7058	8187	9354
Номінальна заробітна плата у Чернівецькій області, грн	3050	3828	5621	6991	8066	9166

Складено автором на основі [4]

Додамо, що значне зростання номінальної заробітної плати спостерігалось навіть в областях, які є регіональними аутсайдерами (Волинська, Сумська, Тернопільська, Херсонська, Чернівецька та Чернігівська). Так, у Чернівецькій області, яка згідно даних [4] суттєво відстає від інших областей за рівнем економічного, соціального та людського розвитку, зростання номінальної заробітної плати у 2020 р. порівняно з 2015 р. становило 6116 грн (або 200,5 %), що є вищим, ніж зростання відповідного показника в Чернігівській області, яка також характеризується незначним зростанням трудових доходів населення ( $I_{\text{нзп}}(2020) = 1,83$ ). Поряд з цим, у Тернопільській та Херсонській областях зростання заробітної плати у 2015-2020 рр. не

перевищувало 70%, що обумовлено регіональними диспропорціями та структурними асиметріями, які полягають у зосередженні економічного, в-основному промислового, потенціалу у східних і центральних регіонах країни, які водночас є і лідерами за показником внутрішніх і зовнішніх (іноземних) інвестицій [2, с. 8-10; 3, с. 140-142].

Щодо динаміки наявного доходу населення, який, окрім заробітної плати, містить й інші види доходів громадян (ренту, підприємницький прибуток, дивіденди, інші доходи від володіння капіталом), то вона не була сталою: збільшення наявних доходів населення України спостерігалось не в усіх регіонах країни. Так, в Івано-Франківській області спостерігалось незначне зростання наявного доходу населення (у 2015 р. – 36889 млн. грн, у 2016 р. – 43807 млн. грн, у 2017 р. – 55947 млн. грн, у 2018 р. – 67015 млн. грн, у 2019 р. – 76464 млн. грн, у 2020 р. – 82252 млн. грн), а у Луганській області за період 2018-2020 рр. даний показник збільшився усього на 60,2% (з 35494 млн. грн у 2015 р. до 56864 млн. грн у 2020 р.), що пов'язано з військовою агресією Росії та тимчасовою окупацією частини даного регіону, що фактично унеможливило нормальне функціонування промисловості на цій території країни. Схожою є ситуація і у Донецькій області, де сукупний наявний дохід населення збільшився лише у 1,8 рази (з 91388 млн. грн у 2015 р. до 171479 млн. грн у 2020 р.). У цей період незначне збільшення доходів населення відбулося також у Хмельницькій (на 42963 грн або 113,02%), Черкаській (на 42512 грн або 126,37%) і Рівненській областях (на 36656 грн або 118,17%). У той же час суттєве зростання доходів громадян характерне для Вінницької (на 128,26%), Дніпропетровської (на 127,62%), Запорізької (на 127,61%), Київської (на 143,16%) та Одеської (на 145,4%) областей (табл. 2). Дані регіони є більш заселеними та промислово розвиненими, а тому отримують додаткові економічні переваги: швидкий трансфер новітніх інформаційно-комунікаційних технологій; спрощений доступ регіональних компаній до глобальних ринків ресурсів; створення сучасних об'єктів інвестиційно-інноваційної інфраструктури; збільшення питомої ваги високотехнологічного виробництва.

Таблиця 2. **Регіональні особливості динаміки наявного доходу населення України**

Показник	Роки					
	2015	2016	2017	2018	2019	2020
<b>Регіональні лідери</b>						
Наявний дохід населення у Вінницькій області, млн. грн	47609	55761	71930	87397	101720	108674
Наявний дохід населення у Дніпропетровській області, млн. грн	127810	143861	185230	240620	284178	290917
Наявний дохід населення у Запорізькій області, млн. грн	63841	75910	93942	111533	129046	137429
Наявний дохід населення у Київській області, млн. грн	58767	69552	88379	115569	135274	141469
Наявний дохід населення в Одеській області, млн. грн	77509	93463	119505	150412	179095	190206
<b>Регіональні аутсайтери</b>						
Наявний дохід населення у Рівненській області, млн. грн	31021	36374	46846	55845	64590	67677
Наявний дохід населення у Хмельницькій області, млн. грн	38015	44362	55848	64287	74239	80978
Наявний дохід населення у Чернівецькій області, млн. грн	21773	25780	32861	38721	44375	48439

Складено автором на основі [1; 4]

Втім, означені показники не дають інформації щодо регіональних особливостей диференціації доходів населення за показником нижче прожиткового мінімуму. У цьому зв'язку

слід проаналізувати динаміку домогосподарств України з сукупними доходами нижче прожиткового мінімуму. Найбільша питома вага таких домогосподарств зосереджена у Кіровоградській (56,2% – у 2015 р., 34% – у 2020 р.), Рівненській (68% – у 2015 р., 27,9% – у 2020 р.), Миколаївській (64% – у 2015 р., 31,5% – у 2020 р.) та Херсонській (65,1% – у 2015 р., 32,5% – у 2020 р.) областях, причому цей процес є практично незмінним впродовж усього аналізованого періоду (2015-2020 рр.). У той же час найменша питома вага домогосподарств України з доходами нижче прожиткового мінімуму характерна для Вінницької (48,6% – у 2015 р., 17,6% – у 2020 р.) та Київської (38,1% – у 2015 р., 27,7% – у 2020 р.) областей, які, як уже зазначалося вище, є також лідерами як у залученні інвестицій, так і в розширенні обсягів промислового виробництва.

Таким чином, проведений аналіз показав, що у ринковій економіці України існують значні регіональні відмінності у формуванні доходів населення, які обумовлені структурними асиметриями, що полягають у зосередженні економічного, в-основному промислового, потенціалу у східних і центральних регіонах країни. Саме тому регіональними лідерами за показником трудових і нетрудових доходів є Дніпропетровська, Донецька, Запорізька, Київська та Миколаївська області, а регіональними аутсайдерами – Волинська, Сумська, Тернопільська, Херсонська, Чернівецька та Чернігівська області. Відтак, подальші наукові дослідження автора будуть пов'язані з розробкою механізму управління просторовою структурою національної економіки України та формування напрямів соціального вирівнювання її регіонального розвитку.

Список використаних джерел:

1. Омельчук В. О. Доходи населення в концепції сталого розвитку: національний та регіональний виміри. *Економіка та держава*. 2020. №12. С. 4-10.
2. Сторонянська І. З. Економіка регіонів України під дією викликів пандемії COVID-2019. *Регіональна економіка*. 2020. №2. С. 5-16.
3. Романчукевич М. І., Кіщелюк І. М. Аналіз соціально-економічного розвитку регіонів в умовах нестабільності. *Бізнес-Інформ*. 2020. №5. С. 136-144.
4. Офіційний сайт Міністерства фінансів України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [www.ukrstat.gov.ua](http://www.ukrstat.gov.ua) (дата звернення: 08.09.2022 р.).

## **ТЕХНОЛОГІЯ РЕАЛІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ ЩОДО ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ РЕГІОНІВ УКРАЇНИ**

ШВЕД А.Б., канд. екон. наук, ст. викладач

*Харківський національний університет міського господарства імені О.М. Бекетова*

На сучасному етапі становлення Української економіки важливого значення набувають питання розвитку регіональних економічних систем та прийняття обґрунтованих та виважених управлінських рішень, пов'язаних із забезпеченням соціально-економічного зростання регіонів країни в умовах транзитивної економіки.

Неефективне управління економікою України та її регіонів, наслідки світової фінансової кризи та трансформаційні процеси у регіональній економічній політиці вимагають системного комплексного підходу до прийняття та реалізації управлінських рішень на всіх напрямках розвитку регіональних економічних систем.

Економічний розвиток регіонів країни має велике значення для всього національного господарства. Підвищення ефективності функціонування регіональної економічної системи, забезпечення підвищення рівня її конкурентоспроможності зумовлюють необхідність постійного пошуку шляхів активізації економічних ресурсів та впровадження нових технологій реалізації управлінських рішень економічного розвитку України та її регіонів.

Під економічним розвитком регіону слід розуміти насичення його економічними об'єктами та зв'язками. Чим більше на певній території таких об'єктів і чим тісніше зв'язки між ними, тим більш розвинутою або освоєною вона є. Економічний розвиток регіону безпосередньо зумовлений



системним відтворенням ресурсів – трудових, природних, матеріальних (капітальних), організаційних (підприємницьких), інформаційних, науково-технічних та ін. [1].

Стрімке зростання регіонального самоврядування у другій половині ХХ століття в сучасних демократичних країнах стало одним із чинників тенденції до муніципалізації конституційного життя та правових систем у цілому [2].

Між управлінням економічним розвитком країни та регіональним економічним розвитком існує тісний взаємозв'язок. Сьогодні, процеси кардинальних політичних, економічних і соціальних перетворень, що відбуваються в національній економіці, визначили загрозу структурної деформації соціально-економічного розвитку регіонів України.

Доцільність регіоналізації полягає, з одного боку, у поступовій ліквідації торговельно-економічних перешкод і уніфікації митних зборів серед країн регіонального угруповання, а з іншого боку – у відстоюванні групового інтересу в реалізації регіональних товарів та послуг на світовому ринку.

У цілому послідовний розвиток форм міжнародної регіональної інтеграції забезпечує найбільш повне, найраціональніше використання економічного потенціалу країн та підвищення темпів їх розвитку. Водночас вирішуються важливі питання соціальної політики за рахунок об'єктивно зумовленого зниження цін на основні товари та послуги та створення нових робочих місць і завдяки концентрації зусиль країн-учасниць на пріоритетних програмах соціально-економічного розвитку [3].

В умовах розвитку регіонів та їх значущості в економіці країни, особливої актуальності набуває процес прийняття управлінських рішень, які сприятимуть соціально-економічному розвитку території загалом, а не тільки окремому суб'єкту господарювання. Виникає потреба у визначенні новітніх технологій прийняття управлінських рішень, що задовольнятимуть усіх зацікавлених сторін економічної діяльності конкретної території, а не тільки в межах конкретного підприємства.

В умовах динамічного розвитку ринкової економіки та загостренні конкуренції вдосконалення механізмів прийняття управлінських рішень є необхідною умовою життєздатності та ефективного функціонування регіональних економічних систем та всього національного господарства.

Технологія прийняття та реалізації управлінських рішень – це послідовність дій (методів, прийомів, заходів) із найбільш ефективним використанням матеріальних, інформаційних та людських ресурсів, застосування яких дозволяє обрати оптимальний варіант розвитку системи.

Серед основних проблем у прийнятті та реалізації управлінських рішень економічного розвитку на регіональному рівні можна виділити такі:

- необґрунтовано висока кількість рішень, які запропоновано приймати та реалізувати, що часто спричинює невиконання значної їхньої кількості;
- дублювання управлінських рішень;
- недосконала ієрархія управління, і як наслідок трансформація головної цілі;
- технологічні недоліки процесу підготовки, прийняття та реалізації рішень;
- відсутність процедури узгодження рішень з їхніми виконавцями;
- хронічне запізнювання реалізації управлінських рішень;
- відсутність стратегічних підходів;
- низький рівень інформаційного забезпечення процесу прийняття та реалізації рішень;
- недостатній рівень діагностики вихідного стану об'єкта управління й моделювання бажаного стану;
- недостатня ефективність механізму оцінювання виконання управлінських рішень.

Перспективи функціонування регіональної системи значною мірою визначається також і комплексом приватних процесів регіонального розвитку – соціальних, демографічних, природокористування тощо, що відбуваються в основних функціональних підсистемах регіону.

Технологія реалізації управлінських рішень економічного розвитку регіонів України дозволяє регулювати процеси регіонального розвитку, що відбуваються в межах території регіону та частково виходять за її межі. Він забезпечує безперервність функціонування та інтенсивність циклу управління регіоном. Регіональне управління спирається на цілеспрямоване використання таких механізмів управління, як організаційний, соціальний,

економічний та інших. Існують перспективи формування інтегрованого механізму регіонального управління.

Для організації систематичного контролю за процесами розвитку та забезпечення своєчасного прийняття обґрунтованих адміністративних та економічних рішень необхідно використовувати об'єктивні оціночні критерії, що дозволяють робити висновки про рівень та динаміку економічного розвитку та взаємодію окремих елементів економічної системи.

Зроблено висновок, що технологія прийняття управлінських рішень у контексті соціально-економічного розвитку регіону – це послідовність дій із найбільш ефективним використанням матеріальних, інформаційних та людських ресурсів, застосування яких дозволяє обрати оптимальний варіант розвитку суб'єкта економічної діяльності (підприємства організації) з урахуванням інтересів усіх зацікавлених сторін (у внутрішньому середовищі організації та поза її межами) задля забезпечення сталого соціально-економічного розвитку регіону.

Список використаних джерел:

1. Жаліло Я. А. Теорія та практика формування ефективної економічної стратегії держави : монографія. Київ : НІСД, 2009. 336 с.
2. Гринчук Ю. С., Коваль Н. В. Нормативно-правове забезпечення формування та реалізації державної регіональної політики. Інвестиції: практика та досвід. 2019. № 5. С. 9 – 15.
3. Лук'яненко Д.Г. Економічна інтеграція і глобальні проблеми сучасності. – Київ: КНЕУ, 2005. – 204 с.

## **ВИЗНАЧЕННЯ СПЕЦИФІЧНИХ ОСОБЛИВОСТЕЙ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВ МАЛОГО БІЗНЕСУ**

ШЕВЧЕНКО В.С., канд. екон. наук, доц.

*Харківський національний університет міського господарства імені О.М. Бекетова*

Мале підприємство - це підприємство, в якому працює не більше 200 осіб. Це головна відмінність малого та середнього та великого бізнесу. На даний момент діють малі підприємства, кількість яких не перевищує 15 осіб. Зазвичай вони працюють у торгівлі, інші компанії навіть організують власне виробництво.

Майже в усіх країнах малий бізнес створюється як відправна точка у великому виробничому ланцюжку. Один малий бізнес не має значення в економіці країни, але оскільки в деяких країнах є мільйони, результатом є серйозне економічне регулювання. Вся сукупність малих підприємств називається малим бізнесом.

Розглянемо особливості малого бізнесу. Їх перша особливість полягає в тому, що малі підприємства завдяки своїй чисельності забезпечують працевлаштування більшості населення. По-друге, поява нових малих підприємств змінює рівень конкуренції в різних нішах ринку. Слід зазначити, що більшість малих підприємств займаються торгівлею або надають різноманітні послуги населенню.

Завдяки появі малого бізнесу та наявності малого бізнесу в суспільстві формується середній клас – запорука економічної стабільності.

У сучасній ринковій економіці малий бізнес вважається найбільш гнучким і стійким до різноманітних економічних змін, які відбуваються досить часто, а іноді й глобально. Зосереджуючись на мінімізації багатьох складових малого підприємства (кількості, оборотності капіталу тощо), не слід забувати, що мале підприємство — це сформований елемент економіки, який не є проміжною стадією перед тим, як стати великою фірмою. Він юридично самостійний і має нехай не дуже великий, але все ж статутний капітал.

Як правило, всі малі підприємства, щоб вижити в умовах жорсткої конкуренції, прагнуть використовувати тільки новітні технології. Деякі виживають і займають стабільні позиції на ринку, а інші банкрутують. Це перший недолік малого бізнесу – надмірний ризик, який лягає безпосередньо на власників бізнесу.

Розглянемо особливості управління персоналом малого бізнесу.

Особливістю малого бізнесу є тісна взаємодія керівництва з персоналом. У малого бізнесу часто бракує кадрів, існує система неформальних обставин. Це спонукає до індивідуального підходу до кожної ситуації і співробітника, але призводить до конфліктів, вираження особистих симпатій і антипатій співробітників до співробітників. Розглянемо, які методи ефективного управління персоналом малого бізнесу підвищують продуктивність і забезпечать успіх бізнесу.

Особливості малого бізнесу вимагають від керівників високої професіоналізму в галузі управління персоналом. Загальні риси управління персоналом малого бізнесу, які не залежать від форми власності та сфери діяльності організації, включають ряд характеристик.

1. Комплексний характер діяльності та гнучка організація роботи. Відсутність чіткого функціонального поділу між адміністративним і виробничим персоналом сприяє зменшенню дистанції між персоналом, але не усуває соціальних відмінностей (наприклад, в оплаті праці). Працівникам малого підприємства доводиться виконувати функції, не властиві їхнім посадам, тому їм потрібні не спеціалізовані спеціалісти, а універсальні працівники, які вміють поєднувати посади та виконувати різні види робіт. Однією з сильних сторін малого бізнесу є свобода визначення відповідальності та здатність швидко змінюватися.

2. Відсутність багаторівневої організаційної структури. Це змушує співробітників розуміти кар'єру як розширення та ускладнення функціональних обов'язків, підвищення професіоналізму, підвищення зарплат, а не збільшення їх.

3. Висока поінформованість працівників. Керівнику підприємства важко приховати від персоналу інформацію про методи роботи та відносини з клієнтами та державними органами. Це усвідомлення ставить роботодавця в певну залежність від працівника і таким чином змушує шукати персонал серед родичів, особистих знайомих або за рекомендацією довірених людей.

4. Менше бюрократії на роботі. У малого бізнесу не так багато кадрових документів, існує система неформальних умов. Це спонукає до індивідуального підходу до кожної ситуації і співробітника, але призводить до конфліктів, особистих симпатій і антипатій співробітників до співробітників.

5. Організаційна підготовка практично відсутня. Це пов'язано з низкою причин: недооцінкою потреби у навчанні керівником підприємства, браком коштів, невизначеністю перспектив підприємства.

6. Невелика компанія висуває високі вимоги до особистих якостей співробітника. Невеликий колектив скоро втратить співробітників, чії якості не відповідають загальноприйнятим нормам і цінностям підприємства.

7. Інколи принципи найму ґрунтуються не на прямих, а на непрямих доказах професійної придатності. Рекомендації в малому бізнесі – це фактично підтвердження знайомих і колег кандидата, які готові відповідати своєю репутацією за дії співробітника. Іншими словами, важливий не тільки зміст рекомендації, а й особистість (позиція) того, хто її дає. Принципи відбору персоналу орієнтовані не на пряме, а на непряме підтвердження професійних здібностей кандидата. Компанія отримує співробітника, який має специфічний капітал у вигляді особистих знайомств, робочих контактів і неформальних стосунків, які в свою чергу можуть приносити компанії додаткові замовлення та пропозиції.

8. Однією з найважливіших проблем працівників малого бізнесу є соціальна незахищеність. Від керівника залежить самопочуття персоналу. Слабка формалізація трудових відносин: часто перевага надається усним трудовим договорам, рідко гарантується охорона праці, широко практикуються гнучкі форми примусової праці без оплачуваних лікарняних та щорічних відпусток. Майже всі підприємства малого бізнесу не мають колективних договорів чи профспілок, які могли б чинити тиск на адміністрацію для захисту інтересів працівників.

9. Істотна різниця в стартових умовах підприємств. Колишні держпідприємства вже мали приміщення, обладнання та систему господарських зв'язків. Це дає їм можливість розвиватися та вдосконалювати соціальну сферу та інвестувати у навчання та розвиток персоналу. Однак орієнтація на традиційну організацію праці не дозволяє їм забезпечити достатню гнучкість для роботи в ринковому середовищі, що виражається в меншій рентабельності порівняно з новими підприємствами.

Крім цих аспектів в організації малого бізнесу можна виділити ряд моментів, які використовуються для мотивації висококваліфікованих робітників і службовців:

- місце роботи біля будинку;
- співробітників часто вражає швидкість прийняття рішень і процесів спілкування;
- тісні ділові відносини між роботодавцем і персоналом сприяють вирішенню проблем;
- досягнення працівників швидше визнаються та винагороджуються;
- у персоналу підприємства більше можливостей для кар'єрного зростання;
- працівники можуть брати участь у процесі прийняття рішень;
- заробітна плата може бути порівнянна із заробітною платою, що виплачується на великих підприємствах;
- малий бізнес не обмежений численними правилами;
- участь у прибутках підприємства;
- співробітники можуть стати акціонерами або партнерами.

Не всі ці можливості доступні кожному малому бізнесу, але багато з них можуть бути частиною плану управління людськими ресурсами. Загалом, управління персоналом малого бізнесу є погано систематизованою процедурою. Проте комплексний характер працівників і підпорядкування всіх функцій одній особі створюють передумови для системного підходу до управління персоналом.

Особливістю малого бізнесу є тісна взаємодія керівництва з персоналом. Усі роботодавці хочуть мати нормальні ділові стосунки з персоналом. Щоб цього досягти, необхідно постійно спілкуватися з працівниками, стимулювати їх, вирішувати їхні проблеми, усувати конфлікти в колективі.

Список використаних джерел:

1. Гавриш О. А. Технології управління персоналом: монографія / О. А.Гавриш, Л. Є.Довгань, І. М.Крейдич,,Н. В.Семенченко. – Київ : НТУУ «КПІ імені Ігоря Сікорського», 2017. – 528 с.
2. Гриньова В.М. Управління кадровим потенціалом підприємства : монографія / В.М. Гриньова, Г.І. Писаревська. – Х. : ХНЕУ, 2012. – 228 с.
3. Tichy N. M. The Cycle of Leadership: How Great Leaders Teach Their Companies to Win / N. M. Tichy (with Nancy Cardwell). – New York : Harper-Business, 2004. – 435 p.

## **ЗАГРОЗИ РЕАЛІЗАЦІЇ ТЕХНОЛОГІЙ МЕНЕДЖМЕНТУ ВИРОБНИЦТВА ЕКОЛОГІЧНО ЧИСТОЇ ПРОДУКЦІЇ В УКРАЇНІ**

ШИШКО Ж.М., аспірантка

*Західноукраїнський національний університет*

Однією з основних передумов, сприяє ефективному розвитку органічного виробництва, є ефективна нормативна база. Для ефективного розвитку та успішного функціонування ринку органічно виробленої (виробленої) продукції повинні бути стандарти виробництва, сировини та готової продукції, вимоги (правила) маркування, упаковки, методів контролю та інші документи, що стимулюють та сприяють розвитку органічного виробництва.

Органічними можуть вважатися ті продукти, які вироблені відповідно до затвердженими правилами (стандартами) і сертифіковані у порядку. При цьому органічна продукція маркується певним чином, і на етикетку наноситься відповідний логотип та інформація щодо відповідного органу сертифікації.

Основні міжнародні вимоги до органічного виробництва та екологічно чистої продукції встановлені у базових стандартах IFOAM [1]. За визначенням IFOAM, «органічне сільське господарство – це цілісний системний підхід, що базується на сукупності методів, що забезпечують життєздатну екосистему, безпечне продовольство, корисне харчування, здоров'я тварин та соціальну справедливість», а «органічний продукт – продукт, який виробляють, переробляють та продають відповідно до стандартів органічного господарювання» [1].

Отже, органічні продукти - це продукти, виробництво яких ґрунтується на наступних правилах: у рослинництві заборонено використання отрутохімікатів для боротьби з бур'янами, шкідниками та хворобами рослин, а також мінеральних добрив синтетичного походження, при

цьому захист рослин здійснюється переважно препаратами натурального походження, а для живлення ґрунту та рослин використовуються органічні добрива; у тваринництві не допускається застосування стимуляторів росту, гормонів та антибіотиків, а для лікування тварин використовуються профілактичні засоби та гомеопатичні препарати.

Так, у 1980 році IFOAM було сформовано перші «Базові стандарти з органічного виробництва та переробки», які пізніше були вдосконалені лише у 2005 році та були затверджені Генеральною Асамблеєю IFOAM. Стандарти мають статус міжнародних, оскільки процедура їхньої розробки відповідає принципам Міжнародної організації зі стандартизації ISO та технічним вимогам COT .

В даний час до основних принципів органічного сільського господарства можна віднести: підтримання та зміцнення здоров'я ґрунту, рослин, тварин, людей і всієї планети в цілому; у сільському господарстві особлива увага приділяється підтримці функціонування екологічної системи, її покращенню без особливих втручань та грубих порушень; гарантії соціальної справедливості, які враховують інтереси суспільства; раціональне та відповідальне господарювання, що забезпечує здоров'я та благополуччя довкілля у нинішньому та майбутніх поколіннях.

Базові стандарти є загально визнаними міжнародними документами, що використовуються на національному та міжнародному рівнях при розробці норм або інших документів, у яких встановлюються конкретніші вимоги. Базові стандарти IFOAM представлені у вигляді загальних принципів, рекомендацій, Базових стандартів та системи М'яких вимог. Загальні принципи є сплановані мети органічного виробництва та переробки, написані у вигляді конкретних вимог. Рекомендації — це практичні пропозиції щодо впровадження в органічне агровиробництво, харчову та текстильну галузі, які не є обов'язковими для використання. Базові стандарти є мінімальними вимогами, яким має задовольняти певний вид діяльності, щоб бути сертифікованим як органічне господарство. Система м'яких вимог - це винятки з певних частин Базових стандартів, що застосовуються тільки в конкретних умовах.

Розглянемо структуру, за якою оформлені базові стандарти. У розділі «Загальні вимоги до рослинництва та тваринництва» встановлені вимоги до перехідного періоду, відокремленого та паралельного виробництва, системи підтримки менеджменту органічного виробництва. У розділі «Рослинництво» встановлені вимоги до вибору культур та сортів рослин, тривалості перехідного періоду (період конверсії), визначеного залежно від культури, що вирощується, та становить не менше 12 міс. та до 36 міс. від дати останнього застосування забороненого матеріалу чи виробничої практики. Різноманітності в рослинництві повинні базуватися на дбайливому ставленні до ґрунтів та природної екосистеми. Родючість ґрунту та використання добрив забезпечується поверненням у ґрунт мікробіологічних, рослинних та тваринних залишків для підвищення або збереження його родючості та подальшої біологічної активності. Для боротьби зі шкідниками, хворобами та бур'янами при органічному виробництві необхідно застосовувати лише біологічні методи та заходи. У розділі «Тваринництво» встановлені вимоги до методів тваринництва, які забезпечують гармонійний зв'язок між ґрунтом, рослинами та тваринами, з урахуванням їх фізіологічних потреб, таких як регулювання поведінки тварин і годування якісними, органічно вирощеними кормами. При цьому тривалість перехідного періоду залежить від одержуваної продукції та може становити від 42 днів при виробництві яєць та до 12 місяців при виробництві м'яса; органічні сільськогосподарські тварини мають бути вирощені в органічному господарстві. Для розведення слід відбирати породи, пристосовані до місцевих умов.

У Базових стандартах також встановлені вимоги до органічного бджільництва, що вказують на те, що вулики повинні бути розташовані на органічно оброблених полях, які мають на увазі наявність диких природних угідь або інших ділянок з найнижчим ризиком забруднення. Наприкінці виробничого сезону у вуликах необхідно залишати достатні запаси меду та пилку, щоб бджолина родина могла вижити під час зимівлі. Для підживлення дозволено використання органічного меду чи органічного цукру. Продукти бджільництва можуть бути реалізовані як органічні, якщо вимоги цих стандартів витримані протягом одного року. Вулики також мають бути виготовлені з природних матеріалів. У стандарті також перераховані речовини, які можна застосовувати для боротьби з хворобами, а добрий стан здоров'я бджолиних сімей

забезпечується за рахунок методів гігієни та належного догляду за вуликами.

Що стосується розведення органічної аквакультури, то воно має відповідати всім факторам захисту навколишнього середовища, не порушувати біологічну різноманітність, здоровий стан водного середовища, якість навколишньої водної та земної екосистеми. Використання добрив та пестицидів заборонено, за винятком дозволених. Процес збирання акватичних рослин також повинен порушувати баланс в екосистемі. Органічне акватичне тваринництво передбачає вирощування тварин організмів у межах органічного господарства з дня їх народження, або (щоб вважатися органічними) тварини повинні провести дві третини свого життя в межах органічної системи господарства. Для годування необхідне використання високоякісних органічних кормів, частка неорганічних кормів має бути незначною та обмеженою у часі.

Охорона здоров'я та благополуччя акватичних тварин має здійснюватися шляхом застосування збалансованої системи годування, утримання в умовах антистресових ситуацій та протистояння збудникам хвороб, паразитам та інфекціям. Заборонено використання профілактичних ветеринарних ліків, хімічних традиційних ветеринарних засобів та антибіотиків, гормонів, стимуляторів росту. Вимоги до перевезення та вибою акватичних видів такі ж, як і для інших тварин, описаних вище.

У розділі «Переробка органічної продукції та поводження з нею» передбачена умова, що всі органічні продукти мають бути ідентифіковані як такі, а також протягом усіх операцій не допускається контакту з неорганічними продуктами. Перероблені органічні продукти виготовляються лише з органічних інгредієнтів. Заборонено використання макро- та мікроелементів, вітамінів та подібних ізольованих інгредієнтів за винятком ситуацій, коли їх застосування передбачено законом або виявлено серйозний дефіцит у раціоні харчування.

Препарати з мікроорганізмів та ензими (ферменти) дозволено використовувати, за винятком ГМО та продуктів з них. Методи переробки мають бути біологічного, механічного та фізичного характеру. Заборонено застосування методу опромінення. Щодо зберігання, то дозволено такі методи: контрольована атмосфера, регульована температура; сушіння; регульована вологість. Для боротьби зі шкідниками та збудниками хвороб застосовуються профілактичні методи: механічні, фізичні та біологічні. Пакувальні матеріали не повинні впливати на органічний продукт та довкілля. Заборонено використання пакувальних матеріалів, складських контейнерів та резервуарів, що містять синтетичний фунгіцид, консерванти чи фуміганти. Для виготовлення текстильних волокон необхідно використовувати технології, найменш шкідливі для довкілля, застосовуючи лише механічні та фізичні методи. Марки повинні надавати чітку та точну інформацію про органічний статус продукту.

Таким чином, продукт може бути маркований як «продукт органічного сільського господарства», якщо він виготовлений відповідно до вимог Базових стандартів або містить не менше 95 % інгредієнтів, які мають сертифіковане органічне походження, якщо менше 95 % та більше 70 % інгредієнтів мають сертифіковане органічне походження, то може бути позначений як "органічний", якщо менше 70% інгредієнтів мають органічне походження, то інформація про органічні інгредієнти може бути вказана тільки в загальному списку інгредієнтів, і такий продукт не може називатися "органічним".

На етикетках вказується перелік усіх інгредієнтів, якщо ароматичні трави чи прянощі становлять менше 2 % від маси, то вони позначаються як «ароматичні трави» без зазначення їхньої відсоткової частки. Воду та сіль не включають до переліку органічних інгредієнтів. Соціальна справедливість та соціальні права становлять невід'ємну частину органічного агровиробництва та переробки. Якщо виробництво організоване з порушенням основних прав людини та з явними випадками соціальної несправедливості, то вироблена продукція не може вважатися органічною. Не може також бути використана примусова, підневільна праця, дискримінація, праця дітей дозволена лише на фермерських господарствах своїх батьків за умови, що робота не є шкідливою для здоров'я, не заважає їхньому навчанню та фізичному, моральному, соціальному розвитку, робота проходить під наглядом дорослих.

Таким чином, Базові стандарти IFOAM охоплюють майже всі галузі сільського господарства та встановлюють правила органічного виробництва на кожному з етапів, визначаючи принципові цілі екологічного виробництва та переробки, встановлюють вимоги до органічного рослинництва, тваринництва, бджільництва, аквакультур, переробки та обробки харчових

продуктів та ін.

Застосовуючи принципи органічного виробництва, мінімальні вимоги до продукції та виробництва, встановлені в Базових стандартах IFOAM, будь-яка країна має можливість розробляти свої національні стандарти, враховуючи умови конкретного органічного виробництва та максимально можливу якість готової продукції, і Україна не є винятком [2].

Список використаних джерел:

1. IFOAM Basic Standards approved by the IFOAM General Assembly. URL: <http://www.ifoam.org/>

2. Інституційні засади і маркетингові імперативи сталого розвитку: колективна монографія. / [Ред. Т.М. Борисова, Г.Л. Монастирський]. Тернопіль: «Економічна думка ЗУНУ», 2020. 340 с.

## **АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ УКРАЇНСЬКОГО КІНОВИВНИЦТВА ТА ШЛЯХИ ЇХ ВИРІШЕННЯ ЧЕРЕЗ ПОБУДОВУ БРЕНДУ УКРАЇНСЬКОГО КІНО НА СВІТОВОМУ РИНКУ**

ШКУРАТ І.В., д-р наук з держ. упр., доц.

МАРКІНА Д.А., аспірант

*Інститут підготовки кадрів Державної служби зайнятості України*

Кіноіндустрія є потужним важелем розвитку економіки країни. Кіно є сильним інструментом для розвитку культури нації. У сучасному світі кіно сприймається як джерело та інструмент для початку пізнання себе та оточуючого світу, аналізу причинно-наслідкових зв'язків між певними подіями, національної самоідентифікації [1].

Український сегмент ринку світового кіновиробництва характеризується:

- низьким рівнем кінопродукту;
- не достатньою кількістю висококваліфікованих кадрів, а саме акторів;
- низьким рівнем залучення інвестицій;
- недостатнім рівнем матеріально-технічного забезпечення.

На сучасному етапі розвитку ринку кіновиробництва слід зазначити, що він знаходиться в початковій стадії, незважаючи на вже існуючу законодавчу базу та певні нагороди на кінофестивалях.

Серед основних проблем, що затримують розвиток ринку кіновиробництва [1, 2]:

- проблеми розподілу державних коштів для створення кінопродуктів, на які є попит та які релевантні інтересам споживачів;
- хронічне недофінансування стрічок молодих авторів із недержавного сектору;
- низький рівень залучення іноземних інвестицій та кооперацій з світовими лідерами кіновиробництва.

Ефективним вирішенням цих проблем є створення та управління брендом українського кіновиробництва, що повинен базуватись на актуальних потребах споживачів, новаторських рішеннях фахівців ринку, залученні молодих кадрів та міжнародній співпраці. Одним із практичних аспектів реалізації брендової стратегії та вирішення управлінської проблеми із кооперацією є позиціонування України, як нового світового майданчика для виробництва кінопродуктів, чи їх частин. Таким чином наявні вітчизняні фахівці зможуть продемонструвати свій новаторський погляд, здійснити обмін досвідом, перейти на світові стандарти кіновиробництва, що в подальшому, в довгостроковій перспективі допоможе підвищити якість українського кіно та зробить його знайомим для кінокритиків та професіоналів у світі.

Для того, щоб створити ефективну брендову стратегію необхідно визначити критерії позиціонування, розробити підходи до сегментування та запропонувати відповідну стратегію комунікацій [3].

Серед критеріїв для позиціонування українського кіновиробництва слід виділити наступні:

- високій рівень фахівців із звукорежисури та звукотехніки;
- педантичне та кропітке ставлення до деталей на усіх етапах кіновиробництва;
- високій рівень уваги до кольорокорекції та грейдингу;
- високій рівень операторської майстерності;
- високій рівень технічної грамотності та обізнаності, що дозволяють отримати кращий результат за менші кошти;
- наявність технічного забезпечення оптико-технічними засобами за помірні кошти оренди;
- різноманіття локацій, ландшафтів;
- лояльне законодавство;
- податкова система.

Серед сегментів споживачів можна виділити три групи національних та міжнародних споживачів/замовників/зацікавлених сторін:

1. B2G – національні та міжнародні державні фонди, що роблять кінозамовлення під свої чітко визначенні цілі. Приклад: поширення інформації щодо збройної агресії проти України у вигляді документального кіно, яке буде загальнодоступним на відповідних платформах;

2. B2B – компанії, що здійснюють прокат фільмів онлайн та офлайн, стримінгові платформи, телеканали, незалежні кінотеатри, тощо;

3. B2C – прямий продаж кінопродукту до кінцевого споживача власними зусиллями, де споживач диктує своїми інтересами тренди на кіноспоживання. Приклад: продаж компанією Netflix своїх власних кінопродуктів кінцевому споживачу.

Для кожного сегменту споживачів необхідно створити цикли комунікацій, відповідно до інтересів груп, з метою побудови відповідного сприйняття та залучення в практичну діяльність, що на далі підтвердить критерії позиціонування та закріпить відповідний образ українського кіновиробництва та посилить кіноіндустрію.

Одним із варіантів розвитку українського кіно є тема брендованого контенту. Успішні кейси такого підходу були продемонстровані на міжнародному медіафорумі KYIV MEDIA WEEK [5].

Як висновок можемо зазначити, що для управління кіноіндустрією України та посилення її конкурентоздатності дієвим механізмом та актуальним управлінським рішенням буде запровадження брендової стратегії на всіх рівнях.

Список використаних джерел:

1. Стратегічний план діяльності з внутрішнього аудиту на 2022–2024 роки. Державне агентство України з питань кіно. Київ, 2021. URL: [61c09af8d15be-strategichnyy-plan-diyalnosti-z-vnutrishnogo-audytu-na-2022-2024-roky.pdf \(usfa.gov.ua\)](https://usfa.gov.ua/61c09af8d15be-strategichnyy-plan-diyalnosti-z-vnutrishnogo-audytu-na-2022-2024-roky.pdf) (дата звернення: 21.09.2022 р.).

2. Чого бракує українському кіно? RE:Форма. 2016. URL: <https://rada.oporaua.org/novyny/reforma/11591-choho-brakuie-ukrainskomu-kino-reforma>

3. Маркетинг: монографія / А.О. Старостіна, Н.П. Гончарова, М26 Є.В. Крикавський та ін.; за ред. А.О. Старостіної. – К.: Знання, 2009. – 1070 с.;

4. Бурнашов І. Ю. Український кіно прорив. 2015. URL: [http://nplu.org/storage/files/Infocentr/Tematich\\_ogliadi/2015/2015\\_kino15.pdf](http://nplu.org/storage/files/Infocentr/Tematich_ogliadi/2015/2015_kino15.pdf) (дата звернення 23.04.2022).

5. Як бренди працюють з контентом в Україні. Успішні кейси з KYIV MEDIA WEEK 2019. URL: <https://mbr.com.ua/uk/news/analytics/351-kak-brendy-rabotayut-s-kontentom-v-ukraine-uspeshnye-keisy-s> (дата звернення: 21.09.2022 р.).



## ЗНАЧЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО МАРКЕТИНГУ ДЛЯ ПІДПРИЄМСТВА, ДІЮЧОГО В УМОВАХ ТРАНЗИТИВНОЇ ЕКОНОМІКИ

ШТАПАУК Г.П., канд. екон. наук, доц.,  
СЕРГІЄНКО М.С., здобувач вищої освіти

*Державний заклад «Луганський національний університет імені Тараса Шевченка»*

Загрози, що постають перед фірмою в країні з транзитивною(перехідною) економікою, являють собою зміни економічного середовища та вагоме звернення до цілої низки нових значимих інструментів управління підприємством, в тому числі і стратегічного маркетингу. Обрання цієї підсистеми маркетингу окреслене його своєрідністю, що ввібрала в себе не лише сукупність дій, але й мислення. Орієнтація на ринок, на середовище, що склалося в результаті перехідної економіки, з урахуванням переваг та загроз, відкриває дозвіл на вироблення програми розвитку, адаптування з найменшим ризиком.

На меті маємо визначити рівень компетентності інструментів стратегічного маркетингу для врегулювання та збереження економічної стійкості підприємства, яке діє в умовах перехідної економіки.

Актуальність вивчення питань врегулювання економічної стабільності фірм підкреслена присутністю вагомих загроз, що проявляються в транзитивній економіці: збільшення конкуренції, коливання економічних систем, використання морально застарілих та енергоємних технологій тощо. Економічна стійкість налагоджується неабиякою кількістю інструментів, поміж яких первинну вагомість становить стратегія, тобто стратегічний маркетинг. Цей вид маркетингу в силу своєї своєрідності, підкреслює тривалу перспективу шляху розвитку фірми на фундаменті аналізу внутрішньої індивідуальності підприємства, зовнішніх перспектив та загроз [1].

На мікрорівні під час дії нестійкого становища економіки залежність «економічної стабільності» від стратегічного маркетингу та методики його дослідження розширено відображаються у працях таких авторів, як О. Ареф'єва, Малюта Л.Я. та інші [5]. Питання досягнення економічної стійкості з точки зору філософії введення бізнесу, тобто маркетингу, описуються автором Крикавським Є.В. та іншими класиками маркетингу. Вагомий теоретичний та практичний внесок в ядро визначення змісту стратегічного маркетингу здійснили такі відомі закордонні вчені як Ламбен Ж.-Ж., Дей. Д., Котлер Ф., Сондерс Дж. Романова Л. В., Фатхутдінов Р. вивчали виокремлення аспектів даного виду маркетингу [4].

Аналізуючи зміст літератури з даної проблематики, впливає потреба в пошуку ефективних методів і прийомів, що наділяють стабільністю діяльність фірми у складних коливаннях навколишнього середовища.

Маючи належний запас непохитності, суб'єкт господарювання буде собі добре функціонувати з тим же темпом, що й зовнішнє оточення, освоюючи нововведені ринком «правила гри», обіймати новоявлені способи фінансово-господарської діяльності, не зважаючи на те, до якої галузі суб'єкт відноситься та яку має форму власності [3]. Далі вже в процесі підтримки даної стабільності, діяльність фірми прагне стратегічного розвитку функціонування в сторону перспективи. Ринок не стоїть на місці і є диктатором, якого нехтуючи можна підставити під загрозу не лише свої перспективні починання, а й отримати удар по стабільності фірми.

Неповне використання маркетингу в нашій країні не досягає його природнього потенціалу як структуру ринкового мислення та системи дій, що дозволяє мати незламність існування окремого суб'єкта.

Відбуваються коливання ринкового середовища, виходом є момент використання маркетингу в цілях забезпечення стабільності, тому що фірма не може відчувати себе нормально функціонуючою, якщо її продукція безкорислива, непотрібна ринку. Виходячи з цього, точне маркетингове прогнозування, вірність цінової та збутової політики, дієвість заходів, які стосуються просування продукції – основні елементи гарантії стійкості підприємства. Для кризових періодів система економічної стійкості повинна ґрунтуватися не тільки на окремих інгредієнтах маркетингу. Вона зобов'язана в повному обсязі, крім вище наведених інструментів,

використовувати весь природний потенціал маркетинга для всеобіймаючого контролю ринкової активності, працювати зміцнено й інтенсивно в обсязі всіх сфер діяльності фірми.

Форми прояву загроз досить різноманітні в середовищі перехідної економіки, тому саме завдання маркетингу полягає в тому, щоб в рамках своєї компетенції як можна на більш ранніх етапах різнити вияв подібних загроз. Виявлення усіляких паростків загрози економічної стійкості обтяжується тим, що попри певну спільність дій вже виявлених паростків розшатовувальних факторів на даному ринку, злагоджена робота всієї економічної структури постійно попадає під наступ чималої частки глобальних впливів, як спад так і підйом господарюючого суб'єкта, коливання та мінливість соціальної напруженості, загострення конкуренції та ін. Виходячи з вищесказаного застосування маркетингу має дозволити обшліфувати більш деталізовані оцінки процесів і явищ, цілком відповідно прогнозувати ступінь імовірних втрат, видати точний погляд суті небезпек.

Існування суб'єкта господарювання в країні з перехідною економікою нагально розробляє та відшліфовує механізми забезпечення економічної стійкості в даному середовищі, тому з допомогою інструментарію маркетинга прогнозується системне рішення завдань управління.

Отже, стратегічний маркетинг слугує пріоритетом ринковим інструментом економічної стійкості за умов зростання конкуренції на ринку й збільшення користувачів до товарів і послуг, тобто перебуваючи в середовищі транзитивної економіки.

Можна виділити такі основні компоненти економічної непохитності фірми:

1. правильний підхід щодо проведення цінової та збутової політики;
2. маркетингове прогнозування
3. заходи, що сприяють підвищенню ефективності виробництва.

В ринковій сфері виокремлюють такі внутрішні чинники:

- змога сервісу виконувати свої функції;
- своєчасне виконання запитів клієнтів;
- конкурентоспроможність продукції.

Список використаних джерел:

1. Штапаук Г.П. Дуалістична стратегія диверсифікації і спеціалізації підприємств на споживчому ринку. Сучасні технології управління розвитком підприємств України: механізми, реалії, перспективи: колект. моногр. / За заг. ред. Т.В. Гринько. Дн-к: Біла К.О., 2016. С. 328-338.

2. Семененко О.В. Узагальнюючі підходи до оцінки економічної стійкості підприємств легкої промисловості // Науковий вісник Мукачівського державного університету. Серія Економіка. Випуск 2(4). Частина 2, 2015.

3. Штапаук Г.П. Концептуальна модель управління стійкістю підприємства на споживчому ринку : тези доповіді / Матеріали Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції «Економіка і менеджмент 2017: перспективи інтеграції та інноваційного розвитку», м. Дніпро, 23-24 березня, 2017. Дніпро: Біла К.О., 2017. С. 147-149.

4. Фатхутдинов Р.А. Стратегический маркетинг. – М.: Интел-Синтез, 2000.

5. Малюта Л.Я. Забезпечення якості продукції – необхідна умова підвищення конкурентоспроможності підприємства та його продукції в сучасному ринковому просторі / Л.Я. Малюта // Економіка, фінанси, право. – 2018.

## СЕКЦІЯ 2

### СУЧАСНІ ТЕХНОЛОГІЇ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ

#### ФОРМУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОГО МИСЛЕННЯ КЕРІВНИКА

АЛТИНДАГ ЯЛМАЗ, аспірант

*Харківський національний університет міського господарства імені О.М. Бекетова*

Формування інноваційного мислення передбачає трансформацію традиційного мислення керівника, яке ґрунтується на аналізі, логіці, дедуктивно-індуктивній аргументації. Традиційне мислення спрямоване на прийняття однозначного правильного рішення й відмову від багатоваріантності лідерських рішень. За таких умов ускладнюється прийняття невідкладних рішень у нестабільних ситуаціях. Таким потребам відповідає інноваційне мислення, яке не покладається на накопичений досвід (див. табл. 1).

Таблиця 1

Відмінність між традиційним мисленням та інноваційним мисленням

Традиційне мислення	Інноваційне мислення
логіка	інтуїція
індуктивно-дедуктивна аргументація	абстрагована аргументація
однозначність у прийнятті рішень	багатовекторність і невизначеність ймовірних результатів
бачення прецедентів	умовність накопиченого досвіду
швидкість у прийнятті рішень	термінове прийняття рішень
правильність і необговорюваність прийнятих рішень	віра в існування інших варіантів прийняття ефективних рішень
несприйняття неоднозначності й багатоваріантності ймовірних рішень	неоднозначність й багатоваріантність прийняття рішень
передбачуваність результатів	очікуваність результатів

Інноваційне мислення спрямоване на знаходження кращих варіантів в умовах багатоваріантності ймовірних рішень. Неоднозначність – не проблема, а аксіома, що дозволяє використовувати підхід “що якщо” (“what if?”). Воно суттєво доповнює традиційне мислення, дозволяє запроваджувати нові лідерські ідеї, сприяє розвитку інноваційної культури організації.

Аналітичним центром креативного лідерства (The Center for Creative Leadership) представлено характеристику інноваційного мислення, насамперед, інноваційних здібностей лідера, використання яких дає можливість оптимізувати творчий процес в організації незалежно від його спрямування (проривна технологія, цінна послуга, нове рішення застарілої проблеми), представити нове бачення ситуації, розробити нові методи й рішення. Інноваційні здібності складають:

- здатність до об’єктивної й повної оцінки ситуації на основі розвитку креативної уважності (бачення деталей й нових варіантів, передбачуваність розуміння ситуації, оцінка ситуації з різних точок зору й імовірної перспективи); персоналізація (оцінка ситуації на основі власного досвіду, особистісних характеристик і досвіду);
- формування уяви як засобу обробки й передачі інформації (розповідь, метафори, враження для передачі ситуації і пошуку нових образів, зразків, рішень, ідей);
- здатність до “серйозної гри” (інноваційна діяльність передбачає відмову від деяких правил і зразків, використання нетрадиційних ідей, експеримент, моделювання);
- продуктивний діалог (діалог на основі критичного мислення, відмова від очікування негайних й єдиноправильних відповідей);

– крафтінг (“crafting”) (бачення цілого як сукупності елементів, врахування ймовірних суперечностей і парадоксів, багатоваріантності ймовірних рішень. На відміну від традиційного мислення, яке розподіляє ціле на окремі елементи відомі факти й передбачення, крафтінг на основі використання синтезу, інтеграції можливостей, абстрагованої аргументації формує інтуїтивні зв’язки серед, на перший погляд, не взаємопов’язаних фактів, починає формувати порядок з хаосу [1, с.12].

За даними Центру креативного лідерства (The Centre for Creative Leadership), 20% з 67% змін інноваційного клімату організації безпосередньо залежить від позиції й поведінки керівника. Управління інноваціями передбачає використання лідерами інноваційного мислення для розробки інноваційної культури організації, здатності сприяння, підтримки й просування інноваційної діяльності в організації. Такий підхід вимагає реалізації важливих лідерських завдань: формулювання цілей й напрямків діяльності; створення відповідних умов; формування відповідальності, що у сукупності забезпечують продуктивність та інноваційність організації.

Основні умови ефективного формування інноваційного клімату організації складають:

- колективне схвалення (колективне сприймання інновацій, демонстрація чесного, конструктивного розв’язання завдань, визнання і схвалення інноваційної діяльності, механізми сприяння й стимулювання інноваційної діяльності);
- відсутність перешкод (відсутність внутрішніх конфліктів, жорсткої критики нових ідей, внутрішньої конкуренції; мінімізація ризиковості, боязні невдач, нерівності);
- підтримка керівництва (стимулювання інноваційної діяльності, пільги, кар’єрний ріст новаторів, нейтралізація негативних впливів з боку окремих осіб);
- наявність достатніх ресурсів (доступність фондів, матеріалів, засобів й інформації як умова пріоритетності інноваційної діяльності для окремої особи);
- реальність навантаження (відсутність жорстких часових обмежень та інших перешкод);
- свобода (право вибору ідеї, способів реалізації завдань й одночасне запровадження деяких обмежень: терміни виконання, розмір фінансової винагороди);
- значущість інноваційної діяльності (результативність інноваційної діяльності має корпоративну й особистісну цінність; складні завдання можуть бути реалізовані за умови наявності організаційної структури й внутрішньої підтримки інноваційної діяльності);
- групова діяльність й співробітництво (формування внутрішніх міжособистісних зв’язків, відкритість та взаємна підтримка колективної діяльності, обмін ідеями тощо) [2, с. 182].

Лідерство має вирішальне значення для ефективного впровадження електронного урядування. Електронне урядування може зробити державу конкурентоспроможнішою та сильнішою в умовах непередбачуваності мінливе середовище [3, с. 67].

Отже, інноваційне лідерство – це філософія та підхід, який комбінує різні стилі лідерства, щоб впливати на підлеглих та допомагати їм розробляти креативні ідеї, продукти та послуги.

Список використаних джерел:

1. Transactional leadership & Transformational leadership. URL : <https://leadershipchamps.wordpress.com/2008/08/04/transactional-leadership-vs-transformational-leadership/>
2. Листопад О. В. Інноваційне лідерство в контексті зарубіжних моделей керівництва. *Педагогічний дискурс*. 2012. Вип. 11. С. 179-183. URL : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/0peddysk\\_2012\\_11\\_44](http://nbuv.gov.ua/UJRN/0peddysk_2012_11_44).
3. Serhii Chernov, Svitlana Haiduchenko, Tetiana Bielska, Yuriy Naplyokov, Hasrat Arjjumend. Leadership in the Context of E-governance: Lessons for Ukraine. *Grassroots Journal of Natural Resources*. Vol. 1, No. 1 (2018) . P. 62-68. URL : <http://journals.grassrootsinstitute.net/journal1-natural-resources/vol-1/issue-1/nr.01-01-06.Chernovetal.pdf>

# ПЕРСПЕКТИВИ ВПРОВАДЖЕННЯ SMART-ПІДХОДІВ ДО РОЗВИТКУ УКРАЇНСЬКИХ МІСТ У ВОЄННИЙ І ПОВОЄННИЙ ПЕРІОД

АНДРІЄНКО А.О., аспірант  
НТУ «Дніпровська політехніка»

Застосування smart-підходів до розвитку українських міст у воєнний час є важливим фактором створення конкурентних переваг у протистоянні російській збройній агресії. Ці підходи передбачають прийняття зважених і послідовних рішень щодо організації життєдіяльності в містах та забезпечення максимально можливого рівня безпеки.

В умовах війни, перерахування проблем і потреб українських міст може бути дуже довгим, і все одно буде неповним. Війна відчутно позначилась на попередньо розпочатих процесах їхнього перетворення на зручніші міські системи. Проте у масиві цих проблем необхідно виокремити важливий інтеграційний чинник – необхідність бустерного розвитку «цифрової держави» як основи подальших перетворень у суспільстві.

Але що ж передуватиме цифровій державі, базованій на цифровій економіці і розумному суспільстві як вимірнику «розумності» українських міст у їх повоєнній відбудові? Міста України природно розвивалися протягом років, і в них створювалися системи управління, які тяжіли до «розумних», «smart» або «інтелектуальних» - системи інтелектуального управління транспортом, «розумна вода» (системи водопостачання та водовідведення), мобільні додатки і сервіси, що спрощують медичне обслуговування та отримання послуг первинної допомоги, електронна торгівля, цифрові радіо і телебачення, розумні пожежні, розумна поліція і взагалі розумні умови роботи. Продовжуватиметься і бурхливий розвиток цифрового спілкування, Інтернету та систем зв'язку, що наближуватиме українські міста до контексту смартизації. Багато з них уже вдається об'єднувати в поняття цифрових сервісів, або в інші «розумні» групи.

Такі системи складаються із розрізнених сервісів, які поступово кластеризуються, об'єднуються і перегруповуються в цілісну систему публічних послуг на території міста, що несе поліпшення якості міського життя. Проте, діджиталізація сама по собі не зможе вирішити проблеми з безпекою, передусім, стримати збройну агресію росії, або відновити пошкоджену інфраструктуру міст, підвищити пропускну здатність доріг та підвищити освітній рівень громадян. Тому поряд із діджиталізацією необхідно синхронізувати пакет реформ, покликаних забезпечувати масштабні зміни в різних секторах – економіці, будівництві, освіті і науці, охороні здоров'я, соціальному захисті тощо.

Повоєнна відбудова України потребуватиме масштабних планів будівництва, реалізації комплексних інфраструктурних проєктів, реконструкцій у відповідності із оновленими після завершення бойових дій стратегічними цілями розвитку українських міст. Таким чином, головною дійовою особою у місті – суб'єктом і об'єктом управління ним – дедалі активніше ставатимуть його жителі з їх цінностями і інтересами.

В узагальненому вигляді, розвиток розумного міста має здійснюватися за планом, що передбачає 4 основних етапи: концептуалізацію, опрацювання стандарту, виявлення розривів між реальним станом речей і міжнародними стандартом, аналіз ефективності дій та вивчення потреб, реалізація плану з пілотного мікрорайону.

Таким чином, міста України, за прикладом країн, які вже мають помітні результати в цій сфері, розглядатимуться як розумні цілісні і самокеровані системи, здатні створювати комфортні умови життя і максимальну безпеку своїх постійних жителів і гостей.

Передувати смартизації має оцінка розвитку або зрілості міст України, особливо в ситуації, коли вони постраждали від війни. Оцінку можливо проводити з використанням моделі зрілості, розвинутої Е. Сантанною, Е. Нунесом, Д. Пассосом та Л. Сантосом на основі стандарту ISO 37122 у 2019 році [1].

ISO 37122 – «Індикатори для розумних міст» – стандарт, спрямований на smart-міста. Міста України, які упровадять настанови ISO 37122, зможуть реалізувати всі переваги підходу до оцінювання за відповідними показниками ефективності, використовуючи стандарт як інноваційний інструмент досягнення вищого рівня «стійкості та розумності» (resilience & smartness) разом із моделлю «European Smart Cities 4.0 (2015)» [2].

Маємо уточнити, що стандарт ISO 37122 з'явився як відповідь на потребу в додаткових індикаторах саме для розумних міст, яку виявили експерти технічного комітету ISO/TC268/WG2, коли основний стандарт цієї групи – ISO 37120: Сталій розвиток громад – індикатори міських послуг і показники якості життя – поширення швидко став «міжнародною точкою відліку» для сталих міст [3].

Стандарт ISO 37122 приймає за основу стійкість як загальний принцип смартизації міста, оскільки вона визначає успішність процесів змін для досягнення вишого рівня розумності міста. Стандарт призначений для допомоги містам керувати та оцінювати ефективність управління, комунального господарства та надання всіх послуг, а також якість життя населення. ISO 37122 охоплює 19 тематичних областей: економіка, фінанси, освіта, управління, телекомунікації, транспорт, енергетика, навколишнє середовище та зміна клімату, міське/міське сільське господарство та продовольчу безпеку, містобудування, водовідведення й каналізацію, культуру, охорону здоров'я, житлову політику, безпеку, відпочинок, соціальний захист населення та поводження з відходами. Вимірювання продуктивності відбувається через 75 показників, які типізовані в стандарті [3].

Слід зазначити, що міста, які використовують ISO 37122 як еталон, повинні досягти не менше 50 % виконання показників цього стандарту. Аналіз готовності українських міст можна здійснювати шляхом моніторингу результатів на основі звірки з положеннями стандарту. Рівень сталості процесів розвитку міста знаходитиметься знаходиться в межах від 10 до 100 %: від початкового рівня (10 – 20 %) до стану оптимізації традиційних систем (90 – 100 % відповідності стандарту).

Пропоновані рамкові рівні є корисним інструментом для оцінювання будь-якого українського міста, незалежно від його розміру, масштабу ураження, адже найважливішим вимірником розумності міста слід вважати рівень прогресивності його суспільства та рівня якості й доступності публічних послуг. Після війни така оцінка стану міст є необхідною, адже без «діагнозу» подальші дії можуть стати неефективними через невдало розставлені пріоритети. І навпаки, попередній аналіз дозволяє виділити слабкі місця і дисбаланси.

Зазначене дозволить на наступному етапі здійснити формування стратегії розумного міста та розроблення плану дій щодо її поступової реалізації через технологічні рішення та ініціативи від громади і органу місцевого самоврядування.

Список використаних джерел:

1. Santana E., Nunes E., Passos D., Santos P. SMM: A Maturity Model of Smart Cities Based on Sustainability Indicators of the ISO 37122. *International Journal of Advanced Engineering Research and Science*. 2019. № 6. DOI: <https://dx.doi.org/10.22161/ijaers.6.2.2>.
2. European Smart Cities (version 4.0 (2015)) : web-site. URL: <http://www.smart-cities.eu/?cid=2&ver=4> (access date 19.09.2022).
3. ISO 37122 Sustainable development in communities – Indicators for Smart Cities. 2017. International Organization for Standardization. URL: <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:37122:dis:ed-1:v1:en:e> (access date 17.09.2022).

## ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЗДІЙСНЕННЯ ПУБЛІЧНИХ ЗАКУПІВЕЛЬ

БЕДНАРЧУК В.В., магістр,

ПЕТИК Л.О., канд. екон. наук, доц., науковий керівник

Львівський національний університет імені Івана Франка

Сьогодні державні (публічні) закупівлі є важливою складовою економічно-політичного життя країни. В Україні в процесі здійснення адміністративно-територіальних реформ система здійснення закупівель змінилася.

Починаючи з 2015 року в Україні проводиться реформа публічних закупівель, а також поетапне приведення законодавства України до норм *acquis* Європейського Союзу на виконання Угоди про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським

співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони [1].

Відповідно до закону України «Про публічні закупівлі», публічна закупівля – це придбання замовником товарів, робіт і послуг у порядку, встановленому цим Законом [2].

Публічна закупівля товарів і послуг здійснюється від імені державних установ, державних відомств чи суб'єктів господарювання за кошти громадян-платників податків. Особливості здійснення публічних закупівель відображені на рис. 1.

Суб'єкт	Об'єкт
<ul style="list-style-type: none"><li>Учасники (резиденти та нерезиденти) всіх форм власності та організаційно-правових форм беруть участь у процедурах закупівель/спрощених закупівлях на рівних умовах.</li><li>Регулювання сфери публічних закупівель здійснює Міністерство економіки України.</li><li>Органом оскарження визначено Антимонопольний комітет України.</li><li>Контроль у сфері покладається на Державну аудиторську службу України, Рахункову палату та Антимонопольний комітет України в межах повноважень, визначених законодавством.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Предмет закупівлі - товари, роботи чи послуги, що закуповуються замовником у межах єдиної процедури закупівлі або в межах проведення спрощеної закупівлі, щодо яких учасникам дозволяється подавати тендерні пропозиції/пропозиції або пропозиції на переговорах (у разі застосування переговорної процедури закупівлі). Предмет закупівлі визначається замовником у порядку, встановленому Уповноваженим органом, із застосуванням Єдиного закупівельного словника, затвердженого у встановленому законодавством порядку.</li></ul>

**Рис. 1. Особливості здійснення публічних закупівель\***

*\*Джерело: складено на основі [2]*

Публічні закупівлі здійснюються за такими принципами:

- добросовісна конкуренція серед учасників;
- максимальна економія, ефективність та пропорційність;
- відкритість та прозорість на всіх стадіях закупівель;
- недискримінація учасників та рівне ставлення до них;
- об'єктивне та неупереджене визначення переможця процедури закупівлі/спрощеної закупівлі;
- запобігання корупційним діям і зловживанням.

Виходячи з принципів та особливостей здійснення публічних закупівель варто розглянути стадії даного процесу (рис. 2).



**Рис. 2. Етапи здійснення закупівель\***

*\*Джерело: складено на основі [3]*

За рахунок введення в дію Закону України «Про публічні закупівлі», було забезпечено початок переведення закупівель в Україні в електронному форматі через електронну систему закупівель Prozorro.

За час роботи електронної системи закупівель спостерігається щорічне зростання кількості закупівель з 900 тисяч у 2017 році до майже 4 мільйонів закупівель у 2020 році та відповідно суми укладених договорів з 472 млрд. грн. у 2017 році до 676 млрд. грн. у 2020 році [1].

Сьогодні Україна проводить активне реформування національної економіки в цілому, у тому числі системи державних закупівель. Вони становлять значну частину державних витрат, які здійснюються органами державної влади й органами місцевого самоврядування на забезпечення суспільних потреб і власної діяльності. Процедури здійснення державних закупівель сприяють забезпеченню суспільства товарами, роботами і послугами у потрібній кількості та належної якості вчасно і на прийнятних договірних відносинах. Розбудову економічного добробуту важко уявити без повноцінного функціонування механізму проведення прозорих державних закупівель, який здатен забезпечити безперерйну взаємодію між усіма представниками економічної системи на макроекономічному рівні [4].

Список використаних джерел:

1. Міністерство економіки України. Офіційний сайт. URL: <https://www.me.gov.ua/?lang=uk-UA> (дата звернення: 05.07.2022).
2. Закон України «Про публічні закупівлі» від 25.12.2015 №922-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/922-19#Text> (дата звернення: 05.07.2022).
3. PROZORRO Інфобокс. Офіційний сайт. URL: <https://infobox.prozorro.org/faq/yaki-etapi-peredbachaye-zakupivlya> (дата звернення: 05.07.2022).
4. Пісоченко Т.С., Тішечкіна К.В., Юношев С.Ю. Розвиток публічних закупівель: від минулого до сучасного. Modern Economics. №26. 2021. С. 129-134. URL: <https://modecon.mnau.edu.ua/issue/26-2021/pisochenko.pdf> (дата звернення: 05.07.2022).

## **ПРІОРИТЕТИ ТА ІНСТРУМЕНТИ СОЦІАЛЬНОГО РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД В УКРАЇНІ**

БЕЛЬСЬКА Т.В., д-р наук з держ. упр., проф.

*Харківський національний університет міського господарства імені О.М. Бекетова*

Державна політика України у сфері місцевого самоврядування в першу чергу спирається на інтереси жителів територіальних громад. В основу цієї політики закладено положення Європейської хартії місцевого самоврядування.

Скотт Пек ідентифікував сім характеристик справжньої громади:

– ніхто не зайвий. У справжній громаді людей з неї не виключають з огляду на їхню расу, національність, стать, вік або вірування. Така громада також вітає різні форми людського самовираження - сміх і сльози, страх і віру, мрії й практичні плани.

– вірність своїм людям, і відданість своїй роботі. В справжній громаді люди горнутья одне до одного, навіть коли їм буває дуже нелегко. Коли виникають персональні розбіжності або перешкоди на шляху до реалізації спільних задумів, люди наполегливо шукають спільного виходу з труднощів і підтримують одне одного.

– рішення ухвалюються через консенсус. Справжня громада не живе за принципом, згідно з яким завжди перемагає більшість. Люди в ній докладають усіх зусиль, щоб краще зрозуміти одне одного. Так триває доти, доки досягається консенсус, тобто врешті-решт вони знаходять такий напрям діяльності, який усі вони згодні підтримувати в міру своїх спроможностей.

– індивідуальні розбіжності не вважаються за перешкоду. В такій громаді відмінності в поглядах людей не нехтуються, не приховуються, не відкидаються і не змінюються - навпаки. Їх вітають, як дорогоцінний дар. Щоб навчити це робити потрібен час і щире бажання.



– реалістичне оцінювання своїх сил і слабостей. Громада укладатиме більш реалістичні плани, якщо будуть братися до уваги міркування кожного з її членів. Справжня громада - це також громада реалістична, адже вона постійно оцінює умови свого життя й не перестає докладати зусиль, аби їх поліпшити

– безпечне місце, в якому люди можуть бути самими собою. У справжній громаді люди почувають себе цілком безпечно й мають усі можливості зростати та розвиватись як індивіди, любити й підтримувати одне одного. Ніхто не намагається «переробити» когось іншого, кожна особа дбає про свій власний розвиток.

– коло не має сторін. Лідерство переходить від однієї особи до іншої. Ніхто не буває керівником раз і назавжди. Кожен іноді бере на себе обов'язки лідера і претендує на пошану за свій внесок у спільну справу. Тільки справжня, спроможна громада може повною мірою забезпечити сприятливі умови для утвердження сімейних цінностей, розвитку потенціалу сімей, задоволення потреб дітей [1, с.114-115, 5].

Населення, яке проживає на певній території, являє собою постійне співтовариство, що визначається територіально й надає певну форму публічній і приватній сферам, які панують над великими просторами соціального життя [2, с.4]

Завдання органів місцевого самоврядування – забезпечення потреб дітей та благополуччя сімей з дітьми; створення безпечного середовища, ефективне використання місцевих ресурсів та потенціалу громади; результативний менеджмент, що передбачає:

– створення належної кількості робочих місць та забезпечення зайнятості населення, сімей з дітьми;

– розвиток соціальної інфраструктури (школи, дитячі садки, позашкільні установи, заклади культури, спорту, магазини, дитячі майданчики, заклади соціального захисту тощо);

– прийняття бюджету, соціально орієнтованого на потреби дітей та сімей;

– створення служб, які надають послуги дітям та сім'ям, відповідно до потреб громади;

– кадрового забезпечення всіх служб, установ і закладів згідно з вимогами законодавства та потребами громади;

– створення механізмів активізації участі соціально орієнтованого бізнесу, сімей з дітьми, дітей та молоді у вирішенні проблем громади;

– забезпечення якісного моніторингу діяльності служб, установ і закладів, що надають послуги дітям та сім'ям.

Для органу місцевого самоврядування акцент робиться на здатності здійснювати ефективно планування, дієво і прозоро управляти фінансами та процедурами закупівель, надавати легкодоступні соціальні послуги. Залучення громади до вирішення питань розвитку власної території має важливе позитивне значення для розвитку громади, відкритість і комунікація є проявом довіри. Залучення мешканців громади до процесу змін на власній території є основою для формування довіри.

Наслідками ефективного залучення членів громади до вирішення окремих питань її розвитку є: 1) формування постійних стабільних взаємовідносин місцевої влади, жителів та інших зацікавлених сторін у громаді, заснованих на довірі, повазі та взаємодії; 2) широка обізнаність органу самоврядування щодо потреб, проблем і пріоритетів членів громади та різних соціальних груп; 3) підвищення легітимності місцевої влади та зниження ризику несприйняття прийнятих управлінських рішень; 4) «накопичувальний ефект» – приклад ефективного залучення членів громади сприяє розширенню участі в її розвитку [4, с.14]. Актуальною є форма взаємодії влади з громадськістю – електронне врядування та спілкування за допомогою інформаційних технологій. Використання територіальними громадами у своїй діяльності мережі Інтернет дозволяє не лише надавати інформацію про свою діяльність, а й отримати інформацію про якість своєї роботи та пропозиції щодо її покращення.

Отже, важливим і своєчасним сьогодні є аналіз наслідків впливів на суспільство інформації, що розповсюджується засобами масової комунікації, проведення комплексних наукових досліджень з проблем протидії інформаційним війнам, розробка заходів щодо зниження рівня агресивності та насильства в суспільстві, залучення громадськості до важливих питань функціонування територіальної громади, забезпечення органами місцевого самоврядування надання ефективних соціальних послуг.

Список використаних джерел:

1. Соціальна робота з вразливими сім'ями та дітьми : посіб. у 2-х ч.; Ч. І. Сучасні орієнтири та ключові технології / З. П. Кияниця, Ж. В. Петрович. Київ : ОБНОВА КОМПАНІ, 2017. 256 с.
2. Бельська Т. В. "Передбачуване врядування" як модель суспільно-владних відносин в умовах змінюваного глобального світу. Вісник Національної академії державного управління при Президенті України. Серія : Державне управління. 2018. № 1. С. 61-67. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/vnaddy\\_2018\\_1\\_11](http://nbuv.gov.ua/UJRN/vnaddy_2018_1_11).
3. Бельська Т. В. Глобальне громадянське суспільство: сутність, генеза та вплив на державну політику України : монографія. Київ : Вид-во «ВАДНД», 2016. 300 с.
4. Патицька Х. О. Соціальний капітал як чинник сталого розвитку територіальних громад: поведінковий аспект. Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України. 2022. Вип. 1. С. 10-15. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/sepspu\\_2022\\_1\\_4](http://nbuv.gov.ua/UJRN/sepspu_2022_1_4).
5. Peck, M. Scott. (1987). The Different Drum: Community Making and Peace . Simon & Schuster.

## КОНЦЕПЦІЯ РЕГУЛЮВАННЯ МІГРАЦІЙНОЇ МОБІЛЬНОСТІ МОЛОДІ УКРАЇНИ

БІЛЬ М.М, д-р екон. наук

ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М.І. Долишнього НАН України»

Публікація підготовлена в рамках виконання гранту НАН України дослідницькими лабораторіями/групами молодих вчених НАН України «Міграційна мобільність молоді Карпатського регіону України: проблеми збереження та розвитку людського потенціалу» (№ д.р. 0121U110514)

Проблема високої міграційної мобільності молоді України стає надзвичайно актуальною в умовах нестабільності. Основні зусилля держави в час російсько-української війни, безумовно, спрямовані на вирішення військово-оборонних питань та питань соціального захисту населення. Разом з тим, необхідно враховувати ті виклики, що в перспективі можуть перетворитись у загрози національній безпеці. Безповоротні міграційні втрати та високий потенціал міграції молоді надалі можуть ще більше поглибити демографічну кризу в Україні та унеможливити трансформацію людського потенціалу в соціально-економічне зростання.

Тому, незважаючи на численні проблеми розвитку українського суспільства у час війни, питання молодіжної політики та зниження міграційних втрат молоді є дуже актуальним. Його вирішення потребує обґрунтування на державному рівні концепції регулювання міграційної мобільності молоді та визначення тактики дій на рівні регіонів і громад для максимального врахування територіальної специфіки.

*Концепція регулювання міграційної мобільності молоді України має бути основоположним нормативом реалізації державної молодіжної політики в частині вирішення міграційного питання. Так як концепція-норматив за своєю суттю передбачає ідейне узагальнення принципів, підходів, методів, інструментів, цілей регулювання визначеної сфери, то запропонована концепція регулювання міграційної мобільності поєднує пріоритети за основними напрямками життєдіяльності молоді. Враховуючи правотворчий досвід та низьку політичну дисципліну реалізації концептуальних, стратегічних і програмно-цільових нормативів в Україні, концепція за авторським баченням звужує перелік пріоритетів до найбільш затребуваних. Попри те, проблематика регулювання міграційної мобільності все одно залишається широкою, що вимагає поєднання різних сфер життєдіяльності молоді (рис. 1).*

Концепція регулювання міграційної мобільності молоді має здійснюватись з урахуванням пріоритетів національної стратегії людського розвитку. Це обумовлено комплексністю заходів досягнення цілей людського розвитку, що синергують політику в сферах демографічного відтворення, охорони здоров'я, освіти, зайнятості, доходів, соціального захисту, екології, культури, розвитку громадянського суспільства, забезпечення гендерної рівності [1, с. 28]. У 2021 році в Україні прийнято Стратегію людського розвитку, яка регламентує завдання

досягнення стратегічних цілей щодо: медико-демографічного покращення; розвитку суспільства з рівними можливостями навчання та переходом до наукоємного економічного зростання; всебічного, духовного, патріотичного розвитку; високого рівня життя, зайнятості, соціальної захищеності; гендерної рівності [2]. Окремі заходи стратегії конкретизовано для молоді. Зокрема, зазначено стимулювання наукової діяльності, підготовку до подружнього життя, патріотичне виховання молоді. У цілому стратегія має загально-демографічний характер. З огляду на проблемність використання людського потенціалу молоді та зростання її міграційної мобільності, у рамках стратегічних пріоритетів людського розвитку необхідним є розроблення окремого концептуального нормативу.

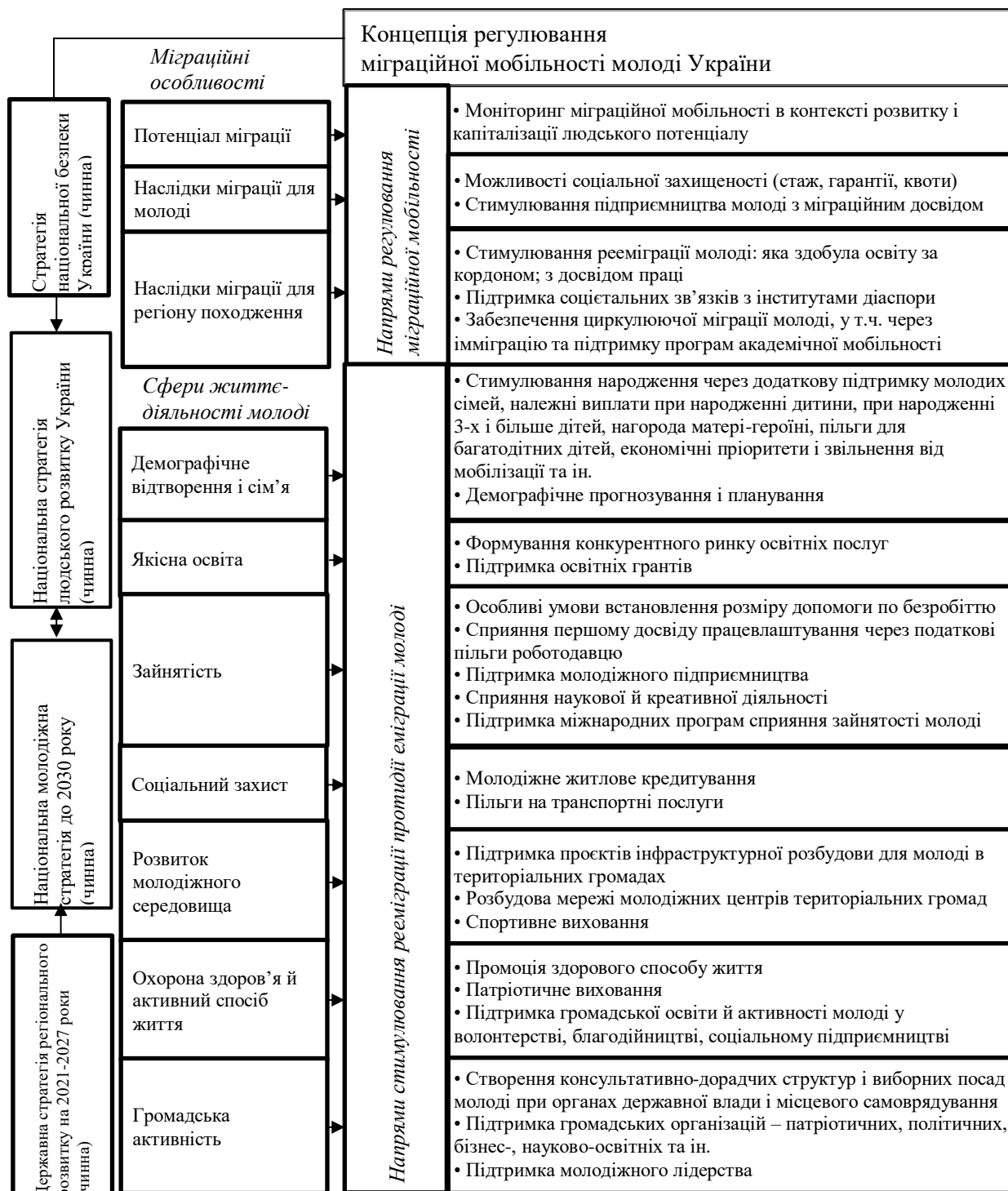


Рис. 1. Концептуальні положення регулювання міграційної мобільності молоді України (зовнішній вектор)

Джерело: авторська розробка

Концепція регулювання міграційної мобільності молоді також має враховувати безпекові

імперативи. У стратегії національної безпеки України 2020 року актуалізовано на демографічній проблемі у зв'язку зі скороченням рівня народжуваності, погіршенням репродуктивного здоров'я та зростанням еміграції [3]. Ці аспекти напряму стосуються молоді, відтак стратегія людського розвитку має розроблятися у контексті ідей стратегії національної безпеки.

Концепція регулювання міграційної мобільності молоді України в умовах нестабільності дозволяє виділити ті пріоритетні інструменти, які здатні максимально знизити міграційні втрати та інтегрувати потенціал молоді у системну протидію загрозам та стабілізацію ситуації. У Плані відновлення України поставлено амбітні цілі досягнення високих показників Індексу людського капіталу, що враховує чинники сприятливого розвитку дитини в майбутньому через показники освіти, охорони і стану здоров'я. Виходячи з таких акцентів у Плані відновлення України закладено проекти, ефективне виконання яких матиме позитивний вплив на регулювання міграційної мобільності молоді. Зокрема, це Національна програма «Розвиток системи освіти», у рамках якої виділено проекти «Підтримка повернення молоді в Україну: міжнародна академічна мобільність», «Інноваційне підприємництво для молоді» [4]. Низка проектів підтримки дітей і молоді виділено в програмі «Забезпечення ефективної соціальної політики» [5]. У програмі «Відновлення та модернізація соціальної інфраструктури» передбачено проект «Створення простору для розвитку молоді» [6].

Практична реалізація загальнонаціональних пріоритетів підтримки молоді вимагає регіоналізації молодіжної політики. Реформа децентралізації дозволила підвищити увагу до проблем молоді, розвинути мережу молодіжних центрів з можливістю залучення грантових коштів. Впровадження моделі реалізації молодіжної політики в умовах децентралізації передбачає стимулювання «участі молоді» натомість її «підтримки», що актуально в сучасному глобалізованому суспільстві можливостей і вибору [7].

У цілому до 2022 року в Україні розпочались якісні зміни й переходу до більш проактивної молодіжної політики. Разом з тим, ігнорування міграційної проблеми було очевидним. У нинішніх умовах воєнного часу розробка концепції регулювання міграційної мобільності молоді є нагальною, оскільки дозволить виділити найбільше ефективні заходи інтеграції молоді в умовах консолідації українського суспільства та збереження його потенціалу.

#### Список використаних джерел:

1. Біль М. М. Політика людського розвитку та її реалізація в умовах високомобільного суспільства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2017. Вип. 14(1). С. 27-31.
2. Стратегія людського розвитку : Указ Президента України № 225/2021 від 02.06. 2021 року. URL: [https://www.president.gov.ua/storage/j-files-storage/01/00/93/9f02e8ff2f2f2ba9764a317dfe21f6b3\\_1622646374.doc](https://www.president.gov.ua/storage/j-files-storage/01/00/93/9f02e8ff2f2f2ba9764a317dfe21f6b3_1622646374.doc) (дата звернення: 14.09.2022 р.).
3. Стратегія національної безпеки України «Безпека людини – безпека країни : Указ Президента України від 14.09.2020 року № 392/2020. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/392/2020#n12> (дата звернення: 15.09.2022 р.).
4. Проекти нацпрограми «Розвиток системи освіти» : Відновлення України. URL: <https://recovery.gov.ua/project/program/improve-education-system?page=2> (дата звернення: 15.09.2022 р.).
5. Проекти нацпрограми «Забезпечення ефективної соціальної політики» : Відновлення України. URL: <https://recovery.gov.ua/project/program/secure-targeted-and-effective-social-policy> (дата звернення: 15.09.2022 р.).
6. Проекти нацпрограми «Відновлення та модернізація соціальної інфраструктури» : Відновлення України. URL: <https://recovery.gov.ua/project/program/recovery-and-modernization-of-social-infrastructure> (дата звернення: 15.09.2022 р.).
7. Молодіжна політика в умовах децентралізації : Міністерство молоді та спорту України. URL: <https://mms.gov.ua/molodizhna-politika/napryami-molodizhnoyi-politiki/molodizhna-politika-v-umovah-decentralizaciyi> (дата звернення: 15.09.2022 р.).

## ПАРТНЕРСТВО ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СУСПІЛЬНОГО РОЗВИТКУ

БОБРОВСЬКИЙ О.І., доктор філософії з публічного управління та адміністрування,  
*Дніпропетровський державний університет внутрішніх справ*

БОНДАРЕНКО Д.М., аспірант

*Національний технічний університет «Дніпровська політехніка»*

Сьогодні можна побачити велику кількість публікацій, які стосуються питань забезпечення ефективного функціонування як системи публічного управління в державі, так і процесів взаємодії всередині неї. Однак недостатньо розробленим залишаються питання побудови взаємодії в системі публічного управління та адміністрування на партнерських засадах.

Партнерство – спільна діяльність людей, організацій, заснована на рівних правах, та обов'язках, спрямована на досягнення загальної мети [1, с. 511]. Поняття «партнерство» походить від англійського слова «partnership» та подається як юридичні відносини між представниками бізнес-товариства; товариства та особи, які входять до нього; відносини, що, зазвичай, передбачають тісну співпрацю між сторонами, які мають взаємовигідні права та обов'язки; синонімічний ряд поняття партнерство продовжують синоніми – союз, співпраця, конфедерація, об'єднання, взаємодія, обмін, взаємозв'язок, взаємодопомога, симбіоз, інтеграція, злиття [2, с. 737]. Іншими словами це багатозначна узагальнююча категорія, яка являє собою реалізацію групової діяльності людей, має широкий діапазон напрямів і проявів – від простого співіснування людей до творчого свідомого тісного співтовариства і спільної праці заради досягнення поставлених цілей.

Розуміння важливості і ролі партнерства в Україні з'явилося після здобуття незалежності. Перший кроком до опанування і запровадження цього суспільно-політичного, громадянського і соціально-економічного явища стала Угода про партнерство і співробітництво між Україною і Європейськими співтовариствами, підписана 10 червня 1994 р. Вона набула чинності в березні 1998 р., що дало початок зближенню України з європейськими країнами. Була визначена низка багатосторонніх напрямів співпраці у сфері екології, економіки, торгівлі, створенні політичних асоціацій та спільної участі і спільної відповідальності за результати сумісної діяльності.

З часу підписання Угоди і до сьогодні процесам розвитку партнерства і співпраці влада України приділяла багато уваги. Наукові здобутки зарубіжних і вітчизняних учених сприяли появі в Україні передумов формування різних видів партнерства і механізмів їх застосування як засобу регулювання економічних проблем і як підґрунтя підтримки і розвитку економічних процесів на основі взаємодії держави і приватного сектору. В країні існує достатньо широка теоретико-методична база, методичні і практичні рекомендації і зроблена спроба формування інституту партнерства. Цей аспект знайшов своє відображення в практичній діяльності суб'єктів господарювання і суспільних організацій. Партнерство стало розглядатись як шлях забезпечення досягнень соціальних, економічних, екологічних, політичних та інших видів суспільних інтересів. Від його реалізації за рахунок спільних зусиль учасників очікувалось розширення можливостей вирішення спільних проблем, скорочення строків їх подолання, підвищення темпів соціально-економічного розвитку на територіях.

Але незважаючи на розуміння невичерпних можливостей партнерства і співпраці між усіма рівнями влади, бізнесом, широкими колами суспільства, науковцями, активне його запровадження в суспільно-політичній, економічній, соціальній, науково-технічній, освітній та інших сферах не спостерігається. На нашу думку, причиною такого становища є певна фрагментарність здійснюваних заходів щодо розвитку цього виду діяльності, можливо невизначеність пріоритетних напрямів реалізації партнерства, певна безсистемність і недалекоглядність здійснюваних реформаторських кроків у багатьох галузях суспільної діяльності.

Так, особливої уваги потребує розвиток партнерства і співробітництва системи вищої освіти з бізнесом країни, яке б гарантувало підготовку потрібних країні фахівців вищої освіти як елітної основи для відродження економіки, соціальної та інших сфер діяльності українського суспільства. Але зміни, які відбуваються на сучасному етапі у сфері науки і вищої освіти, навряд чи свідчать про поглиблення партнерських відносин і плідну спільну творчу працю. Іде відокремлення і навіть розпорошення наукових шкіл і усталених наукових зв'язків, порушена стабільність традиційної співпраці вищої освіти з галузевими виробничими системами, більш того – спостерігаються елементи

«брудної» конкурентної боротьби за права існування в системі вищої освіти. Крім того, в організації поточної діяльності закладів вищої освіти суттєво підвищився обсяг документаційного оформлення процесів навчання, знижені норми на безпосереднє спілкування викладачів і студентів, змінилися методи захисту студентами набутих знань (надмірне тестування замість відкритого захисту набутих професійних знань і навичок). Це зменшує час спілкування і опрацювання спільних наукових розробок та індивідуальних наукових проєктів. Погіршуються умови створення атмосфери співробітництва і розробки спільних інноваційних ідей.

Безумовно, є позитивні приклади партнерства закладів вищої освіти із владою і суб'єктами господарювання. Але сьогодні необхідним є його стрімкий розвиток. Це потребує значно більшої уваги до практичної реалізації наявних, але невикористаних можливостей застосування наукових розробок в українському суспільстві за всіма напрямками. Тому необхідний подальший розвиток Національної концепції партнерства і співпраці за всіма можливими напрямками розробка стратегії реалізації партнерства. Заходи повинні запроваджуватись на рівні адміністративно-територіальних одиниць із залученням наукових досягнень і набутого досвіду, взаємодії, спілкування і співпраці в усіх сферах життєдіяльності суспільства.

Сьогодні, в умовах воєнного стану, економічної і політичної невизначеності в українському суспільстві необхідне єднання українців в усіх сферах соціального буття, глибоке розуміння шляхів відновлення і відтворення української незалежності, бачення можливостей вирішення існуючих проблем, розуміння ролі і важливості спільної продуктивної взаємодії і співпраці для підтримки процесів оновлення і підвищення економічної стійкості і незалежності країни. Це мотивує до необхідності розробки комплексної програми розвитку партнерства і співпраці у внутрішньому і зовнішньому середовищі адміністративно-територіальних одиниць і за межами країни, яка б охоплювала розгляд усіх нагальних проблем на первісному рівні з окресленням намірів, змісту й очікуваних результатів політики регіонального розвитку. Її розробку повинні очолити органи місцевого самоврядування, діяльність яких спрямовується на забезпечення згуртованості територіальних творчих виробничих і наукових спільнот, суб'єктів господарювання і жителів для обговорення наявних проблем і розробки шляхів їх вирішення. Для розробки концепції і програми її реалізації слід залучити науковців, керівників галузевих департаментів і директоратів органів виконавчої влади, представників бізнесу, провідних фахівців і представників суспільних організацій.

У сфері суспільної діяльності територіальних одиниць, регіонів, міст і країни загалом майже відсутні сфери, в яких неможливі партнерство і співпраця, взаємодія і взаємовідносини. Партнерство є невід'ємною умовою функціонування і розвитку суспільних осередків і суспільства загалом. Хоча можуть існувати і певні специфічні умови.

Однак незалежно від різновидів партнерства для його іноваційного застосування і розвитку необхідними є логічно упорядковані операційні процедури, інституційне, організаційне, функціональне та інші види його забезпечення, розробка методів і механізмів управління його процесами. Це формує широке поле подальших наукових досліджень і масштабної системної діяльності органів управління та адміністрування в різних сферах функціонування суспільства на керованих територіях.

Список використаних джерел:

1. Енциклопедичний словник з державного управління / уклад.: Ю. П. Сурмін, В. Д. Бакуменко, А. М. Михненко та ін.; за ред. Ю. В. Ковбасюка, В. П. Трощинського, Ю. П. Сурміна. Київ: НАДУ, 2010. 820 с.

2. Універсальний словник-енциклопедія (4-ге вид.) / Укл. М. В. Попович (гол. ред.) та ін. Львів: ТЕКА, 2006. 1432 с.

## ТЕХНОЛОГІЇ В СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ: ВИКЛИКИ СЬОГОДЕННЯ

БОНДАРЕНКО Л.І., аспірантка

*Університет митної справи та фінансів*

Технології (від грец. *techne* – мистецтво, майстерність, вміння) в системах управління є матеріальними носіями і показниками творчих можливостей людини, об'єктивною основою трудової діяльності поколінь. Вони являють собою набір способів збору, систематизації і обробки інформації, розробки, обґрунтування і ухвалення управлінських рішень щодо вирішення управлінських завдань, за допомогою яких здійснюються впливи на об'єкти соціальної діяльності для забезпечення бажаного результату у функціонуванні і розвитку системи. Технології створюють умови використання знань і технологічного інструментарію, сприяють прийняттю управлінських рішень (закону, розпорядження, програми), і ще не є запорукою розв'язання проблем у суспільстві. За допомогою технологій створюється рух інформації, розробляються і реалізуються управлінські заходи щодо раціонального використання ресурсів, мотивації праці і контролю за їх використанням. Приймаються рішення, необхідні для збалансованого і рівномірного впливу процесів діяльності [3]. На сучасному етапі технології виокремлюються як спеціальна галузь знань про засоби і процедури оптимізації та організації життєдіяльності людини в умовах зростаючої взаємопов'язаності, динаміки й оновлення суспільних процесів. Вони стають засобом діяльності на основі її поділу за змістом, професійно кваліфікаційним рівнем, за процедурами і операціями дій з наступною їх координацією, синхронізацією й оптимізацією використовуваних заходів і методів діяльності.

Несподівані і докорінні зміни в суспільстві у ХХІ ст. внесли в технології масштабні зміни і відкриття (штучний інтелект, робототехніка, зміна існуючих парадигм праці і спілкування), створили нові сфери способів застосування самих технологій, сформували багатогранність і тісну взаємопов'язаність сучасного світу, появу нових соціальних моделей тощо. З огляду на роль технологічних можливостей стало потребою глибоке зосередження уваги на цій сфері та її застосування в процесах трансформації. Стає безальтернативним спираючим (опір) на їх багатосторонність, новаторство, характер пристосування до потужних трансформацій і охоплення ними глибоких зрушень, у тому числі у вузьких сферах суспільства при побудові нових моделей управлінської поведінки. Стала необхідною розробка цифрових стратегій, е-управління, створення технологічних блочних ланцюгів (біткоїну, блокчейну) і нових механізмів дій з використанням 3D-друку в усіх галузях людської діяльності.

Управлінська сфера і соціальні процеси діяльності, що її забезпечують, стають об'єктами глибоких трансформацій, їх високотехнологічності, потребують перегляду панівних технологічних форм і розробки нових. На зміни технологій управлінської праці суттєво впливають динамічні процеси розвитку глобального інформаційно-комунікаційного простору, який інтегрує в собі багато проблемних питань управління. В ньому формується сукупність політичних, правових, науково-освітніх, соціальних, економічних, природоохоронних та інших відносин, змінюються концептуальні ідеї його організації, зростає роль цифрових технологій і здійснюється перехід від електронного до цифрового уряду. Одночасно розвиваються технології різних видів діяльності: нано-, біо-, інфо- та когнітивні технології, які змінюють організаційні основи і зміст управлінської праці органів виконавчої влади, хоча досі вони не мали великого впливу на управлінські рішення. Набирає обертів і міцніє розвиток процесів інфосфери – сукупності постійно оновлюваних знань, ідей, уявлень, які реалізуються як у реальному так і у віртуальному світі. Застосовуються нові принципи структурування малих і великих груп, наукових і виробничих колективів, існує різноманіття типів взаємодії всередині цих груп і між ними. До цифрової форми обслуговування сфери публічного управління та адміністрування поступово адаптуються, що сприяє новим можливостям поглиблення гуманізації управління суспільством.

Сучасний етап розвитку суспільства з огляду на рівень і темпи інноваційних перетворень, що отримали назву Четверта промислова революція (Індустрія-4) суттєво вплинув на зміну праці і трудових процесів в усіх галузях народного господарства. Особливу важливість і роль людини

в праці і її цілях ілюструє поява нових елементів. Нині Четверта промислова революція розглядається не як передбачення майбутнього, а як потужний двигун управління новими видами технологій розвитку. Вона стає об'єднаною основою, яка розширила межі загальних благ людства і підвищила відповідальність людства за своє життя. Стрімко нарощуючи автоматизацію традиційних управлінських і виробничих процесів, вона змінює їх на інтелектуальні ланцюги взаємопов'язаних і взаємозалежних процесів і явищ, трансформує їх у нові форми.

Аналіз видів людської праці наглядно засвідчує її нову системну якість, необхідність опанування технологій в умовах кардинальних змін, розуміння нових цінностей життя і необхідність набуття нових навичок продуктивної праці. Українські вчені А. М. Колот, О. А. Герасименко [1, с. 14], досліджуючи сферу трудової діяльності в умовах глобальних промислових і соціокультурних змін і породжуваних ними зміни у змісті і умовах праці, визначили, що за рахунок їх впливу основними наслідками Четвертої промислової революції стали:

- інтенсивне насичення діяльності інформаційними системами й елементами штучного інтелекту, кіберсистемами і нанотехнологіями;
- формування і використання хмарних технологій, які наповнюють новим змістом різні сфери діяльності й управління ними (аналітичної, інтелектуальної тощо);
- поява суттєвих змін і нових характерних рис функцій управління: зрушення в завданнях змісту, поділі праці, кооперації і спеціалізації, взаємовідносинах учасників, зміна ролі людини в процесі діяльності та інші зміни трудових процесів.

Характеризуючи соціально-трудова сфера життя людей в умовах глобальних викликів автори виокремлюють різновекторні тренди демократичного характеру в контексті соціально-економічного і соціально-трудового розвитку: технологічні інновації, організаційні зміни, зміну трудової ідеології розвитку сучасного глобального простору. Соціально-трудова сцена в умовах глобальних викликів: тенденції, проблеми і можливості стійкого розвитку соціуму [4]. Інформаційно-комунікаційні технології сприяли появі цілої низки інших проривних технологій, які уособлюють в собі технології «Індустрія-4», цифрову організацію праці, платформові мережеві форми праці, нові моделі кооперації бізнесу, процеси трудової мобільності, цифрову сервісну працю, віртуальні форми взаємодії. З'явилися нові форми організації праці – фріланс, аутсорсинг, аутстафінг, краудсорсинг, сервісні платформи. Робочі місця як базова основа трудової сфери змінили свій статус, параметри і навіть місця розташування.

Надаючи характеристики природі трансформації світу, праці під впливом глобальних процесів промислової революції, досліджуючи зміст і їх напрями в соціально-трудова сфері, українські вчені обґрунтували появу «нової економіки» і запропонували нову парадигму, іманентну мережевому технологічному базису – «Праця 4.0» [1]. Вона представлена як платформа і інститут, що забезпечує використання ресурсів праці в координатах узгодження із Четвертою промисловою революцією та їх новий соціально-трудова вимір. «Нова економіка» розбудовується на знанневих, комунікаційних, інноваційно-інтелектуальних ресурсах, живиться знаннями, інформацією і новими інститутами, характеризується нечуваною концентрацією названих чинників і потребує інтеграції взаємопов'язаних і споріднених видів діяльності.

Поява великомасштабних різновекторних і неоднорідних перетворень у технологіях і змісті суспільної праці і використання їх позитивних можливостей потребує своєчасної реакції на їх виконання для здійснення адекватних дій щодо опанування організації і застосування управлінських дій в різних видах трудової діяльності. Особлива роль у цих процесах належить органам виконавчої влади, місією яких є забезпечення сталих соціальних і економічних умов безпечного життя і розвитку суспільства. Стає очевидно, що існуюча система центральних органів виконавчої влади на всіх рівнях потребує відповідних перетворень, які сприятимуть появі нових типів розвитку, і необхідних змін в управлінні ними, пошуку напрямів сприяння трансформаційним процесам, визначення їх відповідності світовим зовнішнім і внутрішнім змінам суспільного життя. Хоча нові технологічні мережі, масштабні і глибокі зрушення, що формують новий тип економіки і нові умови соціально-трудового розвитку в умовах соціально-економічної діяльності, поки не зумовили оновлення моделей управління трансформованих процесами життєдіяльності.



Глобальні трансформації поки недостатньо враховуються у змісті і методах органів влади і процесах управління соціально-економічним розвитком країни. Так, інформаційні технології забезпечили широкий доступ до інформації від органів влади і зробили можливим запровадження нових форм громадської участі в управлінні, збиранні і врахуванні громадської думки при прийнятті рішень стосовно вибору пріоритетів розвитку чи розподілу бюджету територій, здійсненні інтерактивних зібрань і слухань, е-урядування. Але такі заходи влади одиничні. Активні громадяни і суспільні організації практично не мають змоги ознайомитися з проектами управлінських актів і рішень, а також надати пропозиції щодо їх доповнення чи примноження змін. Знайомство відбувається вже з прийнятими документами. Нормативні акти для широких верств населення приймаються без обговорення їх альтернативних варіантів із самим населенням, тому принципи «прозорості» і «відкритості» влади майже не реалізуються. Втім, слід зазначити, що можливість використання інформаційних технологій влада інших країн також не використовує. Новек Бет наводить численні приклади створення нових можливостей влади стосовно залучення суспільства до вирішення найскладніших проблем, які сьогодні виникають перед суспільством, і ролі інноваційних технологій в їх вирішенні, відмічаючи недостатність використання цих можливостей [2].

І хоча схеми побудови трансформаційних процесів нового типу поки не встановлені, але засоби праці, предмети праці, люди як носії знань, набули нових рис і нових ролей. Новими стають усі управлінські складники праці, трансформується профіль управлінських кадрів і вимоги до них. В той же час для більшої цілеспрямованості управлінської діяльності практична реалізація здійснюваних нових засобів потребує конкретизації змін, встановлення процесів і технологій їх здійснення і відпрацювання механізмів застосування.

Список використаних джерел:

1. Колот А., Герасименко О. Сфера праці в умовах глобальної соціоекономічної реальності 2020: виклики для України. 2020. 36 с.
2. Новек Б. Wiki – правительство. Как технологии могут сделать власть лучше, демократию сильнее, а граждан влиятельнее: пер з англ. URL: <https://www.litmir.me/br/?b=231609&p=1> (дата звернення: 26.07.2022 р.).
3. Мельтюхова Н. М. Технологія державного управління як складова соціальних технологій. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2010. № 4. URL: <http://www.dy.nauka.com.ua/?op=1&z=129> (дата звернення: 06.09.2022 р.).
4. Колот А. М., Герасименко О. О. Новітні глобальні тенденції у сфері зайнятості і доходів та їх вплив на соціальну нерівність. *Соціально-трудові відносини: теорія і практика*. 2018. № 1(15). С. 6–34.

## **ТРАНСФОРМАЦІЯ ДЕРЖАВНОЇ РЕГІОНАЛЬНОЇ ПОЛІТИКИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ГРОМАД У КОНТЕКСТІ ВИКЛИКІВ ВОЄННОГО СТАНУ ТА ПІСЛЯВОЄННОЇ ВІДБУДОВИ**

ВОЛОСЮК М.В., канд. екон. наук, доцент

*Національний університет кораблебудування імені адмірала Макарова*

Під час складних політичних, економічних, соціальних проблем зростає наукова цікавість до трансформації державної політики та її напрямів. Перед Україною сьогодні постало найстрашніше випробування - повномасштабна збройна агресія Російської Федерації, що призвела до гуманітарної катастрофи, втрати людського, соціального, фізичного капіталу, руйнування багатьох галузей промисловості. Регіони України стикнулися з низкою особливо гострих і складних соціальних, економічних та інституційних викликів. На державному рівні є чітке усвідомлення, що в період післявоєнної відбудови, після перемоги України, варто провести докорінну трансформацію державної регіональної політики і накреслити перспективи її подальшого розвитку. Трансформацію розглядаємо як зміну, перетворення напрямів державної регіональної політики, однак суттєва та довгострокова трансформація починається

на рівні територіальних громад. В період збройної агресії проти України територіальним громадам та місцевій владі доводиться терміново реагувати та діяти, налагоджувати максимальну систему профілактики та контролю, облаштовувати блок-пости та забезпечувати їх усім необхідним для якісної роботи, організовувати гуманітарну допомогу, приймати нових мешканців із зони бойових дій, налагоджувати систему водо- та газо забезпечення, відновлювати пошкоджену інфраструктуру тощо. Тобто реагувати на виклики, про які вони навіть не могли уявити. Оскільки багато соціальних та економічних наслідків воєнного стану та пов'язані з ними обмеження проявляються на місцевому рівні, органи місцевого самоврядування працюють на багатьох напрямках, включаючи регулювання використання громадського простору, громадського транспорту, місцевого бізнесу, дистанційної освіти тощо. Однак, реагуючи на поточні виклики, громади та органи державної влади і місцевого самоврядування почали замислюватися про те, що буде після війни, наголошуючи на необхідності до більш сталого відновлення.

Відповідно до цього, у липні 2022р. прийнято Закон «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо засад державної регіональної політики та політики відновлення регіонів і територій» [1]. Окрім забезпечення стратегічного розвитку регіонів та територіальних громад, значну увагу приділено післявоєнному відновленню територій.

Ми чітко бачимо еволюцію в концептуальній основі державної регіональної політики розвитку від регіональних атрибутів, таких як витрати виробництва, наявність трудових ресурсів та виробничої інфраструктури, до регіональних можливостей, які підкреслюють наявність сприятливого інвестиційного клімату, інноваційного середовища, кластерів та міжрегіонального співробітництва. Наразі фокус зміщується на питання трансформації системи стратегічного планування, фінансування, інституційної розбудови та зміцнення, створення системи моніторингу та оцінки відновлення і розвитку кожної громади й регіону.

Серед ключових викликів, які мають бути вирішені у процесі трансформації державної регіональної політики управління розвитком громад в умовах повоєнного відновлення, належить відзначити:

1) Інституційне завершення адміністративно-територіальної реформи та реформи моделі управління територіальним розвитком, що вимагатиме внесення змін до Конституції України та законодавчої імплементації демократичних принципів розвитку територій.

2) Підхід до регіонального розвитку, орієнтований на місцевість. Такий підхід описує керівні принципи державної регіональної політики, що ґрунтуються на видах універсальних цінностей, які можуть впливати на визначення географічних особливостей, різновидів, принципів та цінностей для місцевого розвитку, які різняться за економічними структурами та різними ресурсами, а також за можливостями та перешкодами, та змінюються з часом. Цілісні, прогресивні і стійкі принципи та місцево-регіональні практики пропонують особливий, нормативний погляд на те, якою має бути державна регіональна політика.

3) Зосередженість пріоритетів економічного відновлення на зайнятості, заохочуванні ефективних інвестицій, пом'якшенні бізнес-ризиків та зменшенні регіональної нерівності, оскільки як міста, так і сільські території мають дуже різні регіональні профілі економічного ризику та схильність до ендегенного та екзогенного ризику. Забезпечення високого рівня економічної безпеки в регіонах та громадах – це системна робота щодо управління комплексом змін, а не окремий короткостроковий проект.

4) Синхронізований та проактивний підхід до формування стратегічних пріоритетів, що містить врахування логічної, просторової, часової відповідності усіх стратегічних атрибутів для досягнення загальної узгодженості напрямів розвитку держави, регіону та громади. Оскільки на національному рівні відсутня довгострокова стратегія розвитку, то при її розробці важливо забезпечити послідовну наступність (поетапність) цілей, пріоритетів, заходів стратегічного планування усіх рівнів, включаючи регіональний та місцевий.

5) Забезпечення широкого спектру передумов для конкурентоспроможності різних функціональних типів територій, оскільки слабкі та відстаючі території – з точки зору конкурентоздатності економічної структури, внутрішньої/зовнішньої доступності, якості людських та екологічних факторів, внутрішньої синергії та здатності до навчання – ризикують відстати більшою мірою, ніж у минулому.

6) Забезпечення інтеграційних зв'язків на регіональному рівні, інтеграції різних галузевих інструментів, що вимагатиме застосування технологій міжрегіонального та міжмуніципального співробітництва, стимулювання місцевих мереж співпраці та партнерства.

7) Розбудова ефективного публічного управління на регіональному рівні та забезпечення діалогу між основними зацікавленими сторонами з питань державної регіональної політики та економіки, що призведе до генерування публічно-управлінських рішень щодо спільних проблем і можливостей та спільної відповідальності за процес регіонального та місцевого розвитку.

Трансформація державної регіональної політики управління розвитком громад полягає у практичній реалізації вищезначених аспектів. Це має призвести до кристалізації бачення післявоєнного відновлення та визначення пріоритетних напрямів діяльності для системи органів публічної влади.

Список використаних джерел:

1. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо засад державної регіональної політики та політики відновлення регіонів і територій. Закон України від 09.07.2022р. № 2389-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/>

2. Монастирський Г., Волосюк М. Інституційні дисбаланси моделі управління розвитком території. Вісник економіки. 2021. Вип. 4. С.23-37. DOI: 10.35774/visnyk2021.04.023

3. Волосюк М.В., Сіренко І.В. Економічна безпека територіальної громади в системі забезпечення її сталого розвитку. Економіка та держава. 2021. №6. С.105-109. DOI: 10.32702/2306-6806.2021.6.105

4. Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах війни та післявоєнної відбудови України. Матеріали доповідей Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю (Тернопіль, 31 травня 2022 року). Тернопіль: ЗУНУ. 2022. 572с. ISBN 978-617-692-690-0

## **ДО ПИТАННЯ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОГНОЗУВАННЯ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ**

ГАЙДУЧЕНКО С.О., д-р наук з держ. упр., проф.

*Харківський національний університет міського господарства імені О.М. Бекетова*

Об'єктивна реальність цивілізаційного розвитку людства та стрімкий науково-технічний розвиток зумовлюють необхідність прогнозування при формуванні обґрунтованої державної політики, яка спрямована на цілісність соціальної системи та суверенітет країни.

Інформаційно-аналітична та експертно-прогнозна діяльність в Україні регламентована відповідним законодавством [1], тому інститут прогнозування розвитку громадянського суспільства та держави фактично працює. Утім, глибокий аналіз його реальної діяльності вказує на необхідність розвитку механізмів прогнозування в системі публічного управління. Підтвердженням такого висновку є кризові явища перманентного характеру в життєдіяльності країни, як наслідок відсутності системного передбачення та превентивного аналізу.

Світовий індекс-рейтинг (Global Go To Think Tank Index Report) визнав неефективною діяльність державних аналітичних установ і незалежних центрів України. Самими неточними визначено прогнози в сферах внутрішньої економічної політики, національної безпеки та міжнародної політики. Тому вивчення прогресивного світового досвіду та його адаптація до українських реалій може сприяти як удосконаленню існуючих, так і впровадженню нових механізмів організації прогнозування в органах державної влади України.

Актуальність вирішення озвученої проблематики в сфері прогнозування зафіксовано в переліку задач, означених в Указі Президента України «Про Стратегію сталого розвитку «Україна – 2020» [2] ще у 2015 році такого змісту: «З метою впровадження в Україні європейських стандартів життя та виходу держави на провідні позиції у світі необхідно розпочати процес формування цілісної системи стратегічного, середньо- та короткострокового

прогнозування та планування на державному, регіональному та місцевому рівнях».

Технологічний зміст процесу системного прогнозування міститься в дослідженні прогнозного фону публічної сфери діяльності людей; в формуванні науково обґрунтованих перспектив суспільного розвитку (включаючи альтернативні); моніторингу динаміки поточних змін прогнозного фону та внесенні відповідних коректив у офіційні прогнози. При цьому, модель ефективних державно-управлінських рішень оперативно враховує ці корективи.

Зарубіжна та вітчизняна наукова думка розглядає такі напрями удосконалення механізмів організації прогнозування в органах публічної влади:

- систематизація та класифікація нормативно-правової бази інформаційно-аналітичної та експертно-прогнозної діяльності в сфері державного управління за низкою специфічних ознак;
- осучаснення та унормування законодавчої бази з питань прогнозування соціально-економічного та політичного розвитку;

- підвищення якості підготовки та перепідготовки фахівців інформаційно-аналітичної діяльності до роботи в умовах інформаційного суспільства;

- формування єдиної публічної бази прогнозів (соціальних, економічних, політичних тощо) для моніторингу та визначення актуальних проблем суспільства;

- розвиток механізму наукового забезпечення ефективності прогнозної аналітики (у партнерстві вищих навчальних закладів із державними та незалежними інститутами, центрами, фондами тощо);

- осучаснення мотиваційного механізму забезпечення ефективності прогнозної аналітики (людський чинник);

- укріплення економічного механізму забезпечення ефективності прогнозної аналітики (правовий чинник) та багато інших.

Таким чином, навіть такий обмежений перелік напрямів удосконалення прогнозування в органах публічної влади в сучасних умовах України свідчить про актуальність проблематики та необхідність об'єднання для її вирішення усіх наукових сфер із управлінцями-практиками.

Список використаних джерел:

1. Про державне прогнозування та розроблення програм економічного та соціального розвитку України: Закон України від 23 березня 2000 р. № 1602-III // ВВР України, 2000 р., № 25, Ст. 98.

2. Про Стратегію сталого розвитку “Україна - 2020” : указ Президента України від 12 січня 2015 р. № 5/2015 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/5/2015>.

## **СУЧАСНІ ТЕХНОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ В СФЕРІ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ УКРАЇНИ**

ГОНЧАРУК Н.Т., д-р наук з держ. упр., проф.,

ПИРОГОВА Ю.В., доктор філософії

*ННІ державного управління НТУ «Дніпровська політехніка»*

Ефективність управління людськими ресурсами та найбільш повна реалізація поставлених перед органами публічної влади цілей великою мірою залежать від правильно вибраних сучасних технологій управління людськими ресурсами. Зовнішнє середовище, в якому діє орган публічної влади, перебуває в постійному русі, а тому управління людськими ресурсами в сфері публічної служби, що гармонійно поєднувалось із зовнішнім середовищем кілька років тому, сьогодні, особливо в умовах воєнного стану, вже може перебувати у стані конфлікту з ним. Враховуючи це, органи державної влади та місцевого самоврядування мають постійно контролювати ступінь цієї невідповідності, вносити відповідні корективи в управління людськими ресурсами, впроваджувати новітні технології управління людськими ресурсами.

Застосування різноманітних сучасних технологій роботи із публічними службовцями, що базуються на врахуванні знань, умінь, навичок, професійної мобільності та досвіду, а також

особистісних якостей державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування, сприяє вдосконаленню управління людськими ресурсами в сфері публічної служби України, дає можливість максимально реалізувати потенціал публічних службовців та забезпечує створення узгодженої системи взаємозв'язку їх кількості із функціями, повноваженнями та завданнями, визначеними для органів публічної влади.

На нашу думку, під технологією управління людськими ресурсами потрібно розуміти систему знань, засобів та інструментів, необхідних суб'єкту (органу публічної влади, керівнику служби в державному органі чи органі місцевого самоврядування, службі управління персоналом, HR-фахівцям) для реалізації стратегії і тактики управління людськими ресурсами; сукупність методів і процедур управління людськими ресурсами, орієнтованих на удосконалення та підвищення ефективності діяльності органу публічної влади.

Технології управління людськими ресурсами передбачають відбір кадрів та їх ознайомлення з новою роботою і умовами проходження публічної служби, визначення потреб у персоналі та планування персоналу, розвиток персоналу з урахуванням об'єктивної оцінки досягнутих результатів під час щорічного оцінювання.

Вітчизняною та зарубіжною практикою розроблено і сьогодні застосовується в сфері публічної служби цілий комплекс технологій управління людськими ресурсами, основними з яких є:

- відбір персоналу, який забезпечує через зовнішній і внутрішній рекрутинг для заповнення вакантних посад публічних службовців шляхом селекції персоналу;

- адаптація персоналу, яка сприяє якнайшвидшому пристосуванню персоналу до робочого місця, умов праці, колективу органу публічної влади;

- кар'єрний розвиток, в процесі якого реалізується професійний потенціал персоналу та здійснюється його просування по службових сходах організаційної ієрархії;

- мотивація персоналу, спрямована на залучення, розвиток та утримання висококваліфікованого персоналу, а також вмотивування його на розкриття прихованих здібностей з метою максимально ефективного й результативного виконання публічними службовцями своїх посадових обов'язків;

- підготовка й підвищення кваліфікації публічного службовця задля отримання ним нових знань, необхідних для трудової діяльності, з метою подальшого розвитку власного кадрового потенціалу та його використання в процесі проходження публічної служби, ефективного виконання ним своїх професійних обов'язків;

- оцінювання персоналу, яке забезпечує співвідношення елементів реалізації публічним службовцем своїх повноважень, посадових обов'язків, індивідуальних планів роботи та завдань, що стоять перед органом публічної влади з певними завданнями, базовими вимогами, деяким еталоном (результати діяльності, процес діяльності, ефективність діяльності, особистісні професійно-ділові та морально-етичні якості тощо).

У зарубіжних країнах, досвід яких є цінним для України, значного поширення набули такі сучасні технології управління людськими ресурсами, як: управління за результатами, управління за допомогою мотивації, рамкове управління, управління на основі делегування, партисипативне управління та ін.

Розвиток технологій управління людськими ресурсами характеризується сучасними трендами, серед яких можна виокремити такі, як технологічний прогрес, мобільність та інші особливості нового покоління, нові орієнтири у комунікаціях та груповій роботі персоналу [1, с. 111]. Найближчим часом на розвиток системи управління людськими ресурсами суттєво впливатиме штучний інтелект і діджиталізація.

Використання сучасних технологій управління людськими ресурсами в сфері публічної служби спрямоване на виконання таких основних завдань, як: підвищення сприйнятливості та відкритості до змін публічними службовцями; виявлення найактивніших державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування; посилення командного духу; підтримання відповідності професійних і особистісних характеристик публічних службовців вимогам професійної діяльності. Об'єкт управління людськими ресурсами в сфері публічної служби включає в себе такі компоненти: професійно-кваліфікаційний (глибина і розмаїття загальних і спеціальних знань, професійних навичок та вмій, що зумовлює здатність

публічного службовця до діяльності певного змісту та відповідної складності; ступінь оволодіння професією та відповідність вимогам посади й робочого місця; мотиваційно-моральна компонента (сукупність мотиваційних та моральних характеристик, які зумовлюють здатність та готовність до діяльності певного змісту й складності); особистісний компонент.

Стимулювання професійної діяльності публічних службовців відбувається за допомогою технологій мотивації шляхом формування мотиваційної системи. Цей аспект формується створенням сприятливих умов роботи, психологічного комфорту та доброзичливих взаємини в колективі, гідним рівнем заробітної плати, можливістю професійного та особистісного розвитку. Система мотивації персоналу публічної служби має бути справедливою. В органах державної влади та місцевого самоврядування не повинно бути аутсайдерів або привілейованих публічних службовців. Служба управління людськими ресурсами має контролювати дотримання моральних норм поведінки і вимог законодавства. Професійність і добросовісність публічних службовців має бути забезпечена Кодексом етичної поведінки на публічній службі.

В Оксфордській енциклопедії з публічного управління визначено, що мотивація пов'язує та надихає публічних службовців на роботу в органах публічної влади. Перший підхід, натхненний раціональним вибором, визначає власні інтереси та зовнішні стимули, включаючи оплату за результатами роботи, моніторингом та спостереженням за людськими ресурсами. Другий підхід, заснований на теорії самовизначення, зосереджується на альтруїзмі та просоціальних цінностях і надає пріоритет внутрішнім стимулам, розробці посадових обов'язків та ретельному відбору з метою виховання приналежності до публічної служби [4].

Кращою мотивацією для публічних службовців є наочна демонстрація кар'єрного росту. Персонал повинен ставити перед собою конкретні цілі і усвідомлювати реальність їх досягнення. Одним з найважливіших аспектів є оплата праці, публічні службовці повинні отримувати обумовлену заробітну плату, усвідомлювати свою цінність для органу публічної влади [3]. Для вдосконалення технологій управління людськими ресурсами в сфері публічної служби важливим є соціально-психологічне забезпечення планування та розвитку кар'єри публічних службовців, яке є комплексом заходів та передбачає розробку моделей просування по службі. Цей напрям містить розробку вимог до публічних службовців, їх професійних якостей відповідно до конкретних посад, розробку напрямів підвищення кваліфікації з урахуванням певної моделі кар'єри, формування системи діагностичних методик та процедур, спрямованих на виявлення індивідуально-психологічних і особистісних якостей публічних службовців, щоб спрогнозувати їх професійну успішність [3].

Сучасні технології управління людськими ресурсами в сфері публічної служби будуються на базі індивідуалістичної ліберальної ідеології, у центрі якої перебуває незалежна, відповідальна й така, що поважає себе, особистість, яка мотивується «внутрішнім пряником», а не батою. Ідеться про ідеальні уявлення, які можуть бути явними або неявними, проте слугують орієнтиром для побудови належного управління людськими ресурсами. Передумови для інноваційного шляху розвитку визначаються передусім присутністю спеціалістів, здатних генерувати інноваційні ідеї, адже якщо відчувається нестача у творчо активному персоналі, то рано чи пізно постане гостра потреба в залученні професійних спеціалістів, здатних швидко генерувати нестандартні інноваційні ідеї та сприяти їхньому впровадженню. Інноваційні технології у сфері навчання та розвитку персоналу, які набули найбільшого поширення сьогодні, - це коучинг і тімбілдінг, що використовуються для розкриття потенціалу кожного та побудови команди. Грейдинг персоналу, стресменеджмент, управління конфліктами - це технології для поточної роботи з персоналом з точки зору інноваційного підходу [4; 5].

Актуальним напрямом вдосконалення технологій управління людськими ресурсами в сфері публічної служби є використання системи наставництва (менторства) як різновиду специфічної діяльності, спрямованої на розвиток і навчання персоналу. Наставництво здатне підвищити продуктивність праці, створити атмосферу креативності, командності, лояльності в колективі публічної служби. На публічній службі наставництво застосовується для надання допомоги публічним службовцям в їх професійному становленні, опануванні професійних знань і навичок виконання службових обов'язків, для адаптації в колективі, а також у вихованні дисциплінованості [2]. Наставництво застосовують, розглядаючи його як форму довіри до досвідченого співробітника, а також як певний етап у його службовому просуванні. При цьому

наставництво підтримується матеріальними стимулами. В ролі наставників можуть виступати досвідчені публічні службовці, які мають відповідний стаж в органах державної влади та місцевого самоврядування. Досвід наставництва, що бере свій початок у Японії, останніми роками успішно розвивається в європейських країнах. Наставництво в сфері публічної служби спрямоване на вирішення таких завдань: скорочення термінів адаптації, формування здатності самостійно і якісно виконувати професійні завдання, інтеграція до організаційної культури, засвоєння традицій і правил поведінки в органі публічної влади.

У сучасних умовах з метою підвищення ефективності управління людськими ресурсами в сфері публічної служби, на нашу думку, доцільним є також впровадження таких технологій управління людськими ресурсами, як: кадровий консалтинг, аутсорсинг, аудит персоналу, адміністративний реінжиніринг, паблік-інжиніринг, управління талантами, управління знаннями, управління кар'єрою, гендерний підхід тощо. Разом з тим, варто зазначити, що запровадження будь-якої інновації повинно відбуватися з урахуванням особливостей сучасного стану функціонування публічної служби, враховувати швидкість змін з погляду як їх обсягу, так і швидкості появи. У цих умовах зростає роль та значення системи управління талантами (talent management) у сфері публічної служби, яка є циклічним комплексом HR-процесів та включає в себе кадрове планування, рекрутинг, адаптацію, професійне навчання, оцінку кадрового потенціалу публічних службовців, планування їх подальшого розвитку та просування талантів і передбачає досягнення стратегічних і довгострокових цілей органів публічної влади за допомогою людських ресурсів.

Також, з метою удосконалення управління людськими ресурсами в сфері публічної служби України, доцільно впровадження і таких сучасних технологій управління людськими ресурсами, як формування «суперкоманд» для вирішення стратегічних завдань та реалізації інноваційних проєктів, впровадження Well-being програм для співробітників; розробка та впровадження стратегій та програм розвитку талантів; подальший розвиток діджиталізації та цифрових навичок персоналу; проведення мотиваційного аудиту тощо.

Таким чином, впровадження вищезначених сучасних технологій управління людськими ресурсами у сфері публічної служби України в умовах нових викликів, які стоять сьогодні перед державною службою та службою в органах місцевого самоврядування, сприятиме швидкій адаптації до змін, успішному подоланню наявних проблем, здійсненню розпочатих реформ, досягненню укомплектованості органів державної влади та місцевого самоврядування кваліфікованими, активними, мобільними, патріотично налаштованими публічними службовцями; ефективному використанню інтелектуально-кадрового потенціалу органів публічної влади, його збереженню і примноженню; формуванню в органах публічної влади високої культури управлінських процесів; створенню сприятливих умов і гарантій для ефективної діяльності і прояву кожним публічним службовцем своїх здібностей; розвитку професіоналізму і компетентності, ініціативності, творчості та лідерських якостей публічних службовців.

Список використаних джерел:

1. Гуцуляк Н. П. Сучасні технології управління персоналом. *Економіка і організація управління*. 2019. № 3 (35). С. 111-118.

2. Пирогова Ю.В. Управління людськими ресурсами в сфері публічної служби України: соціально-психологічний аспект: дис. док. філ.: спец. 281 «Публічне управління та адміністрування». Дніпро, 2021. 269 с.

3. Суший О. В. Психосоціальна культура державного управління : моногр. Київ : Світогляд, 2012. 344 с.

4. Human Resource Management in Public Administration: Key Challenges. B. G. Peters and I. Thynne (eds.) Oxford Encyclopedia of Public Administration Oxford: 2022, 1-35. <https://oxfordre.com/politics/view/10.1093/acrefore/9780190228637.001.0001/acrefore-9780190228637-e-1495?rskey=IUQZO5&result=1>

5. Public Service Motivation And Human Resource Management Guillem Ripoll and Adrian Ritzin. Research Handbook on HRM in the Public Sector, ed. by Bram Steijn and Eva Knies, Edward Elgar, 2021, pp. 245-259 [https://www.researchgate.net/publication/357969238\\_PUBLIC\\_SERVICE\\_MOTIVATION\\_AND\\_HUMAN\\_RESOURCE\\_MANAGEMENT](https://www.researchgate.net/publication/357969238_PUBLIC_SERVICE_MOTIVATION_AND_HUMAN_RESOURCE_MANAGEMENT)

## ДЕРЖАВНА ПОЛІТИКА РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦТВА

ЗАБАШТА Є.Ю., доктор філософії з економіки, старший викладач  
*Таврійського національного університету імені В.І.Вернадського*

В українській науковій термінології слово «політика» відповідає двом різним поняттям. Проаналізуємо більш детально ці два поняття. Політика (з англ. politics) є сферою взаємовідносин соціальних груп та індивідів з приводу використання інститутів публічної влади задля реалізації своїх суспільних інтересів і потреб». Політику в цьому контексті вивчають і досліджують (аналізують) переважно політологи. Також політика - є напрямом дій, прийнятим і дотримуваним владою, керівником, політичною партією та інше. Часто в такому розумінні вживається слово «політика», коли йде мова про державну політику.

Досліджуючи сутність та особливості підприємництва як об'єкта державної політики, можна визначити, що це поняття неоднозначно трактується у науковій літературі. Дослідимо більш детально сутність поняття «підприємництво».

Підприємництво як домінуюча частина економіки домінує за обсягом виробництва, кількістю вироблених товарів у провідних країнах ЄС – виконує важливу роль у наданні робочих місць і забезпечує джерело доходу для населення [8].

Проаналізуємо правове забезпечення діяльності суб'єктів підприємництва. Отже, правове забезпечення діяльності суб'єктів підприємництва — це правові документи, які забезпечують та регулюють відносини з державою та суб'єктами підприємництва, різними установами (державними та недержавними).

Термін «державна політика розвитку підприємництва» можна визначити, як вплив держави на діяльність мережі підприємств з метою їх упорядкування, збереження та розвитку. Державну політику розвитку підприємництва необхідно розуміти як систему, яка спрямована на коригування та взаємодію її елементів з метою досягнення такого стану, який забезпечує безперебійну, збалансовану роботу. Такий вид діяльності держави у сфері підприємництва розглядається як регуляційний процес. Основною метою якого є досягнення ефективної взаємодії та злагодженості його структурних частин.

Термін «державна політика розвитку підприємництва» можна визначити, як вплив держави на діяльність мережі підприємств з метою їх упорядкування, збереження та розвитку. Державну політику розвитку підприємництва необхідно розуміти як систему, яка спрямована на коригування та взаємодію її елементів з метою досягнення такого стану, який забезпечує безперебійну, збалансовану роботу. Такий вид діяльності держави у сфері підприємництва розглядається як регуляційний процес. Основною метою якого є досягнення ефективної взаємодії та злагодженості його структурних частин.

Дослідження доводить різноплановість трактування, серед них це категорії «державна політика» та «державна політика розвитку підприємництва». На сьогодні, триває науковий пошук щодо розуміння глибинної суті державної політики, змісту та функцій.

Визначимо сутність поняття «державна політика». Державна політика – це діяльність органів державної влади для вирішення суспільних проблем, яка спрямована для досягнення й реалізації загальнозначущих цілей розвитку суспільства або його сфер. Для сучасної української науки характерним та основним є використання та вживання терміну «державна політика», який може вміщувати всі аспекти управління країною[1].

Дослідження доводить різноплановість трактування, серед них це категорії «державна політика» та «державна політика розвитку підприємництва». На сьогодні, триває науковий пошук щодо розуміння глибинної суті державної політики, змісту та функцій.

Визначимо сутність поняття «державна політика». Державна політика – це діяльність органів державної влади для вирішення суспільних проблем, яка спрямована для досягнення й реалізації загальнозначущих цілей розвитку суспільства або його сфер. Для сучасної української науки характерним та основним є використання та вживання терміну «державна політика», який може вміщувати всі аспекти управління країною.

Державна, або публічна політика — це керівництво органів державної влади, наприклад, [органів виконавчої влади](#), яке стосується певних напрямків їх діяльності,



обов'язково відповідає законам країни та соціальним звичаям.

Система розвитку підприємництва ґрунтується на елементах: інституційного, державного та глобального регулювання []. Кожний із зазначених елементів має свої специфічні інструменти регулювання та цільові групи суб'єктів управління. Структурна система управління підприємництвом подано в таблиці 1.

Таблиця 1

Структурна система управління підприємництвом\*

№	Рівень управління підприємництвом	Інструменти регулювання підприємництвом	Суб'єкти управління підприємництвом
1	Глобальний рівень	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Міжурядові угоди</li> <li>- Участь у міжнародних організаціях</li> <li>- Участь у асоціаціях</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Вищі органи управління міжнародних організацій</li> <li>- Вищі державні органи влади</li> </ul>
2	Інституціональний рівень	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Закони України</li> <li>- Укази Президента України</li> <li>- Постанови Верховної Ради України</li> <li>- Постанови Кабінету Міністрів України,</li> <li>- Накази Кабінету Міністрів України</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Президент України</li> <li>- Верховна Рада України</li> <li>- Кабінет Міністрів України</li> </ul>
3	Управлінський рівень	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Установчі норми, (документи і стандарти), які формують і визначають систему процедур</li> <li>- Організаційна структура управління галузі</li> <li>- Організаційна структура управління території</li> <li>- Організація процесу функціонування галузі</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Міністерства</li> <li>- Державні комітети</li> <li>- Регіональні органи влади</li> </ul> <p>- Органи місцевого самоврядування</p>
4	Технічний рівень	Організаційна структура підприємства	Суб'єкти господарювання

\*Джерело: розроблено автором на основі [7]

Отже, зауважимо, що підприємництво, як об'єкт державної політики варто визначати як цілеспрямовану, владну та систематичну, адресну діяльність органів влади з реалізації функцій державної підтримки суб'єктів господарювання.

Список використаних джерел

1. Біла книга. Політика розвитку МСП в Україні. Як реалізувати потенціал малого та середнього підприємництва в Україні. Київ. 2015. 34 с.
2. Газуда М. В., Волощук Н. Ю. Регіональний розвиток сфери малого підприємництва. *Науковий вісник Ужгородського університету*. 2016. С. 279-284.
3. Гончарова Н.В. Напрями розвитку інтеграційних процесів у сфері фінансової підтримки малого підприємництва. *Фінанси України*. 2003. № 7. С.75-83.
4. Державна стратегія регіонального розвитку на період до 2020 року: Постанова Кабінету Міністрів України від 6 серпня 2016 року № 385. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/385-2014-p> (дата звернення: 06.11.2019).

5. Деренько О. А. Міжнародний досвід державного регулювання та підтримки малого підприємництва. *БІЗНЕСІНФОРМ*. 2012. № 5. С. 95–97.
6. Донець О.Б. Напрями активізації банківського кредитування малого та середнього бізнесу в Україні. *Гроші, Фініси і Кредит*. 2016. №3 с. 205-209.
7. Дрига С. Г. Мале підприємництво України: становлення, механізми управління та підтримки : монографія. Київ: ДКС центр. 2009. 362 с.
8. Європейська хартія малих підприємств: документ № 994\_860 від 19.06.2000. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994\\_860](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_860) (дата звернення: 16.10.2018).
9. Єзгор Л. О. Механізм нормативно-правового забезпечення діяльності суб'єктів малого підприємництва в Україні. *Формування ринкової економіки в Україні* : зб. наук. праць. – Львів: ЛНУ імені Івана Франка. 2010. Вип. 21. С.161-166.

## **ЗАСТОСУВАННЯ СУЧАСНИХ ТЕХНОЛОГІЙ ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТУ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ ТА АДМІНІСТРУВАННІ**

КАПІНОС Г.І., канд. екон. наук., доц.,  
ЧЕРКАСОВА-ЛИСА П.Д., здобувачка вищої освіти  
*Хмельницький національний університет*

Донедавна методи тайм-менеджменту розглядалися переважно стосовно окремої людини. Зараз все більше організацій та підприємств впроваджують систему тайм-менеджменту для досягнення максимальної ефективності використання робочого часу та підвищення загальної ефективності самої компанії.

Тайм-менеджмент доцільно використовувати не лише на приватних підприємствах, а й в державних, муніципальних установах, громадських об'єднаннях тощо. Зміни у сфері публічного управління та адміністрування характеризується стрімким переходом до формування компетенцій в області тайм-менеджменту. Це обумовлено такими факторами як орієнтація на формування соціально-психологічних компетенцій; необхідністю зниження конфліктних і стресових ситуацій; пошуком ефективних шляхів взаємодії з працівниками та ключа до самореалізації кожного з них.

В умовах оптимізації чисельності зайнятих при незмінному обсязі виконуваних функцій в органах державної влади та місцевого самоврядування особливо нагальним постає питання ефективного використання робочого часу. Тому наразі актуальним є пошук шляхів досягнення успіху у вирішенні завдань підвищення ефективності діяльності співробітників відповідних органів, забезпечення адаптивності органів виконавчої влади та місцевого самоврядування в умовах реформування системи публічного управління. Застосування сучасних технологій методів, прийомів, засобів тайм-менеджменту може стати чинником підвищення ефективності управління організацією та підвищення її конкурентоспроможності.

Згідно з дослідженнями Оклока Дебра, приблизно 15% робочого тижня держслужбовця проходить даремно, при цьому на розбір документації витрачається приблизно 30% [1]. Таким чином значна частина робочого часу використовується неефективно. Серед основних причин можна умовно виділити три групи: причини, викликані некомпетентною організацією праці з боку керівництва, причини, що не залежать від управлінця та причини, які залежать від особистості управлінця. До першої групи можна віднести: незапланований робочий цикл; нерозвинений процес обміну інформацією всередині організації; відсутність системи розподілу робіт, залежно від їх важливості; відмова від делегування повноважень; низький рівень мотивації праці. Другу групу складають такі причини: робота з кореспонденцією; великий потік рутинних справ; «зłodії часу»: технічні проблеми, випадкові дзвінки, обговорення особистих питань, неефективна організація зустрічей та нарад, відволікання на робочому місці. До третьої групи можна віднести постійний поспіх; звичку брати роботу додому; метушливість [2].

Зазвичай, усе вищезазначене призводить до постійної нестачі часу, хронічної втоми, стресу. Через це кількість помилок зростає, а якість та продуктивність праці істотно знижуються. Тому,

для усунення цих перешкод важливо використовувати методи тайм-менеджменту.

Для початку важливо навчитись правильно планувати час. Тайм-менеджмент державного службовця повинен включати точний підрахунок часу, оптимізацію часових ресурсів, планування дня, тижня, місяця, інших періодів часу. Завдяки плануванню вирішується ряд таких важливих завдань, як:

- забезпечення ефективного використання часу керівником і підлеглими;
- забезпечення рівномірності виконання функцій;
- зменшення дублювання функцій;
- здійснення ефективного контролю.

До основних методів планування робочого часу у тайм-менеджменті відносять: принцип Парето; метод Ейзенхауера; АВС-аналіз; метод шести задач; система управління часом Франкліна; правило 60/20/20.

Принцип Парето полягає у тому, що 20% зусиль дають 80% результату, а 80% зусиль – лише 20%. Тобто за перших 20% часу, що витратив працівник, буде досягнуто більшу частину результату, а за весь інший час він досягне лише 20% від загального результату.

Метод Ейзенхауера – це метод тайм-менеджменту, який допомагає ефективно визначити пріоритети і не витратити зайвий час. Сутність методу полягає у складенні матриці Ейзенхауера, що містить чотири квадрати із різними поєднаннями справ за їх терміновістю та важливістю.

АВС-аналіз полягає в поділенні завдань на три групи: категорії А – найбільш важливі завдання, категорії В – важливі завдання та категорії С – малоістотні завдання. З кожною категорією завдань слід вчиняти по-різному: завдання категорії А вирішуються безпосередньо керівником, завдання категорії В в основному передоручаються, завдання категорії С потрібно обов'язково делегувати.

Сутність методу шести завдань полягає у такому: слід скласти список усіх справ, що потрібно виконати у найближчі тижні, розбити їх на групи по шість завдань, та кожного вечора обирати по шість найважливіших завдань і виконувати їх поетапно впродовж наступного дня.

Система управління часом Франкліна працює за принципом «від меншого до більшого». Головний принцип – розділяти великі завдання на менші за обсягом і поступово їх виконувати.

Правило 60/20/20 стосується планування з урахуванням трьох блоків. Перший блок – заплановані справи – на них має виділятися 60% часу, на незаплановані справи припадає 20%, і ще 20% слід приділити колективним цілям, контролю та іншій управлінській діяльності.

Загалом слід відмітити, що в тайм-менеджменті не існує універсальної технології або методу, які підійдуть абсолютно всім і забезпечить бажаний результат.

Для керівників органів державної влади та місцевого самоврядування доцільно використовувати різноманітні методи при плануванні власного робочого часу та робочого часу підлеглих. До прикладу, задля найбільш ефективного використання часу керівника і підлеглих, обговорення проблеми на робочій нараді не має тривати довше 10-15 хвилин. Цього часу достатньо для її вирішення, при цьому ніхто не встигає втомитись, крім того, таким чином простіше уникнути дублювання інформації.

Держслужбовці багато працюють з документами. Для забезпечення найбільшої ефективності можна застосувати такі заходи: ретельна класифікація документації; в разі існування постійного потоку нових документів, він повинен бути розподілений по мірі надходження; вхідні документи слід сортувати за важливістю та термінами виконання; якщо керівник несе відповідальність за передані документи, йому слід моніторити їх стан та відслідковувати терміни виконання.

Уникнути втрат часу можна і завдяки раціональній організації робочого місця. Для цього можна використовувати японський метод 5S (один з інструментів ощадливого виробництва), який включає у себе сортування документації, дотримання порядку, утримання робочого місця в чистоті, стандартизацію (підтримання порядку) та удосконалення (формування звички точного виконання встановлених правил). Метод дозволяє створити чистий, впорядкований та організований робочий простір.

Також важливо мати чіткий план завдань на робочий день. Коли співробітник чітко знає, що він повинен виконати протягом дня, то йому простіше орієнтуватися. Для кожного завдання

потрібно встановити його пріоритетність, залежно від терміновості та важливості. До списку також бажано включити одну з «неприємних» справ, оскільки часто вони не є складними, але при довгому ігноруванні перетворюються в справжню проблему. Схожа ситуація виникає, коли перед працівником постає велике трудомістке завдання. В даному випадку пропонується розбити важку справу на частини і щоденно виконувати одну з них (метод «з'їсти слона» Брайана Трейсі), що дозволить досягти високого результату за рахунок поступового виконання завдання.

Для керівників служб, підрозділів та відділів важливо вміти визначати важливість завдань і вміти делегувати повноваження. У державних органах часто виникає ситуація, коли управлінець намагається виконати усе самостійно, при цьому він не встигає вирішити більшу частину завдань і нерідко важливі справи відкладається, а час на їх виконання «з'їдають» менш важливі задачі, які можна було б передоручити [2].

Для подолання «зловід часу» також існує певний перелік рекомендацій. Проблему технічних збоїв можна вирішити завдяки проведенню періодичних технічних оглядів обладнання для роботи, розробити інструкції по виправленню проблеми, скласти «когнітивні карти» з описом інфраструктури установи – це допоможе одразу зрозуміти, де знаходиться той чи інший потрібний прилад, а не шукати заміну занадто довго. Для усунення випадкових дзвінків доречно використовувати автовідповідач, який би з'єднував їх працівником лише у разі необхідності.

Кожен із методів може використовуватись як окремо, так і у поєднанні з іншими, оскільки вони усі взаємодоповнюючі. Завдяки ефективному поєднанню різних підходів можна досягти максимальної ефективності як для окремого працівника, так і для організації в цілому.

Більшість розроблених методів та технологій у сфері тайм-менеджменту враховують індивідуальне ставлення до часу особистості, однак поза увагою залишають особливості колективу, специфіку завдань, які ним вирішуються, а також сформовані групові норми ставлення до часу. Кожному менеджеру потрібно виробити власну систему управління часом, ефективно використовувати свої можливості та потенціал колективу, який він очолює.

В епоху цифровізації суспільного життя при впровадженні тайм-менеджменту у сфері публічного управління та адміністрування доцільним є застосування різноманітних інформаційних технологій і локальних мереж для організації комунікаційного процесу, сучасних технічних засобів, а також відповідного програмного забезпечення. Для прикладу, використання в роботі персонального інформаційного менеджера Microsoft Outlook дозволить планувати завдання, відстежувати роботу з документами, автоматично складати щоденник роботи, використовувати функції поштового клієнта тощо. Крім того, зараз з'являється все більше гнучких, швидких і зручних цифрових систем тайм-менеджменту. Завдяки розширенню доступу до швидкісного інтернету більшість он-лайн сервісів переходять на функціонування у вигляді веб-сервісів, які дозволяють користуватись ними з будь-якого електронного пристрою у будь-якій точці світу. На наш погляд, детальне вивчення та поширення застосування цифрових методів тайм-менеджменту, аналіз ефективності їх використання є перспективним напрямком наукових досліджень.

Застосовуючи розглянуті методи тайм-менеджменту в органах публічного управління та адміністрування, можна отримати максимальні якість та продуктивність праці на різних рівнях, оскільки раціональна організація часу виступає основою майбутнього успіху. На жаль, зараз використання тайм-менеджменту у публічних організаціях не є надто поширеним, але останнім часом інтерес з боку відповідних державних та муніципальних структур підвищується. Тому, можна припустити, що найближчим часом управління часом стане невід'ємною складовою організації праці у переважній більшості публічних установ.

Список використаних джерел:

1. Євтушенко О. Н. Державне управління (Основи теорії державного управління) : [навчальний посібник у трьох частинах] / О. Н. Євтушенко, В. І. Андріяш. – Миколаїв : Видавництво ЧДУ ім. Петра Могили, 2013. Ч. 1. Основи теорії державного управління. – 2013. – 268 с.
2. Технології тайм-менеджменту в управлінській діяльності державних службовців: монографія / Л. Л. Приходченко, Н. В. Піроженко, М. П. Кернова, І. М. Синчак ; під заг. Ред.

## **УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ В МІСЦЕВИХ ГРОМАДАХ**

КВАСНІЙ Л.Г., канд. екон. наук, доц.,

*Дрогобицький державний педагогічний університет імені Івана Франка*

ГРИЦКО О. М., здобувач вищої освіти

*Львівський національний університет ветеринарної медицини та біотехнологій імені Степана Гжицького*

Загальні тенденції змін в Україні зазнали різноманітних впливів військової агресії РФ, що зруйнували традиційні уявлення щодо змін, основою яких є більше політичний характер, ніж сучасне мислення та дії, зумовлені ринковими тенденціями та процесами глобального розвитку [1].

На нашу думку зміна структури вітчизняної економіки на місцевому рівні дасть змогу серйозно відновити вітчизняні підприємства та підвищити рівень конкурентоспроможності місцевих громад. Необхідно забезпечити раціональне використання вітчизняних та зарубіжних технологій для відбудови та розвитку вітчизняних підприємств та економіки в цілому. Зміна структури експорту нашої економіки в бік збільшення частки продукції підприємств на кінцевій фазі та збереження потужного зростання в загальному експорті залежатиме від рівня прямих іноземних інвестицій, а також галузі, в якій вони будуть досягнуті. У цьому випадку експорт значною мірою базуватиметься на продукції високотехнологічних підприємств, що різко покращить економічне становище країни через швидко зростаючий світовий попит на конкретну продукцію.

Відкритість України має бути основою її стратегії економічного розвитку. Незважаючи на зруйновану військовими діями вітчизняну економіку, з часом вона зможе позиціонувати себе як опосередкований центр у сфері виробництва послуг, особливо інформаційних технологій, фінансів та транспорту, а також для відродження економіки, заснованої на високих технологіях та співпраці з транснаціональними компаніями. Ключову роль у цьому мають відігравати прямі іноземні інвестиції.

Однією з основних складових конкурентоспроможності економіки є її інститути. Вони є одним із лімітуючих факторів розвитку української економіки. Недієздатна правова система, відсутність верховенства права, неналежний захист приватної власності, корупція та недотримання низки законів, які здебільшого мають вирішальне значення, є основними перешкодами для будь-якого серйозного інвестора. Інституційна трансформація нашої країни на фоні зруйнованої економіки в південних та східних регіонах відбувається повільно, що збільшує дистанцію порівняно з більшістю країн з ринковою економікою.

Глобальні зміни в бізнесі призвели до зміни структури факторів виробництва на вітчизняних підприємствах, де все більше підкреслюється значення нематеріальних факторів економічного розвитку, таких як: знання, інформація, організація, культура, освіта. Щоб відбудувати вітчизняні підприємства і підвищити конкурентоспроможність, Україні необхідно розвивати економіку, засновану на знаннях, і розвитку людського капіталу.

Підвищення продуктивності бізнесу відіграє ключову роль у зміцненні конкурентоспроможності економіки України. Факторами, що сприятимуть зростанню продуктивності праці, вважаємо наступні: технічний прогрес, темпи використання виробничих потужностей, обсяги та кваліфікація працівників, управлінські здібності, організація виробництва, а також спосіб розпорядження ресурсами, сировиною та енергоресурсами. Передумовами підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств стануть:

- завершення приватизації підприємств,
- реструктуризація та приватизація великих економічних систем та державних підприємств,
- заохочення розвитку сектору МСП.

Міжнародний інститут розвитку менеджменту перераховує десять «золотих правил конкурентоспроможності», застосування яких може підвищити конкурентоспроможність підприємств та місцевих громад: [2]

1. створити стабільне та передбачуване середовище;
2. створити гнучку та стійку економічну структуру;
3. інвестувати в традиційну та технологічну інфраструктуру;
4. заохочувати приватні заощадження та внутрішні інвестиції;
5. розвивати привабливість країни для прямих інвестицій;
6. сприяти якості, швидкості та прозорості державного управління;
7. підтримувати оптимальні співвідношення між рівнями заробітної плати, продуктивністю праці та податками;
8. зберегти соціальну структуру шляхом усунення диспропорції в оплаті праці та зміцнення середнього класу;
9. інвестувати якомога більше в освіту, особливо середнього рівня та навчання робочої сили;
10. гармонізувати економіку з навколишнім середовищем та глобалізацією, щоб створити багатство та зберегти цінності України на світовій арені.

Україні сьогодні необхідна виважена державна політика, спрямована на регулювання відтворення якісних і кількісних характеристик людського капіталу, виходячи з перспективних прогнозів науково-технічного та соціально-економічного розвитку.

Список використаних джерел:

1. Perović V., Bulatović B., Nerandžić B., Transition process in the context of privatization in the Republic of Serbia (2001–2010), *Актуальні проблеми економіки*, (2), 2013. с. 295-305.
2. World Competitiveness Yearbook 2003, IMD, Lausanne, Switzerland, 2003. str. 5-12.

## **ТЕХНОЛОГІЇ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ ЯК СКЛАДНОЇ СИСТЕМИ**

КІСЛЕВИЧ В.В., аспірант

*Західноукраїнський національний університет*

На нашу думку, бажаним є такий стан, коли територіальна громада системно і успішно займається власним комплексним соціально-економічним розвитком. В дійсності ситуація така, що розвиток у територіальних громадах за рідкісним винятком здійснюється не комплексно, а спонтанно чи еволюційно, під впливом випадкових чинників, лише з власного потенціалу розвитку, властивого будь-якому соціально-економічному організму, але як системно керований процес. Таким чином, проблема сьогодення, пов'язана з розвитком територіальної громади, полягає у некерованості цього процесу.

Необхідно відзначити, що виявлення проблеми є найважливішим елементом прийняття рішення, оскільки з формулювання проблеми безпосередньо впливає варіант вирішення. Так у нашому випадку, якщо ми визнаємо головною проблемою відсутність ресурсів, то головною та першочерговою метою наших дій має бути забезпечення ресурсами. Якщо ж проблема – у відсутності ефективного управління, то першочерговою метою стає організація управління діяльністю територіальними громадами з їхнього власного розвитку. Вибір мети визначає ієрархію завдань, вирішення яких забезпечить досягнення мети. Головне завдання – це пошук механізмів ініціації та управління розвитком, прийнятних у сучасних умовах.

Управління будь-яким процесом і у виробництві, й у соціально-економічній сфері можливе лише з урахуванням певної технології. Процес комплексного соціально-економічного розвитку у цьому сенсі може бути винятком. Для того, щоб місцева влада могла керувати процесом розвитку своєї територіальної громади, вона має знати як це робиться.

Технологія, за визначенням, це набір операцій (або дій), об'єднаних загальною метою, що гарантує досягнення цієї мети в тому випадку, якщо при виконанні операцій використовуються умови, передбачені технологією (у виробництві вони називаються технічні умови). Вочевидь,

наявність технології управління розвитком, розробленої до рівня виробничої технології і переданої територіальним громадам, вирішує головне завдання: завдання ініціації процесу розвитку та налагодження процедури управління цим процесом. Технологія управління процесом розробляється або з урахуванням теоретичної моделі цього процесу, або з урахуванням практичного досвіду, у разі, якщо побудова теоретичної моделі є неможливою. Вочевидь, що у разі, коли процес (комплексний розвиток) складний і вивчений, можливий лише другий варіант. Однак також очевидна необхідність постійного наукового осмислення результатів досвіду і зіставлення цих результатів з наявними модельними (теоретичними) уявленнями про процес. Таке об'єднання безумовно збагачує і теорію, і практику. Таким чином, якщо головним завданням вважати розробку технології управління розвитком, то другорядною, але важливою проблемою стає відсутність теоретичних уявлень про процеси, пов'язані з комплексним розвитком складної соціально-економічної системи, якою є будь-яка територіальна громада.

Важливо відзначити, що проблема пошуку вдалих рішень та експериментального відпрацювання технологій функціонування системи місцевого самоврядування усвідомлена та вирішується. Доказом є робота Міністерства розвитку громад та територій України щодо створення системи опорних зон, а також зростаючий інтерес громадськості та органів влади різного рівня до досвіду та напрацювань «просунутих» територіальних громад. Цей досвід дозволяє знайти варіанти розв'язання задач управління, у тому числі управління розвитком.

Одним із прикладів став досвід м. Збаража Тернопільської області щодо використання програмного способу управління розвитком територіальної громади. Суть його у тому, що у місті організовано партнерську взаємодію основних учасників процесу розвитку, а базою для такої взаємодії стала програма комплексного соціально-економічного розвитку. Безпосередніми учасниками процесу соціально-економічного розвитку у м. Збараж є: органи місцевого самоврядування; підприємства різних форм власності; галузь, що домінує на території, представлена містоутворюючими підприємствами. Кожен із них має власну компетенцію, власні інтереси та амбіції, повна реалізація яких певною мірою обмежує інтереси інших учасників. При цьому виключити будь-кого з процесу управління розвитком та з кола взаємин неможливо, оскільки комплексний розвиток вимагає поєднання всіх ресурсів та всіх можливостей. З іншого боку, це протиріччя між учасниками компенсується спільним інтересом, а для держави й муніципальної влади — обов'язками щодо розвитку території. Механізм об'єднання цих учасників є програма соціально-економічного розвитку міста. На всіх стадіях роботи над програмою, починаючи з її підготовки, учасники реалізують свої суперечливі інтереси, вирішуючи конфлікт інтересів через компроміс, який досягається постійно з урахуванням потенціалу впливу кожного учасника. По суті, у програмі реалізується механізм пошуку компромісів, що забезпечують об'єднання зусиль і ресурсів, необхідних для комплексного розвитку.

Поточну діяльність із управління розвитком неможливо здійснити без спеціально виділеного функціонального органу. Таким органом може бути орган місцевого самоврядування, або спеціально створене підприємство, або підприємство, що вже діє, за дорученням. Конкретні форми визначаються конкретною ситуацією. Досвід Збаража показав, що оптимальним для малого міста варіантом є спеціально створена містом територіальна агенція розвитку.

Таким чином, управління будь-яким процесом і у виробництві, й у соціально-економічній сфері можливе лише на основі певної технології, основними елементами технології програмного управління розвитком є власна програма та спеціалізована організація, яка займається підготовкою програми та координацією її виконання. Соціально-економічний розвиток у цьому сенсі не може бути винятком. Для того, щоб місцева влада могла керувати процесом розвитку своєї територіальної громади, вона повинна знати як це робиться.

Список використаних джерел:

1. Монастирський Г.Л., Савчук Д.М. Модернізаційний підхід до управління економічним розвитком громад. *Проблеми інноваційно-інвестиційного розвитку. Серія «Економіка та*

менеджмент». 2018. № 15. С. 38-46. URL: [https://nonproblem.net/wp-content/uploads/2019/12/2018\\_15\\_038.pdf](https://nonproblem.net/wp-content/uploads/2019/12/2018_15_038.pdf)

2. Шкільняк М., Васіна А., Монастирський Г., Августин Р., Дудкіна О. Управління комунальною власністю об'єднаних територіальних громад в умовах нових викликів реформування місцевого самоврядування. *Вісник Тернопільського національного економічного університету*. 2020. № 4. С. 210-215. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/41037/1/%D0%BD%D0%B0%D1%83%D0%BA%D0%BE%D0%B2%D0%B5%20%D0%B6%D0%B8%D1%82%D1%82%D1%8F.pdf>

3. Шкільняк М., Мельник А., Монастирський Г., Васіна А., Дудкіна О. Удосконалення механізмів публічного управління та адміністрування в контексті реалізації потенціалу децентралізації. *Вісник економіки*. 2021. № 2. С. 193-199. URL: <http://visnykj.wunu.edu.ua/index.php/visnykj/article/download/1249/1352>

4. Монастирський Г., Волосюк М. Інституційні дисбаланси моделі управління розвитком території. *Вісник економіки*. 2021. Вип. 4. С. 23-37. URL: <https://doi.org/10.35774/visnyk2021.04.023>

5. Шкільняк М., Мельник А., Монастирський Г., Васіна А., Іванова О., Дудкіна О. Управління життєдіяльністю територіальних громад в умовах воєнного стану: виклики й механізми реагування. *Вісник економіки*. 2022. Вип. 2. С. 197–206. URL: <http://visnykj.wunu.edu.ua/index.php/visnykj/article/view/1372>

## **УЧАСТЬ ЖИТЕЛІВ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД В ПИТАННЯХ РЕФОРМУВАННЯ ТА РОЗБУДОВИ СИСТЕМИ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ**

КОШЛЯК І.І., аспірант

*Харківський національний університет міського господарства імені О.М. Бекетова*

Реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади здійснюється з дотриманням таких принципів: верховенства права; відкритості, прозорості та громадської участі; повсюдності місцевого самоврядування; субсидіарності; доступності публічних послуг; підзвітності та підконтрольності органів і посадових осіб місцевого самоврядування територіальній громаді; підконтрольності органів місцевого самоврядування органам виконавчої влади у питаннях дотримання Конституції та законів України; правової, організаційної та фінансової спроможності місцевого самоврядування; державної підтримки місцевого самоврядування; партнерства між державою та місцевим самоврядуванням; сталого розвитку територій [4].

Враховуючи особливості перехідного часу, в якому знаходиться Україна, має бути приведена в життя концепція співвідношення особи, суспільства і держави, яка дозволила б не тільки змінити сьгоднішній менталітет людини, але й сприяти формуванню вільної особи з високою політичною, економічною і правовою культурою, яка усвідомлює свою цінність і гідність. Ця концепція передбачає, що епіцентром громадянського суспільства є людина, її права, свободи й інтереси, що всі інститути громадянського суспільства і держави утворюються стільки, скільки є необхідність створити умови для нормальної життєдіяльності людини, захисту її прав і свобод. Повинна бути закладена якісно нова модель правової організації життя людини і суспільства, відповідно до якої весь державний і суспільний механізм спрямовується на здійснення і захист прав і свобод людини. Всі політичні, економічні, соціальні і культурні права людини мають знайти своє відбиття у відповідних інститутах громадянського суспільства, таких, як власність, свобода підприємництва, екологічна безпека, сім'я, освіта, наука та культура, громадські об'єднання, свобода інформації та інше [2, с. 234]. Надійним матеріальним фундаментом прав і свобод людини і громадянина повинні стати об'єднання громадян за місцем проживання – будинкові, вуличні, квартальні комітети як представницькі органи за місцем проживання.

Усвідомлено вибрати представників на рівні будинку, вулиці, кварталу або мікрорайону здається досить складним завданням, але набагато простіше здійснимо, якщо громадяни будуть



обізнані зі своїми правами та свободами, гарантованими Основним Законом України – Конституцією України, а також із законодавством України у розрізі самоорганізації громадян.

Основними шляхами побудови громадянського суспільства в Україні є:

- розширення основної бази влади, підвищення політичної культури населення;
- активізація процесу роздержавлення всіх сфер суспільного життя, формування реальних інститутів громадянського суспільства;
- постійне удосконалення контрольних механізмів, тобто механізмів зворотного зв'язку від суспільства до держави;
- максимальне розширення сфери судового захисту прав і свобод людини, формування поваги до права та закону;
- виховання нормального природного патріотизму – національного і державного;
- зміцнення свободи інформації, відкритості суспільства на основі зав'язків із закордонним світом;
- підвищення рівня суспільної свідомості, подолання явищ соціальної пасивності [3, с. 285].

Розвиток громадянського суспільства можливий лише шляхом комплексного подолання вказаних проблем. Розвиток громадянського суспільства включає і місцеві організаційно-масові заходи – петиції, громадське обговорення, громадські експертизи і різні консультації по проектах місцевих і загальнодержавних актів. Розвиток таких процедур, як соціальне замовлення та соціальне підприємництво, громадські роботи по благоустрою, волонтерство, благодійництво та інші заходи в суспільному житті регіону будуть сприяти побудові громадянського суспільства в цілому в Україні [1]. Але, на жаль, мало приділяється уваги такій формі безпосередньої демократії, як збори громадян за місцем проживання та загальним зборам, які за своїм значенням є вище петицій, громадських обговорень, громадських експертиз, тощо.

Завданнями створення сприятливих умов для формування та інституційного розвитку організацій громадянського суспільства в Україні є:

- скорочення строків і спрощення реєстраційних процедур для організацій громадянського суспільства, зокрема процедур подання документів в електронній формі або за принципом «єдиного вікна»;
- удосконалення правового статусу, порядку створення, організації діяльності і припинення органів самоорганізації населення, розширення їх повноважень щодо участі у вирішенні питань місцевого значення;
- урегулювання на законодавчому рівні питання обов'язкового планування у Державному бюджеті України і місцевих бюджетах видатків на надання на конкурсних засадах фінансової підтримки для виконання програм (реалізації проектів, заходів), розроблених організаціями громадянського суспільства;
- запровадження єдиного конкурсного порядку відбору органами виконавчої влади програм (проектів, заходів), розроблених організаціями громадянського суспільства, для виконання (реалізації) яких надається фінансова підтримка держави, та забезпечення на законодавчому рівні рівного доступу зазначених організацій, зокрема благодійних організацій, до участі у такому відборі;
- вироблення за участю громадськості пріоритетів та єдиних критеріїв щодо надання фінансової підтримки за рахунок бюджетних коштів для виконання програм (реалізації проектів, заходів), розроблених організаціями громадянського суспільства та спрямованих на реалізацію завдань державної, регіональної політики, визначення середньо- і довгострокових індикаторів обсягів надання такої фінансової підтримки;
- запровадження ефективних механізмів надання фінансової підтримки громадським ініціативам;
- створення з урахуванням кращих практик Європейського Союзу сприятливого податкового середовища для юридичних та фізичних осіб, які надають благодійну допомогу, та фізичних осіб, які отримують благодійну допомогу;
- впровадження допоміжних (сателітних) рахунків для статистичного обліку організацій громадянського суспільства та обліку їх діяльності відповідно до міжнародних стандартів;
- активізація комплексних заходів, спрямованих на підвищення громадянської освіти

населення щодо можливості захисту своїх прав та вираження інтересів через різні форми демократії участі.

Отже, місцеве самоврядування може розглядатися і як право громадян, населення певної території самостійно вирішувати питання місцевого значення.

Список використаних джерел:

1. Бельська Т.В. Моделі взаємовідносин органів публічної влади та інститутів громадянського суспільства. *Актуальні проблеми державного управління* : зб. наук. пр. Харків: Вид-во ХарРІ НАДУ "Магістр", 2010. № 1 (37). С. 140–147.
2. Громадянське суспільство як здійснення свободи. Центрально-східноєвропейський досвід : зб. наук. праць за ред. А. Карася. Львів: Львів. нац. ун-т ім. І.Франка, 2005. 384 с.
3. Войтенко Т.А., Гончарук А.С., Привалов Ю.А. Гражданское общество в Украине: анализ социального конструирования. Киев: СтилоС, 2005. 368 с.
4. Про схвалення Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні : Розпорядження КМУ № 333-р м. Київ, від 1 квітня 2014 р. URL : <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/333-2014-%D1%80>

## **РЕАЛІЗАЦІЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ ЩОДО ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ ГРОМАД**

КУРЕПІН В.М., канд. екон. наук, доц.

*Миколаївський національний аграрний університет*

Розвиток місцевого публічного управління та адміністрування у минулому здійснювався шляхом прямого втручання державних органів влади в економіку через компанії, контрольовані державою. Але непрямі методи управління місцевим і регіональним економічним розвитком громад є більш ефективними [1, с. 107]. В ході реформи місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні повноваження щодо сприятливого динамічного зростання бізнесу місцевого середовища, в якому існуючі й новостворені підприємства можуть бути лідером, передані на найближчий до громадян базовий рівень влади - в територіальні громади, органам місцевої влади.

В Україні, у відповідності до вимог чинного законодавства, побудована проста та логічна система місцевого самоврядування, здатна забезпечити комфортне та безпечне життя громадян [2, с. 98], де рішення щодо публічного управління та адміністрування опираються на місцеві знання та ініціативи громад. Кожна громада характеризується унікальним набором можливостей і проблем, а тому створює власний креативний підхід до розвитку регіону, який має враховувати специфічні для нього потреби, труднощі та можливості.

Спрямованість на вирішення певних питань та проблем у довгостроковій перспективі, чутливість до потреб громади, упереджувальний характер планів, заходів та дій, врахування інтересів широкого кола всіх зацікавлених осіб та партнерів, планування та стратегічний характер ініціатив запорукою успішності публічного управління та адміністрування місцевих органів влади. Такі технології управління надають змогу швидко реагувати на зміни середовища [3, с. 98], враховувати економічні реалії сьогодення, розуміти важливість партнерства співпраці, інноваційності та креативності. А це вже конкурентна перевага, що має сталий характер; системність та комплексність конкурентоспроможності.

Розвиток об'єднаних територіальних громад (ОТГ) без економіки неможливий. Економічний розвиток є пріоритетом, двигуном і ресурсом процесу змін [4, с. 189]. Успішність реалізації публічного управління та адміністрування у цій галузі на місцях суттєво залежить від рівня наявних повноважень місцевих органів влади, а також системи балансу і розподілу повноважень між державним, регіональним (обласним) та місцевим рівнями влади.

Економічний розвиток повинен враховувати необхідні компроміси в громадах, забезпечувати баланс між баченням інтересів бізнесу, суспільного та природоохоронного розвитку в перспективі. Встановлюючи високі параметри якості життя громадян та рівні

розвитку економіки у межах ОТГ необхідно першочергово формувати пріоритети по забезпеченню соціального добробуту із гарантіями екологічної безпеки.

Чим кращі умови для розвитку бізнесу, тим кращими є умови для мешканців громади. Умови для розвитку громади та бізнесу в громаді забезпечуються великою кількістю складових: національною та місцевою владами, зрілістю громадянського суспільства, культурою та готовністю місцевих громад приймати на себе відповідальність за управління розвитком території, якістю життя сьогодні і у майбутньому тощо.

За своєю природою бізнес не завжди опікується екологію [5, с. 16], раціональним використанням не відтворюваних ресурсів. Турбота за соціально незахищеними людьми, меценатство не притаманні бізнесу, філософія будь якого бізнесу, однозначна – максимізація прибутків.

Однак сучасні технології публічного управління та адміністрування повинні розвинути економіку територіальної громади, створити сприятливий діловий клімат, доброзичливе середовище, змусити бізнес працювати підвищуючи якість життя та культуру праці. Високоприбутковий бізнес у стабільній економіці з легкістю сплачує податки, бере на себе соціальну, відповідальність, займається меценатством, створює суспільний продукт, дбає за якість життя громади, екологію та безпеку.

У співпраці з бізнесом управління територіальними громадами встановлює правила в діяльності щодо забезпечення місцевого розвитку, це:

- створення високотехнологічних робочих місць [6, с. 740] та залучення продуктивних інвестицій (краще прямих іноземних інвестицій);
- розвиток інфраструктури, впровадження енергоефективних технологій;
- розвиток партнерських стосунків як у межах територіальних громад, так і за її межами;
- спонукання бізнесу до соціальної екологічної та етичної відповідальності;
- зміна ментальності, формування корпоративної культури громади;
- інтегрування стратегічних планів у функціональну діяльність влади, враховуючи усі складові сталого розвитку;
- реформування структури управління розвитком відповідно до завдань та цілей стратегії [7, с. 189].

Важливим для забезпечення місцевого розвитку є також оптимізація транспортних потоків та визначення в поведінці із твердими побутовими відходами тощо.

Отже, сучасні технології публічного управління та адміністрування можуть внести позитивні зміни у місцевий розвиток територіальної громади, призвести до покращення якості життя зараз і в майбутньому. Сучасні технології публічного управління та адміністрування це партнерство інтересів громади, підприємницьких кіл та ОТГ для підвищення добробуту кожного члена громади і всіх загалом.

Список використаних джерел:

1. Іваненко В. С. Управління економічними та соціальними питаннями у сфері охорони праці на підприємствах аграрного профілю // Управління соціально-економічними трансформаціями господарських процесів: реалії і виклики : матеріали IV Міжнародної науково-практичної конференції, м. Мукачєво, 6-7 квітня 2022 р. Мукачєво : МДУ, 2022. С. 105-108. URL:<https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/handle/123456789/11482> (дата звернення: 08.09.2022 р.).

2. Курепін В. М., Курепін Д. В. Державне управління у сфері цивільного захисту та безпеки життєдіяльності в умовах реформування місцевого самоврядування та децентралізації влади. Modern Economics. 2020. № 19(2020). С. 94-100. URL:<http://dspace.mnau.edu.ua/jspui/handle/123456789/7419> (дата звернення: 08.09.2022 р.).

3. Іваненко В. С., Курепін В. М. Управління розвитком персоналу та його конкурентноспроможністю // Актуальні проблеми безпеки життєдіяльності людини в сучасному суспільстві: матеріали Всеукраїнської науково-теоретичної інтернет-конференції, м. Миколаїв, 24 листопада 2021 р. Миколаїв : МНАУ, 2021. С. 104-107. URL:<https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/handle/123456789/10509> (дата звернення: 09.09.2022 р.).

4. Лазіс М. І. Оновлення засад та механізмів залучення молоді в громадах // Розвиток територіальних громад: правові, економічні та соціальні аспекти : матеріали II Міжнар. наук.-

практ. конф., Миколаїв-с.Коблеве, 9 червня 2022 р. – Миколаїв : МНАУ, 2022. – С. 189 – 190. (дата звернення: 09.09.2022 р.).

5. Буга Р. Р. Реформування місцевого самоврядування з питань захисту населення і територій від негативних наслідків надзвичайних ситуацій, як гарантована безпека людині // Розвиток територіальних громад: правові, економічні та соціальні аспекти : матеріали міжнар. наук.-практ. конф. м. Миколаїв, 23-24 червня 2021 р. Миколаїв : МНАУ, 2021. С. 14-17. URL: <https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/handle/123456789/9819>. (дата звернення: 09.09.2022 р.).

6. Іваненко В. С. Цінності та запити сучасної молоді: життєві пріоритети української молоді // Покоління незалежності: ціннісні орієнтири і перспективи : матеріали міжнародної науково-практичної конференції студентів та магістрантів, м. Костанай, 30 березня 2021р. Костанай : Костанайський регіональний університет імені А. Байтурсінова, 2021. С. 737-741. URL: <http://dspace.mnau.edu.ua/jspui/handle/123456789/9255> (дата звернення: 08.09.2022 р.).

7. Курепін В. М. Особливості прийняття управлінських рішень в умовах організаційного розвитку підприємства // Економіко-правові дискусії : матеріали II міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції студентів, аспірантів та науковців, м. Кропивницький, 14 квітня 2021 р. Кропивницький : ЛА НАУ, 2021. С. 29-32. URL: <http://dspace.mnau.edu.ua/jspui/handle/123456789/9330> (дата звернення: 09.09.2022 р.).

## **ПРОБЛЕМИ ТА ШЛЯХИ УСУНЕННЯ СОЦІАЛЬНОЇ НЕРІВНОСТІ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ**

ЛЯХ Ю.І., д-р філософії, ст. викладач

*Харківський національний університет міського господарства імені О. М. Бекетова*

В умовах сьогодення можна спостерігати у публічному управлінні соціальну нерівність, складовою якої є й гендерна нерівність, що обумовлює розвиток недовіри громадськості до роботи органів публічної влади. Незважаючи на те, що жінки мають досить високий рівень освіти та працездатності, в них немає доступу до використання всього свого потенціалу у сфері управління.

Соціальна нерівність проявляється в суспільстві у різних аспектах та розрізняють такі її види: освітня нерівність; релігійна нерівність; статеві нерівності; політична нерівність; нерівність за ознакою гендерної ідентичності; нерівність за ознакою сексуальної орієнтації; культурна нерівність; національно-етнічна нерівність; вікова нерівність.

Розглядаючи проблему довіри громадян до влади, можна сказати, що їй приділяється значно більше уваги зі сторони науковців та суспільства, ніж самій причині цієї проблеми.

Дослідники феномену довіри вважають, що той, хто довіряє, повністю покладається на іншу людину та сподівається що та не зрадить його. У разі коли об'єкт довіри, в нашому випадку – орган публічної влади – бере на себе обов'язок захищати інтереси громадян та виконувати перед ними свій моральний борг, то ця взаємна довіра стає морально-психологічною основою для міцної та довгострокової співпраці.

У зв'язку з цим виникає потреба осмислити довіру як ціннісно-етичну категорію моралі, що втілює взаємини між людьми, відносини між людиною і соціальною групою, між людиною і державою, засновані на високих етичних стандартах: доброчесності, вірності, відповідальності, чесності і правдивості партнерів по взаємодії.

За твердженням С. Білошицького, успішне функціонування ліберально-демократичного режиму неможливе саме без високого рівня довіри громадян до інститутів політичної влади [1, с. 56].

Соціальну нерівність можна спостерігати не тільки у міжособистісних стосунках, а й у професійній сфері. Суспільство дуже упереджено ставиться до жінок, які займають посадові місця в публічній сфері та загалом звертають занадто багато уваги до особистих факторів, які ніяк не стосуються професійних навичок, такі як віросповідання посадової особи, її стать, гендерна ідентичність тощо.

Французький соціолог Еміль Дюркгейм вивів дві причини соціальної нерівності [2, с. 49]:

1. Необхідність заохочувати кращих у своїй справі, тобто тих, хто приносить велику користь суспільству.

2. Різний рівень особистих якостей і талантів у людей.

Ключові критерії нерівності виклав Макс Вебер [2, с. 49]:

1. Багатство (різниця в доходах).

2. Престиж (різниця в пошані і повазі).

3. Влада (різниця в кількості підлеглих).

Американський соціолог Б. Барбер розділив сучасні види соціальної нерівності, ґрунтуючись на 6 критеріях [2, с. 49]:

1. Престижність професії.

2. Наявність влади.

3. Багатство і дохід.

4. Релігійна приналежність.

5. Наявність освіти, володіння знаннями.

6. Належність до того чи іншого етносу, нації.

За стилем та інструментальними підходами до управління жінки-керівники відрізняються від чоловіків. Наприклад, жінкам здебільшого притаманний стиль керівництва, що орієнтований на стратегію винагороди, а чоловіки надають перевагу методам примусу. Для жінки-керівника основним методом управління є моральна підтримка та будь-якого роду заохочення. Велике поширення має думка про те, що конфлікти, як правило, походять зі сторони жінок, але соціальні дослідження спростовують це. Було встановлено, що зазвичай жінки та чоловіки конфліктують з однаковою частотою, хоча причини та форми прояву в них різняться.

Жінки активно спрямовують свою негативну енергію в зовнішнє середовище. При цьому вони володіють м'якими конфліктними технологіями, швидше і легше «відходять» і заспокоюються. Всі ці якості дозволяють жінці-керівнику створити команду, націлену на досягнення результату, збереження досягнутих стратегічних позицій організації та стабільний розвиток у перспективі. Однак, незважаючи на це в Україні спостерігається недостатнє використання управлінського потенціалу жінок.

Реалізація ідеї гендерної рівності у сфері трудових відносин, можлива шляхом встановлення квот, що визначають частку чоловіків та жінок у колективі організації. Також, подоланню існуючих гендерних стереотипів, що продовжують транслюватися в суспільній свідомості українців, сприяє популяризація зразків успішного поєднання кар'єри та сімейного життя в засобах масової інформації; проведення конкурсів на визначення кращих жінок-управлінців, що дотримуються принципу гендерної рівності в кадровій політиці з широким висвітленням цих подій на регіональному та державному рівнях. Пріоритетними також мають бути зусилля, спрямовані на розвиток партнерських взаємин між чоловіками і жінками в організації, утвердження гендерної демократії.

Іншою важливою складовою соціальної нерівності є дискримінація за сексуальною орієнтацією. При влаштуванні на роботу, та у повсякденному житті чимало хто, будь-то жінки або чоловіки, зазнають дискримінації щодо їхньої сексуальної орієнтації, хоча цей фактор ніяк не впливає на дієздатність особи.

На шляху подолання гендерної нерівності важливим є своєчасне гендерне виховання дітей та молоді, формування у підростаючого покоління гендерної культури, що включає в себе адекватне сприйняття представників своєї та протилежної статі, розвиток уміння вирішувати конфліктні ситуації, уникаючи гендерної дискримінації [3, с. 153].

Покращення цих та інших аспектів призведе до укріплення взаємозв'язку між публічною владою та народом. Цей зв'язок і виступає головним фактором підвищення рівня довіри народу до влади.

Наразі проблема соціальної нерівності ще знаходиться на стадії вирішення та потребує більшої уваги зі сторони державної влади, і ця увага з часом буде поступово надаватися, бо державі важливо залучитися підтримкою народу для покращення свого положення.

Список використаних джерел:

1. Білошицький С. Криза довіри громадськості до представників політичних інститутів / С. Білошицький // Політичний менеджмент. – 2009. – №2. – С.56-66.
2. Клевчик Л. Л. Соціальна нерівність як основна диспропорція в суспільстві / Л. Л. Клевчик // Економіка та держава. – 2019. – № 4. – С. 48–51. – DOI: 10.32702/2306-6806.2019.4.48.
3. Збірник тез наукових доповідей студентів Бердянського державного педагогічного університету на Днях науки 14 травня 2020 року. – Том 1. Педагогічні науки. – Бердянськ : БДПУ, 2020. – 189 с.

## **РОЗВИТОК МОНІТОРИНГУ ТА КОНТРОЛЮ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УКРАЇНІ**

ЛЯХ Ю.І., д-р філософії, ст. викладач,  
КРИВЦУН А.С., здобувачка вищої освіти  
*Харківський національний університет міського господарства імені О. М. Бекетова*

У сучасному світі ми спостерігаємо непередбачуваність соціально-економічних процесів, у результаті чого з'являється необхідність винайдення інструментів для спостереження за певними явищами та процесами, з метою виявлення змін та здійснення контролю за ними. Таким інструментом може бути моніторинг.

Наразі можна спостерігати недостатню розробленість системи моніторингу та контролю за соціально-економічним розвитком в Україні, виконанням програм і проєктів, розроблених органами публічної влади для визначення їх ефективності.

Моніторингом називають процес постійного спостереження за певним явищем, сутність якого полягає в збиранні та оцінюванні даних із метою виявлення відповідності поставленій меті. За результатами моніторингу визначаються ті сфери та напрями діяльності, які в найбільшій мірі потребують активного контролю. Поєднання цих процесів дає змогу не тільки виявляти проблеми, а й прогнозувати подальший розвиток подій та є основою для вироблення і прийняття ефективних управлінських рішень.

На думку науковців не слід розглядати моніторинг як лише «нагромадження даних», «він потребує вироблення рішень з приводу того, до яких дій вдатися, якщо діяльність відхиляється від бажаних цілей» [1, с. 4].

Відома дослідниця К. Вайс у своїй роботі моніторингом називає «безперервне оцінювання», що здійснюється з метою з'ясування, «чи заходи програми виконуються так, як це планувалося, чи ці заходи досягають запланованих цілей програми і чи ресурси використовуються належним чином» [2, с. 618].

Розвинуті зарубіжні країни успішно застосовують технології моніторингу в усіх сферах життєдіяльності і зробили їх традиційним інструментом управлінської діяльності. Експерти з моніторингу постійно аналізують дані та встановлюють їх відповідність поставленій меті.

За результатами моніторингу складаються звіти, які дозволяють перевірити, як виконуються стратегії і програми розвитку, чи є вони ефективними, і головне – чи відповідають вони потребам населення. В результаті управлінці мають можливість своєчасно й адекватно реагувати на існуючі відхилення, коригувати самі стратегії та проєкти, а також відповідні заходи для їх реалізації. Слід зазначити, що оприлюднення результатів моніторингу дозволяє створити налагоджений механізм зворотного зв'язку з громадськістю, яка має змогу висловити власну думку щодо результативності діяльності органів публічної влади.

Контроль є фундаментальним елементом процесу управління. Ні планування, ні створення організаційних структур, ні мотивацію не можна розглядати окремо від контролю, адже всі ці процеси є частиною загальної системи контролю в організації. Види контролю мають на меті сприяння тому, щоб фактично отримані результати були якнайбільш подібні до тих, які необхідно отримати [3, с. 98].

У розвинутих зарубіжних державах парламентського типу контроль здійснює парламент, у президентських – виконавча влада. Він здійснюється у формі попереднього контролю для

вжиття певних коригуючих дій і недопущення таких порушень у майбутньому.

Відповідно до Закону України «Про державні цільові програми» [4] керівництво процесом розроблення та контролю за виконанням програм в Україні здійснює Кабінет Міністрів України.

Так, Міністерство розвитку громад та територій України щороку здійснює моніторинг соціально-економічного розвитку територіальних громад за основними показниками їх соціально-економічного розвитку. Проведення моніторингу та оцінки результативності реалізації регіональних стратегій та планів заходів здійснюється також місцевими державними адміністраціями. За результатами моніторингу готуються щорічні та щоквартальні звіти.

Порівнюючи український та зарубіжний досвід здійснення моніторингу, можна стверджувати, що його ефективність у зарубіжних країнах забезпечується безперервністю здійснення, це дозволяє вчасно спрогнозувати відхилення. В Україні ж через недостатню розробленість системи моніторингу проблеми починають вирішуватися, коли вони вже виникли.

Тому, необхідно створити таку систему моніторингу, яка б функціонувала постійно та своєчасно надавала відповідні «сигнали» про відхилення від цілі, що дозволяло б не лише визначити вже існуючу проблему для пошуку шляхів її вирішення, а й спрогнозувати її ще на етапі зародження. Також потреба у регулярному моніторингу в Україні полягає в тому, щоб визначити, чи правильно використовуються бюджетні кошти, виділені на реалізацію тієї чи іншої програми або стратегії.

Для цього, доцільно провести оцінку якості діяльності груп експертів з моніторингу та в разі необхідності провести перекваліфікацію кадрів, це дозволило б застосовувати технології моніторингу більш ефективно та швидше виявляти і прогнозувати проблеми.

Умовою організації ефективного контролю за діяльністю органів публічної влади в Україні є чітко визначений перелік органів, які мають право здійснювати контроль у сфері державного управління та місцевого самоврядування. Слід оприлюднювати результати моніторингу для налагодження зворотного зв'язку з громадськістю, забезпечити громадянам доступ до інформації про діяльність і рішення органів публічної влади, а також залучати їх до законодавчого процесу.

Список використаних джерел:

1. Сухінін Д. В. Моніторинг та оцінювання в діяльності органів місцевого самоврядування як предмет наукового аналізу / Д. В. Сухінін. // Публічне адміністрування: теорія та практика. – 2012. – Вип. 2. – Режим доступу : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Patp\\_2012\\_2\\_36](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Patp_2012_2_36).

2. Вайс К. Г. Оцінювання: методи дослідження програм та політики [Електронний ресурс] / К. Г. Вайс. – 2000. – Режим доступу : [https://www.ipas.org.ua/images/doc/Library/Books/weiss\\_2000\\_otsiniuvannia\\_metody\\_doslidzhenni\\_a\\_program\\_ta\\_polityky.pdf](https://www.ipas.org.ua/images/doc/Library/Books/weiss_2000_otsiniuvannia_metody_doslidzhenni_a_program_ta_polityky.pdf).

3. Кузнецов А. А. Управлінський контроль: сутність, місце та призначення / А. А. Кузнецов // Європейський вектор економічного розвитку. – 2015. – № 2. – С. 97–106. – Режим доступу : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ever\\_2015\\_2\\_10](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ever_2015_2_10).

4. Закон України «Про державні цільові програми» № 1621-IV від 18.03.2004 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1621-15#Text>.

## ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ПРОЦЕСУ ЛОБІЮВАННЯ В УКРАЇНІ І СВІТІ

ЛЯХ Ю.І., д-р філософії, ст. викладач,  
ШМАКОВ А.А., здобувач вищої освіти

*Харківський національний університет міського господарства імені О. М. Бекетова*

Лобіювання являє собою специфічний вид діяльності, пов'язаний із комунікаціями різних соціальних організацій та зацікавлених груп із представниками влади для захисту своїх

інтересів під час прийняття тих чи інших рішень органами державної влади і місцевого самоврядування. Аналіз зарубіжного і вітчизняного досвіду доводить, що лобіювання поширюється не лише на національному і локальному рівнях влади, але й у системі глобального управління. В умовах глобалізації та формування глобального управління воно все більш стає міжнародним.

В перше слово «Лобі» зафіксовано в 1553 році, яке на той час позначало коридори в монастирях. Від цих провідних коридорів в монастирях відходили двері до різних затишних куточків, галерей та різних кімнат, ці місця ставали майданчиком для зустрічей зацікавлених осіб які володіли на той час достатньою владою, в тому числі політичною [1, с. 3].

Але класичного значення термін набуває в Америці десь у XIX ст. Традиція лобізму йде коріннями в роки президенства Уліс С. Грант. Вечорами він та його команда відпочивали в лобі готелю Willard, у цей період зацікавлені особи могли розповісти або запропонувати йому якісь рішення, які в подальшому могли б надати користь суспільству.

Лобіювання – це практика просування інтересів різноманітних фінансово-промислових груп, неурядових організацій чи етнічних спільнот для досягнення певного рішення. Лобісти можуть відстоювати державні інтереси на міжнародній арені або громадські чи приватні інтереси всередині держави [2].

Виникнення інституту лобіювання на пряму залежало від демократії та конституційно-правових засад у США. Конституційно-правовими основами інституту лобіювання у Сполучених Штатах Америки є такі [3, с. 16]:

– Федеральний Акт «Про реєстрацію зарубіжних фірм» від 1938 року, який регулює порядок здійснення лобістської діяльності на території США на користь іноземних юридичних осіб. У 1966, 1989, 1995 і 1998 роках Конгрес США ухвалив низку поправок для вдосконалення його положень;

– Федеральний Акт «Про федеральні виборчі кампанії» від 1971 року з поправками від 1974 та 1976 років, який регулює обмеження фінансових надходжень приватних осіб та політичних комітетів, через які проходять кошти суб'єктів лобіювання до виборчих фондів кандидатів на виборні посади тощо.

В нинішній час лобіст у США – це висококваліфікована, високооплачувана та престижна робота, що отримала статус професії.

Певний період США потерпали від корупції в лобіюванні, але законодавство про лобіювання, прийняте в штатах, зменшило рівень корупційних зв'язків, але не знищило їх зовсім, зокрема, під час прийняття нормативно-правових актів. За рейтингом сприйняття корупції США перебуває на 27-му місці серед 180 країн світу за 2021 рік, за даними міжнародної організації «Transparency International» [4].

У Великобританії теж була присутня корупція, треба підкреслити, що через менталітет на якому будується державна організація Великобританії та наявність чисельної кількості обмежуючих чи заборонних заходів в державі значно знизило рівень корупції під час здійснення впливу на державну політику. Зокрема, за рейтингом сприйняття корупції, згідно з даними міжнародної організації «Transparency International», Великобританія перебуває на 11-му місці серед 180 країн світу за 2021 рік [4]. Порівняно з іншими державами членами ЄС, це доволі непоганий показник. Але є куди рухатись для подальшого розвитку країни. Україна, наприклад, за рейтингом сприйняття корупції, згідно з даними міжнародної організації «Transparency International» займає 122 місце [4].

У порівнянні з більш розвиненими державами у сфері лобіювання Україна знаходиться на етапі формування ідей щодо врегулювання лобіювання в законний спосіб, до того ж, розвинені країни світу витрачають більше мільярда доларів щороку на отримання такого великого інституту як лобізм.

Можна виділити кілька проблем у впровадженні процесу лобіювання в Україні, а саме, проблема полягає в тому, що в Україні не існує якісного правового регулювання лобіювання та відсутні кошти для утримання інституту лобіювання, також в країні недостатньо розвинена система навчання щодо впровадження та використання процесу лобіювання.

Для вирішення таких проблем можна залучити до створення закону про лобіювання, досвідчених лобістів, які зможуть надати якісні поради для впровадження даного інституту в



Україні. Другу проблему можна вирішити у спосіб домовленості з великим бізнесом про фінансування лобіювання в Україні. Рішення третьої проблеми доречно розв'язати за рахунок розробки плану навчання у вищих навчальних закладах, та впровадження відповідної спеціальності.

Список використаних джерел:

1. Проблеми державотворення і захисту прав людини в Україні: матеріали ХХ звітної науково-практичної конференції (6–7 лютого 2014 р.). – Львів: Юридичний факультет Львівського національного університету імені Івана Франка, 2014. – 428 с.

2. Головня О. М. Лобіювання в системі соціально-економічних пріоритетів України // О. М. Головня // Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики. - 2020. – № 1. – С. 53–69.

3. Інститут лобіювання в Україні та за кордоном: походження, проблеми, перспективи розвитку. Науково-інформаційне видання / Д. Базілевич, В. Нестерович, В. Федоренко; Інститут професійного лобіювання та адвокати. – Київ: ФОП Москаленко О. М., 2015. – 111 с.

4. Transparency reporting on anti-corruption [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://www.transparency.org/en/countries/united-states>.

## **ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ В УКРАЇНІ УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ**

ЛАХИЖА М.І., д-р наук з держ. упр., проф.

*Академія праці, соціальних відносин та туризму, м. Київ*

Осмислюючи трансформацію системи публічного управління в Україні в умовах воєнного стану, важливо врахувати, що вимушений процес адаптації до умов війни відбувається у визначених правових рамках з урахуванням необхідності забезпечення ефективності системи при максимальному збереженні задекларованих у Конституції України прав громадян: «Людина, її життя і здоров'я, честь і гідність, недоторканність і безпека визнаються в Україні найвищою соціальною цінністю. Права і свободи людини та їх гарантії визначають зміст і спрямованість діяльності держави. Держава відповідає перед людиною за свою діяльність. Утвердження і забезпечення прав і свобод людини є головним обов'язком держави» (ст. 3) [1].

Аналіз посткомуністичної трансформації свідчить, що для пострадянських країн одним із гальмуючих факторів була імперська позиція Росії, яка різко посилилася у ХХІ столітті. Помітною була і примиренська позиція великих західних держав, які не хотіли порушувати статус-кво через сировинну залежність від Росії та побоювання її військової потуги. Така позиція, наприклад, яскраво проявилася у відмові прийому України до НАТО (2008 рік), нерішучій реакції на захоплення Росією українського Криму та розпалювання війни на Донбасі з 2014 року.

Україна постійно наголошувала на своїй європейській ідентичності, вказуючи, що з європейськими народами нас еднають в першу чергу найважливіші для нашого народу речі: цінність життя та демократія. «Війна в Україні – це війна в цілому за цінності: життя, демократію, свободу. Тож це війна в усьому світі», – зазначив Президент України Володимир Зеленський в інтерв'ю CNN та Reuters 1.03.2022 року [2].

У стані війни з Російською Федерацією, яка носила назву Антитерористичної операції (АТО), гібридної війни тощо Україна перебувала з 2014 року. Частина дослідників визначали цю війну як мережеву, сутність якої полягає у зруйнуванні фундаментальних уявлень людей про сутність їхньої культури, суспільства та держави, для того щоб викликати страх, дезорієнтувати людей та внести хаос у їхню свідомість. Тому при розбудові сучасного публічного управління, зокрема, впровадження електронного урядування, гостро стояло питання: «Як зберегти баланс між безпекою держави і захистом приватності, розвитком електронної демократії і перемогою в мережевій війні?» [3].

Завдання збереження такого балансу гостро постало й у 2022 році, проте масштабність

рішень та відповідальність влади за їх ефективність і доцільність значно зросли.

Секретар Ради національної безпеки і оборони України Олексій Данілов, виступаючи на пленарній сесії «Координація в умовах сучасних безпекових викликів» у рамках конференції керівників закордонних дипломатичних установ України «Дипломатія 30. Стратегія сильної держави» у грудні 2021 року заявив, що розбудова демократії - непростий процес, який ускладнюється в умовах війни, а передбачувана російська агресія не обмежується лише військовим виміром. «Головна ціль для них - це внутрішня дестабілізація нашої країни» [ 4 ]

Народний депутат Д. Разумков на початку російської масштабної агресії писав: «Зараз варто робити все можливе, аби наша держава зберегла свій потенціал і максимально рятувала економіку, переходила у новий формат роботи і трансформувалася. Сьогодні це має бути головною метою для всіх державних інституцій» [ 5].

Червоною ниткою у багатьох публікаціях українських вчених в період 2014-2022 років звучала думка, що умови перманентної війни з агресором ставлять перед українською державою завдання пошуку такої моделі виживання, яка б поєднувала в собі пріоритети національної безпеки з демократичними принципами і свободами громадян. Приклади такого поєднання шукали серед сучасних країн, відмічаючи досвід Ізраїлю. Вченими зроблено висновок, що віддаючи шану допомозі західних партнерів, українці мають розраховувати на самих себе в пошуку нової моделі держави, яка б відповідала не лише актуальним викликам у питаннях безпеки, але й принципам демократії. [ 6 ]

Слід відзначити значну роботу по реформуванню публічного управління в Україні, проведеному у 2014-2022 роках в умовах гібридної війни та підготовки до можливої широкої агресії. Наприклад, у 2015 році були ухвалені необхідні концептуальні нормативно-правові акти (НПА) стратегічного рівня – Стратегія національної безпеки України (новий варіант, травень 2015 р.) та Воєнна доктрина України (вересень 2015 р.), удосконалено НПА координації та управління у сфері безпеки та адміністративного контролю Основними напрямками державної політики національної безпеки визначено: відновлення територіальної цілісності України; створення ефективного сектору безпеки і оборони; підвищення обороноздатності держави, реформування та розвиток розвідувальних, контррозвідувальних і правоохоронних органів; реформування системи державного управління, нова якість антикорупційної політики»; інтеграція в Європейський Союз; особливе партнерство з НАТО; забезпечення національної безпеки у зовнішньополітичній сфері; забезпечення економічної безпеки; забезпечення інформаційної безпеки; забезпечення кібербезпеки і безпеки інформаційних ресурсів; забезпечення екологічної безпеки [ 7 ]

У лютому 2015 року прийнято Закон України «Про військово-цивільні адміністрації», які передбачалося створювати у звільнених територіях Донецької та Луганської областей для забезпечення життєдіяльності територіальних громад в період до наступних виборів.

У травні 2015 року прийнято Закон України «Про правовий режим воєнного стану», як «особливого правового режиму, що вводиться в Україні або в окремих її місцевостях у разі збройної агресії чи загрози нападу, небезпеки державній незалежності України, її територіальній цілісності.

Стратегічне значення має Закон України від 7 лютого 2019 року № 2680-VIII «Про внесення змін до Конституції України (щодо стратегічного курсу держави на набуття повноправного членства України в Європейському Союзі та в Організації Північноатлантичного договору)», радикальність якого підтверджує прагнення тодішньої української влади чітко визначити та задекларувати орієнтири.

Введення воєнного стану 26 листопада 2018 року після російської атаки на кораблі українських ВМС біля Керченської протоки стало одним із найсерйозніших проявів підходу української влади до національної безпеки. Воєнний стан тривав 30 днів і діяв в 10 областях України. Його уведення дозволило наростити можливості захисту суверенітету, територіальної цілісності країни за основними напрямками можливого удару російського агресора, виявивши водночас низку проблем, зокрема щодо однозначності розуміння правових засад воєнного стану визначеними суб'єктами, а також порядку уведення і припинення дії в тих умовах, що склалися у державі

З 1 січня 2022 року повністю запрацював» Закон України «Про основи національного

спротиву», що значно посилило спроможність української держави чинити опір агресору. Цей Закон визначив правові та організаційні засади національного спротиву, основи його підготовки та ведення, завдання і повноваження сил безпеки та сил оборони та інших визначених цим Законом суб'єктів з питань підготовки і ведення національного спротиву

Головним документом, який регламентує особливості правових засад діяльності органів влади у воєнний час став Закон України «Про правовий режим воєнного стану», зміни до якого вносилися регулярно (2016 р.; 2018 р. – 2 рази; 2020 р.; 2021 р. – 2рази; 2022 р. – 9 раз станом на 31.08.) [8]

Закон України «Про внесення змін до деяких законів України щодо функціонування державної служби та місцевого самоврядування у період дії воєнного стану» підсилює спроможність органів місцевого самоврядування, зокрема дозволяє оперативно приймати необхідні для забезпечення життєдіяльності громад рішення; розширює перелік повноважень міських, селищних та сільських голів; змінює умови функціонування військових адміністрацій населених пунктів; спрощує процедуру прийняття актів місцевою владою; надає сільським, селищним, міським головам одноособові повноваження з прийняття рішень щодо широкого кола питань. Крім того, на час дії воєнного стану спрощуються процедури прийняття актів органів лади [ 9 ]

На виконання Закону України «Про правовий режим воєнного стану» для здійснення керівництва у сфері забезпечення оборони, громадської безпеки і порядку, Указом Президента від 24 лютого 2022 року № 68/2022 утворено тимчасові державні органи — військові адміністрації. Цим законом в умовах воєнного стану законодавець виділив окремий (спрощений) спосіб заміщення посад державної служби в військових адміністраціях – шляхом призначення певної категорії осіб.

Зміни у законодавстві були покликані забезпечити правові основи для зростання ефективності публічного управління та адміністрування в умовах воєнного стану. В умовах війни зросли вимоги до державної служби та служби в органах місцевого самоврядування. Головні зміни спрямовані на терміновому забезпечення їх мобільності та функціональності, при чому довелося поступитися вимогами щодо запобігання корупції

Надзвичайно складним виявилось й питання перебування й роботи державних службовців на тимчасово захоплених ворогом територіях. НАДС оприлюднило рекомендації стосовно дій керівників державної служби, служб управління персоналом та інших державних службовців у разі захоплення населеного пункту чи державного органу або у випадку, коли існує така загроза. Йдеться про організацію логістики, комунікацій із центром – фактично, з покроковим планом дій [10 ].

Список використаних джерел:

1. Конституція України. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/Z960254K?an=825260>
2. Україна воює за цінності свободи й демократії, тому розраховує на підтримку цивілізованого світу – Президент. Президент України . Офіційне представництво. 1 березня 2022 року. URL: <https://www.president.gov.ua/news/ukrayina-voyuje-za-cinnosti-svobodi-i-demokratiyi-tomu-rozra-73273?sv>
3. Чукут С.А. особливості впровадження електронного урядування в умовах мережевої війни. URL: [https://ktpu.kpi.ua/wp-content/uploads/2016/02/Tezi\\_Osoblivosti-vprovadzheniya-e-uryaduvannya-v-umovah-merezhevoyi-vijni.pdf](https://ktpu.kpi.ua/wp-content/uploads/2016/02/Tezi_Osoblivosti-vprovadzheniya-e-uryaduvannya-v-umovah-merezhevoyi-vijni.pdf)
4. О. Данілов: Розбудувати демократію непросто, в умовах війни - це ще складніше. Рада національної безпеки і оборони України. 22.12.202. URL: <https://www.rnbo.gov.ua/ua/Diialnist/5196.html>
5. Разумков Д. Україна сьогодні: як стабілізувати життя в умовах війни. Українська правда. 24.05.2022. URL: <https://blogs.pravda.com.ua/authors/razumkov/628c603c53e85/>
6. Демократія в умовах війни: досвід Ізраїлю для України. Аналітичний центр «Обсерваторія демократії». URL: <https://od.org.ua/demokratiya-v-umovah-viyni-dosvid-izrailu/>

7. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 6 травня 2015 року "Про Стратегію національної безпеки України" . Указ Президента України від 26 травня 2015 року. URL: <https://www.president.gov.ua/documents/2872015-19070>

8. Про правовий режим воєнного стану. Закон України від 12 травня 2015 року № 389-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19#Text>

9. Про внесення змін до деяких законів України щодо функціонування державної служби та місцевого самоврядування у період дії воєнного стану. Закон України 12 травня 2022 року № 2259-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2259-20#Text>

10. Рекомендації щодо дій у разі захоплення населеного пункту та/або державного органу чи безпосередньої загрози його захоплення. Опубліковано 17 березня 2022 року. Національне агентство України з питань державної служби. URL: <https://nads.gov.ua/news/rekomendaciyi-shchodo-dij-u-razi-zahoplennya-naselenogo-punktu-taabo-derzhavnogo-organu-chi-bezposerednoyi-zagrozi-jogo-zahoplennya>

## **ПРІОРИТЕТНІ НАПРЯМИ ВПРОВАДЖЕННЯ НОВІТНІХ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ В ДІЯЛЬНІСТЬ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ**

МАЛЮХОВ О.С., аспірант

*Харківський національний університет міського господарства імені О.М. Бекетова*

Сприйняття людиною нової інформації, або «інстинкт пізнання» закладений їй на біологічному рівні. Вченими з'ясовано, що при отриманні нової інформації в мозку людини виробляються «гормони щастя» – ендорфіни, тобто інформація сприймається однією з первинних людських потреб. В сучасному світі відбувається зміна «предмету пізнання людини з існуючого поза нею фізичного світу на створюваний нею самою світ інформації» [3, с.20].

Сучасна інформаційна революція приносить людині певні виклики та загрози. Слід вказати, що «інформаційний розрив може стимулювати різні інформаційні небезпеки, починаючи від хакерських атак на приватні сайти і закінчуючи викраденням або оприлюдненням стратегічно важливих відомостей національного характеру. Потреба пристосування управління до умов зовнішнього середовища породжує необхідність вироблення ефективних стратегій управління змінами» [1, с.9].

Водночас інформаційна революція приносить людині певні переваги, серед яких: 1) стрімкий розвиток інформаційних технологій, розширення сфери застосування інформаційних інновацій; 2) зростання доступності інформаційних послуг; 3) еволюція соціальних інститутів та впровадження систем інформаційної комунікації. Водночас «людина епохи інформаційної революції живе у фізичному світі, але діє на основі уявлень “інформаційного світу”, які все більше віддаляються від світу фізичного. У результаті, інформаційна революція сприяє зниженню ефективності та адекватності людської свідомості» [3, с.20].

В той же час, в умовах глобалізаційних змін процес діджиталізації є важливим показником національного розвитку кожної країни. Одним з ключових показників зниження «цифрової нерівності» є цифровізація органів публічної влади, яка спрямована на покращення взаємовідносин між органами влади, громадянським суспільством та бізнесом, спрощення процесу комунікації та цифровізація соціальних послуг. Звичайно, що кожен регіон України, виходячи зі своєї специфіки економічного розвитку, може мати власні потреби, відмінні від потреб інших регіонів.

Серед пріоритетних напрямів цифрової трансформації органів місцевого самоврядування найбільш перспективними, на наш погляд, є такі:

- розвиток цифрової грамотності посадових осіб місцевого самоврядування;
- впровадження цифрових технологій у виборчу систему та прийняття важливих рішень у громадах з використанням інформаційних технологій;
- створення порталу управителів будинків, замовлення, оплата та моніторинг надання

комунальних послуг онлайн, використання інформаційної системи з метою ефективної політики контролю за станом благоустрою;

– створення та забезпечення функціонування геоінформаційної системи моніторингу розвитку територіальних громад;

– створення інформаційної системи, призначеної для обліку та моніторингу відходів, реєстрів місць видалення відходів, звітів про розміщення відходів, запровадження електронних послуг.

Переміщення активності суспільства в Інтернет потребує створення правового поля для Інтернет-середовища. Посадові особи, освоївши програму, здобудуть такі професійні компетентності: 1) здатність впроваджувати принципи цифрового розвитку у сферу державної політики; 2) здатність використовувати різні методи збору, обробки та аналізу інформації, а також методи прогнозу процесів та подій; 3) оволодіння концептуальними засадами упровадження електронного урядування і електронної комерції; 4) оволодіння інструментами і технологіями комунікацій; 5) оволодіння знаннями використання комп'ютерного обладнання, програмного забезпечення і офісної техніки [2, с.110].

У ході поступового впровадження етапів реформування державного управління, станом на сьогодні вже функціонує: 1) цифрова трансформація адміністративних послуг, у відповідності до якої понад 120 видів послуг надаються у електронному режимі та є доступними на офіційних вебсайтах суб'єктів, що надають такі послуги; 2) сформований та уведений в дію Єдиний державний вебпортал електронних послуг під назвою «Портал Дія», завдяки якому кожен громадянин України має право на одержання електронних послуг і інформації про себе із державних інформаційних електронних ресурсів; 3) мобільний застосунок Дія, завдяки якому кожен громадянин України отримує доступ до цифрових документів. Акцентуючи увагу на реформуванні державного управління в умовах впливу цифровізації, треба виокремити ще одну реформу, якою передбачено розвиток електронних послуг. Завдяки упровадженню такої реформи, кожен громадянин України, а також представники бізнесу, одержують можливість доступу до зручних і якісних послуг, при цьому уникаючи корупційних ризиків. Так, цифровізація адміністративних послуг дозволить: а) знизити рівень бюрократії; б) налагодити взаємовідносини між міністерствами; в) удосконалити процедури надання адміністративних послуг тощо [2, с.111].

Отже, впровадження інформаційних технологій в місцеве самоврядування сприятиме формуванню механізмів формування спроможних територіальних громад та розвитку форм місцевої демократії. Перевагами впровадження інформаційних технологій у діяльність органів місцевого самоврядування є: підвищення ефективності комунікації представників місцевої влади з громадськістю, розвиток соціального капіталу територіальної громади, а також економія часу і бюджетних коштів.

Список використаних джерел:

1. Бельська Т. В., Крюков О. І. Інформаційні війни та інформаційна безпека: загрози та виклики для демократії. *Вісник Національного університету цивільного захисту України*. Серія : Державне управління. 2019. Вип. 2. С. 3-11. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/VNUCZUDU\\_2019\\_2\\_3](http://nbuv.gov.ua/UJRN/VNUCZUDU_2019_2_3).

2. Бігняк П. І., Михальчук В. М. Реформування державного управління: цифровізація. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 15. С. 107–113. URL: [http://www.investplan.com.ua/pdf/15\\_2021/18.pdf](http://www.investplan.com.ua/pdf/15_2021/18.pdf)

3. Бондарець Б. Б. Фесенко А. М., Чорна В. О. Соціально-антропологічні наслідки сучасного етапу цифрової революції: початок XXI століття. *Габітус*. 2022. Вип. 34. С. 17-23. URL: <http://habitus.od.ua/journals/2022/34-2022/34-2022.pdf>.

## ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТІЙКОСТІ ТРАНСПОРТНО-ЛОГІСТИЧНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ

МАМАТОВА Т.В., д-р наук з держ. упр., проф.,  
КРАСІЮК Н.С., здобувач вищої освіти  
НТУ «Дніпровська політехніка»

Із початком широкомасштабної агресії російської федерації у лютому 2022 року життєдіяльність країни у великій мірі підтримується завдяки зусиллям місцевої влади та самоорганізованості територіальних громад, які взяли на себе, насамперед, значну частку гуманітарних завдань, приймаючи потоки біженців, а також щоденно забезпечуючи у своїх громадах водо- та теплопостачання, прибирання вулиць та вивезення сміття, відновлення десятків ліній електропередач. Поряд з виконанням своїх безпосередніх повноважень із організації повноцінного функціонування громад органи місцевого самоврядування також здійснюють заходи з підтримки Збройних сил України, територіальної оборони, допомагають всім підрозділам у порятунку людей і захисті територій [2; 28].

Стійкість / резильєнтність (resilience) у економічній сфері та сфері публічного управління розглядається як здатність системи (наприклад, громади/спільноти) поглинати руйнівні впливи і при цьому зберігати основні функції та структуру. Забезпечення резильєнтності передбачає свідоме керування процесом адаптування системи з метою збереження певних її якостей та дозволити іншим зникнути, при цьому зберігаючи сутність (або «ідентичність») системи [1; 14]. З точки зору підходу розвитку громади (community development), резильєнтні / стійкі громади здатні відновитися після «тривожних подій» (disturbing events) і, навіть, адаптуватися до них [11]. Таким чином, спільнота може процвітати в середовищі, що характеризується змінами, невизначеністю, непередбачуваністю і несподіванками.

Одни з підходів, що застосовуються у ЄС є обґрунтування спроможності громад до резильєнтності / стійкості у межах «нечіткої концепції резильєнтності / стійкості» (fuzzy concept of resilience). Європейські експерти зазначають, що у зв'язку зі збільшенням частоти стихійних і техногенних катастроф наукове співтовариство приділило значну увагу концепції «інженерії резильєнтності / стійкості» (resilience engineering) [12]. З іншого боку, органи публічного управління та особи, які приймають рішення, зосереджують свої зусилля на розробці стратегій, які можуть допомогти підвищити резильєнтність / стійкість громади до різних типів екстремальних подій. Оскільки часто неможливо запобігти кожному ризику, основна увага приділяється адаптації та управлінню ризиками таким чином, щоб мінімізувати вплив на громади. Дослідники констатують, що, як правило, оцінка резильєнтності / стійкості є складною через невизначеність і відсутність даних, необхідних для процесу оцінювання, тому пропонують метод Fuzzy Logic (нечіткої логіки) для кількісної оцінки резильєнтності / стійкості громади [6].

ЄС вже має корисний досвід відновлення та забезпечення стійкості сільських територій в умовах пандемії COVID-19 у контексті задоволення специфічних потреб населення та зміцнення стійкості ланцюгів постачання, який свідчить на користь того, що необхідна чітка стратегія, яка має запобігти тому, щоб плани відновлення посилили розрив між сільськими громадами, які «залишилися позаду» (left behind), і міськими територіями, спрямованими на сталість та цифровізацію [6].

Також поширюється бачення, що надто довго в Європі недооцінювався внесок сільської місцевості в життя суспільства. Енергія, вода, повітря, сировина, екологічні, культурні та розважальні послуги, а також їжа споживалися нераціонально. Парадоксально, але експерти вважають, що пандемія COVID-19, повномасштабна війна в Україні та основні технологічні та соціальні зміни зараз зміцнюють (reinforce) потенціал сільських територій і громад задля набагато більш збалансованого соціального, екологічного та економічного розвитку [13].

Із логістичними системами пов'язано отримання 20–30% валового національного продукту лідируючих промислово розвинених країн. Як показує зарубіжний досвід, скорочення на 1 % логістичних витрат еквівалентно майже 10 %-му збільшенню об'ємів продажу фірми. Впровадження сучасного логістичного менеджменту в практику бізнесу дає змогу організаціям

значно скоротити всі види запасів продукції у виробництві, постачанні та збуті, прискорити оборотність капіталу, знизити собівартість виробництва і витрати в дистрибуції, забезпечити задоволення попиту споживачів на товари та сервіс [10].

Вторгнення, яке російська федерація розпочала 24 лютого 2022 року, зачепило 20–30 % усієї інфраструктури з різним ступенем пошкодження та різним рівнем руйнування. Вже станом на 20 квітня понад 300 мостів на національних дорогах були зруйновані або пошкоджені, понад 8 тис. км доріг необхідно відремонтувати або відновити, а десятки залізничних мостів підірвані. На той момент збитки оцінювалися у понад 100 млрд. грн. [4]. На основі геоінформаційної системи (ГІС) в Україні буде здійснено моніторинг пошкоджень та руйнувань, яких зазнали регіони та громади внаслідок бойових дій. Це дозволить державі та місцевій владі об'єктивно оцінювати ситуацію з пошкодженими об'єктами соціальної та критичної інфраструктури та приймати ефективні рішення щодо планування відновлення і розвитку кожного регіону та кожної громади. Моніторинг пошкоджень та руйнувань на основі ГІС здійснюватиметься, зокрема за об'єктами житлового фонду та благоустрою, громадськими будівлями та спорудами у сфері освіти, охорони здоров'я, а також об'єктів житлово-комунального господарства. Надалі він може бути розширений завдяки доповненню шарів геоінформаційної системи щодо інших сфер, зокрема, об'єктів транспортно-логістичної інфраструктури, бізнесу тощо [17].

Під час проходження Н. Красюком передатестаційної практики у Вербківській сільській раді Дніпропетровської області [3] й вивчення документів щодо стратегічного розвитку громади, а також поточних викликів було з'ясовано критичну важливість забезпечення стійкості її транспортно-логістичної інфраструктури. Саме тому автором було ініційовано проведення SWOT-аналізу транспортної інфраструктури Вербківської сільської територіальної громади. Однією зі слабкі сторін було визначено відсутність на території району мережі транспортно-логістичних центрів. А розвиток такої мережі в регіоні є серед «можливостей».

Протягом останніх десятиліть основним напрямом розвитку транспортно-логістичної інфраструктури у світі є формування транспортно-логістичних центрів (англ. Freight village). Варто зазначити, що у світі не існує однотайності щодо трактування поняття «транспортно-логістичний центр» (далі – ТЛЦ), його функцій та різновидів [10]. Транспортно-логістичні центри є чудовим прикладом державно-приватного партнерства з різним ступенем участі держави. Залежно від рівня участі держави виділяють американську та європейську моделі. В європейській моделі ТЛЦ виникають як наслідок державної політики та ініціативи, тоді як в американській моделі появу ТЛЦ стимулює сам ринок.

Створення на території району мережі транспортно-логістичних центрів сприятиме забезпечення стійкості транспортно-логістичної інфраструктури та сталому розвитку Вербківської сільської ради. У кваліфікаційній роботі Н. Красюком планується представити результати розроблення відповідних рекомендацій щодо змін до стратегії розвитку громади та концепції проекту у складі оновленого стратегічного портфеля проектів розвитку громади.

Список використаних джерел:

1. Борисенко В. Ю. Резильєнтність територіальної громади: визначення та підходи щодо забезпечення. *Міжнародні економічні відносини. Сталий розвиток України в умовах глобалізації та Європейської економічної інтеграції: проблеми, перспективи, ефективність. ФЕНІКС-2022 : матеріали міжнародної наук.-практ. конф., м. Харків, 31 травня 2022 р.* Харків : НТУ «Харківський політехнічний інститут», 2022. С. 147–149.

2. Борщевський В., Матвеев Є., Куропась І., Микита О. Територіальні громади в умовах воєнного стану: як забезпечити ефективне управління в контексті пріоритетів повоєнного розвитку. *Громадський Простір*. 29.04.2022. URL: <https://www.prostir.ua/?news=terytorialni-hromady-v-umovah-vojennoho-stanu-yak-zabezpechyty-efektyvne-upravlinnya-v-konteksti-priorytetiv-povojenno-ho-rozvytku> (дата звернення: 21.07.2022).

3. Вербківська сільська громада. *Офіційний веб-портал Павлоградської районної державної адміністрації 2012 - 2022 рік*. URL: [http://www.rda.dp.ua/?page\\_id=17680](http://www.rda.dp.ua/?page_id=17680) (дата звернення: 07.07.2022).

4. Збитки інфраструктури України від російської агресії оцінюють у \$100 млрд. *Agravery*. 20.04.2022 р. URL: <https://agravery.com/uk/posts/show/zbitki-infrastrukturi-ukraini-vid-rosijskoi-agresii-ocinuut-u-100-mlrd> (дата звернення: 20.07.2022).
5. Йонушка А., Скроденіс Е. Транспортна складова Угоди про асоціацію: імплементація та перспектива : звіт. EU-Ukraine Civil Society Platform, 2019. 7 с. URL: [https://www.eesc.europa.eu/sites/default/files/files/transport\\_component\\_of\\_the\\_aa\\_eu\\_side\\_uk.docx](https://www.eesc.europa.eu/sites/default/files/files/transport_component_of_the_aa_eu_side_uk.docx) (дата звернення: 21.07.2022).
6. Маматова Т., Чикаренко І., Борисенко В. Підходи до відновлення та забезпечення резильєнтності (стійкості) сільських територій в Європейському Союзі. *Актуальні проблеми європейської інтеграції та євроатлантичного співробітництва України : матеріали XIX наук.-практ. конф., 16 червня 2022 р., м. Дніпро / за заг. ред. Л. Л. Прокопенка*. Дніпро : НТУ «Дніпровська політехніка», 2022. С. 16–18.
7. Олексій Чернишов: В Україні створять геоінформаційну систему моніторингу пошкоджень та руйнувань *Децентралізація дає можливості*. 24.06.2022. URL: <https://decentralization.gov.ua/news/15136> (дата звернення: 10.07.2022).
8. Про забезпечення життєздатності територіальних громад. *Голос України*. 05.04.2022. URL: <http://www.golos.com.ua/article/358271> (дата звернення: 20.07.2022).
9. Чикаренко І. А., Маматова Т. В. Забезпечення стійкості, ревіталізації та розвитку територій і громад в Україні: започаткування наукового дослідження. *Міжнародні економічні відносини. Сталий розвиток України в умовах глобалізації та Європейської економічної інтеграції: проблеми, перспективи, ефективність*. ФЕНІКС-2022 : матеріали міжнародної наук.-практ. конф., м. Харків, 31 травня 2022 р. Харків : НТУ «Харківський політехнічний інститут», 2022. С. 141–143.
10. Ярошенко Л. Л. Міжнародний досвід розбудови транспортно-логістичних центрів як способу розвитку транспортно-логістичної інфраструктури. *Світове господарство і міжнародні економічні відносини*. 2016. Вип. 8. С. 215–2018.
11. Cinderby S., Haq G., Cambridge H., Lock K. Practical Action to Build Community Resilience – The Good Life Initiative in New Earswick. Joseph Rowntree Foundation: York. UK, 2014. 74 p. DOI: <https://doi.org/10.13140/RG.2.1.4126.9609>.
12. Cheol-Joo Ch. A Workable Framework or a Fuzzy Concept? The Regional Resilience Approach to the Evolution and Adaptability of Regional Economies. *World Technopolis Review*. 2014. Vol. 3. Iss. 2. P. 66–77. <https://doi.org/10.7165/wtr2014.3.2.66>.
13. Rural Europe Takes Action. For Resilience and Peace – Political Action Now! *ARC2020*. May 31, 2022. URL: <https://www.arc2020.eu/rural-europe-takes-action-for-resilience-and-peace-political-action-now/>.
14. Six Foundations for Community Resilience. *Resilience* : web-site. URL: <https://www.resilience.org/six-foundations-for-community-resilience>.

## **ДІЯЛЬНІСТЬ ЦЕНТРІВ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ ДНІПРОПЕТРОВСЬКОЇ ОБЛАСТІ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ**

МАМАТОВА Т.В., д-р наук з держ. упр., проф.

*НТУ «Дніпровська політехніка»*

КРИМЧАК Ю.Г., заступник директора департаменту цифрової трансформації, інформаційних технологій та електронного урядування Дніпропетровської обласної державної адміністрації

Дніпропетровська область є визнаним лідером в Україні у сфері надання адміністративних послуг [2; 3], і запорукою цього є той факт, що з 2018 року на території регіону діє Програма розвитку й підтримки сфери надання адміністративних послуг – перший та єдиний такий документ у країні. З метою продовження позитивної практики на території області, започаткованої ще в 2018 році, для посилення ефекту комплексного розвитку і потужної підтримки сфери надання адміністративних послуг на регіональному рівні, 26 лютого 2021 року за № 24-4/VIII Дніпропетровською обласною радою затверджено Програму розвитку й



підтримки сфери надання адміністративних послуг у Дніпропетровській області на 2021 – 2023 роки [5].

Наявність власної регіональної стратегії у сфері надання адміністративних послуг дозволила Дніпропетровщині бути першою серед інших областей України щодо ініціювання, практичної імплементації унікальних проєктів, зокрема з питань вдосконалення нормативно-правового регулювання; розбудови і підтримки єдиної мережі ЦНАП Дніпропетровської області, яка сформована та позиціонується як унікальний бренд регіону з власним фірмовим стилем і ключовими атрибутами; навчальної та інформаційної підтримки, популяризації ЦНАП та поширенні успішних практик у сфері надання адміністративних послуг.

Станом на 01 липня 2022 року в Дніпропетровській області утворено та активно функціонує 64 ЦНАП та їх 17 філій (всього 81 офіс), утворених при 52 органах місцевого самоврядування (у територіальних громадах), а також 90 віддалених робочих місць адміністраторів та 3 мобільних офіси (транспортні засоби). Всього 174 точки доступу. Із початку 2022 року загальна кількість наданих послуг через ЦНАПи регіону становить 624 951 послуга.

Повномасштабне вторгнення російської федерації та запровадження воєнного стану суттєво вплинули на порядок надання адміністративних послуг: змінилося законодавство, були запроваджені нові механізми та процедури [1; 4; 7]. З'ясувалося, що в умовах війни на перший план виходять функціональність ЦНАП та здатність надавати базові послуги. При цьому, важливо відкривати територіальні підрозділи та віддалені робочі місця, щоб жителі мали кращий доступ до послуг. Також відзначилося взаємодоповнення мобільного застосунку та/або порталу «Дія» і ЦНАП, зокрема цифрове посередництво Центрив для громадян, які не мають смартфонів або не знають як скористатися застосунком чи порталом. Війна продемонструвала й актуальність помірною адміністративного збору, оскільки в умовах браку коштів він дав змогу ЦНАП менше покладатися на ресурси з державного бюджету. Серед нових викликів – продовження децентралізації послуг, збереження персоналу та розроблення й імплементація безпекових інструкцій щодо дій у кризових ситуаціях.

Експерти шведсько-українського проєкту PROSTO «Підтримка доступності послуг в Україні» [6], на основі спільного дослідження Ініціативи «Право в умовах війни», підготували інформаційний огляд «Вплив війни на найважливіші групи адмінпослуг» [7]. У даному виданні представлені ключові зміни та деякі висновки щодо таких груп послуг: реєстрація актів цивільного стану (РАЦС), паспортні послуги, реєстрація / декларування місця проживання, адміністративні послуги соціального характеру (АПСХ), реєстрація бізнесу, нерухомості, реєстрація авто та видача посвідчень водія.

Центри надання адміністративних послуг Дніпропетровщини із перших днів повномасштабного вторгнення російської федерації в Україну 24 лютого 2022 року зазнали великого негативного впливу, як й інші сектори суспільного життя. Однак 62 із 64 ЦНАП регіону не зупинили свою роботу, незважаючи на запровадження воєнного стану, постійні обстріли, обмеження державою доступу до публічних електронних реєстрів, що у перший місяць війни унеможливило надання ключових адміністративних послуг. Із початку війни ЦНАП Дніпропетровської області надано понад 430 282 послуги, переважно – соціального характеру (допомоги, пільги, субсидії, реєстрація ВПО тощо).

Дніпропетровська область – абсолютний лідер в Україні за кількістю центрив надання адміністративних послуг (далі – ЦНАП) у містах і сільських територіях, що надають послуги з оформлення й видачі біометричних паспортних документів – 22 офіси. На сьогодні цей запитуваний серед населення сервіс запроваджений у 13 населених пунктах. Всього в області налічується 34 робочі станції, з яких не підключеними до спеціалізованих каналів зв'язку є лише шість. У період воєнного стану було зареєстровано в ЦНАП 2 046 заяв (з початку 2022 року – 5 380 заява) для отримання паспорта громадянина України та 7 161 заява (з початку 2022 року – 13 085 заяв) для отримання паспорта громадянина України для виїзду за кордон.

Через запровадження військового стану досі не підключеними до спеціалізованих каналів зв'язку залишаються робочі станції у ЦНАП міста Покров, м. Дніпра «Правобережний», Вербківської, Могилівської та Сурсько-Литовської сільських територіальних громад, де спеціалізоване обладнання придбано за рахунок коштів субвенції з державного бюджету місцевим бюджетам на розвиток мережі ЦНАП.

Громадяни України мають можливість передавати електронні копії зазначених документів або інформацію (відомості, дані), що міститься у цих документах, з використанням мобільного застосунку Порталу Дія, який є складовою Єдиного державного веб-порталу електронних послуг «Портал Дія». Станом на 01 липня 2022 року всі Центри надання адміністративних послуг, які утворені виконавчими комітетами міських, сільських, селищних рад Дніпропетровської області підключені до шерингу е-документів за сценарієм Дія.QR.

Дніпропетровщина – перша область за кількістю ЦНАП у регіональному масштабі, де практично запроваджені послуги щодо державної реєстрації (перереєстрації) транспортних засобів та видачі (обміну) посвідчень водія (чотири ЦНАП, зокрема у містах Кам'янське і Кривий Ріг, Апостолівській та Слобожанській територіальних громадах). Незабаром ці запитувані послуги стануть доступними ще в п'ять ЦНАП області, а саме: в ЦНАП міст Марганець та Тернівка, Межівської і Томаківської селищних територіальних громад, де спеціалізоване обладнання придбано за рахунок коштів субвенції з державного бюджету місцевим бюджетам на розвиток мережі ЦНАП, а також у центрі Миколаївської сільської територіальної громади (Синельниківській район), де необхідна техніка придбана місцевим коштом. Наприкінці 2021 року за кошти місцевого бюджету придбано дві транспортні станції для Центрів надання адміністративних послуг «Лівобережний» та «Правобережний» Дніпровської міської ради. За період воєнного часу громадяни оформлювали посвідчення водія та реєстрацію (перереєстрацію) транспортних засобів в ЦНАП смт. Слобожанське, м. Кривий Ріг та м. Кам'янське. За цей період оформили та видали 188 посвідчень водія (з початку 2022 року – 329 посвідчень) та зареєстрували у ЦНАП м. Кам'янське 1 транспортний засіб (з початку 2022 року – 2 транспортних засоби).

Продовжено інтеграцію адміністративних послуг соціального характеру до ЦНАП органів місцевого самоврядування, як одного з найбільш важливих і необхідних для громадян блоку базових послуг. Станом на 01 липня 2022 року адміністративні послуги у цій сфері надаються у 54 ЦНАП регіону, їх територіальними підрозділами та віддалених робочих місцях адміністраторів, що на 14 центрів більше, ніж у I півріччі минулого року. Із 28 березня 2022 року ЦНАП розпочато надання послуг із видачі довідки про взяття на облік внутрішньо переміщеної особи із використанням програмного комплексу «Інтегрована інформаційна система „Соціальна громада“». В Дніпропетровській області лише 10 із 64 ЦНАП не підключені до програмного комплексу «Інтегрована інформаційна система „Соціальна громада“». Їх підключення планується завершити у вересні 2022 року.

Водночас, окрім надання швидких та якісних послуг, багато ЦНАП почали виконання нових функцій гуманітарного спрямування, стали Центрами турботи та підтримки. ЦНАПи запрацювали також як пункти допомоги переселенцям, військовослужбовцям та територіальній обороні, персонал працював 24/7. Адміністратори приймали внутрішньо переміщених осіб, зустрічали людей, реєстрували, розселяли по сім'ям, годували переселенців, організували видачу гуманітарної допомоги та надання домедичних послуг населенню, яке їх потребувало. Поступово ЦНАП почали повертатися до виконання і свого основного призначення.

На наш погляд, для подальшого утримання лідерських позицій та визнання внеску Дніпропетровщини в успішну реалізацію реформи у сфері надання адміністративних послуг в Україні у воєнний і повоєнний період, перш за все, необхідно сконцентрувати увагу на реалізації заходів щодо стандартизації адміністративних послуг та впровадження уніфікованих механізмів надання адміністративних послуг через усі ЦНАП регіону шляхом вироблення єдиних підходів у цих процесах та приведення нормативно-правових актів місцевого рівня у відповідність до вимог чинного законодавства.

За результатами аналізу особливостей діяльності ЦНАП Дніпропетровської області в умовах воєнного стану вважаємо за необхідне також ініціювати: внесення відповідних положень до Програми розвитку й підтримки сфери надання адміністративних послуг на наступний період до 2026 року; перегляд пріоритетів стратегій розвитку територіальних громад, а також портфелів програм і проєктів в контексті нових обставин, зумовлених війною.

Список використаних джерел:

1. Верховна Рада визначила особливості діяльності Уряду України в умовах воєнного стану / Інформаційне управління Верховної Ради України. *Верховна Рада України: офіційний вебпортал парламенту України*. 30 бер. 2022 р. URL: <https://www.rada.gov.ua/news/razom/221097.html> (дата звернення: 19.07.2022).
2. Маматова Т. В., Гладка О. М. Інноваційні підходи до розвитку системи надання адміністративних послуг в умовах децентралізації. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2020. Вип. 1(44). С. 86–91. doi: 10.33287/102011.
3. Маматова Т. В., Кравцов О. В. Забезпечення якості публічних послуг в умовах цифрової трансформації. *Development vectors in public management and administration : collective monograph*. Riga, Latvia : Publishing House «Baltija Publishing». 2021. С. 208 – 228.
4. Надання адміністративних послуг під час воєнного стану // Координаційний центр з надання правової допомоги. 12.04.2022. URL: <https://pravokator.club/news/nadannya-administratyvnyh-poslug-pid-chas-voennogo-stanu/> (дата звернення: 10.07.2022).
5. Про затвердження Програми розвитку й підтримки сфери надання адміністративних послуг у Дніпропетровській області на 2021 – 2023 роки : Рішення Дніпропетровської обласної ради від 26 лют. 2021 р. № 24-4/VIII URL: <https://oblrada.dp.gov.ua/rishennia/> (дата звернення: 18.07.2022).
6. Шведсько-український проєкт PROSTO «Підтримка доступності послуг в Україні». *Децентралізація дає можливості*. : веб-сайт. URL: <https://donors.decentralization.gov.ua/project/prosto> (дата звернення: 10.07.2022).
7. Як війна вплинула на найважливіші групи адмінпослуг - аналіз поточного стану. *Децентралізація дає можливості* : веб-сайт. 22 квіт. 2022 р. URL: <https://decentralization.gov.ua/news/14838> (дата звернення: 15.07.2022).

## **СТЕЙКХОЛДЕРИ В СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ УКРАЇНИ: ВІД ПАРТИЦИПАЦІЇ ДО КОНСОЛІДАЦІЇ**

МАМОНОВА В.В., д-р наук з держ. упр., проф.

*Харківський національний університет міського господарства імені О.М. Бекетова*

Публічне управління в Україні віддзеркалює репрезентативність його суб'єктів, які систематизовано у кілька управлінських підсистем, до яких традиційно відносять державне управління, місцеве самоврядування і громадське управління. Авторська позиція – віднесення до підсистеми публічного управління і субектів господарювання, хоча така теза вважається багатьма науковцями дискусійною.

У попередніх публікаціях автора відзначено різну ступінь участі усіх вищезазначених суб'єктів у публічному управлінні, зокрема виокремлено дві їх групи: спеціально створені органи управління (фахові суб'єкти) та стейкхолдери [1]. При цьому до першої групи відносимо органи управління – як державного управління, так і місцевого самоврядування, а також сільські, селищні, міські голови як посадові особи місцевого самоврядування, а до другої групи – групи стейкхолдерів – ті, хто може бути залученими і долучаються до публічного управління, це, перш за все громадські об'єднання і окремі громадяни, а також представники бізнесу і підприємництва (рис. 1).



Рис. 1. Групи суб'єктів публічного управління

Підкреслимо, що ступінь участі всіх суб'єктів у публічному управлінні: найбільш активними і впливовими є фахові суб'єкти публічного управління – посадові особи і органи державного управління та місцевого самоврядування, які утворено саме для здійснення управління в державі (тому характеризуємо їх як фахові). При цьому форми реалізації місцевого самоврядування вже передбачають участь територіальної громади як первинного суб'єкта місцевого самоврядування у процесі прийняття рішень з питань місцевого значення можуть бути різноманітними: 1) форми безпосереднього волевиявлення громадян – місцеві вибори, місцевий референдум, загальні збори громадян за місцем проживання, місцеві ініціативи, громадські слухання, інші форми прямої демократії; 2) можливість створення і функціонування дорадчо-консультативних органів (президія, колегія тощо) тощо.

Незважаючи на це, вважаємо за доцільне виділити громадське управління як окрему підсистему публічного управління та віднести до неї діяльність інститутів громадянського суспільства щодо партисипації як участі у вирішенні питань життєдіяльності і розвитку територіальних громад, регіональних спільнот та держави у цілому. Слід зауважити, що можливості участі громадськості, окрім законодавства з питань місцевого самоврядування, передбачаються у багатьох нормативно-правових актах, серед яких – Закони України «Про громадські об'єднання», «Про благодійну діяльність та благодійні організації» та ін.; Постанови Кабінету Міністрів України «Про затвердження Порядку сприяння проведення громадської експертизи діяльності органів виконавчої влади» від 05.11.2008 р. № 976 та «Про забезпечення участі громадськості у формуванні та реалізації державної політики» від 03.11.2010 р. № 996; Національна стратегія сприяння розвитку громадянського суспільства в Україні на 2021-2026 роки, затверджена Указом Президента України від 27.09.2021 р. № 487/2021 та ін. Зокрема, у сформульованій меті Національної стратегії сприяння розвитку громадянського суспільства в Україні на 2021-2026 роки йдеться про прагнення до налагодженої взаємодії громадян і громадських об'єднань як інститутів громадянського суспільства з органами державної влади і органами місцевого самоврядування стосовно прийняття та реалізації управлінських рішень у сфері суспільних інтересів [2].

Що стосується участі бізнес-стейкхолдерів у публічному управлінні. Сьогодні суб'єкти господарювання за власною ініціативою або за пропозицією органів управління долучаються до прийняття рішень місцевого значення переважно у таких напрямках:

- розроблення стратегії розвитку громади та/або регіону та її реалізація;
- формування проєктів державно-приватного партнерства;
- реалізація проєктів соціальної відповідальності бізнесу тощо.

При цьому окремою сферою публічно-управлінської діяльності бізнесу можна вважати їхнє використання норм і положень Закону України «Про засади державної регуляторної політики у сфері господарської діяльності» від 11.09.2003 р. № 1160-IV, згідно з яким суб'єкти господарювання та їх об'єднання мають цілу низку прав щодо подання до регуляторних органів пропозицій про необхідність підготовки проєктів регуляторних актів, участі в їх розробленні (у т. ч. підготовці аналізу регуляторного впливу) і обговоренні тощо.

В умовах воєнного стану спостерігається яскраво виражена тенденція трансформації ролі стейкхолдерів у здійсненні публічного управління – перехід від класичної партисипації до консолідації. Так, громадські об'єднання і окремі громадяни спільно з представниками бізнесу працюють у багатьох сферах – надають суттєву матеріально-технічну, фінансову та іншу допомогу Збройним Силам України, активно здійснюють благодійну і волонтерську діяльність у прифронтових територіальних громадах, допомагають органам публічного управління налагоджувати життя тимчасово переміщених осіб, беруть участь у відновленні життєдіяльності деокупованих територій тощо.

Отже, саме згуртування усіх стейкхолдерів навколо ідеї відстоювання незалежності України у боротьбі з агресором призводить до об'єднання зусиль, використання можливостей співпраці, взаємної відповідальності у межах своїх повноважень, що сприятиме не тільки підвищенню результативності публічного управління, а й розвитку громадянського суспільства в Україні.

Список використаних джерел:

1. Мамонова В.В. Публічне управління та адміністрування: співвідношення та суб'єктний склад. *Актуальні проблеми державного управління* : зб. наук. пр. Харків: Вид-во ХарПІ НАДУ «Магістр». 2020. № 1 (57). С. 29-36.

2. Національна стратегія сприяння розвитку громадянського суспільства в Україні на 2021-2026 роки : затв. Указом Президента України від 27.09.2021 р. № 487/2021. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/487/2021#Text>

## **РОЛЬ ГРОМАДСЬКОЇ ДОВІРИ В РОЗБУДОВІ УЧАСНИЦЬКОЇ Е-ДЕМОКРАТІЇ В УКРАЇНІ**

МАТВЄЄВА О.Ю., канд. наук з держ. упр., доц.  
НТУ «Дніпровська Політехніка»

Аналіз ролі фактору громадської довіри в розбудові учасницької е-демократії в Україні слід розпочати з передумов, створених в результаті реформа діджиталізації для підвищення прозорості та підзвітності публічного управління. По-перше, в межах імплементації проекту «EGOV4UKRAINE» було реалізовано комплекс практичних дій, починаючи із запровадження системи обміну даними «Трембіта», українського аналогу естонської «X-Road». Подальший стрімкий розвиток цифрових рішень від уряду щомісяця прискорював процеси цифрової трансформації держави.

Реформа спрямовувалася на забезпечення надання комплексних послуг для громадян із особливим фокусом на вразливі верстви населення; підвищення рівня цифрової грамотності; розробки рішень щодо вдосконалення нормативно-правової бази; подолання цифрового розриву між поколіннями та соціальними групами. Окрему увагу було приділено співпраці між поколіннями для вирішення проблеми цифрового розриву. Український уряд запустив мобільний додаток «Дія», який став основним каналом цифрового спілкування між владою та громадянами, який за перший тиждень роботи встановили більше мільйона українців [1]. Проте, невирішеним досі залишаються питання безпеки даних, розподіленого управління ними, а також забезпечення зворотності зв'язків – спілкування є переважно одностороннім (влада → громадянин). Все це не дозволяє говорити про повне відновлення довіри населення до інституту влади як провайдера доступних, безпечних та зручних послуг.

Для визначення рівня сформованої довіри та загальної задоволеності результатами реформи на місцевому рівні, ми провели опитування представників місцевого самоврядування та громадян м. Дніпра, які здобули перший досвід оформлення електронних послуг за місцем проживання. Опитувальник складався з чотирьох груп питань: (1) «Бачення змін», (2) «Аналіз існуючих проблем», (3) «Цінності, закладені в електронні послуги» та (4) «Цифровий громадянин» у цифровому суспільстві» [2]. Було виявлено, що у довоєнний час (2020 – 2022), громадяни вже відчули

значний прогрес від цифровізації публічних послуг, оптимізації підходу щодо їх надання, усуненні багатьох системних бар'єрів, що дозволило зробити взаємодію влади та громадянина зручною, більш відкритою і дружньою для користувача. Держслужбовці, у свою чергу, визнали темпи національних реформ у сфері цифровізації та децентралізації влади одним із головних факторів успіху перетворень на рівні міста.

Реформа цифровізації забезпечила розширення доступу міста до нових якісних цифрових рішень, запропонованих державою, з одного боку, а з іншого – надала можливість органам місцевого самоврядування за рахунок власних можливостей і бюджетних ресурсів активно брати участь у прискоренні цих процесів, що за централізованого управління виявилось неможливим. 40 % опитаних респондентів висловили недовіру до електронних послуг, 20 % повідомили, що не користуються ними взагалі, а 60 % відповіли, що користуються іноді. Таким чином, респонденти переважно були задоволені напрямком цифровізації державних послуг у своєму місті, проте почати використовувати їх повною мірою вони не змогли через такі чинники, як, зокрема, брак інформаційної підтримки, відсутність навички, складність пошуку тощо.

Більшість респондентів (60 %) у підсумку віддала перевагу вибору електронних послуг, а не традиційних, які передбачають відвідування центрів обслуговування, вистоювання в чергах та оформлення паперових документів, що можна вважати вагомою позитивною ознакою успішності реформи на її початкових етапах.

Позитивним спостереженням було і те, що 69 % опитаних побачили зміни у чутливості місцевої влади до думки громадян. Проте 22 % респондентів таких змін не помітили, натомість зазначивши, що від влади не варто очікувати реагування на потреби людей. Це дозволило підсвітити питання довіри громадян до місцевої та державної влади. Загалом довіру до цифрового середовища, без посилення на дії влади, висловили лише 52 % респондентів. 37 % зазначили, що не довіряють уряду через недостатній рівень безпеки та захисту даних. Також 51,9 % респондентів зазначили, що брали участь у процесі вдосконалення системи електронних послуг у своєму місті (наприклад, брали участь у громадських обговореннях, або принаймні коментували у соцмережах) і лише 15 % сказали, що їх це взагалі не хвилює, і що місцева влада сама відповідає за процеси покращення надання послуг.

Найбільшу довіру респонденти висловили не місцевим, а національним електронним сервісам (порталу та мобільному додатку ДіЯ). Основними критеріями довіри до цифрових сервісів більшість респондентів назвали доступність і безоплатність сервісу, економію особистого часу при його отриманні, швидкість отримання результату, орієнтованість на громадянина і зручність сервісу, а також безпеку та охорону персональних даних.

У цілому, суспільна довіра є важливим станом і базовою передумовою організаційної та технологічної перебудови системи публічних послуг, орієнтованої на громадян, їх потреби і запити. Отже, становлення базової громадянської довіри, що завжди було складним питанням для суспільства пострадянської держави, полегшує здійснення трансформаційного переходу суспільства на якісно новий рівень активної електронної участі, яка передбачає вже не просто визначення проблем, а спільний пошук і вироблення практичних рішень.

Список використаних джерел:

1. Marysyuk K. B. 'Diia. Digital State and E-Government Practices as Anti-Corruption Tools in Ukraine / Marysyuk K. B., et al. // WSEAS transactions on environment and development, 2021. – № 3. – p. 4.
2. Matveieva O. Adoption of Public e-services versus Civic Tech Services: On the Issue of Trust and Citizen Participation in Ukraine and Belarus / O. Matveieva O. V. Navumau, M. Gustaffson // Electronic Government: 21st IFIP WG 8.5 International Conference, EGOV 2022, Linköping, Sweden, September 6-8. – 2022. – DOI: [https://dl.acm.org/doi/abs/10.1007/978-3-031-15086-9\\_2](https://dl.acm.org/doi/abs/10.1007/978-3-031-15086-9_2).

## ЕЛЕКТРОННІ ПОСЛУГИ У ЦЕНТРАХ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ ТА ЇХ ПЕРЕВАГИ

МЕЛЬНИК А.Р., здобувачка вищої освіти,

ГАЙДУЧЕНКО С.О., д-р наук з держ. упр, проф., науковий керівник

*Харківського національного університету міського господарства імені О.М. Бекетова*

Центр Надання Адміністративних Послуг (далі ЦНАП) – вперше створений у 2013 році на вимогу Закону України «Про адміністративні послуги» та покликаний спростити надання публічних послуг громадянам. Вони підпорядковуються місцевим радам, є їх виконавчими органами та надають консультативні, адміністративні та паспортні послуги юридичним та фізичним особам.

Діяльність таких центрів регулюється законодавством, а саме: Законом України «Про адміністративні послуги», «Про особливості надання публічних (електронних публічних) послуг».

Із основних принципів, які були закладені в нормативно-правову базу роботи ЦНАПів, можна виділити:

1) Організація надання адміністративних послуг у найкоротший строк та за мінімальної кількості відвідувань суб'єктів звернень;

2) Спрощення процедури отримання адміністративних послуг та поліпшення якості їх надання;

3) Надання суб'єктам звернень вичерпної інформації та консультацій щодо вимог та порядку надання адміністративних послуг;

4) Видача суб'єктам звернень результатів надання адміністративних послуг (у тому числі рішення про відмову в задоволенні заяви суб'єкта звернення), повідомлення щодо можливості отримання адміністративних послуг, оформлених суб'єктами надання адміністративних послуг;

5) Організаційне забезпечення надання адміністративних послуг суб'єктами надання адміністративних послуг;

6) Здійснення контролю за додержанням суб'єктами надання адміністративних послуг термінів розгляду справ та прийняття рішень [1].

Виконуючи основні положення вищевказаних законів були запроваджені електронні послуги для населення. Таким чином, будь-хто бажаючий може отримати бажану довідку, витяг з певного реєстру не виходячи з дому або не відволікаючись від роботи.

Якщо проаналізувати сайт Кременчуцького ЦНАПу, то можна поділити всі послуги на дві категорії.

1. До першої категорії належать послуги, які надає сам Центр, виступаючи при цьому не тільки посередником між населенням та певною державною установою, а й є безпосередньо суб'єктом надання адміністративної послуги. Скориставшись сайтом, можна отримати:

- а) архівну довідку;
- б) дозвіл на розміщення зовнішньої реклами;
- в) витяги про рішення виконавчого комітету або міського голови;
- г) довідку про місце реєстрації проживання;
- д) інформаційну довідку;

2. До другої категорії можна віднести ті послуги, що надають Міністерства та їх виконавчі органи. Скориставшись електронним порталом ЦНАПу, можна отримати такі послуги:

- а) внесення змін до реєстрів;
- б) витяги з реєстрів;
- в) довідки про несудимість;
- г) отримати Електронний цифровий підпис;
- д) отримати інформацію про розмір субсидії;
- є) зареєструвати свою підприємницьку діяльність.

Електронна адміністративна послуга – адміністративна послуга, що надається суб'єкту звернення в електронній формі. Важливим принципом надання електронних адміністративних послуг є їх доступність 24/7, а також такі переваги:

- зручний доступ до актуальної інформації про послугу;
- завантаження форм документів, подання яких необхідне для отримання адміністративної послуги, або заповнення цих форм в он-лайн режимі;
- он-лайн інформування суб'єкта звернення про стан надання адміністративної послуги;
- он-лайн оплата за надання адміністративної послуги, якщо така плата встановлена.

Один із пріоритетів Міністерства цифрової трансформації – розвиток мережі ЦНАП та спрощення процесу надання адмінпослуг. Звісно, сучасні технології є необхідною складовою для досягнення цієї мети. Сьогодні ми переходимо у нову еру надання адміністративних послуг – у ЦНАП сучасної формації. Все це неможливо без цифровізації.

Для цього необхідно вивчати іноземний досвід, навчати працівників ЦНАПу новим технологіям та обмінюватися досвідом із іноземними партнерами. Так, в Україні функціонує проект «U-LEAD з Європою», який спрямований на покращення якості надання адміністративних послуг для населення. Він фінансується країнами Європейського Союзу та країнами-партнерами, що дозволяє отримувати фінансові ресурси для розвитку та актуальну інформацію щодо змін у сфері е-послуг по всьому світу.

Виходячи із вищевказаного, можна зрозуміти, що запровадження та розвиток електронних послуг має низку позитивних сторін. Це економія часу для адміністраторів, які приймають послуги, що дає можливість приділити більше уваги громадянам, яким такі е-послуги надавати немає можливості; збільшення пропускну здатності ЦНАПів; скорочення термінів та строків надання послуг, що виконує вимогу законодавства про організацію отримання громадянами послуг у найкоротші строки та з найменшою кількістю візитів; підвищення якості надання послуг, можливість їх отримання 24/7.

За всі роки існування цієї ініціативи Міністерство Цифрової Трансформації багато досягло та змінило. У населення збільшився рівень довіри до виконавчих органів влади, а отримання певної послуги у ЦНАП не віднімає у громадян декілька тижнів.

Отже, можна зробити висновок, що запровадження та розвиток електронних послуг у ЦНАП несе за собою цілу низку позитивних змін, оскільки спрощує багато процесів та економить час суб'єктам отримання і надання електронних послуг.

Список використаних джерел:

- 1) Про ЦНАП. [Електронний ресурс]. - URL: <https://cnap-kremen.gov.ua/about/index>
- 2) Роль ЦНАП (Центрів Дія) у використанні Е-послуг. Навчальний посібник для працівників ЦНАП (Центрів Дія), покликаний залучати громадян використовувати електронні послуги. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/703/E-skills-Manual.pdf>

## ОЦІНКА ОБСЯГУ ДЕРЖАВНОГО СЕКТОРУ В УКРАЇНІ

МИТРОФАНОВА А.С., канд. екон. наук, доц.

*Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»*

Державний сектор національної економіки країни виступає матеріальною основою забезпечення належного виконання державою своїх соціально-економічних функцій. На тлі розгортання світових фінансово-економічних криз, пандемії COVID-19, військових загроз обсяг відповідальності, а отже і функцій держави за кількісними та якісними значеннями зростає.

В таких умовах важливим завданням постає аналіз обсягу, структури та динаміки державного сектору в Україні за допомогою низки показників. Серед них, на наш погляд, можна виділити наступні: питома вага зайнятих у державному секторі або питома вага оплати праці у секторі; частка державного сектору у створенні валового внутрішнього продукту (ВВП) або валової доданої вартості (ВДВ) у різних галузях господарства; доля державного сектору у інвестиціях в основний капітал; питома вага державного сектору у основних виробничих фондах; сукупність показників щодо обсягу, структури та динаміки державної власності, що залишилася за результатами приватизаційних процесів; сукупність показників щодо обсягу, структури та



динаміки корпоративних прав держави (як важливого елементу у системі державної власності).

Перші три позиції з окреслених показників можна розрахувати та прослідкувати за допомогою аналізу статистичної інформації сектору загального державного управління (ЗДУ) у національних рахунках країни (див. табл. 1).

Як бачимо за даними таблиці, у середньому близько 15% ВВП України створюється у державному секторі, причому ця доля зменшується протягом 2010–2020 років. Цей показник відповідає рівню європейських країн, де він складає близько 10–20%.

Таблиця 1

### Показники обсягу державного сектору в Україні

Джерело: складено автором на основі [1, 2]

Показник	2010	2016	2020	Абсолютне відхилення, 2010-2020 рр.
Оплата праці у секторі, у % до економіки в цілому	25.9	28.3	25.2	-0,7
Частка сектору у створенні ВДВ, у % до економіки в цілому	16.1	13.9	14.6	-1,5
Доля сектору у інвестиціях в основний капітал, у % до економіки в цілому	10.3	14.4	23.3	+13

Питома вага оплати праці у секторі відносно економіки в цілому перевищує одну чверть, причому ця доля дещо зменшується. До прикладу, у середньому по країнах Європейського Союзу питома вага зайнятих у державному секторі складала біля 16% у 2020, причому значення по окремих країнах суттєво відрізняються: від 28-29% у Швеції і Данії до 11-12% у Німеччині та Нідерландах [3]. Доля державних інвестицій у основний капітал суттєво зросла, що дозволяє припустити тенденції оновлення основних фондів на підприємствах з державною часткою. Однак зберігається простір для розвитку, порівняно з країнами ЄС, де ця доля складає до 20–35%.

Таким чином, можемо зробити висновок, що, не дивлячись на наявність тенденції поступового звуження обсягу державного сектору в Україні, його доля в оплаті праці, створенні ВВП, і особливо у інвестиціях в основний капітал залишається суттєвою, що збігається з трендом розвитку держсектору у країнах ЄС, а також є закономірним в умовах політико-економічної нестабільності.

Список використаних джерел:

1. Національні рахунки України за 2016 рік: Статистичний збірник. - Київ: Державна служба статистики України, 2018. – 255 с.

2. Національні рахунки України у 2020 році: Статистичний збірник. - Київ: Державна служба статистики України, 2022. – 221 с.

3. Share of government employment nearly stable. – Електронний ресурс. – Режим доступу: [https://ec.europa.eu/eurostat/cache/digpub/european\\_economy/bloc-4d.html?lang=en](https://ec.europa.eu/eurostat/cache/digpub/european_economy/bloc-4d.html?lang=en) (дата звернення: 08.09.2022 р.).

## ВИКЛИКИ ТА ЗАГРОЗИ СИСТЕМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ВІЙНИ

МОНАСТИРСЬКИЙ Г.Л., д-р екон. наук, проф.  
Західноукраїнський національний університет

Війна змінила умови функціонування всієї системи управління країною. Якщо у довоєнний період ми багато уваги приділяли питанням трансформації механізму управління розвитком держави, регіонів та громад, то в умовах війни необхідним є не теоретизування й нескінченні

дискусії, а формування синергійної цілісної системи ефективного забезпечення вирішення складних питань, які постали перед Україною.

Серед основних викликів та загроз для системи публічного управління в умовах війни можна виокремити наступні:

1. Необхідність забезпечення єдності всього апарату управління розвитком країни – від центрального до муніципального рівнів.

2. Подолання протиріч між різними політичними елітами, які розділяли державу в довоєнний період.

3. Забезпечення чіткої вертикалі органів державної виконавчої влади. В умовах війни елементом такої вертикалі мають стати й органи місцевого самоврядування.

4. Відхід від громадівської моделі місцевого самоврядування, тимчасовий перехід до державницької моделі, що певним чином обмежує автономію органів місцевого самоврядування, які стають виконавцями рішень органів державної влади на місцях.

5. Посилення роботи з виявлення потенційних колаборантів та ліквідації проявів сепаратизму на місцях.

6. Бюрократизація процесу прийняття управлінських рішень в системі публічного управління.

7. Визначення пріоритетів першочергового використання обмежених бюджетних ресурсів на всіх рівнях.

8. Активізація використання технологій антикризового управління та ризик-менеджменту.

9. Становлення системи публічного управління з усуненням чинника конкуренції між її елементами на основі координації управлінських зусиль.

10. Перегляд стратегічних документів розвитку держави, регіонів та територіальних громад з їх адаптацією до функціонування у військовий час.

11. Необхідність швидкого перенавчання та підвищення кваліфікації публічних службовців для здобуття ними нових навичок публічного управління в умовах воєнного стану.

12. Зростання особистої відповідальності публічних службовців за якість управлінських рішень та результати їх реалізації.

13. Використання потенціалу зарубіжних зв'язків органів публічного управління з метою залучення різнопланової міжнародної допомоги.

14. Консолідація наукового середовища з метою напрацювання методології функціонування системи публічного управління в умовах війни.

Війна змінює середовище функціонування всіх адміністративно-територіальних одиниць країни, зокрема й територіальних громад. «Забезпечення ефективного управління життєдіяльністю територіальних громад в умовах воєнних реалій має базуватись на врахуванні вимог законодавчих актів, що формують загальну інституційну базу життя країни в умовах війни та локальних нормативних актів, які б відображали особливості потенціалу кожної окремої територіальної громади та середовища її розвитку, специфіку управлінських підходів та механізмів розв'язання назрілих проблем, можливості участі у реалізації цілей регіональних та державних програм. В цьому контексті доцільним є перегляд і внесення змін до статутів, стратегій розвитку територіальних громад та річних планів їх реалізації, інших локальних програмних документів» [1].

Нові суспільно-політичні та соціально-економічні реалії ставлять нові вимоги до органів державної влади, органів місцевого самоврядування, політичних партій, громадських організацій як елементів системи публічного управління з метою забезпечення їх функціонування на засадах єдності, синергійного підсилення та соборності. Це є важливою запорукою перемоги України в цій війні.

Список використаних джерел:

1. Шкільняк М., Мельник А., Монастирський Г., Васіна А., Іванова О., Дудкіна О. Управління життєдіяльністю територіальних громад в умовах воєнного стану: виклики й механізми реагування. *Вісник економіки*. 2022. Вип. 2. С. 197–206. URL: <http://visnykj.wunu.edu.ua/index.php/visnykj/article/view/1372>

2. Монастирський Г.Л. Актуальні виклики модернізації публічного управління розвитком громад в умовах післявоєнної відбудови. *Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах війни та післявоєнної відбудови України: матеріали доповідей Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю* (Тернопіль, 31 травня 2022 року). Тернопіль: ЗУНУ, 2022. С. 64-67.

## **ДО ПИТАННЯ ВИЗНАЧЕННЯ КОМПЕТЕНЦІЇ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ**

МУРАЄВА В.О., заступник голови Харківської обласної ради

В період воєнного стану діяльність місцевих органів публічного управління відповідно до Закону України «Про правовий режим воєнного стану» спрямована на забезпечення дії Конституції та законів України, здійснення заходів правового режиму, оборони, цивільного захисту, охорони прав, свобод і законних інтересів громадян. При цьому можуть утворюватися тимчасові державні органи – військові адміністрації. 24 лютого 2022 р. Президентом України створено військові обласні та районні адміністрації, голови яких набули відповідного військового статусу. Кожну адміністрацію очолює начальник, який призначається на посаду та звільняється Президентом України.

Воєнний стан передбачає надання органам державної влади, військовому командуванню, військовим адміністраціям та органам місцевого самоврядування повноважень, необхідних для відвернення загрози, відсічі збройної агресії та забезпечення національної безпеки. Крім того, військові адміністрації здійснюють делеговані повноваження органів місцевого самоврядування відповідно до Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні».

В умовах збройної агресії інститути громадянського суспільства співпрацюють з державою, допомагають Збройним Силам України та цивільному населенню.

Відповідно до статті 17 Закону України «Про правовий режим воєнного стану» органи місцевого самоврядування зобов'язані сприяти діяльності військових адміністрацій у запровадженні та здійсненні заходів правового режиму воєнного стану [2]. Тому в реалізації проєктів у співпраці з військовими адміністраціями можна розраховувати на допомогу й органів місцевого самоврядування. В той же час, якщо на військову адміністрацію перекладається сфера компетенції органів місцевого самоврядування, то фінансування діяльності щодо реалізації такого кола повноважень здійснюється за рахунок коштів відповідних місцевих бюджетів, а виконання інших функцій – за рахунок коштів Державного бюджету України.

В умовах воєнного стану органи місцевого самоврядування відіграють значну роль щодо охорони та оборони територіальних громад. Відповідно до ч. 2 ст. 98 Закону України «Про правовий режим воєнного стану», органи місцевого самоврядування і далі здійснюють повноваження, надані їм Конституцією України та іншими законами України. Зокрема, органи місцевого самоврядування зобов'язані сприяти діяльності військового командування та військових адміністрацій щодо забезпечення заходів, які необхідні для запровадження правового режиму воєнного стану на відповідній території та захисту безпеки населення. Сільський, селищний, міський голова територіальної громади у період воєнного стану, на території якої не ведуться бойові дії, може прийняти рішення, з обов'язковим інформуванням начальника відповідної обласної військової адміністрації протягом 24 годин щодо таких питань: внесення змін до кількісного та персонального складу виконавчого комітету відповідної сільської, селищної, міської ради; затвердження тимчасової структури виконавчих органів сільської, селищної, міської ради, загальної чисельності апарату ради та її виконавчих органів, утворення інших виконавчих органів ради; наділення органів самоорганізації населення окремими власними повноваженнями органів місцевого самоврядування, а також передачі коштів, матеріально-технічних та інших ресурсів, необхідних для їх здійснення; внесення до місцевого бюджету змін, необхідних для здійснення заходів правового режиму воєнного стану військовим командуванням або відповідною військовою адміністрацією [2].

Ніяких обмежень таких повноважень при введенні воєнного стану не передбачено. Тому

органи місцевого самоврядування і надалі продовжують:

- 1) організувати освітні заходи для дітей та підлітків;
- 2) знаходити приміщення для громадських організацій;
- 3) встановлювати додаткові гарантії щодо соціального захисту населення;
- 4) організувати надання безоплатної первинної правової допомоги;
- 5) надавати допомогу малозабезпеченим громадянам похилого віку, особам з інвалідністю, сім'ям загиблих військовослужбовців, багатодітним сім'ям тощо.

Таким чином, на рівні територіальних громад зараз діють обласні, районні військові адміністрації та органи місцевого самоврядування. При цьому відповідальність за виконання повноважень у гуманітарній сфері та стосовно надання соціальної допомоги розподілена одразу на двох рівнях управління в державі.

Контроль за діяльністю обласних військових адміністрацій з питань забезпечення оборони, громадської безпеки і порядку, здійснення заходів правового режиму воєнного стану здійснює Генеральний штаб Збройних Сил України, а з інших питань – Кабінет Міністрів України.

Повноваження щодо прийняття багатьох рішень з питань місцевого значення залишаються у компетенції органів місцевого самоврядування, але 19 вересня 2022 р. народні депутати зареєстрували у Верховній Раді України законопроект № 8056 про внесення змін до деяких законів України щодо вдосконалення повноважень органів місцевого самоврядування та їх посадових осіб у період дії воєнного стану [1]. Інформація про необхідність зробити технічний законопроект і більш чітко виписати окремі норми законодавства надійшла від обласних військових адміністрацій (ВА) та органів місцевого самоврядування (ОМС).

У законопроекті передбачено наступні зміни щодо визначення компетенції органів публічного управління в умовах воєнного стану:

- розмежовуються повноваження тих військових адміністрацій, які діють на території спільно з місцевим самоврядуванням в обмеженому режимі (до прийняття окремого рішення Парламентом), а також тих військових адміністрацій, яким Верховна Рада за поданням Президента надала усю повноту влади на території (у випадку неспроможності ОМС забезпечувати заходи воєнного стану);
  - більш якісно виписана норма, що начальником військової адміністрації населеного пункту може бути голова громади;
  - розширено повноваження Президента щодо оперативного впровадження військової адміністрації у разі потреби (аналогічне регулювання вже існує щодо введення на території військово-цивільних адміністрацій, тому логічно його мати і щодо ВА);
  - спростуються бюрократичні процедури працевлаштування працівників військових адміністрацій населених пунктів, зокрема колишніх службовців в ОМС;
  - удосконалюється процедури взаємодії військових адміністрацій та військово-цивільних адміністрацій як під час запровадження воєнного стану, так і в післявоєнний період;
  - вирішується ряд проблемних питань, які виникали у місцевих радах у зв'язку з утворенням на території громади військової адміністрації;
  - посадовцям ОМС, які займають керівні посади, однак чиї ради не функціонують, надається право знайти тимчасово іншу роботу (аналогічне регулювання було ухвалене щодо службовців в ОМС нижчої і середньої ланки декілька місяців тому).

Список використаних джерел:

1. Про внесення змін до деяких законів України щодо вдосконалення повноважень органів місцевого самоврядування та їх посадових осіб у період дії воєнного стану: Проект Закону України № 8056 від 19.09.2022. URL : [http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4\\_1?pf3511=74938](http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_1?pf3511=74938)

2. Про правовий режим воєнного стану : Закон України від 12 травня 2015 р. № 389-VIII (Ред. від 06.09.22) <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19#Text>

## ВІЙСЬКОВА АДМІНІСТРАЦІЯ ЯК ОРГАН УПРАВЛІННЯ: ОСОБЛИВІСТЬ СТАТУСУ

ОЛЬШАНСЬКИЙ О.В., д-р наук з держ. упр., проф.  
*Східноукраїнський національний університет ім. В. Даля, м. Київ*

Військова агресія Російської Федерації в Україні створила умови для введення нової інституції державного управління – військової адміністрації. Відповідно до ст. 4 Закону України «Про правовий режим воєнного стану» на територіях, на яких введено воєнний стан, для забезпечення дії Конституції та законів України, забезпечення разом із військовим командуванням запровадження та здійснення заходів правового режиму воєнного стану, оборони, цивільного захисту, громадської безпеки і порядку, захисту критичної інфраструктури, охорони прав, свобод і законних інтересів громадян можуть утворюватися тимчасові державні органи - військові адміністрації. Рішення про утворення військових адміністрацій приймається Президентом України за поданням обласних державних адміністрацій або військового командування [1, ст. 4].

Від військової адміністрації слід відрізнити інший орган державної влади – військово-цивільну адміністрацію. Військово-цивільні адміністрації - це тимчасові державні органи у селах, селищах, містах, районах та областях, що діють у складі Антитерористичного центру при Службі безпеки України (у разі їх утворення для виконання повноважень відповідних органів у районі проведення антитерористичної операції) або у складі Об'єднаного оперативного штабу Збройних Сил України (у разі їх утворення для виконання повноважень відповідних органів у районі здійснення заходів із забезпечення національної безпеки і оборони, відсічі і стримування збройної агресії Російської Федерації у Донецькій та Луганській областях) і призначені для забезпечення дії Конституції та законів України, забезпечення безпеки і нормалізації життєдіяльності населення, правопорядку, участі у протидії актам збройної агресії, диверсійним проявам і терористичним актам, недопущення гуманітарної катастрофи в районі відсічі збройної агресії Російської Федерації, зокрема проведення антитерористичної операції [2, ст. 1].

Ці органи не є тотожними. Основною відмінністю є те, що військово-цивільна адміністрація може функціонувати і в військовий, і в мирний час. Проте, військова адміністрація створюється тільки за умови введення військового часу. І військова адміністрація, і військово-цивільна адміністрація є тимчасовими органами державної влади, які здійснюють повноваження органу місцевого самоврядування.

Військові адміністрації населених пунктів формуються з військовослужбовців військових формувань, утворених відповідно до законів України, осіб рядового і начальницького складу правоохоронних органів, служби цивільного захисту, які відряджаються до них у встановленому законодавством порядку для виконання завдань в інтересах оборони держави та її безпеки із залишенням на військовій службі, службі в правоохоронних органах, органах та підрозділах цивільного захисту без виключення зі списків особового складу, а також працівників, які уклали трудовий договір з обласними військовими адміністраціями (у разі їх утворення) або з Генеральним штабом Збройних Сил України (якщо у відповідній області не утворено обласну військову адміністрацію). Фінансування діяльності військових адміністрацій із виконання повноважень органів місцевого самоврядування здійснюється за рахунок коштів відповідних місцевих бюджетів, виконання інших функцій - за рахунок коштів Державного бюджету України [1, ст. 4].

Начальник військової адміністрації, крім повноважень, віднесених до його компетенції Законом України «Про правовий режим воєнного стану», здійснює повноваження сільської, селищної, міської ради, її виконавчого комітету, сільського, селищного, міського голови. Апарат сільської, селищної, міської ради та її виконавчого комітету, інші виконавчі органи, комунальні підприємства, установи та організації відповідної територіальної громади підпорядковуються начальнику відповідної військової адміністрації [1, ст. 10]. Тобто, фактично начальник військової адміністрації уособлює в собі всю повноту влади на відповідній території.

Військова адміністрація населеного пункту має більш широке коло повноважень, ніж військово-цивільна адміністрація. Крім тих, що здійснює військово-цивільна адміністрація,

відповідно до Закону України «Про військово-цивільні адміністрації» військова адміністрація здійснює надання комунального майна в оренду на строк до одного року; надання допомоги власникам квартир (будинків) в їх відбудові у разі пошкодження в результаті проведення бойових дій, терористичних актів, диверсій; організації за рахунок власних коштів і на пайових засадах будівництва, реконструкції і ремонту об'єктів комунального господарства та соціального призначення, житлових будинків, а також шляхів місцевого значення; вирішення відповідно до законодавства питань, пов'язаних із наданням військовим частинам, установам, закладам освіти Збройних Сил України службових приміщень і жилої площі, інших об'єктів, а також комунально-побутових послуг; здійснення контролю за їх використанням, наданням послуг; сприяння організації виробництва і поставок у війська підприємствами та організаціями, що перебувають у комунальній власності, замовленої продукції, послуг, енергоресурсів [1, ст. 15].

Таким чином, військова адміністрація є органом державної влади, який має особливий статус, тимчасово створюється на період воєнного стану та здійснює функції управління територією, забезпечення життєво необхідних потреб, потреб у безпеці та усунення наслідків збройної агресії на відповідній території.

Список використаних джерел:

1. Про правовий режим воєнного стану : Закон України від 12 травня 2015 року №389-VIII. - URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19#Text> (дата звернення 14.09.2022).
2. Про військово-цивільні адміністрації : Закон України від 03 лютого 2015 року №141-VIII. - URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/141-19#Text> (дата звернення 14.09.2022).

## **ПЛАНУВАННЯ ВІДНОВЛЕННЯ ТА СТИМУЛЮВАННЯ РОЗВИТКУ РЕГІОНІВ І ТЕРИТОРІЙ В УКРАЇНІ**

ПАСТУХ К.В., канд. наук з держ. упр.

В умовах сьогодення особлива увага приділяється відновленню та стимулюванню розвитку регіонів і територій, що постраждали внаслідок збройної агресії проти України. Вельми актуальним постає здійснення планування відновлення та стимулювання розвитку таких регіонів, територій.

Особливості відновлення регіонів і територій встановлює Закон України «Про засади державної регіональної політики» [3]; прийнято Закон України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо засад державної регіональної політики та політики відновлення регіонів і територій» [2] тощо.

Наразі, урахувуючи існуючий потенціал та спеціалізацію територій, здійснюється розробка планів відновлення та розвитку регіонів, а також територіальних громад.

Як відомо, планування, тобто процес підготовки управлінського рішення, оснований на обробленні інформації, що включає в себе вибір цілей, а також визначення засобів їхнього досягнення шляхом оцінювання альтернативних варіантів і застосування найприйнятнішого з них в очікуваних умовах розвитку [4], є однією з функцій публічного управління.

Відновленням регіонів і територій є комплекс заходів, що спрямовані на створення сприятливих умов для діяльності суб'єктів господарювання, прискорене відновлення об'єктів соціальної інфраструктури, критичної інфраструктури, об'єктів житлового та громадського призначення до стану, що дозволить повернутись населенню, яке виїхало внаслідок збройної агресії проти України. Щодо формування планів відновлення та розвитку регіонів, то згідно Закону України «Про засади державної регіональної політики» [3] його здійснює центральний орган виконавчої влади, що забезпечує розробку державної регіональної політики, спільно із іншими центральними та місцевими органами виконавчої влади. Проект регіонального плану відновлення та розвитку формується обласними державними адміністраціями тощо та подається для включення його до плану відновлення та розвитку регіонів до центрального органу виконавчої влади, що забезпечує розробку державної регіональної політики. Плани відновлення та розвитку територіальних громад формуються відповідними міською, сільською, селищною радами.

До функціональних типів територій, які визначаються для планування відновлення та стимулювання розвитку регіонів та територій, віднесено наступні:

– території відновлення (мікрорегіони, територіальні громади, на території яких відбувалися бойові дії та/або які були тимчасово окуповані, та/або території яких зазнали внаслідок ведення бойових дій руйнувань об'єктів соціальної інфраструктури, критичної інфраструктури, об'єктів житлового фонду, а також які характеризувалися погіршенням рівня соціально-економічного розвитку та значним переміщенням населення до регіонів країни та інших країн);

– регіональні полюси зростання (мікрорегіони, територіальні громади з найкращими демографічними, географічними, соціальними та економічними показниками розвитку порівняно з подібними територіями регіону, та зростання яких позитивно впливає на суміжні території, регіон та/або країну в цілому);

– території з особливими умовами для розвитку (макрорегіони, мікрорегіони, територіальні громади з низьким рівнем соціально-економічного розвитку або на яких існують демографічні, міжнародні, безпекові, природні, інші об'єктивні обмеження щодо використання потенціалу території для розвитку);

– території сталого розвитку (самодостатні, спроможні до збалансованого розвитку мікрорегіони, територіальні громади з соціально-економічним потенціалом територій) [3].

При цьому, слід зазначити, що макрорегіоном є декілька регіонів чи їх частини, об'єднаних за спільними ознаками, яким притаманні спільні проблеми розвитку, у межах яких здійснюється реалізація спеціальних для цієї території програм регіонального розвитку. Мікрорегіоном є частина регіону, що характеризується територіальною цілісністю, а також особливостями розвитку, у межах якої здійснюється реалізація спеціальних для цієї території проектів регіонального розвитку [3].

Сучасні виклики в Україні висувають нові вимоги до здійснення державної регіональної політики. Існуючі підходи до державної регіональної політики потребують трансформації. Упровадження найкращих сучасних підходів до державної регіональної політики набуває особливого значення для країни. Принциповим є питання щодо модернізації державної регіональної політики в Україні. Важливим є забезпечення інноваційного розвитку регіонів та територій.

Опорою відновлення економічного зростання в Україні мають стати регіони та територіальні громади, шляхом до процвітання країни – збільшення економічної самостійності регіонів та її територіальних громад, підтримка їх економічного розвитку, створення передумов для якісних перетворень, активізація економічної діяльності в регіонах та територіальних громадах, забезпечення конкурентоспроможності регіонів та територіальних громад. Це вимагає принципових змін у підходах до їх стратегічного розвитку [5]. Стратегічний розвиток має бути спрямований на забезпечення інноваційної моделі економічного зростання, створення передумов для довгострокових якісних перетворень. Основним завданням є підтримка та розвиток наявного потенціалу територій, досягнення гідних умов життя людей. Важливим є формування ефективної модернізованої економіки на регіональному рівні, основою якої має бути збалансування використаного внутрішнього потенціалу із надходженням зовнішніх ресурсів [1].

Отже, відновлення та стимулювання розвитку регіонів та територій, що постраждали внаслідок збройної агресії проти України, є одним із головних завдань сьогодення. Формування нового світогляду на майбутній їх розвиток, своєчасне реагування органів публічної влади на ті чи інші виникаючі проблеми сприятиме їх вирішенню. Формування та реалізація державної регіональної політики в Україні, спрямованої на відновлення та стимулювання розвитку регіонів і територій, а також запровадження сучасних технологій публічного управління та адміністрування набувають особливої актуальності і потребують подальших наукових пошуків.

Список використаних джерел:

1. Державна економічна політика регіонального розвитку: монографія / [М.А. Латинін, С.В. Майстро, Н.В. Статівка та ін.]; за заг. ред. д.держ.упр., проф. М.А. Латиніна. – Х.: Вид-во ХарПІ НАДУ «Магістр», 2017. – 420 с.

2. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо засад державної регіональної політики та політики відновлення регіонів і територій: Закон України від 9 липн. 2022 р. № 2389-IX // Уряд. кур'єр. – 2022. – № 164.

3. Про засади державної регіональної політики : Закон України від 5 лют. 2015 р. № 156-VIII // *Офіц. вісн. України.* – 2015. – № 18.

4. Стратегічне планування : навч. посіб. / М. А. Латинін, Т. М. Лозинська ; за заг. ред. д.е.н., проф. О. Ю. Амосова.– Х. : Вид-во ХарPI НАДУ «Магістр», 2007. – 104 с.

5. Public administration in the economic sphere in Ukraine: strategic approach / Mykola A. Latynin, Kateryna V. Pastukh, Denys L. Tarasenko, Serhii O. Shevchenko, Anna Yu. Munko // *Estudios de Economía Aplicada*, 2021, University of Almeria, Spain, Vol. 39, № 5.

## **СУЧАСНІ МЕТОДИ ТА ПРИЙОМИ УПРАВЛІННЯ**

ПЕКАНЕЦЬ С.Р., здобувач вищої освіти

*Львівський національний університет ветеринарної медицини та біотехнологій імені Степана Гжицького*

ШУЛЬЖИК Ю.О., канд. техн. наук, доц., науковий керівник

*Прикарпатський інститут імені Михайла Грушевського ПрАТ «ВНЗ МАУП»*

Світова практика показує, що діяльність вітчизняних компаній повинна базуватися на застосуванні методів управління, які підтримують конкурентоспроможність, інноваційність та гнучкість, а також на інтервенційному вдосконаленні знань їхніх працівників, особливо виконавчого керівництва. Після встановлення миру і закінчення війни в Україні економічний прогрес і розвиток нашої країни потребує розвитку конкурентоспроможної економіки, заснованої на знаннях, нових технологіях та інноваціях. Вітчизняні компанії повинні прийняти іноземний бізнес-досвід, особливо світових лідерів, але все більше поважати досвід компаній з нових індустріальних країн [1].

Вважаємо, що концепцію сучасного менеджменту, як ефективну технологію управління підприємницькою діяльністю, важко підібрати для застосування у вітчизняних компаніях. Концепція безперервного навчання організації, метод сценаріїв, Swot-аналіз, аналіз витрат і вигод, аналіз грошових потоків, порівняльний аналіз, маркетинг відносин, аналіз евакуації, концепція TQM тощо – це лише окремі з моделей і методів, які використовуються в сучасному діловому світі, і які ще недостатньо практикуються вітчизняними компаніями.

Найбільш дієвими вважаються два основних інструменти менеджменту та управління відповідно до поставлених цілей, а саме внутрішній аудит та контролінг. Ці два інструменти можна представити як два важелі, за допомогою яких власники капіталу контролюють керівництво, щоб воно працювало в рамках своїх компетенцій при веденні бізнес-діяльності, а також служать керівництву, щоб з мінімальними ризиками та успішно вести компанію до досягнення цілі.

У сучасній теорії менеджменту вважається, що найбільш ефективним є встановлення внутрішнього контролю як принципу організації компанії. Через створення організаційних процедур визначаються стандарти щодо обов'язків, прав та відповідальності кожного працівника. Створення документації, документообіг, заповнення, обробка, облік та розпорядження документами повинні бути чітко визначені. Необхідно конкретно визначити рівень відповідальності кожного менеджера в організаційній структурі компанії [2].

Підвищення конкурентоспроможності в регіональному та глобальному середовищі стає ключовою метою як компанії, так і економіки країни в цілому. Компанії прагнуть підвищити свою продуктивність, щоб досягти швидшого розвитку, вищої якості та прибутку. У цій жорсткій конкуренції одним із найважливіших факторів підвищення продуктивності та підвищення конкурентоспроможності є людський капітал, представлений управлінськими кадрами, командами управління якістю та високоякісною освітою, яка стала таким же важливим фактором виробництва, як і капітал.

Нова організація – це організація, яка постійно навчається, знає концепцію інтелектуального лідерства, трансформаційного лідера, формує командних гравців на всіх рівнях, заохочує до створення самоврядних команд. Нові ролі лідерів високопродуктивних команд виникнуть у



процесі використання нових методів управління та навчання команд, мотивації та спрямуванні енергії співробітників на задоволення потреб і вимог ринку. Творчість, пошук інноваційних рішень – це властивість людей, тим, хто стикається з проблемами і вирішує їх, підходять до ситуації з відкритою свідомістю та вмінням спостерігати за речами в новому, іншому світлі, в якому інші їх не помічають.

Вважаємо, що метою удосконалення політики управління персоналом кожного підприємства має стати забезпечення своєчасного оновлення й збереження кількісного та якісного складу кадрів, його розвиток відповідно до потреб вітчизняної економіки, вимог чинного законодавства та стану ринку праці.

Очікуємо, що управлінські команди будуть творчо мислити, вирішувати проблеми, працювати над проектами, розвивати та вдосконалювати бізнес щоб якомога швидше відродити національну економіку і спрямувати її в ефективне русло.

Список використаних джерел:

- 1.Đorđević D., Čočkalović D., Bogetić S., *Novi model upravljanja i razvoja konkurentne sposobnosti domaćih preduzeća*, Međunarodna konferencija o kvalitetu - JUSK ICQ 2011, Beograd, 2011.
- 2.Nerandžić B., *Interna i operativna revizija*, Stylos, Novi Sad, 2007. str. 192.

## ЩОДО ФОРМУВАННЯ ІМІДЖУ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ

ПРАЦИБУДА М.В., здобувач вищої освіти,  
МАМОНОВА В.В., д-р наук з держ. упр., проф., науковий керівник  
*Харківський національний університет міського господарства імені О.М. Бекетова*

Поняття «імідж» має ряд досить схожих понять: образ, думка, ставлення, рейтинг, репутація, авторитет, слава, популярність, престиж. Створення та поширення будь-якого іміджу, а особливо в публічному управлінні – це дуже складний і різнобічний процес, який вимагає важкої довготривалої цілеспрямованої роботи PR менеджерів та інших працівників в цій сфері. Позитивний імідж підвищує конкурентоспроможність людей та організацій за рахунок залучення прямих виборців чи прихильників та полегшення доступу до різних ресурсів (фінансових, інформаційних, людських тощо). Негативний же імідж, може навпаки зіпсувати кар'єру навіть найкращій людині.

Імідж може відповідати самим різним об'єктам: особі, предмету, організації, державі. Формування іміджу може бути цілеспрямованим, і тоді іміджмейкери посилюють необхідні, бажані риси і послаблюють небажані. Однак можливе і випадкове, стихійне створення іміджу, проте результати буде важче контролювати та передбачити.

У сфері публічного управління можна виокремити два типи іміджу – 1) імідж органу публічного управління; 2) імідж публічного службовця (державного службовця або посадової особи місцевого самоврядування). Якщо імідж публічного службовця є персоніфікованим явищем, то імідж органу публічного управління – комплексним.

Е. Мамонтова визначає імідж органу публічного управління як «узагальнене уявлення, розуміння і оцінку громадянами та різними групами громадськості, сформованими на основі інформації, яка зберігається в їх пам'яті про різні аспекти діяльності владної інституції» [1].

Оскільки орган публічного управління є суспільним інститутом, у формуванні його іміджу значну роль грають засоби масової інформації і соціальні мережі в Інтернет.

Іншими словами, імідж органів публічного управління та публічних службовців уявляє собою не випадковий збіг обставин, щось таке, що постає саме собою, навпаки, це добре сплановано і це створюють фахівці з комунікацій. Вони визначають ключові характеристики, керують його розвитком і модифікують його, коли це необхідно. Так, І. Рейн, Ф. Котлер та М. Столлер [3, с. 15] зазначають, що для формування іміджу політика чи державного діяча важливо, що він повинен бути впізнаваним для аудиторії, що є першим та, можливо, найважливішим кроком у формуванні іміджу. Отже, головне завдання у створенні іміджу в

публічному управлінні є впізнавання особистості у суспільстві. Наступне – це довіра, яку повинні мати громадяни до публічного службовця. І.

І. Смайзян і П. Орзекаускас виокремлюють чотири рівні побудови іміджу:

– фундаментальний образ – перший рівень формування іміджу, який включає індивідуальні та організаційні принципи, філософію, цілі та стандарти дії;

– внутрішній імідж – включає планування та проведення організаційної політики та заходів, спрямованих на членів політичної партії з метою зміцнення їх лояльності до партії, а також партійної солідарності;

– зовнішній імідж – включає діяльність, за допомогою якої публічний управлінець представляються публічно, побудова відповідних відносин із ЗМІ та громадськістю в цілому, поведінка суб'єкта на публіці;

– недосяжний імідж – включає вплив поведінки на фактори, пов'язані з суб'єктом, їх культурна матриця, освіта, мотивація тощо [2].

Фахівці, які працюють над створенням іміджу, усвідомлюють, що він складається щонайменше з двох елементів, один з них є більш керованим, що включає суб'єкти, для яких створюється імідж, наприклад, певна особа або члени територіальної громади (регіональної спільноти), а інший – менш керований, такий як ЗМІ, виборці та аудиторія, до якої вони звертаються. Є багато спроб класифікувати аудиторію за її впливом на створення образу [2, с. 95]. Таким чином, можна говорити про первинну, вторинну та маргінальну аудиторію.

Створений PR-менеджерами імідж повинен мати певну гнучкість до зміни, якщо цього вимагає ситуація (в цьому випадку особливо важливий доступ до ЗМІ і наявність або відсутність комунікаційних бар'єрів). Імідж можна спрямовано формувати, уточнювати або переробляти з допомогою діяльності, вчинків і заяв соціального суб'єкта.

Але при цьому потрібно відзначити, що сам «каркас» іміджу повинен залишатися практично незмінним. Радикальна зміна іміджу є, скоріше, крайнім заходом, і можливий він тільки в процесі тривалої, ретельно прорахованої роботи (не кажучи вже про необхідні ресурси, і в першу чергу фінансові, які для цього потрібні). В іншому випадку публічний лідер ризикує залишитися без своїх прихильників і не знайти підтримки тих, на кого він розраховував.

Не можна не враховувати і необхідність зворотного зв'язку іміджу з реальністю, оскільки те, що було актуальним вчора, сьогодні у зв'язку зі зміною суспільно-політичної ситуації, може бути непотрібним, або потрібним в значно меншій мірі.

Виокремлюють два рівні формування іміджу: особистий стиль спілкування з комунікативними навичками, з одного боку, та висвітлення в засобах масової інформації діяльності, з іншого. Імідж організацій є результатом напруженості професіоналів, зобов'язаних здійснювати зв'язки з громадськістю для створення іміджу на рівні міжособистісного спілкування або на рівні масового спілкування та сприйняття громадянами даної особистості. А саме, в конкретному соціальному контексті громадяни віддають перевагу людям з певними характеристиками, тобто з конкретним іміджем.

Таким чином, можна підсумувати, що імідж має велике значення для органів публічного управління і публічних службовців, особливо тих з них, хто веде активну політичну діяльність, а також є виборними особами (депутати всіх рівнів управління в державі) і лідерами громад (сільські, селищні, міські голови) та ін. При цьому підкреслимо, що імідж є нематеріальним явищем та існує лише в уяві його творців і аудиторії. Більш того, кожен виборець долучається до створення іміджу публічного службовця або депутата, тому що з одного боку, завжди бачить його з власної позиції, а з іншого боку, віддаючи свій голос на виборах тій чи іншій публічній особі, стає частиною його соціальної бази і тим самим створюваного ним іміджу.

Список використаних джерел:

1. Мамонтова Е. Імідж органу публічної влади: структура та функції. [https://dut.edu.ua/uploads/1\\_887\\_65395275.pdf](https://dut.edu.ua/uploads/1_887_65395275.pdf) (Дата звернення 20.09.2022).

2. Orzeauskas Petras and Smaiziane Ingrida (2007). Public Image and Reputation Management: Respective and Actualities; Viesoji Politika IR Administravimas No 19

3. Rein, I. J., Kotler Ph. and Stoller M. R. (1987). High Visibility. The Professional Guide to

## **ЖИТЛОВІ ПРОБЛЕМИ ВНУТРІШНЬО ПЕРЕМІЩЕНИХ ОСІБ: СПОСОБИ ВИРІШЕННЯ**

СЕРДЮКОВА О.С., канд. наук з держ. упр.

*Східноукраїнський національний університет ім. В. Даля, м. Київ*

Згідно із статтею 2 Закону України „Про забезпечення прав і свобод внутрішньо переміщених осіб” Україна вживає всіх можливих заходів, передбачених Конституцією та законами України, міжнародними договорами, згода на обов’язковість яких надана Верховною Радою України, щодо запобігання виникненню передумов вимушеного внутрішнього переміщення осіб, захисту та дотримання прав і свобод внутрішньо переміщених осіб, створення умов для добровільного повернення таких осіб до покинутого місця проживання або інтеграції за новим місцем проживання в Україні [1].

Забезпечення житлом внутрішньо переміщених осіб (ВПО) стало сьогодні однією з головних проблем, з яких стикнулися приймаючі громади. Станом на 11.05.2022 в Україні кількість ВПО перевищила 8 мільйонів осіб. За кількістю прийнятих ВПО найбільшого переміщення зазнали громади Дніпропетровської області – 11%, Київської області – 10%, Львівської області – 9%, Вінницької області – 7%, Полтавської області – 7% [2].

Сьогодні у військових адміністрацій, що є суб’єктами управління територій, відсутнє системне бачення стосовно вирішення проблеми забезпечення житлом ВПО та правового статусу житлових об’єктів, від якого і залежить механізм надання їх у користування. На теперішній час існують наступні способи забезпечення житлом ВПО:

1) за рахунок наявного у громаді фонду житла, призначеного для тимчасового проживання ВПО (механізм визначений відповідно до Порядку викупу, будівництва житла з метою передачі для тимчасового проживання внутрішньо переміщених осіб та Порядку формування фондів житла, призначеного для тимчасового проживання, обліку та надання такого житла для тимчасового проживання внутрішньо переміщених осіб, затверджених постановою Кабінету Міністрів України від 29.04.2022 № 495).

2) за рахунок модульних та трейлерних будинків (на період дії правового режиму воєнного стану в Україні або окремих її місцевостях та протягом одного року після його припинення чи скасування розміщення тимчасових споруд, їх комплексів, призначених для життєзабезпечення (тимчасового проживання та обслуговування) ВПО допускається на земельних ділянках будь-якої категорії та здійснюється на підставі затвердженої схеми розміщення таких споруд після прийняття сільським, селищним, міським головою або керівником військової адміністрації населеного пункту рішення про розроблення такої схеми. Склад, зміст та порядок розроблення, погодження, оприлюднення схеми розміщення, а також вимоги до тимчасових споруд для життєзабезпечення населення, їх зведення, перенесення, демонтажу встановлюються Кабінетом Міністрів України.

Формування житлового фонду територіальної громади для ВПО може здійснюватися:

1) шляхом придбання у комунальну власність територіальної громади житлових приміщень і будівель;

2) шляхом безоплатної передачі у комунальну власність територіальної громади приміщень і будівель із державної, приватної або комунальної власності;

3) шляхом реконструкції, переобладнання, капітального ремонту нежитлових приміщень та будівель і відповідно зміною їх статусу з нежитлового на житлове в порядку, визначеному чинним законодавством.

4) шляхом нового житлового будівництва, у т. ч. із використанням механізму державно-приватного партнерства

5) шляхом запровадження фінансово-інвестиційних механізмів підтримки ВПО;

б) розміщення тимчасових споруд, придатних для проживання ВПО.

Проте, умови та порядок надання ВПО житла в користування визначаються державними нормативно-правовими актами та не можуть визначатися органами місцевого самоврядування або органами, що виконують їх повноваження.

Таким чином, сьогодні органи місцевого самоврядування або органи, що здійснюють їх повноваження відповідно до Указу Президента, повинні самостійно визначатися із власною концепцією забезпечення житлом ВПО, враховуючи наявні ресурси та кількість осіб, що перемістилися до їх громади.

Список використаних джерел:

1. Внутрішньо переміщені особи. - URL: <https://www.msp.gov.ua/timeline/Vnutrishno-peremishcheni-osobi.html> (дата звернення 16.09.2022).

2. Кількість внутрішньо переміщених осіб (ВПО) в Україні перевищила 8 млн людей: звідки й куди їхали найбільше. - URL: <https://www.minre.gov.ua/news/kilkist-vnutrishno-peremishchenyih-osib-vpo-v-ukrayini-perevyshchyla-8-mln-lyudey-zvidky-y-kudy> (дата звернення 16.09.2022).

## СУЧАСНИЙ ЕТАП РОЗВИТКУ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

СИДОРЕНКО Н.С., д-р юрид. наук, доц.,

*Дніпропетровський державний університет внутрішніх справ*

Сучасна держава є складною організаційною структурою, ефективність діяльності якої багато в чому визначається ефективністю системи публічного управління. Стабільний та поступовий розвиток нашої країни безпосередньо пов'язаний із модернізацією системи публічного управління. Публічне управління представляє собою управління у сфері організації та функціонування держави.

Як зауважує Н.Сидоренко: «Однією з фундаментальних проблем в сучасній демократичній країні є відсутність ефективності систем державного менеджменту, їх недостатній висок та здатність вирішувати гострі економічні та соціальні суперечності, що виникають у спільнотах різних рівнів» [1, с.162].

Публічна служба (управління) – це широке поняття, яке охоплює, згідно із чинним законодавством, службу в органах державної влади і місцевого самоврядування. Публічна служба здійснює регулювання тільки стосовно підвідомчих установ і форм виконання своїх функціональних повноважень [2, с.234].

Трансформаційні процеси, що відбуваються в українському суспільстві останні десятиліття, породили необхідність зміни парадигми здійснення публічної влади як інструмента, що втрачає ефективність в управлінні суспільством. Сьогодні можна говорити про значні порушення балансу між якістю здійснення державної влади та соціальними викликами суспільства, а також світових партнерів, які взаємодіють із Україною. У цьому сьогодні бачиться основна суперечність, що перешкоджає повноцінному розвитку нашого держави.

Публічне управління вивчалось плеядами вчених різних шкіл та напрямів, починаючи з стародавнього світу. Традиційно воно розглядалось з позицій системного підходу. Вважається, що одними з перших системний підхід до сфери публічного управління стали використовувати Д.Істон і Р.Алмонд в 50-60-х роках ХХ ст.. Для сучасного розуміння зазначеного напрямку великий внесок вніс Л. Фон Берталанфі, який запропонував розглядати світ як організацію. В цьому випадку - будь-яка організація є системою, кожен елемент якої має свої певні функції та цілі. Успішне виконання функцій взаємопов'язаних між собою частин безпосередньо залежить від якості інтеграції системоутворюючих елементів. При цьому особливостями системи можна вважати: цілісність, певну стабільність, взаємозалежність системи та середовища, здатність до самовдосконалення [3, с.7].

Не менш важливим для дослідження сутності публічного управління є структурно-функціональний підхід, у рамках якого були зроблені спроби осягнути природу протиріч, що виникають у процесі суспільного розвитку, через виконання функцій елементів системи. Будь-

яке відхилення від запланованого результату можна проаналізувати як дисфункцію регулятивного впливу, який сприймає кожен етап адміністративного процесу як самостійний, а не як сукупність, що характерно для у системного аналізу.

Проте сучасна політична реальність винятково складна і багатогранна, й у світі, що динамічно змінюється, з'являється невизначена кількість можливостей і наслідків розвитку суспільства і держави. Підтримуючи принципи демократії, багатопартійності та плюралізму думок, держава створює численні варіанти розвитку політичної ситуації. Фактично сучасна система державного управління є відкритою системою, яка розвивається на основі принципу відкритої архітектури, спроектованої компанією IBM і широко застосовуваної у комп'ютерних технологіях [4, с.21].

У сфері публічного управління, реалізація цього принципу означатиме створення додаткових можливостей для швидкого формування єдиної системи моніторингу розвитку електронного уряду та надання послуг, а також зростаючі можливості залучення користувачів у процес удосконалення. Суть його складається в тому, що при збереженні функцій і стабільності "підстави" постійно "надбудовується" мобільна частина системи, поступово впливаючи на якісні характеристики "основи", наводячи її у відповідність з новими викликами зовнішнього середовища і змінами самої системи. Такий розвиток має скоріше ситуаційний, імовірнісний характер.

Поліваріантність розвитку систем зумовила розробку синергетичного підходу. І. Стенгерс дійшов висновку, що «формується новий тип раціональності – синергетична раціональність» [5, с.8], у рамках якої найбільше об'єктивно можна інтерпретувати взаємовідносини суспільства і держави і т.д. дозволяє виділити параметри адміністративного впливу з обліком рівня розвитку суспільства

Використовуючи теоретичні дослідження та офіційні дані, можна виділити особливості змін, що відбуваються в системі публічного управління. Безперечно, в країні триває епоха загальної інформатизації управління. Особливостями зазначених процесів є:

- здійснення міжвідомчої електронного взаємодії;
- упровадження технологій безпаперового документообігу в органах влади та управління;
- розвиток інформаційно-телекомунікаційної інфраструктури державних органів;
- розвиток державної інфраструктури хмарних обчислень;
- надання комплексу відкритих даних суспільно значущою інформації [7, с.6].

Очевидно, що інформаційні та комунікаційні технології в управлінні розвиваються дедалі швидше. На основі сучасних досліджень, можна виділити наступні фази еволюції системи публічного управління (табл. 1)

Таблиця 1

Еволюція системи державного управління та вплив інформаційно-технологічних факторів [7]

Фаза	Еволюційна форма системи державного управління	Інформаційно-технологічні складові	Період
1	Електронний уряд (e-government)	Мейнфрейми / виділені сервери, обчислювальні потужності кінцевих комп'ютерних пристроїв (fixed computing)	1990-2000
2	Відкритий уряд (open government)	Хмарні обчислення, дата-центри, відкриті дані (mobile (cloud) computing, open data)	2000-2015
3	Розумний уряд (smart government)	Самонавчальні нейрокомп'ютерні системи, синергія від самостійної взаємодії комп'ютерних сімей між собою, відкриті інформаційні системи (internet of things, data mining, big data)	2015-сьогодення

Остання еволюційна форма державного управління, «Розумний уряд», є тією стадією, на якій цифрове управління не тільки стає більше доступним для всього населення, але і здатне до

саморозвитку та вдосконалення. Слід зазначити, що хоча цей термін відомий і застосовується в науковому дискурсі, однак, найбільш широко сьогодні використовується як синонім терміна «електронний уряд», який по суті є головною формою цифровізації управління.

У підсумку можна відзначити, що розглянуті позитивні моменти модернізації публічної системи управління мають неоднозначний характер. Слід розуміти, що використання електронних ресурсів може мати як позитивний, так і негативний ефект. Вже зараз можна констатувати, що в Україні формується через соціальне розшарування цифрова нерівність, насамперед, це – нерівність можливостей. Серйозну небезпеку на шляху інноваційного розвитку держави становить високий рівень злочинності, й фактично за мінімального контролю влади, всесвітня мережа давно стала додатковим полем для вчинення правопорушень.

У непростих політичних умовах, складній міжнародній обстановці дуже важливо забезпечити процеси цифровізації управління інструментарієм прогнозування, контролю і корекції незапланованих ефектів. Різностямований розвиток різних сфер життя, різні рівні влади, особливості розвитку окремих територій тощо, вимагають єдиної, чіткої та послідовної координації дій з боку влади.

Список використаних джерел:

1. Sidorenko, Natalia. Conceptual foundations of modelling of the institution of public service. *Legea și Viața* 301.1/2. 2017. С. 162-165.

2. Сидоренко, Н. С. Особливості громадського контролю у сфері публічної служби в умовах її реформування в Україні. *Ефективність державного управління* 49. 2016. С.234-240

3. Bertalanffy L. von. Vom Sinn und der Einheit der Wissenschaften. *Der Student, Wien*, vol 2, 1947, № 7–8.

4. Глотов, Б., Сидоренко Н. Генеза та етапи становлення організації державної влади в Україні. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2013. С.13-23.

5. Зоріна Л., Стенгерс І. Сценарії майбутнього розвитку України у контексті синергетичної парадигми. *Філософія*. 2011. С. 8-14

6. Грицяк Н.В., Соловійов С.Г. Електронна демократія : навчальний посібник. Київ : НАДУ, 2015. 66 с.

7. Куйбіда В. С. Цифрове врядування в Україні: базові дефініції понятійно-категоріального апарату. В. С. Куйбіда, О. В. Карпенко, В. В. Наместнік. *Вісник Національної академії державного управління при Президенті України*. Серія : Державне управління. 2018. № 1. С. 5-10. URL : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/vnaddy\\_2018\\_1\\_3](http://nbuv.gov.ua/UJRN/vnaddy_2018_1_3).

## СУБ'ЄКТИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ: ПЕРСПЕКТИВИ І ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ

СИДОРЕНКО Н.С., д-р юрид. наук, доц.,

*Дніпропетровський державний університет внутрішніх справ*

У науковій площині, вивчення системи публічної служби нашою наукою вивчається на проблеми ототожнення терміну «публічна служба» з такими близькими поняттями, як «державна служба», «публічне управління», «публічна адміністрація» тощо. Це пов'язано з тим, що змістовне наповнення цих понять досить подібне, проте має низку відмінностей [1, с.73]. Виходячи із цілей нашого дослідження, охарактеризуємо публічне управління та його суб'єкти.

Публічне управління є регіональною системою, метою якої є підвищення якості життя населення. Відповідно, об'єктом громадського управління виступають громадські колективи (громадські системи), локалізовані на юридично визначеній території та переслідуючі загальнозначущі соціально-економічні та політичні цілі. Суб'єктний склад публічного управління, на відміну державного та муніципального, істотно розширюється і є учасником тріади «суспільство-бізнес-держава», що забезпечує посилення взаємодії громадян, бізнесу та влади [2, с. 50]. Важливою складовою забезпечення конституційних засад у державному управлінні є дотримання законності та правопорядку в країні, принципів та порядку контролю [3]. Тому при наявності великої кількості активних суб'єктів громадського управління, ця

проблема тільки загострюється.

Варто зауважити, що сучасні глобалізаційні зміни, змінили всі сфери управління, зокрема і публічного. Так, управлінська діяльність у традиційному виконанні полягає у лінійному процесі збору, обробки та пред'явленню інформації, але на сьогодні цей підхід вже не є актуальним. Фахівцю необхідно щодня справлятися з безперервним інформаційно-комунікаційним кругообігом, об'ємною та багатозадачною управлінською діяльністю. Слід зазначити, що, на думку експертів, органами влади в мережевому просторі публічних комунікацій вирішуються питання, що вимагають досить високої медійної кваліфікації, у тому числі:

- інформування стейкхолдерів (76,7%);
- отримання зворотної реакції стейкхолдерів у вигляді опитувань (65,6%);
- моніторинг поглядів стейкхолдерів у соціальних мережах (60,9%);
- організація дискусійних майданчиків з громадськістю у значимих проблемах (56,3%);
- залучення стейкхолдерів у процес прийняття рішення (35,2%);
- делегування ухвалення рішення стейкхолдерам з деяких питань (27,3%);
- залучення стейкхолдерів до процесу реалізації рішення (25,8%) [4, с.202].

Таким чином, виникають і множаться різноманітні форми взаємодії з аудиторією, виробники та споживачі інформаційного продукту змінюються соціальними ролями, конвергенція призводить до затребуваності компетенцій щодо інтегрованих комунікацій.

Сучасний суб'єкт публічного управління повинен мати цифрову мобільність, тобто високу швидкість обміну продуктами своєї діяльності, як фізично реальними, так і віртуальними, представленими великою різноманітністю форматів. Важлива особливість у тому, що суб'єкт публічного управління в цифровому суспільстві може виступати у віртуальному просторі одночасно у кількох ролях: виробника інформації, споживача інформації, власника інформації, digital-актора, digital-комунікатора, digital-інтегратора, вертикального чи горизонтального координатора [5, с.141].

Така мобільність пов'язана також із тенденцією розширення поняття «професія» в хмару професійно близьких навичок та компетенцій, а поняття «персонал як колектив працівників» замінюється умовною віртуальною хмарою, оскільки іноді колектив або проектна команда може формуватися віртуально з експертів, що знаходяться на значній відстані один від одного. З цього випливає зниження пов'язаності колективу виробничими приміщеннями та територією, оскільки широко використовуються віртуальні цифрові формати.

На ринку праці цифрового суспільства широко поширюється цифрове переміщення, цифровий номадизм, віддалена робота, цифрова журналістика – всі вони можуть бути потрібні в експертній, проектній, медійній діяльності. Трансформація в медійній сфері призводить до появи нових спеціальностей, наприклад, Data Journalism, яка передбачає збирання та обробку даних «машинними методами», з чого випливає вимога до компетенцій сучасного суб'єкта управління – він апріорі повинен вміти оперативно вибирати формат тексту, що публікується, знати інформаційні переваги своєї аудиторії та створювати текст конкретно під них, самостійно створювати аудіоматеріали та відеоролики, добре знати необхідні комп'ютерні програми та використовувати їх у роботі, орієнтуватися в блогосфері та вести свій блог, брати участь у вебінарах, писати коротко та лаконічно, розсилати SMS, в той же час вміти створювати мультимедійні тексти, застосовувати інтерактивні форми комунікації, вміти працювати в команді при організації заходу подієвого характеру.

Отже, суб'єктність у цифровому суспільстві стала принципово іншою внаслідок розширення інтерактивних комунікацій та значних змін у соціумі. Здатність окремих представників Ното Digitals виступати носіями суб'єктності управлінського впливу, свідчить про їхню можливість усвідомлювати свої інтереси, визначати та коригувати цілі, приймати рішення, вибудовувати плани їх досягнення, ідентифікувати свої соціальні ролі та статуси, тому що головна якість суб'єкта – здатність своїми практичними активними діями перетворювати навколишній світ.

Представлена характеристика суб'єкта громадського управління цифровому суспільстві – це пілотний збірний образ, побудований на узагальненні низки соціологічних даних. Для цілісного соціологічного портрета потрібно проведення масштабного комплексного дослідження з широким обговоренням методів, що застосовуються.

Список використаних джерел:

1. Сидоренко, Н. С. Інтерпретація поняття публічна служба з урахуванням зарубіжного досвіду. *Аспекти публічного управління*. 2016. № 35-36. С. 71-77. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/aplup\\_2016\\_35-36\\_10](http://nbuv.gov.ua/UJRN/aplup_2016_35-36_10)
2. Дробуш І. Соціальні інтереси територіальних громад в контексті формування громадянського суспільства та децентралізації влади. *Публічне право*. 2015. № 2. С. 50-57.
3. Шевченко С.О. Удосконалення контролю в державному управлінні: інтерпретаційна модель. *Теорія та практика державного управління і місцевого самоврядування*. 2015. № 2.
4. Smith S., Phillips S. D. The Changing and Challenging Environment of Nonprofit Human Services: Implications for Governance and Program Implementation. *Nonprofit Policy Forum*. 2016. Vol. 7. P.202-204
5. Павлов М. М. Особливості процесу цифровізації публічного управління в розвинутих країнах. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 15. С. 140-144.

## **ОСОБЛИВОСТІ АДМІНІСТРУВАННЯ БЮДЖЕТНОГО ПРОЦЕСУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД В УМОВАХ ПРАВОВОГО РЕЖИМУ ВОЄННОГО СТАНУ**

СИТНИЦЬКА О.А., аспірантка

*Західноукраїнський національний університет*

Сім місяців війни з росією докорінно змінили усю нашу державу: майже стерто з поверхні земної кулі сотні українських міст і сіл, зазнали трансформації процеси управління, кардинально змінилася фінансова система. Не лише держави. В нових умовах управління своїми бюджетами живуть територіальні громади.

До 24 лютого 2022 року Україна була відкритою економікою: державою - найбільшим експортером продукції аграрного сектору, потужним гравцем на металургійному ринку, диктувала умови на ринку ІТ-послуг. Значну частку надходжень до державного бюджету становили податки на імпорт, який ввозився через морські порти нашої Батьківщини.

На початковому етапі збройної агресії північного сусіда економіка практично зупинилася. Адже на окупованих територіях залишилися підприємства, які виробляли майже половину внутрішнього валового продукту. В найближчому майбутньому ні ці компанії, ні їх працівники податків сплачувати не будуть. Але ж саме ці компанії розташовувалися у територіальних громадах, мешканцями яких були ці ж працівники. Отже, бюджети мікрорівня постраждали також: фінансові можливості найменших адміністративно-територіальних утворень практично обнулилися, тоді як потреби їх мешканців та внутрішньо переміщених осіб на їхніх територіях зросли в рази.

Загалом, економіка України зазнає колосальних збитків від цієї безглуздої війни і станом на сьогодні, зважаючи на її продовження, оцінити втрати практично неможливо. Кажуть, що битви виграє армія, а війну – економіка. Тому, питання “перезавантаження” адміністрування бюджетного процесу територіальних громад в умовах правового режиму воєнного стану є не лише актуальним, а життєво необхідним.

Отже, з метою своєчасного та оперативного реагування на потреби фінансового забезпечення заходів територіальних громад, такі як безпека населення, територіальна оборона, безперервне функціонування комунальних підприємств та установ бюджетної сфери в умовах правового режиму воєнного стану Урядом України було прийнято низку нормативно - правових актів, які покликані перелаштувати бюджетний процес громад на “військові рейки”. Зокрема, постанова Кабінету Міністрів України від 11 березня 2022 року № 252 “Деякі питання формування та виконання місцевих бюджетів у період воєнного стану” покликана забезпечити чітке виконання вимог Указу Президента України від 24 лютого 2022 року № 64 “Про введення воєнного стану в Україні” в частині життєдіяльності громад в умовах правового режиму воєнного стану.

Зокрема, дозволено внесення змін до місцевого бюджету рішеннями виконавчих комітетів



відповідних місцевих рад, місцевими державними адміністраціями, військово-цивільними адміністраціями або військовими адміністраціями за поданням місцевих фінансових органів без ухвалення відповідного рішення Верховною Радою Автономної Республіки Крим, відповідною місцевою радою.

Відповідні комісії місцевих рад (як їх ще називають “бюджетні комісії”) віднині не погоджують перерозподіл видатків бюджету і надання кредитів з бюджету за бюджетними програмами, включаючи резервний фонд бюджету, додаткові дотації та субвенції, у межах загального обсягу бюджетних призначень головного розпорядника бюджетних коштів, а також збільшення видатків розвитку за рахунок зменшення інших видатків.

Виконавчі комітети відповідних місцевих рад, місцеві державні адміністрації, військово-цивільні адміністрації або військові адміністрації можуть приймати рішення про перерахування коштів з місцевого бюджету державному бюджету з метою відсічі збройної агресії Російської Федерації проти України.

Передача коштів між місцевими бюджетами можлива без укладання договору.

Проекти місцевих бюджетів затверджуються рішеннями виконавчих комітетів відповідних місцевих рад чи розпорядженнями місцевих державних адміністрацій, військово-цивільних адміністрацій або військових адміністрацій [1].

Виділення коштів з резервного фонду бюджету здійснюється за рішенням місцевої державної адміністрації, військової адміністрації, виконавчого органу відповідної ради [2].

Такі інструменти адміністрування бюджетного процесу дозволяють перерозподіляти наявні фінансові ресурси оперативно та ефективно. Проте, наявність коштів у бюджеті територіальної громади у військовий час не означає, що профінансованими будуть усі заходи місцевих програм.

В умовах скорочень надходжень до місцевих бюджетів через “податкові канікули”, припинення діяльності підприємств, їх релокацію, органи місцевого самоврядування обережно ставляться до видатків. Скорочено всі капітальні видатки, які були перенаправлені у резервні фонди місцевих бюджетів. Крім того, припинилося фінансування видатків розвитку, а поточні та захищені видатки фінансуються в обмеженій кількості. Крім того, держава узаконила такі обмеження і в правовому полі, шляхом внесення відповідних змін у постанову Кабінету Міністрів України від 09 червня 2021 року № 590 “Про затвердження Порядку виконання повноважень Державною казначейською службою в особливому режимі в умовах воєнного стану”.

Саме цим нормативно-правовим актом визначається пріоритетність здійснення видатків Казначейством та органами Казначейства, тобто встановлюється черговість. І, логічно, що в першій черзі фінансування саме видатки на національну безпеку і оборону та на здійснення заходів правового режиму воєнного стану [3].

Саме вищезгадані документи покликані врегулювати особливості адміністрування місцевих бюджетів в умовах правового режиму воєнного стану. Адже вони регламентують бюджетні процеси місцевих рівнів практично в усіх сферах життєдіяльності територіальних громад. Крім вже згаданих, це і підтримка внутрішньо переміщених осіб, і покриття витрат місцевих бюджетів, понесених на оплату комунальних послуг, спожитих у будівлях (приміщеннях) комунальної форми власності, у яких розміщено тимчасово переміщених осіб і перерахування реверсної дотації і багато інших.

Поступово і громади, і бізнес, і населення пристосовуються до нових умов. Відновлюють роботу закриті з початку війни заклади і підприємства, релоковані та евакуйовані починають “нове життя” у нових громадах, люди повертаються до домівок і робочих місць. Налагоджується бюджетний процес. І попри особливості їх функціонування у військовий час переважною більшістю бюджету виконуються, даючи змогу наблизити таку бажану Перемогу.

Список використаних джерел:

1. Постанова Кабінету Міністрів України від 11 березня 2022 № 252 “Про деякі питання формування та виконання місцевих бюджетів у період воєнного стану” URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/252-2022-%D0%BF#Text> (дата зверненн 19.09.2022).

2. Постанова Кабінету Міністрів України від 01 березня 2022 року № 175 “Про тимчасовий порядок виділення та використання коштів з резервного фонду бюджету в умовах воєнного стану” URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/590-2021-%D0%BF#Text> (дата звернення 19.09.2022).

3. Постанова Кабінету Міністрів України від 09 червня 2021 року № 590 “Про затвердження Порядку виконання повноважень Державною казначейською службою в особливому режимі в умовах воєнного стану”. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/590-2021-%D0%BF#Text> (дата звернення 19.09.2022).

4. Особливості бюджетного процесу в умовах воєнного стану. URL: <https://decentralization.gov.ua/news/14654> (дата звернення 19.09.2022).

## **ОСОБЛИВОСТІ ВПРОВАДЖЕННЯ СМАРТ-СПЕЦІАЛІЗАЦІЇ У КРАЇНАХ ЄВРОПИ: ДОСВІД ДЛЯ УКРАЇНИ**

СОРОКА М.А., аспірантка  
*НТУ «Дніпровська політехніка»*

У Європі під смарт-спеціалізацією має на увазі унікальний продукт, послугу або технологію, тобто те, з чим регіон може вийти на ринок [1]. Застосування підходу смарт-спеціалізації при розробці регіональних стратегій розвитку є досить новим для України. У більшості країн Європи та Європейського Союзу (далі – ЄС) вже використовують засади смарт-спеціалізації. Тому, проаналізувавши програми розвитку запровадженні в ЄС будемо отримати можливість підготувати проекти розвитку регіонів з використанням цього досвіду.

Розвиток мислення навколо інтелектуальної спеціалізації неминує викликає чимало питань у розробників політики щодо того, як це потрібно реалізувати на практиці. Один набір питань оточує, як слід встановлювати пріоритети та які рішення слід приймати, які заходи підтримувати та де втручатися. На сьогоднішній день в літературі зазначено, що регіони повинні намагатися використовувати райони, що характеризуються високою технологічною спорідненістю, щоб максимізувати свій потенціал для використання переваг суміжного сорту. Крім того, вони суттєво зменшать ризики, якщо вони також зосереджуватимуться на розробці районів з потенціалом посилити складність своєї бази знань та виробничої діяльності та таким чином модернізувати свій економічний потенціал на місцях [2].

Пропонуємо розглянути досвід низки країн Європи, які впровадили підхід смарт-спеціалізація в свої програми та стратегії у контексті аналізу можливості його адаптування до умов України.

Наприклад, Сполучене королівство Великої Британії та Північної Ірландії (далі – Сполучене Королівство) є лідером інновацій. Пріоритетні напрямки розумної спеціалізації: виробництво та промисловість; виробництво та розподіл енергії; діяльність у галузі охорони здоров'я та соціальної роботи; сталі інновації; послуги; передові матеріали та нанотехнології [3].

Естонія – помірний новатор. Пріоритетні напрямки розумної спеціалізації: виробництво та промисловість; ключові сприяючі технології; інформаційно-комунікаційні технології; будівництво; діяльність у галузі охорони здоров'я та соціальної роботи; зберігання енергії [3].

Після кризи 2008 року традиційні виробничі галузі Португалії (зокрема металообробна, текстильна, взуттєва, деревообробна та меблева промисловість) зіткнулися зі спільними ключовими проблемами: забезпечення швидкого розвитку та впровадження нових промислових технологій, що включає стратегічне управління трансформаційними змінами галузей та поширення вигод по ланцюжках створення вартості [3].

Більшість економічних структур регіону Центр Валь-де-Луар (Франція) складаються з малих та середніх підприємств (далі – МСП) та компаній-підрядників. Регіон бере участь у пілотному проекті переходу до промисловості, започаткованому Європейською Комісією для вирішення деяких із визначених великих проблем. Вони пов'язані з трансформацією деяких видів економічної діяльності (включаючи переорієнтацію на інші ринки, пошук нових ринкових можливостей, позиціонування компаній у ланцюгах створення вартості), адаптацію компетенцій працівників з особливими потребами кваліфікованих робітників у стратегічних

галузях, а також інтеграція нових процесів, особливо в екологічному та цифровому секторах [3].

Для того, щоб відповісти на ці виклики, регіон Центру Валь-де-Луара визначив п'ять пріоритетів стратегій смарт-спеціалізації, які відповідають на недоліки регіональної промисловості.

1. Екологічна інженерія та метрологія з акцентом на водне середовище.
2. Біотехнології для медичної та косметичної промисловості з переходом фармацевтичної промисловості на біоліки.
3. Проектування систем для зберігання енергії з акцентом на ринки з високим потенціалом зростання.
4. Технологія енергоефективності для будівництва та реконструкції будівель.
5. Історико-культурний туризм (далі – ІКТ) та туризм спадщини [3].

Підхід стратегій смарт-спеціалізації дозволив Регіону Центру Валь-Де-Луара краще реагувати на територіальні потреби, залучаючи до процесу малий та середній бізнес.

Для реалізації своєї стратегії досліджень та інновацій для смарт-спеціалізації регіон Північних Нідерландів визначив чотири широкі суспільні виклики, які відповідають місцевим потребам та охоплюють європейські та світові інтереси та стурбованість: охорона здоров'я, демографія та добробут; продовольча безпека, стале сільське господарство та економіка на біологічній основі; надійна, чиста та ефективна енергія; чиста, безпечна вода [3]. Мета регіону – сприяти створенню екосистеми для інновацій та сприяти співпраці між зацікавленими сторонами: бізнесом, інститутами знань та кінцевими споживачами у середовищі, що стимулює інноваційну поведінку та підприємництво.

Поки що регіон Північних Нідерландів не мав спеціальних інструментів, зосереджених на нішових ринках, що виникли в результаті процесу відкриття підприємництва (за винятком деяких схем підтримки інновацій). Хоча створення інноваційного середовища та структурні ініціативи співпраці багато зробили для покращення інноваційної екосистеми в регіоні, регіон прагне до більших економічних наслідків. У процесі моніторингу було виявлено, що: взаємодія між підприємствами та центрами знань може бути посилена; кілька існуючих інноваційних процесів, які були розпочаті, ще мають бути розроблені; між інноваційними середовищами недостатньо узгодженості для використання потенціалу міжгалузевої та міждисциплінарної взаємодії.

Отже, деякі з основних проблем, визначених Регіоном Північної Нідерландів, полягають у стимулюванні інновацій серед МСП, забезпеченні безперервності процесу відкриття підприємницької діяльності. Крім того, регіон націлений на покращення бази знань МСП, посилення ефективності мереж, сприяння розвитку оцінювання знань та стимулювання розвитку інноваційних середовищ, таких як живі лабораторії та центри. Таким чином, регіон прагне покращити клімат для підприємництва.

Регіон Лапландія (Фінляндія) використав рамки стратегій смарт-спеціалізації для трансформації своєї регіональної економіки. Економічний базис Лапландії базується на гірничодобувній та металургійній промисловості, біоекономіці, а також на туризмі та пов'язаному з ним секторі послуг. Завдяки своїй смарт-спеціалізації цей крайній малонаселений регіон прагне об'єднати зацікавлені сторони навколо єдиної стратегії та спільних цілей, а також об'єднати інтереси сільських громад разом з інтересами урбанізованих громад та промисловості. Регіон прагне підтримувати належний баланс між селом і містом, одночасно розвиваючи необхідну інфраструктуру для підтримки життя місцевих громад. Іншим ключовим викликом є створення системи підтримки, яка допоможе розвиватися дуже малим підприємствам. З цією метою Лапландія базує свою стратегію смарт-спеціалізації на п'яти ключових кластерах: арктична промисловість та кругова економіка; арктична сільська громада; середовища розвитку Арктики; арктична безпека; арктичний дизайн. Крім того, розпочато роботу з екосистемою туризму [3].

Розумна спеціалізація – це інноваційний політичний підхід, який має на меті збільшити кількість робочих місць та зростання, забезпечуючи визначення та розвиток конкурентних переваг. Основними характеристиками розумної спеціалізації є, серед іншого, розмірність на місцях, що стосується сильного кріплення на територіях; характер знизу вгору, який

підтримується всебічним діалогом між місцевою владою, науковими колами, сферами бізнесу та громадянським суспільством (так звана чотириразова спіраль); визначення інвестиційних пріоритетів на основі місцевих активів та ресурсів в результаті процесу підприємницького виявлення; та гнучкість механізму, що дозволяє вдосконалювати, модифікувати чи переоцінювати протягом усього процесу втручання. Крім того, розумна спеціалізація сприяє міжрегіональному та транскордонному партнерству у таких сферах, як модернізація промисловості, цифровізація, перехід енергії та агропродовольство [4].

Таким чином, можна визначити декілька «постулатів» для України [1]:

– смарт-спеціалізація може стосуватися як промислової сфери, так і аграрної, і сфери послуг, і будь-якої іншої, якщо вона має інноваційну складову, великий потенціал та ресурси безпосередньо в цьому регіоні, а найголовніше – буде відрізняти цей конкретний регіон від усіх інших;

– головний елемент смарт-спеціалізації – це підхід знизу-вверх, тобто регіон сам, залучаючи своїх стейкхолдерів, визначає ці пріоритети;

– готовність регіону застосувати підхід смарт-спеціалізації в першу чергу залежить від того, чи вдасться обласній адміністрації, владі, яка відповідає за формування регіональної політики, зібрати сильних представників бізнесу та наукової сфери для того, щоб вони спільно шукали інноваційну нішу;

– представники влади не можуть приймати одноосібно рішення про пріоритети розвитку області, в тому числі пріоритети смарт-спеціалізації. Підхід передбачає, що пріоритети формуються учасниками ринку зі сторони бізнесу та науки, і цей процес повинен тривати як мінімум рік;

– ключові особливості смарт-спеціалізації – її обґрунтованість та доказовість. Перед тим, як обирати пріоритет смарт-спеціалізації, регіон має зрозуміти, якою є критична маса в тій чи іншій галузі.

Список використаних джерел:

1. Експерти розвінчали 11 міфів про впровадження смарт-спеціалізації в Україні. Український кризовий медіа-центр. 15.11.2019. URL: <http://uacrisis.org/ua/74007-smartspecializationinukraine> (дата звернення 09.09.2022).

2. Boschma R. Smart Specialisation and Regional Innovation Policy. *Welsh Economic Review*. 2016. № 24, р. 17. URL: <https://wer.cardiffuniversitypress.org/articles/abstract/10.18573/j.2016.10050/> (access date: 11.09.2022).

3. Smart Specialisation Platform. URL: <https://s3platform.jrc.ec.europa.eu/> (дата звернення: 02.09.2022).

4. Smart Specialisation in the world, an EU policy approach helping to discover innovation globally, EUR. URL: <https://s3platform.jrc.ec.europa.eu/en-US/w/smart-specialisation-in-the-world-an-eu-policy-approach-helping-to-discover-innovation-globally> (access date 31.08.2022).

## **ПОЛІТИКА ПУБЛІЧНОЇ КОМУНІКАЦІЇ УКРАЇНИ В УМОВАХ ЦИФРОВОГО РОЗВИТКУ**

СТОРОЖИЛОВА У.Л., канд. екон. наук, доц.

*Український державний університет залізничного транспорту*

Впровадження інноваційної Smart-креативної моделі політики публічної комунікації, соціальних медіа, стратегії штучного інтелекту, використання інтернету та його величезного потенціалу - це просування культури прозорості та відкритості. Це можливість зміцнення демократії в суспільстві світу і необхідність на рівних можливостях для всіх брати участь у житті суспільства. Використовуючи нові високоякісні дані, концепції, стратегії штучного інтелекту й елементи інноваційних Smart-технологій, Україна може отримувати безліч переваг і стати найсучаснішою країною світу.

Все більше країн впроваджують політику публічної комунікації, моделі стратегій штучного

інтелекту та інновації Smart-Art індустрії як одну з ключових технологій сучасності, але участь громадськості в цієї системі все ще обмежена. Цифрова громадськість світу все більше вимагає діалогових стосунків.

Тому сьогодні для України вкрай необхідним є:

- створити умови та інструменти для налагодження політики публічної комунікації та прозорості;
- повернути увагу до викликів, з якими зіштовхнулася регіон у воєнний час;
- підвищити поінформованість громадськості про роль науки та інновацій для підвищення якості життя громадян і підтримки економіки;
- заохочувати національну солідарність, зокрема бізнесу, в інтересах спільного використання наукових досягнень різними стейкхолдерами;
- актуалізувати потребу використання досягнень науки для відновлення та розвитку економіки регіону та спрямовану на підвищення ефективності організацій;
- повернути увагу щодо важливості цифрових публічних просторів і їх зв'язок з демократією;
- впроваджувати інноваційно-креативних реформ державного сектору, передбачених новим підходом до державного управління; .
- об'єднання наукових досліджень, розробок та створення медіа-ресурсного додатку як засіб з питання популяризації політики публічної комунікації в умовах цифрового розвитку суспільства.

Поява цифрових технологій та соціальних медіа суттєво змінили мову спілкування та сучасність, стимулюючи розвиток інноваційних Smart-креативних платформ, які покращили доступ громадськості до публічної інформації, почали сприяти стимулюванню культури участі громадськості у формуванні політики публічної комунікації.

Головні зміни при здійсненні політики публічної комунікації з появою цифрових технологій та соціальних медіа:

1. Стиснення часу:

- економія часу;
- швидкість комунікаційних потоків;
- зростання громадських очікувань;
- швидкість та доступності інформації;
- постійного спілкування;
- швидкі, точні та доступні обзори новин.

2. Новий спосіб спілкування:

- зміна у мові спілкування у державному секторі завдяки впровадженню соціальних медіа:
- більш простіша;
- менш бюрократична;
- більш особиста та пряма.

3. Розширення масштабів та функцій комунікації громадського сектору

- охоплені соціальними медіа більш персоналізованих, інтерактивних форми спілкування;
- більш ефективна взаємодія з громадянами та зацікавленими сторонами;
- повнота, об'єктивність і своєчасні відповіді від держави;
- надання громадянам більшого часу на діалог та співпрацю.

Наразі вкрай важливим для України є розвиток суспільства через демократичні розмови. Розвиток цифровізації громад дає можливості для створення та зміцнення демократії на майбутнє, а інноваційна модель цифрового громадського простору допомагає зробити ці демократичні розмови більш прозорими. Ось чому так важливо, щоб в Україні створювалась потужна система, яка буде захищати прозорість та доступність громадського простору. Україні потрібно продовжувати досліджувати і впроваджувати Smart-креативні інновації політики публічної комунікації та висвітлювати нові ідеї щодо дизайну громадських просторів, як цифрових, так і фізичних. Слід зосередитися на чітко продуманим алгоритмом дій, найважливішим в якому є питання забезпечення комфортних і безпечних умов життя населення.

Тому, на шляху впровадження інноваційної Smart-креативної моделі політики публічної комунікації, в епоху цифровізації та глобалізації світу, в період прискореної інтеграції

України до ЄС через вторгнення Росії, Україні потрібно:

- зосереджуватися на питанні розвитку політики публічної комунікації в державному секторі зі створенням сильного демократичного суспільства;
- впроваджувати інновації в громадському та в приватному середовищах, спрямованих на побудову сильних цифрових демократій і цифрових публічних просторів;
- підвищувати стан взаємодії між наукою, державою та бізнесом;
- зосереджувати увагу на здобутках та досягненнях науки;
- впроваджувати соціальних медіа в рамках модернізації державного сектора;
- розширювати права, можливість та участь громадян в обговоренні питань щодо стану рішень в регіоні задовго до їх прийняття;
- якісне інформування, підвищення обізнаності, мобілізації громадян та оприлюднення програми ефективної публічної комунікаційної політики;
- актуалізувати нові виклики та завдання для розвитку публічної комунікації;
- новий розвиток цифрових практик публічної комунікації та краудсорсинга;
- прискорений розвиток стратегій штучного інтелекту та Smart-індустрії.

Важливим завданням залишається підвищення якості життя населення, побудова нової, набагато стійкішої й розвиненої економіки, автоматизація бізнес-процесів і підготовленість України до залучення великих інвестицій щодо його масштабного відновлення після завершення військового конфлікту.

## **СУЧАСНИЙ ПОГЛЯД НА МІСЦЕ ТА ЗНАЧЕННЯ АДМІНІСТРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В СИСТЕМІ ПРОЦЕСНО - ОРІЄНТОВАНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ**

ТРЕТЯК В.П., д-р екон. наук, доц.

*Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна*

В умовах необхідності глибоких якісних трансформацій економіки проблема всій системі адміністративного управління на рівні підприємства набуває особливої актуальності.

Ефективне управління підприємством в сучасних мінливих умовах вимагає застосування адекватних концепцій, технік та інструментарію. Адміністративний менеджмент, наукові основи якого були закладені ще на початку минулого століття є одним з основних напрямів менеджменту, що вивчає сучасні адміністративно-розпорядчі форми управління.

Адміністрування як комплекс досить універсальних дій, способів впливу з питань формалізації, регламентації, розпорядження, контролю та забезпеченню виконання запланованого є необхідним для будь-якого суб'єкта діяльності. Форми адміністрування використовуються всіма учасниками не тільки апарату управління, а й виробництва всередині та поза організацією.

Основні складові адміністрування включають:

- регламентацію діяльності (процес встановлення сукупності правил, положень, що визначають порядок діяльності суб'єкта господарювання);
- розпорядництво (командні методи управління, засновані на наказах, розпорядженнях);
- інформаційне забезпечення процесів керівництва та управління;
- контроль виконання;
- організацію і супровід документообігу й діловиробництва;
- регулювання розробки і вирішення завдань менеджментом суб'єкта господарювання.

Отже, адміністрування слід розглядати як управлінський процес дотримання комплексу правостворюючих положень, обмежень, процедур та інших форм визначення дій персоналу, що забезпечують стабільний ріст підприємства чи організації [1].

Адміністративна діяльність, як різновид управлінської діяльності, спрямована на організацію і управління різними процесами. Це діяльність працівників апарату управління, яка здійснюється в рамках визначеної посади.

До основних форм поділу праці в апараті управління відносять:

- функціональний поділ праці (спеціалізація при виконанні різних функцій управління, видів управлінських робіт);
- технологічний поділ праці (поділ по видах робіт і операцій з відповідною спеціалізацією управлінських працівників. Мова йде про те, що працівники виконують ту або іншу процедуру не цілком, а тільки її частину, кілька операцій).

В основу поділу управлінських працівників на категорії (керівники, спеціалісти, технічні виконавці) покладений технологічний принцип класифікації.

Посадова діяльність управлінських працівників за своєю технологією поділяється на три основних цикли, у рамках яких виконуються різні операції і процедури:

- інформаційний цикл – пошук, збір, передача, обробка, збереження усіх видів інформації. Цим переважно займаються спеціалісти і технічні виконавці;

- логіко-розумовий цикл – розроблення і прийняття управлінських рішень (дослідження, науково-технічні й інші розробки, техніко-економічні розрахунки, прогнози, вироблення рішень). В основному цим займаються спеціалісти і керівники;

- організаційний цикл – організаційно-управлінський вплив на об'єкт управління для реалізації рішення.

Адміністративний менеджмент – це діяльність з управління всередині колективу підприємства, установи, організації, державного органу, що спрямована на вирішення зовнішніх завдань, створення в колективі найкращих умов для цього.

Виділяють основні риси, які відрізняють адміністративний менеджмент від загальної теорії і практики управління [2]:

- переважне застосування лінійної або лінійно-функціональної систем управління;
- чітка ієрархія;
- формалізований спосіб ухвалення та фіксації управлінських рішень;
- чітке розмежування посадових повноважень, закріплене у вигляді наказів і посадових інструкцій;

- розподіл влади (тобто будь-яка, навіть дуже високопоставлена, посадова особа завжди підконтрольна іншій особі або вищестоящому органу управління) [3].

Зміст адміністративного менеджменту визначається складом функцій і процесів управління, здійснюваних у ході підготовки і проведення адміністративного заходу.

Функції управління мають специфічний характер, особливий зміст і можуть здійснюватися самостійно, бути як не пов'язаними між собою, так і безвідривно пов'язаними, більш того, вони взаємно проникають один в одного.

Сучасна концепція адміністративного менеджменту визначає його понятійний апарат, елементи адміністрування, мету адміністративного менеджменту - адміністративне забезпечення досягнення перспективних орієнтирів організації, предмет - механізм адміністративної діяльності у сфері управління з проектування адміністративно-управлінських технологій, побудові раціональних структур управління та формуванню адміністративних відносин, які залучають працівників на реалізацію місії та цілей організації.

До основних найбільш значимих функцій адміністративного менеджменту доцільно відносити: проектувальну, організаційну, управлінську, виконавську та контрольну функції.

Проектувальна функція передбачає визначення напрямків розвитку організації, здійснення цілеспрямованої послідовності дій щодо синтезу систем або окремих її складових.

Організаційна функція спрямована на впорядкування та підтримання раціональної структури з метою раціональної та збалансованої діяльності підрозділів організації.

Управлінська функція зорієнтована насамперед на досягнення поставленої мети, забезпечення сталого функціонування і розвитку організації.

Виконавська функція – забезпечення ефективного виконання завдань діяльності, які спрямовані на реалізацію визначених цілей та поставленої мети.

Контрольна функція передбачає кількісну і якісну оцінку й облік результатів діяльності організації та виступає зворотнім зв'язком, так як за результатами контролю здійснюються корегування раніше прийнятих рішень, планів, а також норм і нормативів [2].

Отже, адміністративний менеджмент базується на загальних функціях менеджменту (плануванні, організації, контролі, координації і мотивації) і конкретизується в залежності від

цілей і задач управління ситуацією, що складається, і проблем, які розв'язуються.

Список використаних джерел:

1. Адміністративний менеджмент: навчальний посібник / Н. Я. Михаліцька, М.Р. Верескля, В. С. Михаліцький. Львів: ЛьвДУВС, 2019. 320 с.
2. Велещук С.С. Концептуальні підходи до визначення функцій та класифікації методів адміністративного менеджменту / Ефективна економіка № 4, 2013 URL : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1952> (дата звернення 11.09.2022).
3. Пахомов В.М. Томин О.С. Концептуальні основи адміністративного менеджменту. *Розвиток соціальних комунікацій та правове регулювання модернізації освіти в контексті євроінтеграції України* : матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції (Івано-Франківськ, 20–22 травня 2015 р.). Івано-Франківськ, 2015. С. 59–67.

## **СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ ЩОДО ІНФОРМАТИЗАЦІЇ СИСТЕМИ ПУБЛІЧНОГО АДМІНІСТРУВАННЯ**

УЛЬЯНИЦЬКИЙ О.А., здобувач вищої освіти

*Харківського національного університету міського господарства імені О.М. Бекетова*

В умовах стрімкого розвитку інформаційної цивілізації ключовим чинником розвитку суспільства і усіх сфер його життєдіяльності стає бурхливий розвиток інформаційно-комунікаційних технологій, які змінюють людські уявлення про час, простір і власні можливості. Ці технології створюють сприятливі умови роботи у різних галузях, а особливо, у адміністративному управлінні, яке не може бути ефективним без широкого застосування засобів інформаційного та комп'ютерного забезпечення. Як окремий напрямок адміністративного управління, публічне управління та адміністрування також потребує інтенсивного впровадження сучасних інформаційно-комунікаційних технологій і сприяє цьому стрімкий розвиток інформаційної мережі Інтернет, яка стала одним з основних засобів особистісної, групової, корпоративної та регіональної комунікацій.

За таких умов, змінюється не лише економічна, а й суспільно-політична структура суспільства, яка також продукує величезну кількість різноманітної інформації. В результаті, поки що достатньо централізовані, структури публічного управління не встигають реагувати з відповідною швидкістю на цивілізаційні виклики та запити суспільства, що актуалізує необхідність забезпечення їх гнучкості та мобільності.

Слід зазначити, що діяльність органів державної та місцевого самоврядування обумовлює наявність певної інформації та первинних даних про суспільство та громадян, які необхідні для подальшого аналізу, прогнозування і управління. Відповідно, це значно підвищує роль і відповідальність органів влади, які здійснюють роботу з обробки інформації, а також обумовлює формування та функціонування сучасних каналів обміну інформацією між суспільством і владними структурами. Такий обмін інформацією стає ключовим чинником демократизації соціально-політичних процесів як стратегічного напряму державної політики щодо впровадження новітніх інформаційно-комунікаційних технологій шляхом цифровізації в діяльність органів влади, особливо на рівні базової адміністративно-територіальної одиниці – територіальної громади.

Зарубіжний досвід публічного управління та адміністрування також свідчить про факт позитивного впливу новітніх інформаційно-комунікаційних технологій на політичні процеси та утвердження демократизації адміністративного управління у прогресивних країнах світу.

Проблеми впливу інформаційно-комунікаційних технологій на політичну і управлінську сфери в умовах інформаційного суспільства досліджувалися у працях зарубіжних та українських дослідників, але в них проблеми інформатизації адміністративного управління в сучасній Україні аналізуються, переважно, з позицій комунікативного, методологічного, нормативно-правового підходів і у меншій мірі, публічно-управлінського.

Тому удосконалення державної політики щодо інформатизації діяльності органів виконавчої



влади та місцевого самоврядування в українській практиці є актуальним питанням, орієнтованим на інтенсифікацію процесів цифровізації, які відбуваються в країнах-членах Європейського Союзу за програмою «Цифрова Європа», розрахованою на період з 2021р. по 2027 р. За даними Міністерства цифрової трансформації України, у вересні 2022 р. в межах європейської інтеграційної політики до цієї Програми було включено і Україну, що дозволить в умовах воєнного стану і за умов відтоку за кордон фахівців забезпечити впровадження новітніх інформаційно-комунікаційних технологій в діяльність органів місцевого самоврядування. Програма фінансує такі напрями з цифровізації: високопродуктивний комп'ютер, штучний інтелект, дані та хмарні послуги, цифрові навички, впровадження цифрових технологій в економіці та суспільстві. Для цього виділяється біля 6 млрд євро, які будуть виділятися включно до 2027 р.

При цьому, стратегічним напрямом державної політики України щодо цифровізації системи публічного управління має стати удосконалення її (державної політики) організаційного механізму, який охоплює такі аспекти: відповідне нормативно-правове поле регулювання діяльності суб'єктів інформаційного простору; центр (рада) і Програма регіональної інформатизації; інформаційно-комунікаційна інфраструктура (мережеві елементи комунікацій та елементи електронного уряду).

У контексті озвученої проблематики ключовим чинником активізації усіх можливостей регіону виступає регіональна програма інформатизації як інструмент державної політики в регіональній стратегії економічного, соціального та науково-технічного розвитку, а також як спосіб концентрації ресурсів, необхідних для вирішення першочергових проблем місцевого самоврядування.

Таким чином, подальші дослідження проблематики впровадження новітніх інформаційно-комунікаційних технологій в діяльність органів місцевого самоврядування виходять на новий рівень, який передбачає інтенсивну міжнародну співпрацю із Європейським Союзом.

Список використаних джерел:

1. Програма «Цифрова Європа» - EU4Digital –Електронний ресурс – Режим доступу: <https://suspilne.media.278611-es>

## **МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ВИЗНАЧЕННЯ ІНДИКАТОРІВ СТАЛОГО РОЗВИТКУ У СКЛАДІ МЕХАНІЗМІВ ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ ЕКОНОМІКИ**

ХАРЧЕНКО Т.О., канд. екон. наук, доц., докторант

*ННІ «Інститут державного управління» Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна*

Зростання кількості населення, виснаження наявних ресурсів, зміна клімату тощо посилює виклики в частині забезпечення продовольчої безпеки у глобальному вимірі. Дані зміни впливають на механізми державного регулювання при формуванні економічної політики, визначаючи продовольчу безпеку, в якості одного з головних стратегічних пріоритетів. Діючі принципи, інструменти та підходи за даним стратегічним напрямом повинні безпосередньо корелювати з інструментарієм державного регулювання розвитку аграрного сектору. Постійно зростаючий попит на продукти харчування, визначив переважний вплив сільськогосподарського виробництва в питаннях забезпечення продовольчої безпеки та окреслив необхідність інтенсифікації процесів сільськогосподарського виробництва для забезпечення підвищення обсягів виробництва сільськогосподарської продукції.

Окреслена динаміка посилила вплив інноваційної складової в частині модернізації виробництва, удосконалення техніко-технологічної складової й, відповідно, організаційно-управлінської. Однак, за даних умов, спостерігались не тільки позитивні зміни, в частині підвищення ефективності сільськогосподарського виробництва. Наявним був і негативний вплив впроваджених змін на стан оточуючого середовища, що призвело до поглиблення дисбалансу між задоволенням сучасних потреб людства та станом навколишнього середовища

в глобальних масштабах.

Дана проблема визначила актуальність розробки підходів, котрі б дозволяли утримувати рівновагу між, зростаючими в геометричній прогресії, потребами людства та станом навколишнього середовища, окресливши її в площині сталого розвитку та вперше була представлена в 1980 р. у Всесвітній стратегії збереження природи, котра була розроблена в рамках Програми ООН по навколишньому середовищу. В подальшому, в доповіді «Наше спільне майбутнє» (1987 р.), було надано визначення сталому розвитку, як раціональному використанню природних ресурсів для задоволення сучасних потреб та для збереження можливості наступних поколінь у задоволенні власних потреб [1, с. 15]. Зауважимо, що саме Міжнародна комісія з навколишнього середовища та розвитку визначила сутність дефініції «сталий розвиток», як гармонічного розвитку, котрий передбачає такий процес змін у якому забезпечено баланс використання природних ресурсів, впровадження досягнень науково-технічного прогресу, розвиток особистості та інституціональні зміни з урахуванням вимог майбутніх поколінь [2]. Акцент на управлінську складову, в частині реалізації концепту сталого розвитку, робить Всесвітній банк. Зокрема, за даним підходом [3] сталий розвиток розглядається, як якісне управління ресурсами, котре дозволить зберегти та збільшити людські можливості.

Загальновідомо, що розуміння сталого розвитку лежить в площі досягнення балансу між економічним зростанням та збереженням природного потенціалу. Різні підходи формують відмінні риси в частині визначення ключового фактору впливу для забезпечення сталого розвитку. Так, низка науковців визначає економічний фактор в якості ключового чиннику впливу, котрий забезпечує потреби сучасного світу та необмежує можливості майбутніх поколінь [4,5,6]. За іншого напрямку, сталий розвиток формують певні збалансовані соціально-правові відносини та справедливе суспільство [7, с. 21; 8, с. 115]. При цьому, за будь-якого підходу, ключовим індикатором економічного зростання виступає раціональне використання ресурсів.

Посилення вагомості екологічної складової, в наукових дослідженнях останніх років, певним чином пов'язано із поглибленням тенденцій «зеленої економіки» та зміною вектору впливу домінуючої моделі за якої знижується рівень впливу економічного складника. Ключовою ідеєю даного підходу є, зокрема, теза про те, що зменшення навантаження, в частині використання природних ресурсів, дозволить зберегти їх сучасний стан для майбутніх поколінь та спростить механізми підтримки стійкості розвитку [9, с. 115; 10, с. 215]. Однак дана теорія є недієздатною в умовах постійного зростання кількості населення та потреб людства, котрі не можливо буде забезпечити за окреслених умов розвитку.

Очевидно, що темпи технологічного розвитку посилюють виклики в частині дотримання вимог щодо збереження навколишнього середовища та визначають концепцію сталого розвитку в якості безальтернативного концепту розвитку сучасного суспільства. Враховуючи іншомне походження дефініції «sustainable development», виникають неузгодженості в частині розгляду сутності значення, чим і обумовлено наявність значної кількості підходів до визначення. Однак, об'єднуючим фактором в розрізі всіх діючих визначень дефініції «сталий розвиток» є виокремлення економічного, соціального та екологічного складників. В частині забезпечення справедливого розподілу ресурсів необхідним є й дотримання балансу екологічної й соціальної складових. При визначенні екологічного вектору, в якості ключового, важливим є досягнення рівноваги й за економічним і соціальним складниками. При цьому досягнення соціальної справедливості можливе за умови рівноважного впливу показників економічної та екологічної сталості.

Діючи принципи сталого розвитку, визначені в рамках дії міжнародних документів, формують загальні концепти, спрямовані на забезпечення розвитку людства. Однак відсутні чіткі рекомендації щодо впровадження конкретних механізмів або моделей на рівні певної країни, що визначає переважний вплив держави в площині розробки механізмів державного регулювання сталого розвитку. Декларативний характер заходів та відсутність чіткої регламентації дій в сфері забезпечення сталого розвитку було підтверджено на Конференції з питань сталого розвитку «Ріо +20». Зокрема відсутність результативності практичної імплементації інструментів підтримки сталого розвитку у глобальному вимірі було визначено

й в «Прототипі звіту» зі сталого розвитку в світі, сформованого Департаментом зі сталого розвитку ООН (ДСР) (2013 р.) [11]. Зауважимо, що на Конференції «Ріо +20» було акцентовано увагу на наявності ґрунтового наукового доробку в частині формування концепції сталого розвитку, однак й окреслено нагальну потребу щодо удосконалення методологічної складової в частині розробки механізму впровадження на рівні окремої країни. За підсумками роботи Конференції «Ріо +20» було започатковано формування методологічної основи та визначено базові напрями встановлення індикаторів сталого розвитку.

Базові напрями формування індикаторів сталого розвитку стали умовним «дороговказом» для країн, котрі формують регіональні політики сталого розвитку. При цьому, кожна країна залишається вільною у виборі засобів та підходів, як за змістом, так і за кінцевою метою при формуванні механізмів державного регулювання сталого розвитку [11]. Активізації діяльності в сфері розробки політик сталого розвитку мала позитивні наслідки щодо розробки відповідних регіональних концепцій серед 42,0% країн світу [11]. В рамках прийнятих національних концепцій сталого розвитку Німеччини [12], Білорусі [13], Ірландії [14], Великобританії, Франції, Канади, США [11] сформовано регіональні моделі підтримки економічної, соціальної та екологічної складових. Кожна регіональна концепція сталого розвитку має визначену траєкторію руху та складові елементи, однак, спільним концептом залишається забезпечення досягнення індивідуального розвитку особистості, збалансованого з інтересами суспільства.

Список використаних джерел:

1. Брутланд Г. Х. Наше спільне майбутнє. Доповідь Комісії ООН щодо навколишнього середовища та розвитку. 1987. М.: Прогрес, 1988. С. 50.
2. Harris M.J. (2000) Basic Principles of Sustainable Development. Global Development and Environment Institute Working Paper No. 00-04, Tufts University, Medford MA, USA.
3. Inclusive Green Growth. The Pathway to Sustainable Development. World Bank, 2012. 192 pp. URL: <http://www.worldbank.org/en/news/feature/2012/05/09/growth-to-inclusive-green-growth-economics-sustainable-development>. Дата звернення 15.09.2022 р.
4. Emas, R. The Concept of Sustainable Development: Definition and Defining Principles. URL:<https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/5839GSDR> 2015\_SD\_concept\_definiton\_rev.pdf. Дата звернення 15.09.2022 р.
5. Jabareen, Y. A new conceptual framework for sustainable development. URL: [http://web.mit.edu/cron/Backup/project/urban-sustainability/USA\\_Overview\\_Summer2010/Literature\\_Search/Jabareen\\_Conceptual](http://web.mit.edu/cron/Backup/project/urban-sustainability/USA_Overview_Summer2010/Literature_Search/Jabareen_Conceptual). Дата звернення 15.09.2022 р.
6. Mulder, P. (2001). Evolutionary Economic Theories of Sustainable Development. Growth and Change, 32, 110-134. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/15469644.pdf> Дата звернення 15.09.2022 р.
7. Буркинський Б., Галушкіна Т. Глобалізація економіки та національна екологічна доктрина. Економіст. 2002. № 9. С. 20–23.
8. Загорський В.С. Концептуальні основи формування системи управління сталим розвитком екологоекономічних систем : монографія. Львів : ЛПІДУ НАДУ, 2018. 336 с.
9. Green economics: an introduction to theory, policy and practice. Molly Scott Cato London: Earthscan, 2009. P. 240.
10. Стадник М. Є. “Зелена економіка” – основа зміцнення національної безпеки країною Науковий вісник ЛНУВМБТ ім. С. З. Гжицького. 2013. Т. 15, № 1(55), Ч. 5. С. 214–217.
11. Global Sustainable Development Report – Executive Summary: Building the Common Future We Want. New York: United Nations Department of Economic and Social Affairs, Division for Sustainable Development. 2013. URL: <http://sustainabledevelopment.un.org/globalsdreport>. Дата звернення 15.09.2022 р.
12. Konzept Nachhaltigkeit - Vom Leitbild zur Umsetzung. Technical report, Deutscher Bundestag, Enquete-Kommission Schutz des Menschen und der Umwelt des Deutschen Bundestages, Berlin, 1998.
13. Национальная стратегия устойчивого социально-экономического развития Республики Беларусь на период до 2020 г. / Национальная комиссия по устойчивому развитию Республики Беларусь; Редколлегия: Я.М.Александрович и др. Мн.: Юнипак. 200 с.

## **ПРОБЛЕМИ СОЦІАЛЬНО-КУЛЬТУРНОГО РОЗВИТКУ ГРОМАД В УМОВАХ ВІЙНИ**

ХУДИК Д.І., аспірант

*Західноукраїнський національний університет*

Ми живемо в надзвичайно складний час. Наша держава зіштовхнулася із безпрецедентними викликами. Саме українці сьогодні стоять на захисті свободи та демократії усього світу. Беззаперечно, головні зусилля наших громадян зараз повинні бути спрямовані на збереження суверенітету та територіальної цілісності України. Оглядаючись на минуле, можемо зробити висновки, що поряд із сильною армією, не менш важливим є виховання національної свідомості, патріотизму та єдності громадян. Теперішній час показує, варто применшувати роль соціально-культурних аспектів розвитку держави, а саме: національної ідентичності громадян, міцної проукраїнської позиції та збереження славних традицій української культури.

У сьогоднішніх умовах громади, як і вся держава, працюють, насамперед, на перемогу. Можна сказати, що саме ця «праця на перемогу» стала цілком новою функцією місцевого самоврядування. Місцева влада зіштовхнулася з неочікуваними викликами, але завдяки злагодженій роботі усіх ланок суспільства, громадянам вдалося адаптуватися до нової реальності. Більше того, вся країна об'єдналася в один величезний волонтерський рух для допомоги Збройним силам України та потерпілим від збройної агресії росії.

Варто розуміти, що важливою частиною життя громади та передумовою для розвитку її потенціалу є заклади культури, бібліотеки, туристична інфраструктура, матеріальні та нематеріальні цінності. В новій військовій реальності саме культура, як м'яка сила, здатна допомогти українцям повернутися до нормального життя, зберігати дух єдності та надихати на перемогу. Менеджери громад, які відповідають за культуру, були змушені змінити вид своєї діяльності, а заклади культури стали осередками волонтерства, а також центрами надання допомоги внутрішньо переміщеним особам. Оскільки основний економічний потенціал спрямований на оборонну сферу, місцевій владі та жителям громад потрібно самостійно мобілізувати сили для охорони об'єктів соціально-культурної сфери, адже попереду важка зима.

Набагато складніша ситуація у громадах, на територіях яких велися активні бойові дії. Через аварійний стан пошкоджених приміщень закладів культури потрібно вжити невідкладних та рішучих заходів. Інфраструктура потребує термінової консервації. Перед тим, як почати повне відновлення, необхідно провести першочергові ремонти, утеплити об'єкти для того, щоб вони пережили зиму. Не менш важливим є подолання інформаційної блокади, відновлення українського телерадіомовлення на деокупованих територіях, адже протягом більш ніж пів року жителям окупованих територій пропагували російські ідеї.

Над вирішенням проблем післявоєнної відбудови культурних об'єктів Міністерство культури та інформаційної політики України тісно співпрацює із ЮНЕСКО та країнами-союзниками.

З моменту початку повномасштабного вторгнення росії в Україну, найбільшу допомогу українська культурна сфера отримала від Польщі, Словаччини та Литви. Варто зазначити, що Німеччина та Франція, як драйвери багатьох політик не залишилися осторонь. Державне міністерство з питань культури та ЗМІ Німеччини допомогло українським культурі та медіа сумою у 20 мільйонів євро. З Міністерством культури Французької республіки вдалося домовитись про суттєві та важливі кроки в сфері збереження української культурної спадщини. Крім того, найближчим у Франції планується низка культурних заходів за участю українських діячів культури та мистецтв. Це важливий крок, адже спільні заходи з іноземними інституціями дозволяють підняти рівень української культури на суттєво вищий рівень впізнаваності, а це, в свою чергу, не дозволить світовій спільноті відвертати свою увагу від подій, які відбуваються в Україні.

Список використаних джерел:

1. Все для перемоги: чим живуть тилові громади. URL: <https://decentralization.gov.ua/news/15262>
2. Про діяльність закладів культури під час війни говорили на інформаційній сесії U-LEAD. URL: <https://decentralization.gov.ua/news/14907>
3. Олександр Ткаченко з Берліна: Ми чекаємо від партнерів конкретної допомоги, спрямованої в Україну. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/oleksandr-tkachenko-z-berlina-my-che kaiemo-vid-partneriv-konkretnoi-dopomohy-spriamovanoi-v-ukrainu>

## **ВПРОВАДЖЕННЯ ЕЛЕКТРОННОГО ДОКУМЕНТООБІГУ В СИСТЕМУ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ НАСЕЛЕННЮ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД**

ЦАРЩИНА Є.О., магістр

ХАРЧЕНКО Т.О., канд. екон. наук, доц., науковий керівник

*Сумський національний аграрний університет*

Приймаючи рішення про впровадження окремих видів електронних послуг у діяльність ЦНАП, необхідно враховувати діючі вимоги щодо їх надання через портал [1, с. 102-103] та через інтегровані інформаційні системи державного управління. В Україні деякі місцеві ЦНАП вже пропонують електронне урядування й послуги доступні та організовані в електронний формі. Для забезпечення електронної ідентифікації можливим є використання електронних підписів або в деяких випадках ідентифікації банку. Також можуть бути запроваджені місцеві інструменти для кожної адміністративно-територіальної одиниці.

Очевидними є переваги запровадження інформаційних послуг в мережах надання адміністративних послуг електронними засобами, але для цього потрібні значні фінансові ресурси. Наразі ЦНАП міста Ромни має окремий сайт, онлайн-чергу та он-лайн послуги електронної адміністрації, проте відсутній електронний документообіг, що значно ускладнює весь процес, враховуючи велику кількість сільських населених пунктів, які складають територіальну громаду.

Розвиток електронних послуг, за умови віддаленого місця розташування, є ефективним проти корупції фактором. Зазначені послуги, за умови їх реалізації, є максимально прозорими, відсутній зайвий прямий контакт з представниками державної влади, а їх роботу можна відстежити на веб-сайті. Також забезпечується прозорість надання електронної послуги та уникнення прецеденту. Важливим аспектом забезпечення надання електронних послуг є технічна складова. При цьому потребують регламентації й питання щодо збереження особистих даних отримувачів послуг [2].

Адміністративні послуги, як правило, надаються в електронному вигляді через доступні електронні системи, котрі гарантують безпеку даних. Окремий співробітник має доступ до системи лише через своє особисте звернення. Так, співробітник має доступ до визначеного виду інформації, якою необхідно поділитися з іншими користувачами. Крім того, до системи безпеки входить й безпека даних співробітників на випадок несанкціонованого втручання третьої особи [3, с. 87].

Електронні сервіси є чудовим інструментом для контакту між громадянином і державою для вирішення важливих проблем між державними установами національного та регіонального рівня. Найважливішою сферою електронного урядування є електронні послуги, котрі є доступними для використання кожним громадянином. Філософія розвитку електронних послуг орієнтована на зміни в майбутньому країни. Реалізація електронних послуг є достатньо новим напрямом організації надання адміністративних послуг в Україні. Їх подальша реалізація дозволить вдосконалити систему надання адміністративних послуг, проте потребує значних фінансових витрат на впровадження, котрі належать до видатків місцевого бюджету. Саме значні фінансові витрати обмежують можливості їх реалізації на рівні територіальних громад.

Для активізації роботи із населенням щодо актуалізації надання електронних послуг та виявлення прогалин в розвитку інформаційної системи важливим є дотримання безпеки

особистих даних. Для якісної реалізації та функціонування системи електронних послуг необхідна реалізація певних ключових етапів:

закріпити статус порталу на законодавчому рівні як єдиного механізму надання електронних державних послуг;

розробити правила взаємодії між центрами надання адміністративних послуг, державними установами з реєстрами, а також з представниками юридичних осіб, котрі взаємодіють із населенням в частині надання послуг населенню;

запровадити організаційну політику щодо доступності надання адміністративних послуг населенню;

дозволити використання документів у електронній формі із дотриманням правил безпеки в процесі їх надання;

запровадити електронних адміністративних регламентів як окремих документів, обґрунтувати методичні документи для подальшого їх розвитку у відповідності з правилами надання електронних послуг;

розвивати систему контролю за безпекою даних та безпекою надання послуг, зберігати дані у довідниках та офіційних реєстрах з метою обміну даних в електронній системі;

зміни в законодавстві орієнтовані на впровадження електронних адміністративних послуг; визначити єдині вимоги на національному рівні до електронних систем та електронного документообігу [4].

Одним із способів підвищення ефективності інформаційного забезпечення ЦНАП є запровадження електронного документообігу між структурними підрозділами. До найпопулярніших систем електронного документообігу, котрі можуть бути впроваджені в діяльність ЦНАП належать: «Megapolis. Документообіг» (розробник «Софтлайн»), «АСКОД» (розробник «ІнфоПлюс»), OPTIMA-WorkFlow (розробник «Optima»), «Док Проф» (розробник «Ситронікс»), «MasterDOC» (розробник «Банкомзв'язок»).

Провівши порівняльний аналіз систем електронного документообігу та визначивши всі «+» і «-» кожного з них, очевидно є перевага системи електронний документообіг АСКОД. Система електронного документообігу АСКОД позитивно себе зарекомендувала у використанні в управління голови НБУ України (простою є функція редагування, обробки та виконання, навіть для початківців АСКОД). Також є позитивний досвід використання системи в Міністерстві внутрішніх справ України, Міністерстві енергетики та вугільної промисловості України (процес редагування та реалізації), Райффайзен Банк Аваль та інші організації [5].

Орієнтовні витрати на придбання системи АСКОД складають 100 тис. грн., а фінансові витрати на впровадження системи електронного документообігу складають 150 тис. грн. і включають технічну підтримку, зарплату системного адміністратора та витрати на хмарне сховище. На прикладі ЦНАП м. Ромни здійснено аналіз ефективності впровадження системи електронного документообігу та обґрунтовано можливе досягнення економічного результату від його впровадження в межах 150,0 тис. грн.

Основні результати впровадження електронного документообігу представлено в таблиці 1.

Таблиця 1 - Ефекти після впровадження електронного документообігу ЦНАП м. Ромни

Показник	Економія
Економія робочого часу адміністратора ЦНАП на день	до 1 год
Скорочення кількості візитів в офіс для вирішення проблеми громадян	до 1-2
Зростання рівня компетентності адміністраторів ЦНАП	на 6%
Збільшення кількості громадян, що звертаються до ЦНАПу	на 30%

Джерело: розрахунки авторів за даними [2]

Організація впровадження системи може бути забезпечена шляхом реалізації етапів, котрі представлено на рисунку 1.



Рисунок 1 – Алгоритм впровадження системи електронного документообігу в ЦНАП м. Ромни

Джерело: згруповано авторами за даними [2]

Реалізація кроків, вказаних на рисунку 1, підвищить ефективність роботи ЦНАП м. Ромни за рахунок впровадження електронного документообігу між центральним офісом й віддаленими робочими місцями та розширенням комплексу електронних послуг.

Список використаних джерел:

1. Міськевич А. Адміністративно-правові засади надання адміністративних послуг у сфері соціального захисту населення. *Наукові записки Кіровоградського державного університету імені Володимира Винниченка*. Серія : Право. 2016. Вип. 2. С. 100-104.

2. Сучасний центр адмінпослуг #СИМВОЛІЗМІН: Рекомендації Міністерства регіонального розвитку та будівництва. URL: [https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/18/Service\\_center30march2018.pdf](https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/18/Service_center30march2018.pdf)( дата звернення: 15.09.2022 р.)

3. Бем М. В., Городиський І. М., Саттон Г., Родіоненко О. М. Захист персональних даних: Правове регулювання та практичні аспекти: науково-практичний посібник. К.: К.І.С. 2015. 220 с.

4. Мацокін А. Електронне урядування: механізм застосування у діяльності ОМС. *Місьцеве самоврядування*. 2017. № 11. URL: <https://i.factor.ua/ukr/journals/ms/2017/november/issue-11/article-32046.html> ( дата звернення: 15.09.2022 р.)

5. Електронний документообіг в органах місцевого самоврядування України. Асоціація відкритих міст: Електронні рішення влади і громадянам! URL: <https://avm.org.ua/novyny/elektromyj-dokumentoobig-v-organah-mistsevogo-samovryaduvannya-ukrayiny/> ( дата звернення: 15.09.2022 р.)

## УДОСКОНАЛЕННЯ ІНСТРУМЕНТІВ ПАРТИСИПАТИВНОЇ ДЕМОКРАТІЇ НА РІВНІ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

ШУМЛЯЄВА І.Д., канд. наук з держ. упр., доц.

*Національний технічний університет «Дніпровська політехніка»*

Формування досконалої системи публічного управління на локальному рівні в умовах розвитку політичної та економічної системи України пов'язане з демократизацією інститутів місцевого самоврядування. Це передбачає, поряд з іншим, урахування й реалізацію низки засад демократичного врядування, серед яких найважливішими є: відкритість влади, співучасть громадян під час прийняття публічних рішень місцевого значення, ефективність спільної діяльності влади та громадськості, узгодженість дій публічних самоврядних суб'єктів. Для забезпечення реального здійснення цих принципів необхідним є вдосконалення інструментів партисипативної демократії, як засобів впливу на процеси демократизації публічного управління в Україні, що позитивно вплине на врахування інтересів і потреб членів територіальних громад під час реалізації публічної політики на рівні окремих самоврядних одиниць.

Існуюча практика партисипативної демократії в сучасній Україні свідчить про те, що в більшості територіальних громад пріоритетними залишаються ті механізми взаємодії влади з громадськістю, які стали традиційними завдяки самобутнім демократичним традиціям, існуючі протягом тривалого часу в нашій державі, а потім нормативно закріплені. До них відносяться такі форми та інструменти партисипативної участі громадян й органів місцевої публічної влади у вирішенні питань локального значення: місцевий референдум (передбачено Конституцією України та Законом України «Про місцеве самоврядування в Україні», проте не прийнято Закон про місцевий референдум, що унеможливило його проведення); запити щодо отримання публічної інформації (закріплено Законами України «Про доступ до публічної інформації», «Про інформацію» тощо); звернення громадян, зокрема електронні петиції (відповідно до Закону України «Про звернення громадян»); місцева ініціатива, загальні збори населення за місцем проживання, громадські слухання (згідно Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні», статутам територіальних громад, рішенням органів місцевого самоврядування тощо); громадська експертиза (постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Порядку сприяння проведенню громадської експертизи діяльності органів виконавчої влади» від 5 листопада 2008 р. № 976 та відповідні накази центральних органів виконавчої влади); діяльність органів самоорганізації населення (відповідно до Законів України «Про місцеве самоврядування в Україні», «Про органи самоорганізації населення»); інші партисипативні інструменти, зокрема бюджети участі (статути територіальних громад, рішеннями місцевих рад).

Водночас сучасні тенденції європеїзації публічного управління потребують суттєвих змін в частині активізації використання суб'єктами місцевого самоврядування існуючих інструментів партисипації, а також удосконалення нормативного регулювання й оновлення правових засад участі членів територіальних громад в місцевому управлінському житті у післявоєнний період. Відповідно розвиток партисипативного механізму в системі місцевого самоврядування пов'язаний із процесом реформування публічного управління задля підвищення його ефективності.

Як відзначено у Валенсійській декларації «Стратегія інновацій та належного врядування на місцевому рівні», прийнятій ще у жовтні 2007 р., забезпечення доброго врядування на місцевому рівні є фундаментально важливим, оскільки органи місцевого самоврядування є найближчою ланкою до громадян, забезпечуючи їх основними послугами, а мешканці місцевих громад можуть найкраще відчувати свою причетність до публічної діяльності. Відповідно громадяни в усіх європейських країнах повинні мати можливість отримати переваги від доброго демократичного управління на місцевому рівні через постійне підвищення якості послуг, залучення населення та впровадження політики, спрямованої на реалізацію законних інтересів. Це має бути відтворено в трьох напрямках діяльності: на рівні територіальних громад через залучення мешканців до всіх демократичних інститутів і процесів; на рівні представницьких органів місцевого самоврядування має місце постійне покращення управління за 12-ма



принципами (чесне проведення виборів, представництво та участь, зворотний зв'язок, ефективність та результативність, відкритість і прозорість, верховенство права, етична поведінка, компетентність і спроможність, інноваційність та відкритість до змін, сталий розвиток та стратегічна орієнтація, раціональне управління фінансами, права людини, культурне різноманіття та соціальна згуртованість, підзвітність); на рівні унітарної держави має бути створено та підтримано інституційні передумови для вдосконалення управління на місцевому рівні, виходячи з відповідних зобов'язань, що випливають з Європейської хартії місцевого самоврядування та інших стандартів Ради Європи [2].

Зміст оновлених засадничих європейських документів щодо демократії співучасті (Резолюція КМРВС №385 (2015) «Про сприяння активному громадянству шляхом розбудови партнерських відносин із громадянським суспільством», доповідь Венеціанської комісії «Участь громадськості в процесі прийняття рішень. Огляд стандартів та практик у країнах-членах Ради Європи» (2016 р.), Керівні принципи щодо громадської участі у процесі прийняття політичних рішень, прийняті Комітетом міністрів 27 вересня 2017 р., Рекомендація CM/Rec (2018)4 Комітету міністрів державам членам щодо участі громадян у місцевому публічному житті від 21 березня 2018 р.) свідчить про те, що інструменти партисипативної демократії можуть бути застосовані та мати ефективні наслідки для посттоталітарних режимів в їх транзитивному політичному, економічному і соціальному стані. Водночас запровадження та вдосконалення зазначених в цих актах інструментів потребує високої політичної, правової та муніципальної культури населення; розвиненого громадянського суспільства; досконалої нормативно-правової бази, яка має відповідати нормам міжнародного та європейського права; функціональної та динамічної системи економічних відносин; відповідності процесів державотворення обраному руху в напрямі європейської інтеграції в соціальній і політичній сферах.

Ураховуючи виділені в європейських документах з партисипативної демократії три основні рівні залучення членів територіальних громад до прийняття публічно-управлінських рішень місцевого значення залежно від певного виду відносин, ступеню участі членів територіальної громади та інтенсивності процесу (базовий інформаційний, публічно-консультаційний, партнерський діалоговий), слід відзначити, що в Україні, порівняно з провідними країнами Євросоюзу, повністю не забезпечено жодного. Такий висновок ставить на законодавчому рівні завдання щодо створення для територіальних громад належного нормативно-правового забезпечення партисипативних механізмів місцевого управлінського життя, а перед місцевими органами виконавчої влади та місцевого самоврядування завдання щодо активізації використання інструментів партисипативної демократії під час вирішення питань місцевого значення.

Це стосується, зокрема, тих напрямів, які відзначені у Рекомендації CM/Rec (2018)4 Комітету міністрів державам членам щодо участі громадян у місцевому публічному житті [1]. Оновлення кроків та заходів, спрямованих удосконалення партисипативних демократичних практик, передбачає зокрема:

- покращення просвіти громадян, включення до програм навчання різного освітнього рівня питань про відповідальність, що покладена на кожну людину в демократичному суспільстві;
- гарантування й покращення доступу до інформації про питання місцевого значення для всіх мешканців (організація інформаційних бюро, центрів документації, публічних баз даних тощо), інформування громадян про можливості й форми участі у місцевому публічному житті, що сприятиме кращому розумінню основних проблем, які хвилюють громаду, а також наслідків найважливіших політичних рішень, які повинні приймати її органи; використання нових інформаційних й комунікативних технологій;
- удосконалення законодавства стосовно петицій, пропозицій та скарг громадян до місцевих органів влади;
- покращення регулювання внесення місцевих ініціатив шляхом спрощення процедур з вимогою до представницьких органів розглянути конкретні питання, щоб надавати громадянам відповіді чи ініціювати процедури референдуму;
- прийняття нормативних актів щодо референдумів, на яких приймаються рішення про справи місцевого значення, враховуючи положення Кодексу належної практики щодо

референдумів, прийнятого Європейською комісією за демократію через право;

– удосконалення механізмів співпраці громадян з органами публічної влади на місцевому рівні шляхом їх залучення до управління (комітети користувачів, партнерські ради, пряме управління службами з боку громадян, бюджетування на основі участі тощо);

– збільшувати вплив громадян на місцеве планування та стратегічні й довгострокові рішення, надаючи громадянам можливість брати участь на різних етапах процесу прийняття таких рішень (підготовки, прийняття, впровадження, оцінки та переформатування місцевої політики), а також супроводжуючи кожен етап процесу чіткими, зрозумілими матеріалами, використовуючи для цього нові засоби, які доступні завдяки сучасним технологіям.

Як вбачається, на партнерському (діалоговому) рівні партисипативної демократії слід зважати на те, що інструменти, які використовуються суб'єктами місцевого самоврядування, обов'язково мають бути регламентовані локальними актами, зокрема статутними документами територіальних громад та окремими положеннями, оскільки повинні закріпити порядок реалізації відповідної форми чи інструменту залежно від особливостей певної сільської, селищної або міської територіальної громади. Це є одночасно фактором інформування членів територіальної громади (інформаційний рівень) та залучення до розробки самої процедури через обговорення проекту статуту територіальної громади (публічно-консультаційний рівень), що сприяє здійсненню повноцінної комунікативної політики з метою надання громадянам можливості краще зрозуміти основні проблеми громади, як суб'єкта місцевого самоврядування, а також наслідки прийнятих рішень. Створення зрозумілого, оперативного й відкритого для територіальних громад механізму вироблення, прийняття, реалізації тактичних і стратегічних публічних рішень локального значення пов'язане зі зміщенням акцентів від одностороннього функціонального підходу до інтеракції та співпраці між населенням і місцевими органами публічної влади, доводячи до розгляду процесу публічного управління як результату комплексної взаємодії між владою і суспільством.

Список використаних джерел:

1. Рекомендація CM/Rec (2018)4 Комітету міністрів державам членам щодо участі громадян у місцевому публічному житті від 21 березня 2018 р. URL : <https://rm.coe.int/recommendation-cmrec-2018-4-participation-of-citizens-ukr/168097ed39> (дата звернення 16.09.2022 р.).

2. Стратегія інновацій та доброго врядування на місцевому рівні, рекомендована до впровадження 15-ю сесією Конференції європейських міністрів, відповідальних за місцеве і регіональне управління (м. Валенсія, 15-16 жовт. 2007 р.) та Комітетом міністрів Ради Європи на своєму 1022 засіданні 26 берез. 2008 р. URL : [http://www.slg-coe.org.ua/wp-content/uploads/2015/05/Strategy\\_for\\_Innovation.pdf](http://www.slg-coe.org.ua/wp-content/uploads/2015/05/Strategy_for_Innovation.pdf) (дата звернення 16.09.2022 р.).

## **ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДІЄВОГО ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ НА ОСНОВІ РОЗРОБЛЕННЯ Й УПРОВАДЖЕННЯ ОРГАНАМИ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ ІННОВАЦІЙНИХ ІНСТРУМЕНТІВ ТА ТЕХНОЛОГІЙ**

ШУМСЬКА Г.М., канд. екон. наук, доц.

*Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця*

Забезпечення дієвого публічного управління в Україні є одним із основних напрямів прискорення темпів розвитку її національної економіки, виходу з кризових ситуацій, розв'язання суспільних проблем в умовах дефіциту матеріально-фінансових ресурсів. Особливо це важливо в умовах воєнного стану, в якому перебуває наша країна. Саме тому стійкий соціально-економічний розвиток національної економіки в Україні передусім повинен ґрунтуватися на масштабному, швидкому та своєчасному оновленні змісту публічного управління шляхом розроблення й упровадження органами публічної влади інноваційних інструментів та технологій. За цих умов ефективного здійснення інноваційної діяльності органами публічної влади повинно стати підґрунтям для досягнення соціально-економічного розвитку національної економіки України та створення передумов європейської інтеграції. Це

обґрунтовує актуальність даного дослідження.

Реформи суспільства та його окремих сфер, що активно запроваджуються в Україні, повинні мати комплексний характер, а їх результативність залежатиме від дієвості здійснення інноваційних процесів у діяльності органів публічної влади. У цьому контексті слід зауважити, що без впровадження відповідних інновацій у системі органів публічної влади (для виконавчих органів місцевого самоврядування об'єднаних територіальних громад це – інновації у сфері управління соціально-економічним потенціалом території), які є особливо необхідними в умовах реформ, органи влади не зможуть забезпечити надання якісних публічних послуг населенню країни, а також досягти високого рівня суспільного розвитку та побудувати в Україні громадянське суспільство. Слід зауважити, що використання того чи іншого інноваційного інструменту, управлінської технології, підходу до управління, форми, методу роботи органів публічної влади на практиці повинне базуватися не тільки на урахуванні накопиченого світового досвіду і наявних фінансових ресурсів, але й на урахуванні особливостей їх роботи, що забезпечить дієвість і результативність здійснення інноваційної діяльності органами публічної влади. При цьому дієвість інноваційної діяльності органів публічної влади полягає у створенні сприятливих умов для стійкого розвитку національної економіки відповідно до стратегічних цілей і завдань держави при мінімальних витратах на здійснення цієї діяльності шляхом удосконалення роботи органів публічної влади (наприклад, використання того чи іншого інноваційного інструменту, управлінської технології, підходу до управління, форми, методу роботи органів влади).

Серед основних перешкод проведення ефективної інноваційної політики та упровадження органами публічної влади інноваційних інструментів та технологій в Україні можна виділити [1 – 6]: нестабільність політичної й операційної сфери; недосконала нормативно-правова база у сфері стимулювання і підтримки інновацій; неефективне інституційне забезпечення інноваційної діяльності в органах влади; недостатньо ефективна кадрова політика щодо зменшення опору персоналу інноваціям в органах влади; недостатній рівень мотивації персоналу органів влади щодо здобуття та застосування ним нових компетентностей у сфері інновацій тощо. Отже, можна відзначити деякі покращення (зниження бар'єрів) для розвитку інновацій в Україні, однак для повноцінного здійснення публічного управління в умовах реформ органи влади потребують використання комплексного підходу щодо забезпечення дієвої інноваційної діяльності, який дозволить не тільки підвищити результативність системи публічного управління в цілому, але й досягти високого соціально-економічного розвитку національної економіки.

Сьогодні українські реалії показують необхідність удосконалення окремих аспектів забезпечення дієвої інноваційної діяльності органів влади в країні, що дозволить підвищити результативність системи публічного управління та адміністрування в умовах реформ, серед яких доцільно виділити такі: забезпечення ефективної реалізації механізмів публічно-приватного партнерства, розвитку науково-інноваційного співробітництва державного та недержавного сектору науки, закладів вищої освіти з реальним сектором економіки на основі гармонізації нормативно-правового забезпечення в країні; реалізація інноваційної кадрової політики органами влади, що спрямована на посилення професійної спрямованості (обов'язковість формування громадянських компетентностей) та активізацію праці потенційних впроваджувачів нововведень; створення офісів інноваційної діяльності всередині органів влади для посилення інституційного забезпечення інноваційної діяльності в органах влади; запровадження інноваційної культури в органах влади для досягнення відкритості і готовності кадрів до нововведень; використання механізму електронного урядування в органах влади та сучасних інформаційно-комунікаційних технологій під час здійснення їх інноваційної діяльності; запровадження методології управління проектами для підвищення фінансової спроможності органів влади.

Ґрунтуючись на вищезазначеному та беручи до уваги відповідні наукові розробки [4 – 6], необхідно зауважити, що для підвищення якості та дієвості інноваційна діяльність в органах влади потребує належного забезпечення (нормативно-правового, інституційного, кадрового, мотиваційного, науково-методичного, фінансового, інформаційно-комунікаційного). Це може бути досягнуто за рахунок:

гармонізації нормативно-правового забезпечення в країні на основі забезпечення ефективної реалізації механізмів публічно-приватного партнерства, розвитку науково-інноваційного

співробітництва державного та недержавного сектору науки, закладів вищої освіти, наукових установ з реальним сектором економіки;

удосконалення інституційного забезпечення інноваційної діяльності в органах публічної влади на основі створення віртуальних результативних підрозділів в їх організаційних структурах управління, зокрема, офісів інноваційної діяльності [доповнено на основі [4]];

реалізації повноцінної інноваційної кадрової політики в органах влади, яка буде спрямована не тільки на посилення професійної спрямованості та активізацію праці потенційних впроваджувачів нововведень, але й на створення мотиваційного середовища для активізації впровадження інновацій, від чого напряму залежить соціально-економічний розвиток національної економіки, а також конкурентоспроможність країни в цілому;

підвищення мотивації впроваджувачів інновацій в органах влади, що дозволить досягти значного соціального й економічного ефектів під час реалізації державної економічної політики в Україні. Крім сфери мотивації творчої діяльності публічних службовців органів влади, інноваційні зміни повинні також торкатися орієнтирів і показників виконання обов'язків публічними службовцями та керівниками, питань корпоративної культури з формуванням нової етики публічної служби;

посилення науково-методичного забезпечення інноваційної діяльності в органах публічної влади на основі запровадження інноваційної культури в органах влади для досягнення відкритості і готовності кадрів до нововведень;

удосконалення інформаційно-комунікаційного забезпечення інноваційної діяльності в органах влади на основі масштабного запровадження сучасних інформаційно-комунікаційних технологій, що прискорить перехід до повноцінного «електронного уряду» і підвищить рівень професійної мобільності службовців під час інноваційної діяльності;

удосконалення фінансового забезпечення інноваційної діяльності в органах влади на основі активного запровадження методології проектного підходу до підвищення фінансової спроможності органів влади (розроблення і реалізація проектів регіонального розвитку, грантрайтинг тощо). Це, у свою чергу, допоможе зменшити фінансове навантаження на державний бюджет (зменшення суми дотацій місцевим бюджетам і бюджетам об'єднаних територіальних громад з боку держави) і сприятиме більшій державній підтримці реального сектору економіки [доповнено на основі [6]].

Грунтуючись на наведеному вище, між процесом досягнення стійкого розвитку національної економіки та процесом забезпечення дієвої інноваційної діяльності органів влади визначено зв'язок, який ґрунтується на здійсненні результативного публічного управління та адміністрування (дієві інноваційні процеси у системі публічного управління й адміністрування забезпечують досягнення стійкого соціально-економічного розвитку національної економіки).

При цьому окреме місце виділено процесу реалізації інноваційної кадрової політики, яка базується: на управлінні професійною компетентністю публічних службовців (використання шкали оцінювання рівня компетентності публічних службовців та коригування цього рівня), на оцінюванні стану готовності публічних службовців до нововведень (обрання певних критеріїв оцінювання) та на управлінні опором інноваціям в органах влади. Основна мета реалізації зазначеної інноваційної кадрової політики – сформувати здатність (набір професійних компетентностей) публічних службовців діяти в сучасних умовах суспільного розвитку та бути відкритими до впровадження відповідних новацій. Усе це дозволить створити сприятливе інноваційне середовище всередині органів влади, які відповідальні за виконання важливих соціальних, економічних та інших функцій в Україні, і, як наслідок, більш раціонально використовувати наявні внутрішні і зовнішні ресурси для досягнення високого соціально-економічного розвитку національної економіки.

Таким чином, важливою передумовою стабільної роботи системи публічного управління та адміністрування в умовах реформ є обґрунтування умов забезпечення результативного функціонування органів влади в країні, яке може бути досягнуто за рахунок розроблення й упровадження органами публічної влади інноваційних інструментів та технологій. Отже, саме інноваційна діяльність визначає подальший розвиток органів влади, відповідальних за виконання важливих функцій (соціальних, економічних тощо) в Україні. У дослідженні розкрито значення підвищення дієвості здійснення інноваційної діяльності в органах влади для реалізації

ефективної економічної політики держави та досягнення високого соціально-економічного розвитку національної економіки України. У роботі запропоновано авторський підхід щодо забезпечення дієвої інноваційної діяльності в органах влади, який акцентує увагу на удосконаленні нормативно-правового, інституційного, кадрового, мотиваційного, науково-методичного, інформаційно-комунікаційного та фінансового забезпечення інноваційної діяльності в органах влади. Використання цього підходу до забезпечення дієвої інноваційної діяльності в органах влади дозволить досягти стійкого розвитку національної економіки в країні.

Список використаних джерел:

1. Управління стратегічним розвитком об'єднаних територіальних громад: інноваційні підходи та інструменти: монографія / С. М. Серьогін, Ю. П. Шаров, Є. І. Бородін, Н. Т. Гончарук [та ін.]; за заг. та наук. ред. С. М. Серьогіна, Ю. П. Шарова. Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2016. 276 с.
2. Геєць В. М. Феномен нестабільності – виклик економічному розвитку [Текст] : монографія / В. М. Геєць. Київ : Ін-т економіки та прогнозування НАН України, 2020. 456 с.
3. Global Innovation Index (2021). URL: <https://nrat.ukrintei.ua/globalnyj-innovacijnyj-indeks-2021/> (дата звернення: 18.09.2022)
4. Шумська Г. М. Концептуальні засади здійснення інноваційної діяльності органами публічної влади як основи соціально-економічного розвитку України / Г. М. Шумська // Економіка та суспільство. – Випуск 18. – Мукачево : Мукачівський державний університет, 2018. – С. 432 – 442.
5. Публічне управління та адміністрування у забезпеченні регіонального розвитку: монографія / Н. Л. Гавкалова, Г. М. Шумська, В. І. Мельник та ін.; за заг. ред. докт. екон. наук, професора Н. Л. Гавкалової. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2019. 390 с.
6. Шумська Г. М. Теоретичні аспекти забезпечення дієвої інноваційної діяльності органами публічної влади як основи розвитку національної економіки. *Інфраструктура ринку*. Випуск 43. Одеса : Причорноморський науково-дослідний інститут економіки та інновацій. 2020. С. 94 – 101.

## **ОСОБЛИВОСТІ ПРИЙНЯТТЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ ДЕРЖАВНО-УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ**

ЮРИЧИНА І.А. викладач

НЕДЗЕЛЬСЬКА У.В., здобувачка вищої освіти

*Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова*

В умовах постійних змін, непередбачуваних подій, євроінтеграції управлінці стикаються з викликом ефективного та раціонального управління. Державне управління завжди потребувало зважених рішень. Саме від прийнятих державно-управлінських рішень залежить подальший розвиток країни. Прийняття рішень у сфері публічного управління потребує дотримання низки вимог для забезпечення їх якості, адже помилки можуть призвести до порушення соціальної стабільності, підриву довіри з боку громадськості, непорозумінь з іноземними партнерами тощо. Зважаючи на велику відповідальність публічних управлінців та можливі вагомні наслідки для майбутнього, постає потреба у розумінні правильного алгоритму прийняття та реалізації рішень.

Словосполучення «державні» та «державно-управлінські» використовуються для підкреслення того, що предмет безпосередньо стосується державної діяльності, надання йому значущості та масштабності. За визначенням В. Д. Бакуменка, під державно-управлінськими рішеннями слід розуміти «всі управлінські рішення, що приймають вищі та центральні органи державної влади (їх керівники) з метою визначення та реалізації державних цілей, стратегії їх досягнення, основних функцій держави, державної політики, організації державної влади, а також вирішення інших проблем державного рівня» [1, с. 27].

Чорний М.В. виділяє 3 типи процесу прийняття рішень [5, с. 13-14]:

1) інтуїтивний (такі рішення в основному імпровізовані та не закінчені методично; характеризуються великим ступенем суб'єктивності, адже управлінець виходить з власного досвіду, бачення тощо; недостатньо мотивовані; інформація в такому випадку, зазвичай, обмежена та неперевірена. Водночас в екстрених випадках, коли часу на опрацювання всієї інформації не вистачає, але проблема потребує швидкого прийняття рішення, то краще його прийняти, ніж нічого не робити);

2) логічний (рішення базуються на знаннях та досвіді, зокрема з урахуванням досвіду попередніх ситуацій);

3) раціональний (рішення не залежить від досвіду та інтуїції управлінця; в процесі прийняття такого рішення зважають на вимоги, що висуваються до них. Такі рішення мають бути науково обґрунтовані; визначені цілі, заходи, ресурси; наявні альтернативи; враховано принцип делегування повноважень тощо).

Існують також проблеми, що впливають на прийняття рішення. До них належать [6, с. 378-379]:

1. Особисті оцінки управлінця. Дії людини визначаються системою її цінностей, яка також впливає на прийняття нею рішень. Це, в свою чергу, впливає на засоби, за допомогою яких приймаються управлінські рішення. Керівник, орієнтований насамперед на виконання плану, не буде сильно звертати увагу на якість виконаних робіт.

2. Середовище прийняття рішень. Йде мова про ступінь невизначеності. Управлінцям слід враховувати ризики під час прийняття рішення. Аби об'єктивно розрахувати ризик необхідно володіти релевантною інформацією. Проте досить часто обставини швидко змінюються й отримати таку інформацію складно. В такому разі керівнику потрібно вивчити додаткову релевантну інформацію та вкотре проаналізувати проблему або, в іншому випадку, приймати рішення, спираючись на досвід, інтуїцію та робити передбачення про ймовірність подій. Вдаватися до другого способу варто, коли часу на збір додаткової інформації недостатньо або витрати дуже високі. А про визначеність можна говорити, якщо особа приймає рішення на основі достатньої кількості інформації і може визначити результат кожного з альтернативних варіантів вибору.

3. Інформаційні обмеження. Раціональне вирішення проблеми потребує інформації. Бувають випадки, коли вона є недоступною або дорого коштує. Керівник повинен вирішити низку питань: чи є суттєвою вигода від додаткової інформації, наскільки важливе саме рішення та ін.

4. Психологічні обмеження. Можуть бути пов'язані з тим, що прийняття управлінського рішення дуже часто є мистецтвом знаходження ефективного компромісу. Отримання вигоди в одному досить часто відбувається за рахунок іншого.

Як бачимо, на прийняття державно-управлінського рішення впливають різні чинники, висуваються певні вимоги. У деяких випадках керівникам потрібно діяти швидко, зважаючи також на можливі наслідки їхніх поспішних рішень. Загалом процес розроблення рішення включає 5 етапів (рис. 1).

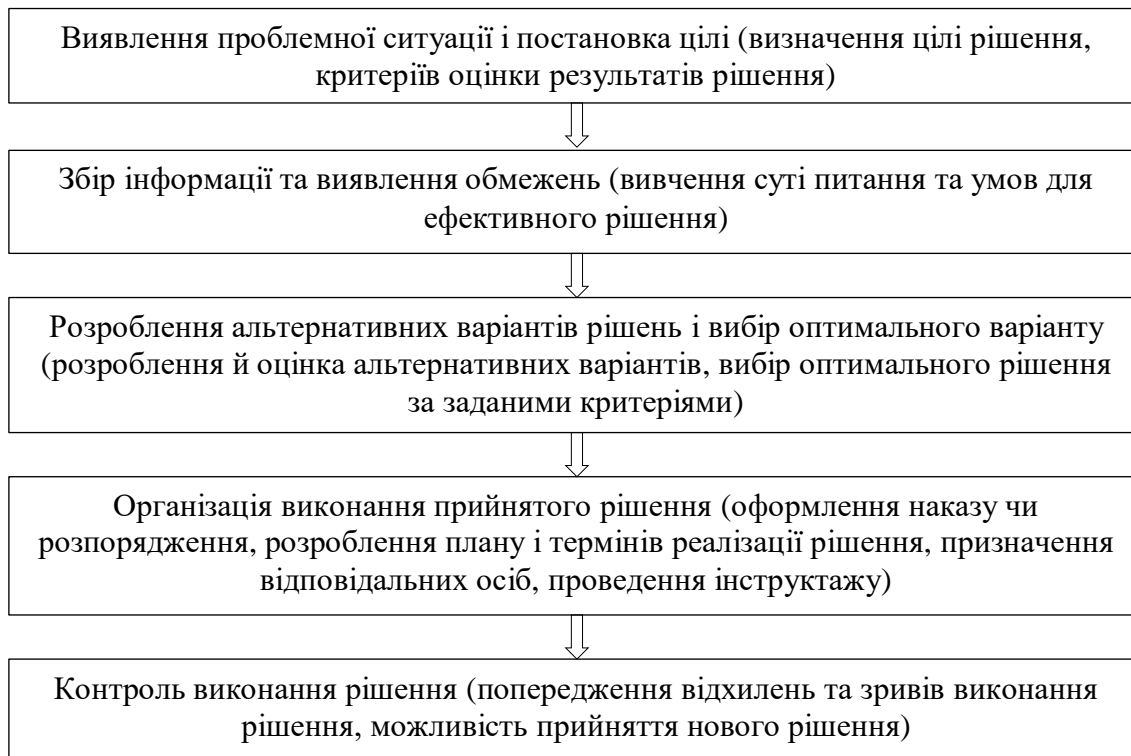


Рис. 1 Традиційна схема розроблення і реалізації управлінських рішень [3, с. 202]

З рис. 1 видно, що початком процесу прийняття рішення є виникнення певної проблеми, для правильного його прийняття потрібно оволодіти достатньою інформацією, наступним кроком є визначення альтернативних рішень та обрання оптимального, далі необхідно забезпечити організацію виконання прийнятого рішення і контроль за його виконанням. До слова, у науковій літературі пропонуються різні підходи до визначення етапів розроблення рішень, проте всі вони тією чи іншою мірою включають наведені етапи.

Брюховецька М.С. зауважує, що культурне виховання та різні культурні виміри мають глибокий вплив на стиль прийняття управлінських рішень. Наприклад, в японській управлінській системі особа, яка приймає рішення, приймає їх у згоді з іншими, тобто колективно. Цей стиль є культурно орієнтованим та значно полегшує реалізацію рішення, адже всі беруть участь у процесі прийняття. США має протилежну систему, інший стиль прийняття рішень, більш індивідуалістичний, за допомогою моделей рішень та кількісних прийомів [2, с. 5]. Платформа для дослідження ринку та управління досвідом QuestionPro також наголошує на важливості залучення працівників до прийняття рішення. Працівники, що беруть участь у цьому процесі, відчувають більшу відповідальність і досягнуть кращої роботи [4].

Удосконалення процесу прийняття державно-управлінських рішень може відбуватися завдяки чіткому дотриманню визначених дій щодо їх розробки, прийняття та реалізації. Велике значення у цих процедурах відводиться релевантній інформації, на основі якої керівник може прийняти найбільш раціональне рішення. У деяких випадках корисним може стати залучення працівників до прийняття рішення.

Виходячи з наведеної інформації, можемо підсумувати, що державно-управлінські рішення мають певні особливості. Здебільшого, мова йде про те, що у сфері державного управління рішення не можуть бути непідготовленими, скороспішними, такими, що спираються на досвід чи інтуїцію керівника. У зазначеній сфері існує велика кількість факторів, які потрібно брати до уваги під час розроблення рішення. Місця для недостатньо обґрунтованих рішень, помилок та недопрацювань у процесі їх прийняття не має бути. Публічні управлінці повинні розуміти відповідальність за прийняті рішення і, з метою уникнення негативних наслідків, дотримуватися технології їх прийняття та реалізації.

Список використаних джерел:

1. Бакуменко В. Д. Державно-управлінські рішення: навчальний посібник. К.: ВПЦ АМУ, 2012. 344 с.

2. Брюховецька М.С. Управлінське рішення та фактори, що впливають на процес його прийняття й реалізацію. *Актуальні проблеми вітчизняної юриспруденції*. Теорія та історія держави і права, 2019. №4. С. 3-6.

3. Груб'як С.В. Сучасні аспекти розроблення і прийняття управлінських рішень. *Економіка і суспільство*, 2017. № 11. С. 201-204.

4. Залучення працівників: визначення, зразки запитань для вимірювання та поради щодо підвищення мотивації ваших співробітників. QuestionPro. URL: <https://www.questionpro.de/uk/%D0%B7%D0%B0%D0%BB%D1%83%D1%87%D0%B5%D0%BD%D0%BD%D1%8F-%D1%81%D0%BF%D1%96%D0%B2%D1%80%D0%BE%D0%B1%D1%96%D1%82%D0%BD%D0%B8%D0%BA%D1%96%D0%B2/>

5. Чорний М.В. Управління процесом прийняття управлінських рішень на підприємстві: дипломна робота на здобуття остатнього ступеня «Магістр». Дніпро, 2021. 93 с.

6. Шульженко І.В. Особливості інформаційного забезпечення процесу прийняття управлінських рішень. *Наукові розробки, передові технології, інновації*: збірник наукових праць та тез наукових доповідей за матеріалами IV Міжнародної науково-практичної конференції. Прага-Брно-Київ. Київ: НДІСР, 2017. С. 376-383.



## СЕКЦІЯ 3

### ЕФЕКТИВНІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ В ГАЛУЗІ ТУРИЗМУ ТА ГОТЕЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА

#### ВИКОРИСТАННЯ СОЦІАЛЬНИХ МЕРЕЖ ДЛЯ ПОПУЛЯРИЗАЦІЇ ТУРИЗМУ

АНТОНОВА М.Є., здобувачка вищої освіти,  
ОБОЛЕНЦЕВА Л.В., д-р екон. наук, проф., науковий керівник  
*Харківський національний університет міського господарства імені О.М. Бекетова*

У контексті розвитку туристської галузі соціальні медіа змінили споживчу поведінку активних споживачів як маркетологів туристських напрямків. Серед соціальних мереж наразі ТікТок є одним з найбільш швидкозростаючих як в минулому році, так і за прогнозами експертів на майбутній [1]. Проте, через переважно розважальний характер контенту, він за напрямом не підходить для популяризації туризму.

Наступним за темпами є Instagram, програма є більш зорієнтована на естетичну візуальну складову, тому її значення для туристської галузі постійно зростає.

Соціальні додатки успішно використовуються в індустрії туризму як засіб просування. Головна перевага використання соціальних мереж полягає в наступному: з'явилась можливість у кожній окремій людині спілкуватися з користувачами по всьому світу, що значно спрощує обмін інформацією про той чи інший туристський продукт. Люди розглядають отримані знання як орієнтир для подорожей. Зокрема, Instagram розробив сильну візуалізацію індивідуального чату та додаткові можливості, такі як геотеги, публікація відео та Instagram direct. І це дає змогу виступати в ролі бюджетних каналів просування для розвитку туристського напрямку [2]. Таким чином, додаток створює великі можливості і може бути використаний країнами для розвитку туристської індустрії.

Міністерство внутрішніх справ США (@usinteroir) ділиться найяскравішими краєвидами ландшафту в Instagram, щоб продемонструвати природний потенціал країни для міжнародної аудиторії. Опублікувавши фотографію в Instagram, департамент збільшив помітність американських пейзажів таким чином, якого не може досягти жодна реклама чи брошура.

Австралія - ще одна країна, яка користується своїм офіційним акаунтом Instagram (@australia), наразі сторінка нараховує 5 млн фолловерів. На сторінці не тільки демонструються фотографії видів, також відображаються історії, створені користувачами (UGC) і дотепні підписи [3]. Завдяки Instagram відбулося значне зростання потоків туристів до таких місць, як острів Роттнест у Західній Австралії та до ферми лаванди в Тасманії. Також чудовим прикладом є озеро Ванак в Новій Зеландії, де показники туристів зросли на 14%, що являє собою найшвидший темп зростання в Новій Зеландії ще в 2015 році [3].

Впродовж останніх років майже всі туристські підприємства освоїли Instagram та Facebook для просування своїх турів. Дуже зручним є інструмент "Story" для пропозиції «гарячих турів». Тому активно користуються мережами всі: від маленьких локальних фірм, до туроператорів міжнародного рівня.

Можна зробити висновок, що Instagram - це потужний інструмент для безкоштовної реклами та контакту, коли він використовується для туризму у глобальному масштабі. Соціальні мережі - унікальне джерело натхнення для подорожей. Просто користуючись телефонами або персональними комп'ютерами, користувачі Instagram мають доступ до фотографій високої чіткості та захоплюючих відео улюблених місць по всьому світу, тим самим змінюючи глобальну поведінку подорожей. Згідно з опитуванням, проведеним компанією Schofields, більше 40% осіб віком до 33 років при виборі свого наступного місця для відпочинку ставлять пріоритет у «Instagrammability». Фотографії в Instagram істотно впливають на вибір людей, навіть мають більший вплив, ніж фінансові витрати, місцева кухня тощо [4].

Отже, можна виявити вплив електронних ресурсів на вибір людей для організації подорожі.

Instagram розробив функцію геотегів, що полегшує пошук вподобаної локації на фото. За допомогою геотегів користувачі можуть визначити місце де зроблене зображення та провести подальший пошук, тоді як збережені публікації з туристськими атракціями, які необхідно відвідати, можна об'єднати у колекції. За сутністю, Instagram виконує функцію інтернет-версії глобальної туристської брошури.

З іншого боку, є деякі недоліки, головний з яких полягає в тому, що фотографії через смартфон, або інший електронний носій не завжди відтворюють повну картину.

Місця, які здаються тихими, віддаленими та чистими, насправді переповнені туристами та забруднені. Великою проблемою став «овертуризм». Це слово з'явилося в 2018 році і стало справжньою проблемою не тільки для самих туристів, а й для екології та місцевих жителів [5]. Так, наприклад, збільшення відвідувачів на Кубі призвело до того, що ціни на продукти харчування стали недоступними для її мешканців. Місцевій владі Санторіні довелося обмежити кількість подорожуючих. Наслідування тенденцій та бажання повторити може навіть бути небезпечним для життя. У 2021 році 26-річна українська туристка зірвалася зі скелі в одному з найпопулярніших місць у місті Бенідорм – замку Мірадор-дель-Медітерранео (Іспанія) намагаючись зробити селфі [6]. Подібні повідомлення про те, що туристи ігнорують офіційні пам'ятки та попередження про безпеку, були зареєстровані на сайтах по всьому світу.

Узагальнюючи як негативні, так і позитивні риси електронних ЗМІ, необхідно підкреслити шкідливий вплив, а саме надмірний туризм, деградації навколишнього середовища та загроза здоров'ю подорожуючих. Тому неодмінно потрібно враховувати вже наявний досвід, усвідомлювати можливі результати та наслідки використання такого потужного Інтернет-каналу зв'язку. Будучи переважно додатком для обміну фотографіями, Instagram відзначився ефективним засобом комунікації та маркетингу для демонстрації продуктів із візуальними описами. Таким чином, він стає корисною платформою соціальних мереж для окремих осіб та кампаній. Безумовно, при такому стрімкому збільшенні кількості користувачів його вплив в подальшому буде стабільно зростати і поширюватися.

Список використаних джерел:

1. Прогнози у соціальних мережах на 2022 рік: TikTok, NFT, комерція та значуща взаємодія // Creativity - 2021.

URL: <https://creativity.ua/marketing-and-advertising/prohnozy-u-sotsialnykh-merezhakh-na-2022-rik-tiktok-nft-komertsiia-ta-znachushcha-vzaiemodiia/>.

2. Megasari Noer Fatantia, I Wayan Suyadnya Beyond User Gaze: How Insta Creates Tourism Destination Brand? // Procedia - Social and Behavioral Sciences, 2015. - P. 1089-1095

URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042815054853>.

3. Cinzia di Martino, Як Instagram назавжди змінив туристську індустрію // Tourism Marketing. – 2014. – РехuM АОСТУТ

URL: <https://www.treksoft.com/en/blog/how-instagram-has-changed-the-tourism-and-travel-industry>.

4. Schofields Research // Holiday destination chosen based on how 'Instagrammable' the holiday pics will be – 2017

URL: <https://www.schofields.ltd.uk/blog/5123/two-fifths-of-millennials-choose-their-holiday-destination>.

5. Туризм в натовпі. Що таке «Overtourism», та альтернативи вирішення // pillgrim.ua

URL: <https://piligrim.ua/advice/turizm-v-tolpe-cho-takoe-overturizm-i-cho-s-etim-delat> (https://piligrim.ua/advice/turizm-v-tolpe-cho-takoe-overturizm-i-cho-s-etim-delat).

6. Нещасний випадок під час селфі в Бенідормі, Іспанія // 7Days.ua - 2021.

URL: <https://7days-ua.com/podii/v-ispanii-pid-chas-selfi-zahynula-26-richna-ukrainska-turystka-video0/>.

## ТИПІЗАЦІЯ ІННОВАЦІЙ В ТУРИЗМІ

БОГДАН Н.М., д-р екон. наук, проф.

ГУЛАГА Т.В., магістр

*Харківський національний університет міського господарства імені О.М. Бекетова*

Масштаби і динаміка змін в інноваційній діяльності визначили необхідність дослідження, систематизації та впорядкування наукових знань в даній області. Інновації в туризмі приносять нові ідеї, послуги та продукти на ринок, що дозволяє сервісу та рівню пропозиції переходити на вищий щабель розвитку. Однак в посткризових умовах сукупність таких чинників, як несприятливий вплив макроекономічних шоків, посилення потоку фінансових ризиків, дефіцит власних фінансових ресурсів, формує низьку інноваційну активність. Внаслідок цього виникає теоретична і практична проблема вибору оптимальних механізмів управління інноваційним розвитком сфери послуг, спрямованих на виробництво інновацій, тобто нових технічних розробок, нових технологій, нових рішень і нових методів управління протікають в економіці процесами.

Дослідження інноваційної діяльності в туризмі досліджували такі науковці, як Абернати Т. [1], Броема Т. [2], Ван Арк Б. [2], Власова Н., Кларк К. [1], Маклашина Л., Новіков В., Семененко Н., Смирнова В., Тайгибова Т., ден Хортог П. [2] та інші.

Однак, незважаючи на достатньо велику кількість наукових доробок щодо зазначеної проблематики, особливості інноваційної діяльності в туризмі досліджені недостатньо, зокрема, в частині типізації та виокремлення інновацій.

Основним продуктом, виведеним на ринок туризму, виступає туристська послуга в різних її модифікаціях. Впровадження нових або значно вдосконалених послуг, методів їх виробництва (передачі) може здійснюватися на основі принципово нових технологій або нових комбінацій існуючих технологій, або на основі нових знань. При цьому технології можуть бути втілені в нові або вдосконалені засоби транспорту, розміщення, інший туристської інфраструктури; а нові знання – це результат придбання або використання спеціальної кваліфікації або навичок, що дозволяють максимально підвищити якість надання туристичної послуги.

У той же час, наголошується, що дуже складно виділити інноваційні профілі продуктів в різних секторах сфери послуг та визначити природу їх інноваційної діяльності.

За оцінками фахівців, в структурі сфери послуг є галузі, інноваційність яких не викликає сумнівів, тому що вони мають власну базу досліджень і розробок і пропонують ринку нові високі технології. Це, перш за все, науково-дослідні, інжинірингові, консалтингові, освітні послуги. Інновації в туризмі досі при всій їх актуальності не так очевидні.

Економічна наука впевнено відносить до інноваційних тенденцій у виробництві турпродукту тільки тренди в Е-туризмі (розвиток електронного пропозиції туристських послуг, реклами, інших маркетингових комунікацій, продажів через Інтернет квитків, бронювання готелів, віртуальні екскурсії і т.п. напрямки використання електронної комерції). Дослідники згодні, що туризм є активним споживачем технічних інновацій, вироблених іншими галузями; а ось питання про те, чи виробляють підприємства туризму нововведення самостійно і що вважати інновацією в туризмі, залишається дискусійним.

Типи інновацій в залежності від характеру їх застосування згруповані в табл. 1.

Таблиця 1

Класифікація інновацій за характером застосування в туризмі

Вид інновацій	Орієнтація
Продуктові інновації	<ul style="list-style-type: none"><li>- створення нових туристичних продуктів і послуг;</li><li>- удосконалення споживчих властивостей вже існуючих туристичних продуктів і послуг;</li><li>- освоєння нових туристично-рекреаційних територій;</li><li>- залучення нових видів туристично-рекреаційних ресурсів;</li><li>- освоєння нових видів туризму;</li><li>- освоєння нових туристичних напрямів та маршрутів.</li></ul>

Технологічні інновації	<ul style="list-style-type: none"> <li>- використання інформаційних і комунікаційних технології туристичному бізнесі;</li> <li>- використання нової техніки та технологій при наданні традиційних туристичних послуг;</li> <li>- розробка нових видів матеріально-технічною забезпечення туристичного обслуговування,</li> <li>- підвищення якості туристичних послуг;</li> <li>- впровадження нових форм обліку та звітності туристичних підприємств;</li> <li>- нововведення в системі транспортного обслуговування туристів</li> </ul>
Маркетингові інновації	<ul style="list-style-type: none"> <li>- освоєння нових сегментів туристичною ринку;</li> <li>- розробка новітніх моделей позиціонування і рекламування туристичного продукту;</li> <li>- розробка новітніх моделей позиціонування і рекламування і туристично-рекреаційних територій</li> </ul>
Організаційно-управлінські інновації	<ul style="list-style-type: none"> <li>- нові методи і форми управління суб'єктами туристично-рекреаційної діяльності;</li> <li>- впровадження нових інноваційних форм організації туристичної діяльності та територіальної організації діяльності туристичних підприємств;</li> <li>- удосконалення державного та регіонального управління туристичною індустрією;</li> <li>- удосконалення інформаційного забезпечення туристичної пильності</li> </ul>
Сервісні інновації	<ul style="list-style-type: none"> <li>- впровадження передових методів навчання, підготовки та перепідготовки працівників туристичною бізнесу;</li> <li>- розробка інноваційних моделей розміщення трудових ресурсів в туризмі;</li> <li>- розробка інноваційних моделей сервісною обслуговування туристів, враховуючи культуру та звичаї туристично-рекреаційних зон</li> </ul>

До проблеми визначення інновацій в туризмі наукові підходи тільки шукаються, хоча тут можуть бути застосовані загальні принципи формування і управління інноваціями, прийняті в інших галузях послуг.

Цю обставину треба мати на увазі при аналізі інноваційної діяльності в туризмі. Так, патентний пошук показав, що в світі зареєстровано всього 254 патенту в галузі туризму; при цьому були запатентовані тільки програмні продукти або нові товари для туризму. Інші види нововведень в туризмі не патентуються [2].

З іншого боку, інновації в сфері послуг не можуть бути змінені тільки кількістю патентів, оскільки вони можуть носити такий характер, який не дозволяє детально описати нововведення на рівні патенту. Хоча на сьогоднішній день патентне право є одним з основних механізмом захисту винаходів і нових розробок, проте в сфері послуг діють і інші механізми: ліцензування, право на відтворення (в туризмі це право може реалізовуватися через механізми франчайзингу), використання фірмових назв, товарних знаків і знаків обслуговування. У сфері послуг інновації частіше можуть створюватися у формі об'єктів інтелектуальної власності.

Згідно усталеному стереотипу, законодавчо регулюються в більшій мірі речові відносини, а відносини в сфері нематеріальних об'єктів поки не мають настільки відпрацьованого і, головне, дієвого механізму захисту. Це накладає певні обмеження на оцінку і облік кількості та радикальності інновацій в сфері послуг, в тому числі, в сфері туризму.

В цілому програма теорії інноватики до сфери послуг розпочато лише в останнє десятиліття. Як вказали в свій час Б. Ван Арк, Т. Броєсма і П. ден Хортог: «Інновація в сфері послуг може бути визначена як: нова концепція сервісу, нові канали зв'язку з клієнтами, нові системи розподілу і технологічні рішення, які найчастіше спільно змінюють пропозицію послуг на ринку, оновлюють функції фірми і вимагають структурно нових організаційних, технологічних і людських можливостей фірми» [2].

На думку ряду зарубіжних дослідників, інновація в туризмі «передбачає вироблення оригінального підходу, розробку нових шляхів використання існуючих ресурсів при одночасних пошуках розвитку нових ресурсів». Дослідники туризму останнім часом доводять

інноваційність сектору на прикладі різних «кейс-стаді» (case-study) – аналізу практики застосування нововведень у сфері подорожей і туризму.

Тим часом сьогодні вже існують розроблені системи класифікації інновацій в сфері туризму. Типізація інновацій в туризмі розроблена В. Абернаті і К. Кларком, які виділяють 4 типи інновацій (табл. 2).

Таблиця 2

Типізація інновації в туризмі по В. Абернаті і К. Кларку [1]

Вид інновацій	Зміст інноваційного процесу
Регулярні інновації	Відносять до постійного поліпшення якості послуг, підвищення кваліфікації персоналу та продуктивності праці
Нішеві інновації	Зазвичай змінюють структури співпраці, але не базові знання та вміння; вони по-новому комбінують існуючі послуги
Революційні інновації	Пов'язані з використанням в фірмах нових технологій, розробкою нових методів; вони радикально впливають на ключові знання і вміння персоналу аж до появи нових професій в секторі
Архітектурні інновації	Змінюють структури, бізнес-моделі і правила в туризмі; вони створюють нові події і об'єкти, що вимагає реорганізації, змінюють фізичну або інституційну інфраструктуру, дослідницьку та навчальну базу

Більш розгорнута класифікація видів інновацій в туризмі запропонована В.А. Молчановою, яка виділяє дев'ять типів інновацій. Ця класифікація враховує як загальні підходи до інноваційної діяльності, так і особливості туристичного продукту та туристичної діяльності.

Отже, такі різні та чисельні підходи до типізації та класифікації інновацій в туризмі дозволяють дійти висновку про величезний інноваційний потенціал галузі та необхідність розвивати процеси розроблення та впровадження інновацій задля підвищення ефективності діяльності підприємств та галузі загалом.

Список використаних джерел:

1. Abernathy, W. J. and Clark, K. B. Innovation: Mapping the winds of creative destruction, *Research Policy*. 2002. Vol. 14, Issue 1: 138–145.
2. Van Ark B., Broersma L., den Hertog P. Services Innovation, Performance and Policy. A Review, Synthesis Report in the Framework of the Structural Information Provision on Innovation in Services. DIALOGIC and Innovation studies. Utrecht University, 2003.

## **ВПРОВАДЖЕННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ ЕКОЛОГІЧНОГО ТУРИЗМУ ЯК ФАКТОР РОЗВИТКУ ТУРИСТСЬКОЇ ГАЛУЗІ**

БОГДАН Н.М., д-р екон. наук, проф.

КРАВЧЕНКО Д.О., магістр

*Харківський національний університет міського господарства імені О.М. Бекетова*

Екологічний туризм – одна з галузей світової туристичної індустрії, яка сьогодні бурхливо розвивається. Згідно з прогнозами ВТО, екологічний туризм входить до п'яти основних стратегічних напрямків розвитку туризму [1].

Рекреаційно-туристичний потенціал України безмежний для можливостей організації екологічного туризму, це особливий тренд останніх декількох років, зі швидким темпом розвитку.

Розвиток екотуризму в усьому світі сьогодні набуває нових цікавих інтегруючих форм індустріально- та урбо-регулюючої діяльності, охорони природи і цілком конкретного змісту екологічної просвіти та виховання.

Вивченню туризму, у тому числі, екологічного, присвячені роботи вітчизняних авторів О.О. Бейдика, І.В. Бережної, О.О. Любіцевої, Мальської М.П., Т.І. Ткаченко, і закордонних авторів: І.М. Балабанова, Ю.О. Веденіна, І.В. Зоріна, Кабушкіна Н.І., В.О. Квартальнова,

В.С. Преображенського, Севастьянова Д.В., Ф. Котлера, Д. Флетчера, С. Ванхілла, Н. Лейпера та інших.

Актуальність даного дослідження полягає в необхідності досліджень та розробки практичних рекомендацій щодо розвитку екологічного туризму в контексті підвищення туристичної привабливості регіонів України та розвитку туристської галузі.

Основою розвитку екологічного туризму є науково-методичне забезпечення менеджменту як бази його становлення та розвитку. Насамперед це формування уявлення про конструктивно-географічну спрямованість менеджменту екологічного туризму як дидактичну основу (школу) раціонального природокористування та охорони природи.

Таким чином, основними науково-методичними засадами та завданнями менеджменту екологічного туризму є:

- спрямування на інтелектуальний розвиток екологічної освіти, підвищення культури взаємовідносин туристів та відпочиваючих з природним середовищем шляхом змістовного дидактичного екоосвітнього опрацювання туристичних програм (стежок, маршрутів, турів, тренінгів тощо);

- розробка і впровадження еко-культурних норм поведінки у природному середовищі з поступовим переходом на рівень екокультури спілкування з природою; виховання в туристів і відпочиваючих потреби не тільки насолоджуватись природним середовищем, але й дбати про його майбутнє, а також сприяти збереженню та відтворенню довкілля як основного ресурсу екологічного туризму;

- створення інтеграційної основи для інших видів туризму у використанні рекреаційного потенціалу природного середовища з метою найбільш повного відновлення фізичних і духовних сил людини, забезпечення повноцінного відпочинку. При цьому навколишнє природне середовище розглядається як сфера життєдіяльності людини і як джерело інформаційної, психологічної та емоційної складових туристично-рекреаційної діяльності;

- орієнтування на соціально-економічний розвиток туристично-рекреаційних центрів, насамперед природоохоронних і природних територій, урбокомпенсаційних смуг міст; зростання регіонального та місцевого туристичного підприємництва; підвищення рівня зайнятості населення; збалансування регіональних суспільно-економічних диспропорцій; подолання мовних, соціальних, класових, етнічних та релігійних бар'єрів; зберігання місцевих промислів, звичаїв та традицій;

- упровадження ринково-інформаційних чинників захисту природи на основі екотуристичного геомаркетингу (інколи його називають «зелений маркетинг») – рекламуючи природне середовище, інформуючи туристів про наслідки їх безтурботного ставлення до природи, налагоджуючи ефективні стосунки з адміністраціями природогосподарських та природоохоронних організацій, громадськими природоохоронними організаціями, менеджмент екотуризму має працювати для загального поліпшення екологічного стану та відтворення природного середовища території міст, субурбанізаційних та урбо-компенсаційних смуг, регіонів, держави загалом;

- поглиблення економічного змісту екотуристичної діяльності та її природоохоронної функції, створення і реалізація рентабельних турів і послуг, мінімізація витрат на їх виробництво, отримання прибутку, пошук нових можливостей для розвитку екотуризму на сталій економічній основі;

- інновація раціонального природокористування і охорони природи на основі органічної взаємодії суспільно-економічної, конструктивно-географічної та екологічної складових екотуристичної діяльності [2].

Кожне з вищезазначених завдань має самостійне значення і може бути розгорнуте у відповідну систему напрямків, піднапрямків і задач. Але лише в єдності вони утворюють комплексну цільову основу менеджменту екотуризму, обумовлену його функціями та змістом.

Виходячи з конструктивно-географічної спрямованості менеджменту екотуризму, функції та зміст його діяльності охоплюють такі основні аспекти: планувальний, організаційний, мотиваційний, контрольний.

Планувальний аспект реалізується на основі впливу менеджменту екотуризму на природні ресурси. При цьому вони розглядаються як об'єкт організаційно-управлінської діяльності поряд

з людськими, матеріальними, фінансовими ресурсами, а не як обов'язкова складова туристсько-рекреаційних ресурсів, що, як відомо, є однією з умов туристичного бізнесу взагалі.

Використання природних ресурсів у екотуризмі передбачає систему їх планомірного та цілеспрямованого формування, регулювання і контролю. Для цього в системі менеджменту створюється відповідний механізм, призначений для управління використанням в екотуристичних цілях природних ресурсів з найбільшою економічною та екологічною ефективністю.

Отже, реалізація планової функції менеджменту екотуризму передбачає:

– виявлення природоресурсних характеристик (наприклад, зонування території за ступенем її обмеження для туристичної діяльності, екскурсійним значенням екотуристських маршрутів, пейзажними (візуальними, акустичними, ароматичними, кін естетичними тощо) та екологічними характеристиками тощо);

– урахування природоохоронних вимог (наприклад, екологічна ємність території, еколого-рекреаційний пропускний потенціал території, обмеження або повна заборона використання під час подорожей природоохоронними територіями предметів та речовин, що засмічують та завдають шкоди навколишньому середовищу, використання альтернативних джерел енергії, екотранспортних засобів тощо);

– збалансованість природоресурсних характеристик і природоохоронних вимог з іншими основними сферами діяльності менеджменту, наприклад, інноваціями, геомаркетингом, мотивацією тощо.

Отже, впровадження екологічного менеджменту та його основних функцій в систему розвитку туристської галузі сприятиме активізації процесів інвестування, що є одним з дієвих факторів розвитку туризму.

Список використаних джерел:

1. Світова туристична організація UNWTO [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.unwto.org> (Дата звернення 15.09.2022).
2. Дмитрук О. Ю. Екологічний туризм: сучасні концепції менеджменту і маркетингу К. : Альтерпрес, 2004. 192 с.
3. Ефективні системи управління в галузі туризму та готельного господарства.

## **ІННОВАЦІЙНІ ПЕРСПЕКТИВИ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ В ГАЛУЗІ ТУРИЗМУ Й ГОСТИННОСТІ: СОЦІАЛЬНИЙ АСПЕКТ**

БОРТНИКОВ Є.Г., канд. геол.-мін. наук, доц.,

СИДОРУК А.В., канд. пед. наук, доц.

*Запорізький національний університет*

Зважаючи на зміну пріоритетів управлінських функцій у галузі туризму й гостинності в бік активізації публічної складової, серед ключових моделей державної політики в цій сфері все більше уваги привертає модель соціально орієнтованого (соціального) туризму.

Соціальний туризм – це подорожі й відпочинок для соціально вразливих верств населення з метою відновлення працездатності, фізичних і моральних сил. Він повністю або частково здійснюється за рахунок бюджетних коштів, коштів державних позабюджетних фондів (зокрема, засобів, що виділяються в рамках державної соціальної допомоги), а також коштів роботодавців. Отож соціальним можна вважати будь-який вид туризму (пізнавальний, курортний, екологічний, сільський тощо), витрати на який повністю або частково сплачуються з фінансових джерел, призначених на соціальні потреби [3, с. 32]. Він базується на трьох основних принципах: забезпечення відпочинком і оздоровленням кожного члена суспільства шляхом залучення в середовище туризму людей з низьким рівнем доходів; субсидювання туристських поїздок незаможних громадян; участь державних і громадських структур у розвитку туризму. У Манільській декларації зі світового туризму (1980) вказується, що

соціальний туризм – це та мета, до якої суспільство повинне прагнути в інтересах менш забезпечених громадян.

Однак, незважаючи на всезагальність визнання, значне поширення й уже досить тривалу історію, про єдність у розумінні природи соціального туризму та організаційно-економічних механізмів його здійснення досі не йдеться, що пояснюється змінністю цілей, мети й завдань під впливом змінних соціальних викликів. Якщо узагальнити, то в історичному контексті можна вести мову про трансформацію ідеї від прагнення залучити до туристських практик «... бідних чи вразливих елементів суспільства» [10] до залучення власне туристичної діяльності до системи суспільних практик, спрямованих на забезпечення більшої справедливості, толерантності й задоволеності життям усіх людей [9]. У Монреальській декларації «До гуманного та соціального бачення туризму» (1996) зазначається, що соціальний туризм має забезпечувати доступність туристичного відпочинку для всіх, включаючи сім'ї, молодь та літніх людей. Додатково варто наголосити на моральній природі соціального туризму [11].

Про особливе значення розвитку соціального туризму мова йде не вперше – вже неодноразово наголошувалося на необхідності його підтримки з боку держави, керуючись положеннями Конституції України про соціальну державу, політика якої спрямована на створення умов, що забезпечують гідне життя людині та вільний розвиток особистості, а також зважаючи на загальні тенденції європейської соціальної політики – відмову від раціонально-прагматичного мислення та апеляцію до «масової» людини [8, с. 118]. Центральним поняттям нового підходу до суспільного устрою стала соціальна інтеграція, мета якої – створення «суспільства для всіх», в якому кожен індивід, зі своїми правами та обов'язками, відіграє активну роль. Поступове зростання уваги до інтересів окремої людини як об'єкта національних політик у різних сферах увінчалось прийняттям Копенгагенської декларації ООН про соціальний розвиток (1995 р.), яка проголосила турботу про людей основною умовою сталого розвитку, однією з найважливіших цілей європейської соціальної політики [4, с. 43].

Відтак туризм, насамперед внутрішній, має бути доступним для всіх верств населення. Закріпленню пріоритету соціального туризму здатне посприяти прийняття спеціального законодавчого акта про соціальний туризм, який має створити реальні гарантії для реалізації людиною (насамперед незахищеними верствами населення) свого права на туризм [5, с. 21]. Тим більше, що в сучасних умовах, які характеризуються розбалансованістю економічної системи, виникли й нові ризики: об'єктивна неможливість здійснення державної підтримки функціонування туристичної інфраструктури, а також звуження попиту (внаслідок зменшення реальних доходів населення) [2, с. 165].

На жаль, доводиться визнати, що в Україні правовий статус соціального туризму досі не визначений. Натомість його нівеляція як чинника розвитку суспільства спричинює чимало негативних соціальних наслідків. Насамперед мова йде про зростання соціальної напруги в суспільстві, оскільки зростання доходів населення «не встигає» не тільки за зростанням вартості послуг у сфері туризму, а й за зростанням вартості інших складових життєвого рівня населення. Як наслідок, потреба людей у відпочинку є найменш задоволеною серед основного кола соціальних потреб. Потенційними клієнтами соціальних форм туризму є близько 80% населення, яке, однак, практикує самодіяльні способи відпочинку [3, с. 32]. За даними минулорічного ролінгового дослідження попиту на туристичні продукти різних соціальних та вікових груп населення України, а також настроїв туристичної динаміки по Україні, проведеного ДАРТ, найпопулярніший вид відпочинку серед українців – пляжний (29,8%) [1, 2021-05-31].

Тим часом незадоволеність потреби у відпочинку поглиблює, а то й спричинює інші проблеми: збереження та профілактики здоров'я, життєвої активності, здорового дозвілля, задоволення освітніх та культурних потреб тощо. Тож для координації зусиль щодо формування цілісної і системної туристичної політики в умовах соціалізації економіки необхідно є розроблення соціальної доктрини туризму [6, с. 152]. Процес розроблення такої доктрини повинен передбачати ґрунтовний науковий аналіз соціально-економічної ситуації, об'єктивну оцінку попереднього досвіду в усіх сферах суспільного життя, вивчення зовнішніх та внутрішніх чинників впливу на перебіг суспільних процесів, аналіз та запозичення провідних тенденцій світового розвитку з подальшою їх адаптацією для ефективного соціального розвитку



держави та конкретних регіонів [ib., с. 155].

Зауважимо, що в Законі України «Про туризм» про соціальний туризм навіть не згадується. Лише в Стратегії розвитку туризму і курортів 2008 р. постає завдання «... розробити механізм державної підтримки впровадження туристичного продукту соціального характеру». У Стратегії розвитку туризму та курортів на період до 2026 р. у розділі стратегічного планування розвитку видів туризму на основі їх чіткої класифікації та визначення пріоритетних на державному та регіональному рівні про соціальний туризм знову не згадано. Однак у розділі Стратегії «Розвиток туристичної інфраструктури» говориться про «... забезпечення доступності об'єктів туристичної інфраструктури для осіб з інвалідністю та інших маломобільних груп населення». З урахуванням цілей на 2020–2022 рр., визначених Міністерством соціальної політики, які може вирішити туризм (Наказ МСПУ від 2020-02-07), це: створення сприятливого середовища для людей з інвалідністю; забезпечення захисту прав дітей та підтримка сімей з дітьми; соціальна підтримка сімей, що опинилися у складних життєвих обставинах та інших категорій населення; створення умов для забезпечення достойної старості громадян похилого віку та ін.

До пріоритетних напрямів розвитку соціального туризму в Україні слід віднести насамперед лікувально-оздоровчий та медичний туризм як найбільш соціально значущі. Належність функціонування лікувально-оздоровчого та медичного туризму залежить від низки зовнішніх і внутрішніх факторів, а саме: глобалізації; рівня соціально-економічного розвитку України; її іміджу на міжнародній арені, інвестиційного клімату, а також стану цифровізації, бюрократизації та корупції державної політики тощо. З метою зниження негативного впливу зазначених факторів рекомендовано закріплення в Законі України «Про туризм» норми щодо здійснення стратегічного планування (середньо- і довгострокового), а також актуалізації заходів щодо забезпечення розвитку лікувально-оздоровчого й медичного туризму. Тим часом досі швидше винятком, ніж правилом залишається певне субсидювання оздоровлення дітей, реабілітація військових, осіб з особливими соціальними потребами тощо [7, с. 120].

Відтак, успішне функціонування організаційно-економічного механізму державної політики України у сфері туризму й гостинності мусить передбачати підвищення ефективності функціонування організацій медичного та лікувально-оздоровчого туризму, тобто мікрорівня туристського ринку. На цій підставі очевидна необхідність вироблення відповідної державної політики, що повинна враховувати сучасні світові тенденції, а також можливості цифровізації та впровадження інноваційних технологій. Крім того, є необхідність удосконалення вітчизняного законодавства з урахуванням положень модульного законодавства СНД у туристичній сфері. Це покликано забезпечити формування єдиних правових основ процесу організації й управління сферою туризму й гостинності.

Список використаних джерел:

1. Державне агентство розвитку туризму (ДАРТ). URL: <https://www.tourism.gov.ua>. (дата звернення: 29.07.2022 р.).
2. Захарін С. Організаційно-економічний механізм стимулювання розвитку сфери туризму, курортів та готельного господарства. *Вісник Київського національного університету культури і мистецтв. Серія: Туризм*. 2019. Т. 2. № 2. С. 164–167.
3. Крапівіна Г. О., Іванов В. А. Соціальний туризм та його залучення в діяльності ДВНЗ «ПДТУ» (на прикладі паломницького туру Приазов'ям Донецької області). *Reporter of the Priazovskyi State Technical University. Section: Socially-humanitarian sciences and public administration*. 2018. Is. 1. С. 31–37.
4. Олексенко Р., Бортников Є. Маркери й чинники соціальної інтеграції: інструментальний потенціал туризму в соціально-філософському вимірі. *Versus*. 2017. № 2 (10). С. 42–49.
5. Опанасюк Н. А., Охріменко А. Г. Державне регулювання туризму в Україні: правові форми, засоби та моделі. *Перспективи розвитку туризму в Україні та світі: управління, технології, моделі*. Луцьк: РВВ Луцького НТУ. 2018. С. 17–37.
6. Підвальна О. Г., Феленчак Ю. Б. Соціальні аспекти інноваційного розвитку туризму в регіоні. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2020. № 2 (58). С. 152–158.
7. Феленчак Ю. Б. Підходи до визначення соціального туризму в контексті формування

соціальної доктрини туризму. *Інноваційна економіка*. 2019. № 3–4. С. 119-124.

8. Bortnykov Y., Oleksenko R., Chuieva I., Konoh O., Konoh A. Facets of the hospitality philosophy: filotexnia. *Philosophy*. 2021. N. 2. Vol. 30. P. 117–125.

9. Haulot A. Social tourism: Current dimensions of future developments. *Journal of Travel Research*. 1982. Vol. 2. Is. 3. P. 20–40.

10. Hunzike W. Cio che rimarrebbe ancora da dire sul turismo sociale. *Revue de tourisme*. 1957. Vol. 2. P. 52–57.

11. Minnaert L., Maitland R., Miller G. Social tourism and its ethical foundations. *Tourism Culture and Communication*. 2007. Vol. 7. P. 7–17.

## **ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ РЕСТРАННОГО БІЗНЕСУ**

ГРИГОРЕНКО А.В., магістр,

СТАВСЬКА Ю.В., канд. екон. наук, доц., науковий керівник

*Вінницький національний аграрний університет*

Сучасний стан економіки будь-якої країни, яка будує свої відносини в різних сферах за ринковими законами, ставить ресторанний бізнес перед необхідністю формування таких напрямів розвитку господарської діяльності за специфікою й особливостями ринку, проведення зваженої і обґрунтованої політики з виробництва продукції і надання послуг, необхідних споживачам на ринку послуг. Раніше і менеджери, і аналітики стверджували: формування напрямів ефективного розвитку – це процес, який не піддається формалізації. Така точка зору висловлювалася в зв'язку з тим, що на ефективність бізнесу в довгостроковому аспекті впливає велика кількість різноспрямованих факторів, присутніх у всіх без винятку сферах діяльності: від виробництва, реалізації та організації споживання продукції та послуг до планування, прогнозування, контролю, стимулювання. Уявлялося неможливим звести всі ці фактори в єдину систему і спроектувати на єдину мету, з цієї причини при прийнятті рішень кожного разу здійснювалося самостійне структурування всього обсягу інформації, а на основі аналізу бралася до уваги вплив найбільш значущих чинників. Але навіть при такому структуруванні тільки незначна частка вагової інформації враховувалася при прийнятті важливих рішень. Це мало об'єктивне пояснення – відсутність чіткої систематизації факторів через їхнє різноманіття, що заважало в повному обсязі враховувати вплив кожного з них.

Підприємства ресторанних послуг є невід'ємною частиною ринкового середовища, значення якого постійно підвищується в залежності від загального соціально-економічного розвитку країни в умовах Євроінтеграції. Процес інтенсивного розвитку і глобалізації готельно-ресторанного бізнесу в Україні як частини сервісного сектору економіки, схильний до впливу багатьох чинників, роль яких може бути різною як за силою, так і за тривалості та напрямками впливу.

Науковці вважають, що фактори зовнішнього і внутрішнього середовища закладу ресторанного господарства впливають на сам процес управління розвитком підприємством, і з цим неможливо не погодитися [4, с. 185]. В свою чергу формування конкурентних переваг ресторанного бізнесу – складний, безперервний і трудомісткий процес. Складність його полягає у відкритій системі, яка розвивається в динамічному і часто невизначеному навколишньому середовищі і складається з багатьох взаємозалежних елементів, що характеризують можливості будь-якого конкретного підприємства. Тому комплексне вивчення дії факторів як позитивного, так і негативного впливу, значно впливає на розвиток сфери гостинності в регіоні, і надає можливість формування її конкурентних переваг.

Нині ринок ресторанного бізнесу дуже конкурентоспроможний. Щоб виділитися в цьому переповненому ринку, важливо зрозуміти основні конкурентні переваги в сфері ресторанного господарства та знати, де зосередити зусилля. Крім того, індустрія гостинності – підприємства готельного, ресторанного сервісу, відпочинку та дозвілля – завжди була об'єктом пильної уваги органів державного управління. Ця обставина пов'язана з двома факторами:

1. Підприємства індустрії гостинності формують і надають послуги, з метою задоволення

фізичних, духовних та моральних потреб населення і, як правило, користуються підвищеним споживчим попитом незалежно від соціального стану і матеріального достатку громадян.

2. Низка послуг підприємств індустрії гостинності, так само як і технологічний процес їх виробництва, передбачають підвищену соціальну відповідальність перед громадянами. Питання гігієнічної безпеки, дотримання прав та інтересів споживачів не залишаються поза увагою та контролю з боку держави [1, с. 114].

Одним з не менш важливих факторів формування конкурентних переваг ресторанного бізнесу, слід виділити територію, що представляє собою соціально-економічний простір, де розвивається ресторанне господарство.

Вплив економічних і фінансових факторів на формування конкурентних переваг сфери гостинності (таких, як зміна економічної і фінансової ситуації, рівня прибутків населення) обумовлений тим, що між тенденціями розвитку готельно-ресторанного бізнесу і економіки регіону спостерігається тісний взаємозв'язок. Як правило, від економічного розвитку регіону залежить рівень розвитку матеріально-технічної бази та інфраструктури сфери гостинності [1, с. 115].

З соціальних чинників впливаючих на формування конкурентних переваг ресторанного бізнесу в умовах Євроінтеграції, перш за все, потрібно віднести збільшення вільного часу у населення (скорочення робочого часу, збільшення тривалості щорічних відпусток), що в поєднанні зі зростанням рівня життя означає збільшення чисельності нових потенційних клієнтів, підвищення рівня їх освіти, культури, естетичних потреб. Оскільки, сьогодні спостерігається тенденція до дроблення відпусток, то для розвитку ресторанного бізнесу в регіоні важливо знати загальний бюджет вільного часу різних соціальних груп, структуру цього часу (по дням тижня, видам дозвільної діяльності), зміст і динаміку ціннісних орієнтацій реального і потенційного споживача послуг підприємств ресторанної індустрії.

Одним з важливих факторів формування конкурентних переваг, впливаючих на розвиток ресторанного бізнесу, є екологічний, який визначає, задоволення споживача обслуговуванням, відпочинком, виконанням бажань, через відчуття комфортності, атмосфери гостинності, безпеки і благодійної оздоровчої дії.

Постійний вплив на розвиток сфери гостинності здійснюють демографічні фактори, тобто чисельність населення, статеву структуру, сімейний стан, кваліфікація персоналу та ін.

Не менше значення мають політико-правові фактори формування конкурентних переваг, а саме: політична ситуація в регіоні; пом'якшення адміністративного контролю в сфері гостинності; уніфікація податкової і грошової політики.

На формування конкурентних переваг ресторанного бізнесу істотний вплив мають і техніко-технологічні чинники, пов'язані з науково-технічним прогресом. Відкриваються можливості для вдосконалення і виробництва нових видів послуг, використання інформаційних технологій.

Отож до факторів, які впливають на формування конкурентних переваг ресторанного бізнесу відносяться: матеріально-технічні, попит і пропозиція готельно-ресторанних послуг; поглиблення сегментації ринку; вдосконалення засобів і методів масової інформації та зв'язків з громадськістю в просуванні, реклама і реалізація послуг закладів ресторанного господарства; підвищення професійного рівня персоналу підприємств харчування; пріоритетний розвиток приватного бізнесу в сфері гостинності [2].

Вище перераховані фактори можливо поділити на екстенсивні та інтенсивні.

До екстенсивних чинників відносяться: зростання чисельності працівників, збільшення кількості зайнятих працівників в господарському обороті матеріальних ресурсів, будівництво нових закладів ресторанного господарства з високим технологічним рівнем.

Інтенсивні фактори – підвищення кваліфікації персоналу, розвиток професійно-кваліфікаційної структури (технічної зі вдосконалення матеріальної бази на основі впровадження досягнень і результатів науково-технічного прогресу, включаючи реалізацію програм підвищення культури і якості обслуговування, індустріалізацію, технологізацію і комп'ютеризацію, раціональне використання і розподіл матеріальних ресурсів тощо) [3, с. 81].

До стримуючих факторів належать: економічні кризи, політична і фінансова нестабільність регіону, інфляція, безробіття, неблагополуччя екологічної ситуації і т. д.

Особливе місце для прибутковості підприємств індустрії гостинності, займає сезонність. Під

сезонністю розуміють властивість клієнтських потоків концентруватися в певних містах протягом невеликого періоду часу. Так, новорічні, різдвяні та інші свята обумовлюють перевантаженість підприємств готельно-ресторанного бізнесу.

В останні роки помітно зростає кількість факторів впливаючих на попит ресторанних послуг, який різко диференціювався: споживачі з високим рівнем прибутків становлять високу вимогу до якості послуг підприємств індустрії гостинності. В зв'язку з цим до чинників визначаючих поведінку споживача відносять мотиви і причини. В якості основних мотивів у споживачів готельних і ресторанних послуг виступають:

- фізичні (потреба у відпочинку, підтримання здоров'я, розваги, психологічна розрядка);
- культурні – бажання більше дізнатися (фольклор, музика, мистецтво, танці, живопис, релігія, природа);
- міжособистісні (бажання «втекти» від рутини, прагнення відвідати друзів, родичів, завести нові знайомства тощо);
- престижні – бажання підвищити свій соціальний статус (турбота про репутацію, потреба у визнанні, а також більшої уваги з боку інших людей, прагнення бути оціненим по заслугам) [2].

Проведене Асоціацією готельних об'єднань та готелів міст України опитування представників ресторанного бізнесу з різних регіонів України показало, що 58% з них намагаються стежити за модними тенденціями ринку, а свій ресторан – зробити ексклюзивним і популярним [5]. Цими факторами є: особливості кухні, подачі страв, тип ресторану, якісний сервіс, атмосфера, додаткові розваги, нові технології та обладнання.

Таким чином, ресторанний бізнес є невід'ємною частиною сервісного сектору в ринковій економіці, роль, значення, а також обсяг наданих послуг якого безперервно зростає в міру загального соціально-економічного розвитку в умовах Євроінтеграції. Аналіз досліджених конкурентних переваг формування ресторанного бізнесу свідчить про існування взаємозв'язку між розвитком ресторанного бізнесу та інтеграційних процесів. Підприємства індустрії гостинності інтенсивніше розвиваються там, де стабільні економічна і політична ситуація, а також різноманітна соціально-культурна інфраструктура. Фактори, що стримують розвиток ресторанного бізнесу – це його економічна, політична та фінансова нестабільність, прибутки споживачів, інфляція, безробіття.

Список використаних джерел:

1. Панова Д.А. Влияние ресторанного бизнеса на экономическое развитие страны. *Молодой ученый*. 2019. № 14 (252). С. 114-116. URL: <https://moluch.ru/archive/252/57937/>
2. П'ятницька Г.Т., Найдюк В.С. Сучасні тренди розвитку ресторанного господарства в Україні. *Економіка та держава*. 2017. № 9. С. 66–73. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecde\\_2017\\_9\\_16](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecde_2017_9_16)
3. Ставська Ю.В. Інфраструктурні чинники розвитку індустрії гостинності у сфері екологічного туризму на Закарпатті. *Причорноморські економічні студії*. 2021. Вип. 61. С. 79-88.
4. Ставська Ю.В., Яхно Л.С. Формування конкурентних переваг ресторанного бізнесу в умовах Євроінтеграції. *Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2021. №2. С. 181-196.
5. Хроніки кризи бізнесу: кого в Україні більше всего накроет штормом коронавіруса. URL: <https://www.epravda.com.ua/rus/publications/2020/03/19/658296>

## **ТРЕНДИ ОПТИМІЗАЦІЇ КОМУНІКАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ У ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННИХ ПІДПРИЄМСТВАХ**

НЕДІЛЬКО М.О., магістр,  
ЛОПАТЮК Р.І., канд. екон. наук, доц., науковий керівник  
*Вінницький національний аграрний університет*

За останні десятиліття сталися значні зміни у сфері обслуговування населення, у тому числі

в готельно-ресторанному господарстві: зросла кількість готелів, ресторанів, барів, кафе, поліпшився їхній зовнішній вигляд, цілком іншими стали торговельні зали для обслуговування гостей, докорінно змінився підхід до надання асортименту послуг з високою культурою обслуговування [1, с.198]. Зупинимося детальніше на сфері гостинності, а точніше на трендах у готельно-ресторанному бізнесі, або ХоРеКа (від англійського “*HoReCa*” – hotels, restaurants, cafes). Для цієї сфери традиційною є близька комунікація зі споживачами, в тому числі іноземними. Її динамічність і глобальність стимулює учасників ринку до впровадження змін та інновацій.

Перерахуємо 5 трендів, які визначають стратегії компаній у готельно-ресторанному бізнесі.

1. *Гості-міленіали або покоління Y* – це люди віком 18-35 років, які є ранніми прихильниками технологій.

Міленіали самодостатні, багато подорожують, поїздки планують без допомоги туристичних агентств, часто поєднують роботу і відпочинок, люблять персоналізацію, функціональність, хочуть отримувати новий досвід. Прогнозується, що до 2025 року половину всіх мандрівників складуть представники покоління Y [3].

Для успішного розвитку бізнесу готелям і ресторанам необхідно враховувати запити цієї аудиторії.

По-перше, міленіали технологічно підковані. Вони активно користуються гаджетами, наприклад, для бронювання і управління замовленнями їм найзручніше використовувати мобільні додатки.

По-друге, їм потрібні враження. Згідно з дослідженням, проведеним *Eventbrite*, 78% людей цієї демографічної групи воліли б витратити гроші на нові враження, а не речі.

Саме завдяки міленіалам стали популярними невеликі бутік-готелі з незвичайним дизайном та зонами для коворкінгу.

2. *Комунікації через соцмережі*

Соцмережі стали важливою частиною повсякденного життя. Прогнозується, що до 2023 року кількість користувачів соцмереж виросте до 3,5 млрд [3].

Сьогодні в обмін на хороший сервіс гості готові безкоштовно рекомендувати ресторан або готель у соціальних мережах. Зате якщо хтось залишився незадоволений, то він може тут же поскаржитися на Facebook, Twitter або TripAdvisor.

Щоб підтримувати позитивну репутацію і завоювати любов аудиторії, потрібно приділяти увагу побудові цих комунікацій і швидко реагувати на відгуки та потреби клієнтів.

Багато готелів і ресторанів намагаються додати якусь родзинку в характер, дизайн або послуги закладу — саме для того, щоб дати клієнтам додатковий привід згадати про них в соцмережах.

3. *Штучний інтелект і чат-боти*

Поліпшувати обслуговування готелям і ресторанам сьогодні допомагає технологія штучного інтелекту (ШІ).

Чат-боти на основі ШІ можуть відповідати на прості запитання і давати необхідні рекомендації без участі персоналу. Наприклад, чат-боти в ресторанах допомагають подивитися меню, зробити замовлення, забронювати столик, оплатити рахунок. А відома мережа Хілтон нещодавно представила розумного робота, який може розпізнавати людську мову і відповідати на запитання.

Технології штучного інтелекту також використовуються у сфері ХоРеКа для автоматичного аналізу даних і надання більш персоналізованих пропозицій гостям — залежно від їх попередніх вподобань.

4. *IoT й автоматизація рутинних процесів.*

Технологія IoT, або інтернет речей, дозволяє звичним пристроям приймати й отримувати дані за допомогою сенсорів і датчиків.

Деякі готелі вже використовують інтелектуальні енергетичні системи на основі технології IoT. Наприклад, у лакшері готелях популярні смарт-номери, де гість може відкрити двері своїм смартфоном, і система встановить автоматично оптимальну температуру повітря, освітлення і гучність музики на підставі його попередніх вподобань.

Сьогодні багато мандрівників віддають перевагу технологіям перед людьми. Згідно з

дослідженням компанії *Gartner*, до 2025 року 85% взаємодій зі споживачами буде обходитися без участі людини.

Наприклад, у готелях британської мережі *Yotel* стійка ресепшена повністю автоматизована — для реєстрації досить ввести свої дані у спеціальному автоматі і забрати електронний ключ від номера. А в мережі *Crowne Plaza* робот на ім'я Деш може принести гостю готелю снеки, зубну щітку чи інші речі [3].

Автоматизація стосується і внутрішніх процесів – для спрощення обліку, підвищення швидкості обслуговування та контролю персоналу готелів та ресторанів використовуються CRM-системи.

Використання технологій вимагає спеціальних навичок співробітників, але звільняє їх від рутинних завдань, що дає їм можливість зосередитися на більш уважному обслуговуванні і створенні унікального досвіду для гостей.

#### 5. *Віртуальна і доповнена реальність.*

Розвиток технологій віртуальної реальності (VR) дозволяє привернути увагу користувачів завдяки інтерактивності й наочності. Готелі та ресторани за допомогою VR-технологій створюють віртуальні тури, щоб користувачі могли побачити реалістичну цифрову версію закладу перед бронюванням.

Доповнена реальність (AR) схожа на віртуальну, але при цьому дозволяє розширити середовище реального світу, зазвичай за допомогою графічних або інформаційних доповнень. На відміну від технології VR, для її використання цього не потрібно нічого, крім смартфона і додатку. Наприклад, наводячи телефон на ресторани навколо, користувач може миттєво переглядати відгуки відвідувачів та години роботи. Готелі та хостели також можуть використовувати доповнену реальність для надання інтерактивних туристичних інформаційних карт або для надання користувачам можливостей для створення цікавого контенту.

Таким чином, відстежуючи тренди у сфері гостинності, можна краще зрозуміти запити гостей і побачити нові можливості для розвитку бізнесу.

Люди, які у повсякденному житті активно використовують гаджети і різні цифрові платформи, розраховують на безперешкодну комунікацію через ці платформи і максимально зручний сервіс. Тому гравці готельно-ресторанної індустрії активно шукають нові способи використання технологій для створення очікуваного клієнтами досвіду. Те, що недавно здавалося фантастикою, наприклад, «розумні» номери, роботи та віртуальна реальність, – сьогодні вже є частиною бізнесу.

Технології перебудовують і роботу персоналу, при чому це стосується не тільки великих мереж, але і невеликих закладів. CRM-системи для готелів і ресторанів допомагають більш ефективно організувати роботу персоналу і вибудувати комунікацію з гостями.

Список використаних джерел:

1. Гасан І.Ю., Куш Л.І. Професійна комунікація з гостями готельно-ресторанної сфери. Актуальні питання розвитку науки та забезпечення якості освіти у XXI столітті: тези доповідей XIV Міжнародної наукової студентської конференції за підсумками науково-дослідних робіт студентів за 2021 рік (м. Полтава, 13-14 квітня 2022 р.). – Полтава : ПУЕТ, 2022. Ч. 2. С.197-200.

2. Загнибіда Р., Лояк Л. Формування комунікативної культури студентів у процесі професійної підготовки спеціалістів готельно-ресторанної справи. Обрії. 2018. № 2 (47). С. 50 - 52.

3. ТОП-5 трендів, які змінюють готельно-ресторанний бізнес. URL: <https://soft-industry.com/uk/news/top-5-trendiv-scho-zminuyut-gotelno-restorannyu-biznes/>

## **ВДОСКОНАЛЕННЯ ІНСТРУМЕНТІВ ДЕРЖАВНОЇ ТУРИСТИЧНОЇ ПОЛІТИКИ В КОНТЕКСТІ РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ**

НЕСТОРИШЕН І.В., канд. екон. наук, доц.,  
*Хмельницький національний університет*

Одним із найактуальніших питань майбутнього України є пошук шляхів економічного відновлення держави у післявоєнний період. Сьогодні багато експертів зауважують, що окрім вагомості зовнішньої фінансової допомоги Україна має значний внутрішній потенціал щодо економічного відновлення. До пріоритетних галузей національної економіки в цьому контексті можна віднести подальший розвиток сільськогосподарського виробництва, ІТ-сектору, військово-промислового комплексу, металургії, а також, за умови створення відповідних умов, сфери туризму, яка в довоєнні роки показувала зростаючу динаміку. В цьому контексті особливої актуальності набувають питання необхідності вдосконалення державної туристичної політики в напрямі підвищення ефективності регіонального розвитку з метою відновлення та зростання вітчизняного туристичного ринку шляхом збільшення кількості іноземних туристів. Вирішення зазначених питань із застосуванням сучасних інструментів державно-приватного партнерства дозволить сформуванню потужне підґрунтя не лише регіонального, але й державного розвитку.

Сфера туризму в Україні має значний нереалізований потенціал, а за умови розроблення та імплементації дієвої державної туристичної політики в сукупності із використанням інструментів регіонального розвитку, туристична галузь може стати потужним підґрунтям економічного відновлення як регіонів, так і національної економіки в цілому. Зокрема, у довоєнний період туристична галузь показувала позитивну динаміку зростання, незважаючи на наслідки пандемії COVID-2019. Так, прямий внесок туризму у ВВП України у 2020 році становив 3,9%, а загальний 12,6%. У світовій економіці туризм становить в середньому 10 %, а вітчизняний сектор туризму – це близько 534,9 млрд грн у 2020 році, при чому, враховуючи міжнародний досвід функціонування туристичної галузі, в Україні є значні приховані резерви до зростання частки [1].

Зазначимо, в 2014-2016 рр. відбулись значні трансформації в системі державного управління та регулювання, які були направлені на підвищення рівня децентралізації державного управління та вітчизняної економіки. В цілому, децентралізація являє собою передачу повноважень та бюджетних надходжень від державних органів до органів місцевого самоврядування. Кінцевою метою децентралізації було, передусім, забезпечення спроможності місцевих громад самостійно, за рахунок власних ресурсів, вирішувати питання місцевого значення. Йдеться про наділення територіальних громад більшими ресурсами та про мобілізацію їхніх внутрішніх резервів. Зокрема, починаючи з 2015 р. вступили в дію зміни до Податкового кодексу України [2] та Бюджетного кодексу України [3], які розширили фінансові можливості місцевого самоврядування та дозволили зробити економічно самодостатніми та спроможними об'єднані громади. Реалізація реформи децентралізації передбачала отримання усього спектру повноважень та фінансових ресурсів, що їх наразі уже мають міста обласного значення, зокрема зарахування 60 % податку на доходи фізичних осіб на власні повноваження, зарахування до місцевих бюджетів 10 % податку на прибуток підприємств, акцизного податку, 80 % замість 35 % екологічного податку, прямі міжбюджетні відносини з державним бюджетом, державні субвенції. Законодавчі зміни надали право органам місцевого самоврядування затверджувати місцеві бюджети незалежно від прийняття закону про Державний бюджет, створюючи, таким чином, засади функціонування фіскальної централізації. Зауважимо, фіскальна децентралізація в Україні стала першим кроком до проведення державної програми передачі розширених бюджетних і владних повноважень органам місцевого самоврядування. Шляхом перерозподілу загальнонаціональних податків за останні п'ять років спостерігається безперервне зростання податкових надходжень у місцеві бюджети, що створює ґрунтовне підґрунтя для їх зростання та розвитку. Попри регіональні відмінності, фіскальна децентралізація, у комбінації з іншими сучасними інструментами державної підтримки (державно-приватне партнерство, програма релокації бізнесу), може надати широкий

бюджетний простір для впровадження місцевих ініціатив. Визначальне місце в цій системі взаємовідносин має займати державно-приватне партнерство. Відмітимо, у розвинутих країнах світу органи державної влади намагаються відсторонитися від прямої участі у формуванні або реалізації туристичного продукту.

За таких умов відбувається певна децентралізація державних управлінських функцій на туристичних ринках, де процеси саморегулювання були підтримані високою якістю надання туристичних послуг. Такими ринками стали, наприклад, Німеччина та Італія, де сфера туризму знаходиться у винятковій відповідальності місцевої влади. Питання координації дій учасників туристичного ринку вирішуються у зазначених державах місцевими органами влади за допомогою державно-приватного партнерства (Public-Private Partnership). Ще в березні 2005 року Рада Європи офіційно рекомендувала європейським країнам активніше застосовувати механізми такого партнерства для інфраструктурних перетворень [4]. Відповідно до цього, державно-приватне партнерство – це взаємодія між організаціями державного сектору, місцевими органами управління та інвесторами приватного сектору й бізнесом з метою проектування, планування, фінансування, будівництва, забезпечення та/або експлуатації інфраструктури, об'єктів туризму або супутніх туристичних послуг. Таким чином, можна сформулювати основні складові державної туристичної політики з врахуванням залучення інструментів регіонального розвитку та представників приватного сектору.

Основними зацікавленими сторонами успішного розвитку туристичної галузі є три учасника системи державно-приватного партнерства: держава, органи місцевого самоврядування (територіальні громади) та суб'єкти туристичної діяльності різних форм власності (приватні, колективні, державні). Кожен учасник цієї системи відносин переслідує досягнення своїх інтересів, які в свою чергу визначають області відповідальності.

Таблиця 1. Інтереси та області відповідальності учасників системи відносин державно-приватного партнерства в сфері туризму

Учасники	Інтереси	Область відповідальності
Держава	<ul style="list-style-type: none"> <li>– збільшення надходжень до державного бюджету;</li> <li>– ефект синергії в контексті розвитку суміжних із туризмом галузей національного господарства (транспорт, страхування, готельно-ресторанна справа);</li> <li>– зростання зайнятості населення</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– фінансування проектів щодо розвитку транспортної інфраструктури (аеропорти, вокзали, облаштування пунктів пропуску для міжнародного сполучення для різних видів транспорту);</li> <li>– облаштування дорожнього полотна до центрів перебування туристів;</li> <li>– туристичний маркетинг та брендинг на міжнародному рівні</li> </ul>
Органи місцевого самоврядування	<ul style="list-style-type: none"> <li>– зростання податкових надходжень до місцевих бюджетів;</li> <li>– економічний, соціальний та культурний розвиток громад;</li> <li>– зростання зайнятості місцевого населення</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– фінансування проектів розвитку місцевої інфраструктури та ЖКГ (дорожнє полотно в межах населених пунктів, транспорт, соціальна інфраструктура (доступ до якісної медичної допомоги туристам));</li> <li>– туристичний маркетинг та брендинг на національному рівні</li> </ul>
Суб'єкти туристичної діяльності	<ul style="list-style-type: none"> <li>– отримання прибутку та зростання капіталізації бізнесу від надання туристичних послуг;</li> <li>– розвиток та розростання власної справи</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– фінансування проектів будівництва житлової інфраструктури;</li> <li>– організація програм та маршрутів відпочинку для туристів;</li> <li>– організація виробництва та продажу місцевої сувенірної продукції</li> </ul>



*Джерело: [розроблено автором]*

Відмітимо, відповідно до вітчизняного законодавства, державно-приватне партнерство в Україні – система відносин між державним та приватним партнерами, при реалізації яких ресурси обох об'єднуються з відповідним розподілом ризиків, відповідальності та винагород (відшкодувань) між ними, для взаємовигідної співпраці на довгостроковій основі у створенні (відновленні) нових та/або модернізації (реконструкції) наявних об'єктів, які потребують залучення інвестицій, та у користуванні (експлуатації) такими об'єктами [5].

Зазначимо, застосування державно-приватного партнерства як механізму реалізації державної туристичної політики в контексті вдосконалення регіонального розвитку в сфері туризму дозволить:

- залучити значні інвестиції для реалізації проектів інфраструктурного характеру у регіонах України;
- збільшити податкові надходження до бюджетів усіх рівнів;
- підвищити рівень зайнятості місцевого населення;
- знизити навантаження на видаткову частину державного та регіональних бюджетів;
- перерозподілити ризики та посилити відповідальність сторін державно-приватного партнерства за управління та реалізацію інвестиційних проектів тощо.

Отже, в основу розроблення вітчизняної туристичної політики у післявоєнний період мають бути покладені особливості використання інструментів регіонального розвитку та державно-приватного партнерства. Використання цих інструментів в сфері туризму дозволить забезпечити економічне відновлення не лише певних регіонів, але й держави в цілому. В основі цієї взаємодії є активна співпраця держави, місцевих органів влади та бізнесу на взаємній вигоді.

Список використаних джерел:

1. Інфографіка основних показників туристичної статистики України за 2020 рік. Національна туристична організація України. URL: <https://www.ntoukraine.org/assets/files/ntou-statistics-barometer-poster-2020.pdf>
2. Податковий Кодекс України [Електронний ресурс] : Закон України від 2 груд. 2010 р. № 2755-VI. (редакція від 01.07.2022) – URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/2755-17>
3. Бюджетний кодекс України: Закон України від 08.07.2010 р. No2456-VI [Електронний ресурс] // Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2010, No 50-51 – URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/2456-17>
4. Global Report on Public-Private Partnerships: Tourism Development. Published and printed by the World Tourism Organization (UNWTO), Madrid, Spain. First printing: November 2015. URL: [https://catedratim.files.wordpress.com/2017/01/omt-2015-global\\_report\\_public\\_private\\_partnerships\\_tourism\\_development.pdf](https://catedratim.files.wordpress.com/2017/01/omt-2015-global_report_public_private_partnerships_tourism_development.pdf)
5. Закон України про державно-приватне партнерство // Відом. Верхов. Ради України. – 2010, № 40. – Ст. 524.

## **ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ**

ОБОЛЕНЦЕВА Л.В., д-р екон. наук, проф.

*Харківський національний університет міського господарства імені О.М. Бекетова*

Рівень обслуговування на підприємствах індустрії гостинності безпосередньо залежить від рівня підготовки та практичного досвіду персоналу, тому для сталого розвитку готельно-ресторанних підприємств необхідно сформувати ефективну систему управління персоналом.

Управління людськими ресурсами являє собою таку сферу знань і практичних навичок, які спрямовані на забезпечення готельного підприємства «якісним» та «ефективним» персоналом

(здатним виконувати покладені на нього трудові функції) і ефективно використовувати його потенціал з урахуванням інтересів співробітників і підприємства.

Готельно-ресторанні послуги мають основні відмінні властивості, такі як: неможливість зберігання, нерозривність виробництва і споживання послуг, що обумовлює необхідність підходу до персоналу як до людського ресурсу, оскільки споживачі сприймають персонал як частину сервісу, і саме персонал формує бажання споживача повернутися до закладу знову.

За останні десятиліття ставлення до співробітників готельно-ресторанної індустрії кардинально змінилося; відбувся перехід від поняття «персонал» до поняття «людські ресурси», які необхідно самостійно формувати, ефективно використовувати і забезпечувати їхній розвиток відповідно до стратегії підприємства.

Цим обумовлюється необхідність пошуку нових механізмів ефективного управління персоналом готельних підприємств для забезпечення конкурентної переваги в довгостроковій перспективі, що дозволить своєчасно формувати, використовувати і розвивати кадровий потенціал готельно-ресторанного підприємства. Саме тому, управління людськими ресурсами передбачає такі кроки: 1) планування кадрових потреб; 2) підбір персоналу; 3) оцінка ефективності; 4) визначення системи мотивації; 5) навчання та розвиток персоналу; 6) просування та ротация персоналу; 7) облік та оцінка ефективності кадрової роботи [1, с. 150].

Служба управління персоналом – це функціональний підрозділ, який призначений для забезпечення належної роботи готельно-ресторанного підприємства. Вона координує роботу керівників підрозділів підприємства через загальні умови (системи, процедури, програми), які сприяють більш повному використанню потенціалу співробітників для досягнення цілей підприємства.

До основних функцій управління персоналом в сучасному готелі або ресторані можна віднести наступне: планування необхідної кількості персоналу; визначення необхідності працевлаштування; маркетинг персоналу; пошук персоналу; підбір персоналу, найм; адаптація; оцінка; навчання; підвищення кваліфікації; мотивація; планування кар'єри; кадровий резерв, корпоративна культура, дотримання трудового законодавства.

Система управління персоналом готельного підприємства має ряд спільних властивостей [2, с. 34]:

- є першим рівнем управління готельним підприємством, адже людей об'єднують спільні цілі;
- управління персоналом присутнє у всіх сферах діяльності – виробництві, маркетингу, фінансовій сфері;
- основні цілі системи управління персоналом збігаються з цілями організації;
- має спільні риси, властиві групам людей – спілкування, виникнення конфліктів тощо;
- містить приблизно ті ж елементи в функціональному складі.

Таким чином, в системі управління персоналом готелю можна виділити ряд фундаментальних завдань:

- управління плануванням, використанням співробітників;
- управління сертифікацією персоналу;
- управління навчанням та розвитком персоналу;
- управління мотивацією персоналу;
- формування корпоративної культури в готельному бізнесі.

Використання лише деяких з цих функцій на підприємстві не принесе результатів, оскільки вони є закритою системою і повинні реалізовуватися тільки в сукупності.

Набори функцій і угруповання можуть варіюватися від готелю до готелю. Але в цілому цей список відображає склад того, що необхідно для ефективного управління персоналом на успішно працюючому підприємстві готельної індустрії.

Управління персоналом в готельно-ресторанному бізнесі вимагає великої уваги з боку власників підприємства. Управління в даному випадку ґрунтується на двох принципах: розподіл праці вертикального характеру і адекватне вимірювання роботи. Згідно з цими принципами, існує ряд обов'язків, які керівництво підприємства повинно виконувати в будь-яких умовах, навіть при наявності кризової ситуації:

- створення реєстру правил, за якими повинна здійснюватися робота в готелі чи ресторані;

- проведення ретельного відбору співробітників, їх навчання та впровадження в штат;
- співпраця зі співробітниками компанії (завдяки їй компанія може досягти високих результатів);
- адекватний розподіл робочої сили, а також відповідальність між усіма співробітниками компанії [3, с. 67].

Таким чином, для підвищення ефективності системи управління персоналом необхідною умовою є використання всіх функцій та принципів управління персоналом в сукупності, тісних відносинах.

Список використаних джерел:

1. Волянська-Савчук Л. В. Сучасне поняття системи управління персоналом / Л.В. Волянська-Савчук // Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер. : Економічні науки. – 2014. – Вип. 7(2). – С. 149–153.
2. Гавриш О. А. Технології управління персоналом: монографія / О. А. Гавриш, Л. Є. Довгань, І. М. Крейдич, Н. В. Семенченко. – Київ : НТУУ «КПІ імені Ігоря Сікорського», 2017. – 528 с.
3. Гурченков О.П. Формування системи управління персоналом та оцінка її ефективності / О. П. Гурченков, Н. В. Гусаріна // Економіка: реалії часу. – 2013. - №2. – С. 60-72.

## ДО ПИТАННЯ РОЗВИТКУ ІНКЛЮЗИВНОГО ТУРИЗМУ: МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД

РАДІОНОВА О.М., канд. екон. наук, доц.,

БЕРЕЗНСЬКА М.О., магістр

*Харківський національний університет міського господарства імені О.М. Бекетова*

Інклюзивність середовища незалежно від можливостей окремих людей стала важливим напрямом розвитку індустрії туризму.

Суть даного виду туризму полягає в тому, що будь-який мандрівник може користуватися туристичними послугами на рівних умовах, без обмежень і виникнення почуття неповноцінності. У зв'язку з тим, що інклюзивний туризм є відносно новим напрямом, рівень його розвитку у світі варіюється.

Люди з обмеженими можливостями є основним сегментом ринку інклюзивного туризму. У світі близько 785 млн людей з інвалідністю – це близько 15% населення планети [1]. Якщо враховувати членів сімей, то можна стверджувати, що у світі понад 2 млрд людей безпосередньо стикаються із цією проблемою. До 2030 року очікується, що 1 з 8 осіб на Землі буде старше 65 років. Людина старше 65 років може мати інвалідність із ймовірністю у 14 разів більшою, ніж 4-річна дитина. А вже до 2050 р. кількість людей віком понад 60 років становитиме 20% світового населення [1].

Люди з обмеженими можливостями подорожують менш активно, ніж інші громадяни – від 37% у Великобританії до 53% у Німеччині. Водночас 11% усіх туристичних поїздок в Європі і 7% у всьому світі здійснюють туристи з обмеженими можливостями, найчастіше – в складі членів сім'ї або друзів. Попит на інклюзивний туризм зростає в усьому світі [2].

Люди з обмеженими можливостями стикаються з цілою низкою бар'єрів у доступі до інфраструктури, послуг та продуктів, що перешкоджають їхній участі у соціальній та економічній діяльності. Ці бар'єри можуть бути фізичними, наприклад, ширина дверей та ступенів, що обмежують доступність для користувачів з інвалідними візками, або інтелектуальними та сенсорними, наприклад, знаки або інформація, що важко читається або інтерпретується.

Усунення бар'єрів, з якими стикаються люди з обмеженими можливостями, матиме ефект потоку та зменшить бар'єри для інших груп населення.

Наявний закордонний досвід показує нам реальні можливості та перспективи розвитку інклюзивного туризму за наявності супутніх (необхідних) для цього компонентів:

- 1) доступні готельно-ресторанні та транспортні послуги;

## 2) доступне туристичне довкілля.

Говорячи про світову практику в рамках цієї проблеми, слід зазначити, що в ряді розвинених країн, інфраструктура для інклюзивного туризму створена практично на 100%. Найбільш прогресивні у цьому плані: Європа, США та Австралія. У цих країнах створені спеціальні портали для осіб з обмеженими можливостями, завдяки яким люди можуть самостійно спланувати собі тур. Також у низці країн існують сайти, що інформують громадян, про доступність туристичних об'єктів на їхній території.

Наприклад, у Німеччині є проект Wheelmap, однією зі складових якого є інтерактивна карта, на якій відображено об'єкти, доступні для відвідування маломобільними людьми.

Якщо говорити про адаптацію міської інфраструктури, то в країнах з високим рівнем розвитку інклюзивного туризму вулиці обладнані рампами, громадський транспорт має спеціальне обладнання, а в готелях є спеціальні номери, пристосовані для людей з обмеженими можливостями.

Наприклад, готельна мережа Scandic Hotels, готелі якої розташовані у Швеції Данії, Фінляндії, Норвегії, Німеччині, Нідерландах, Бельгії та Польщі, надають на високому рівні послуги для людей з обмеженими можливостями. З 2015 року Scandic доклала зусиль для інвестування та підвищення інклюзивності своїх послуг. З цього часу близько 600 готельних номерів було адаптовано для задоволення потреб людей з обмеженими можливостями. Для того, щоб створити готелі доступні для всіх Scandic розробили Стандарт доступності (Scandic hotels accessibility standards) [3]. Стандарт включає 159 пункти, що повністю відстежують маршрут, яким гості проходять від паркування до ресепшена готелю і подальші пересування на території готелю. Зі 159 пунктів стандарту 105 є обов'язковими для всіх готелів, а всі 159 пунктів повинні застосовуватись під час ремонту або будівництва нових готелів. Так мережа включає доступність та інклюзивність у повсякденне життя своїх відвідувачів. Інклюзивні товари та послуги Scandic включають:

- номери для людей з обмеженими можливостями (добре спроектовані з урахуванням потреб даного сегменту, у 28 готелях також є мобільні підйомники у номерах);

- інформація про доступність онлайн – кожен готель Scandic має свою власну сторінку з унікальною інформацією про готель та його послуги, надані поради, рекомендації та корисні посилання;

- громадські зони готелю, адаптовані для людей з особливими потребами, такі як опущені стійки реєстрації для інвалідних візків, слухові петлі в конференц-залах, будильники, що вібрують та багато іншого;

- їжа та напої – жодних алергенних гарнірів на шведському столі, представлений хліб без глютену та продукти без лактози на сніданок;

- собаки-поводирі вітаються у всіх готелях [3].

Готельна мережа Scandic визначила ринок інклюзивного туризму як невикористаний ринок та підвищила доступність своїх номерів, щоб отримати конкурентну перевагу перед іншими готельними підприємствами.

Для країн із середнім рівнем розвитку характерний середній рівень безбар'єрного середовища, і незначна кількість організацій – постачальників інклюзивних туристських послуг. До таких країн можна віднести, наприклад, Аргентину, Бразилію та Канаду.

Якщо розглядати країни з низьким рівнем розвитку інклюзивного туризму, то там низький рівень безбар'єрного середовища, а також відносно невелика кількість постачальників туристичних інклюзивних послуг.

Можна виділити такі чинники, що обмежують розвиток доступного туризму:

- низьке матеріальне становище туристів (багато людей з обмеженими можливостями, які мають гарну освіту, працевлаштовані на низькокваліфіковану роботу);

- обмежена дієздатність;

- відсутність спецтранспорту для туристичної поїздки;

- завищені ціни на засоби розміщення;

- відсутність або слабкий розвиток заходів щодо соціальної підтримки туризму та відпочинку;

- бар'єр з боку співробітників туристичної індустрії;

- внутрішній психологічний бар'єр;
- низький рівень розвитку доступного середовища.

Сукупність перелічених чинників породжує недовіру осіб із обмеженими можливостями до туристичної галузі, оскільки у цій ситуації людина почувається ізольованою від суспільства.

Для вирішення цих проблем може бути запропонований наступний комплекс заходів:

- підвищення рівня інформованості громадян про доступне середовище;
- створення транспортної та гостьової інфраструктури;
- розширення мережі готелів зі спеціальними оснащеннями для людей з обмеженими можливостями,
- навчання співробітників готелів з обслуговування людей з обмеженими можливостями;
- включення організації інклюзивних турів до спектру послуг туристичних фірм.

Інклюзивний туризм у світі розвинений надто нерівномірно. Це пов'язано з тим, що далеко не в усіх країнах створено умови доступного безбар'єрного середовища, що є однією з умов розвитку інклюзивного туризму.

При цьому досвід розвинених країн показує, що люди з обмеженими можливостями є значною базою клієнтів для сучасного туристичного бізнесу, а надання інформації та даних з боку компаній туристичної індустрії має значення для стимулювання інклюзивного туристичного потоку. Усунення бар'єрів, з якими стикаються люди з обмеженими можливостями, інвестиції в модернізацію інфраструктури або завантаження інформації про доступність послуг на офіційний сайт компанії, має економічний сенс. Подібні інвестиції забезпечать підприємствам конкурентну перевагу за рахунок залучення певних сегментів ринку, що в кінцевому підсумку збільшить кількість придбання послуг індустрії туризму і принесе фінансові вигоди туристичним підприємствам і місцевій економіці.

Список використаних джерел:

1. World Report on Disability. URL: <https://www.who.int/teams/noncommunicable-diseases/sensory-functions-disability-and-rehabilitation/world-report-on-disability>
2. Радіонова О.М. Сучасні арт-об'єкти та інклюзивний туризм: діалектика співвідношень / О.М. Радіонова // Економіка та суспільство. – 2018 – № 18.
3. Scandic hotels accessibility standards. URL: [https://www.scandichotels.com/globalassets/always-at-scandic/specialneeds/accessibility\\_standard\\_neweng\\_.pdf](https://www.scandichotels.com/globalassets/always-at-scandic/specialneeds/accessibility_standard_neweng_.pdf) (дата звернення: 18.09.2022).

## **СУЧАСНІ ТЕХНОЛОГІЇ ДОДАТКОВИХ ПОСЛУГ У РОЗВИТКУ ГОТЕЛЬНОЇ ІНДУСТРІЇ**

ЧУПІР О.М., д-р екон.наук, проф.,

*Харківський національний університет будівництва та архітектури*

БУТЕНКО О.П., канд. екон. наук, доц.

*Харківський національний університет міського господарства імені О.М. Бекетова*

Готельний комплекс є складним багатофункціональним підприємством, яке надає цілий різновид послуг, таких, як: харчування, розміщення, побутове обслуговування й організація дозвілля. Досвід управління в готельній сфері свідчить про те, що готельно-туристична індустрія розвивається і навіть у період економічних і політичних криз, оскільки витрати на створення одного робочого місця в ньому у 20 разів нижчі, ніж у промисловості, а оборотність інвестиційного капіталу в 4,2 рази вища, ніж в інших галузях господарства [1]. Основним джерелом прибутку готельної індустрії є побутовий комплекс, номерний фонд, бізнес центр, громадське харчування, яке включає в себе обслуговування в номерах і залах ресторану. Близько 70% доходу будь-якого готелю становить оплата номерів, приблизно 28% прибутку приносить продаж напоїв і продуктів харчування [2]. Тому величина прибутку у сфері готельної діяльності тісно пов'язана з кількістю та якістю наданих послуг. Як зазначив Максвел Стоунер: Travolution «Технології починають домінувати в суспільстві. Готельерам потрібно грати на

випередження. Щоб не відставати від часу, готелі повинні надавати своїм гостям ті ж технології, що доступні їм вдома» [3]. Готельна індустрія, як міжнародна, так і внутрішня, є сферою зростаючого застосування сучасних інформаційних технологій. Для забезпечення конкурентоспроможності підприємства пропонується конкретизувати сучасні технології та встановити їх відповідність бізнес-процесам. По-перше, пропонується визначити бізнес-процеси, що характерні для готельного ресторанного бізнесу, до них відносяться: процеси управління, які є процесами, що забезпечують функціонування всієї системи; основні бізнес-процеси, що створюють основний потік доходів та складають основний бізнес компанії. На кшталт, операційними бізнес-процесами є надання послуг, маркетинг; забезпечувальними є бізнес-процеси, що обслуговують основний бізнес. Наприклад, бухгалтерський облік, кадрове, інформаційне забезпечення.

По-друге, визначаємо інформаційні технології, які вирішують управлінські завдання бізнес-процесів (сприяють оптимізації бізнесів-процесів, зниженню обсягів паперового документообігу, оптимізації операційних витрат тощо.). Упровадження сучасних технологій у роботу підприємств готельної індустрії дозволяє підвищити якість продукту та прискорити процес збору й обробки інформації, забезпечити взаємодію в режимі реального часу з учасниками ринку, розширити асортимент послуг, а також автоматизувати процеси ведення документації, звітності, бухгалтерського обліку. До них можна віднести такі технології, як: Автоматизована Система Управління (АСУ) – система, що дозволяє здійснювати планування продажів номерів у майбутньому, або замовлення, Комп'ютерні Системи Бронювання (КСБ) – система, що надає необхідну інформацію щодо туристичного продукту, та зручний механізм замовлення, «Micros-Fidelio» - забезпечує легкість в експлуатації, зручність інтерфейсу; високий рівень безпеки, розмежування доступу користувачів; гнучкість налаштування. Акцентуємо увагу на тому, що не потрібно залишати без уваги додаткові послуги, які зараз також автоматизовані для зручності клієнтів. Величезну допомогу тут надають сучасні комп'ютерні інформаційні технології [4]. Пропонується розглянути та звести до табл.1 останні технічні інновації, які забезпечують якість надання додаткових готельних послуг і є важливими складовими забезпечення конкурентоспроможності підприємств готельного бізнесу.

Таблиця 1.

**Систематизація завдань, які виконують сучасні технології для забезпечення додаткових бізнес процесів**

[Авторська розробка за джерелом 4-6]

Назва технології	Бізнес-процеси, що забезпечуються	Переваги
Цифрові кіоски	Електронна реєстрація, отримання інформаційних матеріалів про готелі та місцеві визначні пам'ятки.	Автоматизація реєстрації гостей, самообслуговування
Цифрове управління в номерах	Завантаження в цифровому вигляді повідомлень і новин про послуги готелю, а також інформації про готелі, додатку для виїзду з номера, відгуки гостей та ін.	Усунення черги в приймальні, вивільнення у персоналу більше часу для обслуговування клієнтів
Ключ від номера – мобільний телефон	Система, що дозволяє клієнтам відкривати свої номери, просканувавши смартфон (із додатком SPG)	Клієнти можуть приїхати в готель і прямо піти до номеру, реєстрація на стійці не потрібна
Інтерактивні новинки соціальних мереж	Контент, створений користувачами, кращі фото гостей і дані сторінок у соціальних мережах тих, хто відвідав цей готель.	Залучення уваги клієнтів, адже соціальні мережі відіграють велику роль в обслуговуванні та житті кожної сучасної людини

Усі бізнес-процеси готельного бізнесу залежать від нових технологій та їх якісного

використання. Для забезпечення ефективності бізнес-процесів підприємств готельного, ресторанного та туристичного бізнесу необхідно використовувати інновації. Керівництво повинне відслідковувати новітні технології, які будуть забезпечувати покращення основних економічних показників компанії, а також розуміти, які процеси в управлінні вимагають змін і за допомогою введення останніх інновацій і відповідного їх використання стати більш конкурентоспроможним на ринку готельного бізнесу.

Список використаних джерел:

1. Цибух В.І. Державне регулювання у сфері туризму в Україні // Статистика України. – 2005. – № 1. – С.80–85.
2. Мальська М. П. Антонюк Н. В., Галич Н. М. Міжнародний туризм і сфера послуг. К.: Знання, 2008. 661с. URL: [http://pidruchniki.com/1584072020999/turizm/mizhnarodniy\\_turizm\\_i\\_sfera\\_poslug](http://pidruchniki.com/1584072020999/turizm/mizhnarodniy_turizm_i_sfera_poslug)
3. Аналітика. Тренди гостинничного бізнесу, которые невозможно игнорировать URL: [www.hotelier.pro/sales/item/211-l-trends/211-l-trends](http://www.hotelier.pro/sales/item/211-l-trends/211-l-trends)
4. Суть, значення та основні види бізнес-процесів URL: [http://studopedia.su/12\\_22322\\_tema--upravlnnya-biznes-protseami-pId-chas-provedennya-zmIn.html](http://studopedia.su/12_22322_tema--upravlnnya-biznes-protseami-pId-chas-provedennya-zmIn.html)
5. Тренды гостинничного бизнеса, которые невозможно игнорировать URL: [www.hotelier.pro/sales/item/211-l-trends/211-l-trends](http://www.hotelier.pro/sales/item/211-l-trends/211-l-trends)
6. Інформаційні Т. В. Матеріали доповідей учасників міжнародної науково-практичної конференції "Інформаційні технології в управлінні туристичною і курортно-рекреаційною економікою та проблеми підготовки фахівців" : 15-16 верес. 2005 р., Бердянськ. Бердянськ : АУІТ "АІУ", 2005. 154 с.

## **ЧИННИКИ СТАЛОГО РОЗВИТКУ В ТУРИСТИЧНІЙ ГАЛУЗІ**

ШАВУРСЬКА О.В., канд. екон. наук,

*ВСП «Житомирський торговельно економічний фаховий коледж ДТЕУ»*

Розповсюдження COVID-19 та військові дії в Україні негативно вплинуло на розвиток туристичного бізнесу в нашій країні, оскільки діють заборони на в'їзд до країни. З огляду на сучасні воєнно-політичні події в Україні особливої актуальності набувають проблеми та шляхи подолання комплексних і системних наслідків економічних, екологічних і соціальних процесів в країні. Не менш важливого значення в рамках відновлення та розвитку України відіграють затверджені та прийняті до досягнення. Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року [2] в рамках Саміту ООН зі сталого розвитку, який відбувся у вересні 2015 р. в Нью-Йорку та підсумковим документом якого є «Перетворення нашого світу: порядок денний у сфері сталого розвитку до 2030 року» [1]. Проте, вже сьогодні, чітко постає потреба в їхній адаптації та підсиленні закладених заходів з урахуванням специфіки подальшого розвитку України.

Через всесвітню пандемію Covid-19 світова туристична галузь, зокрема і українська, зазнають значних втрат та збитків. Туристична інфраструктура не відповідає світовим стандартам, часто відсутня або ж занедбана. Ринок не має достатнього кадрового забезпечення, а навчальні програми підготовки спеціалістів потребують вдосконалення. В туризмі спостерігається недостатнє інформаційно-маркетингове забезпечення. З початком військ. дій на території України від 24.02.2022 року туризм занепав, оскільки зруйнована туристична інфраструктура в більшості регіонах України.

У зв'язку з цим після завершення бойових дій на території України відновлення туристичної галузі має здійснюватися на засадах сталого розвитку. На наш погляд, сталий розвиток туризму - це такий розвиток туристичної галузі, який дозволяє задовольнити потреби туристів на даний момент часу, враховуючи інтереси регіону відносно збереження можливості надання рекреаційно-туристичних послуг у майбутньому.

Визначальним завданням сталого розвитку туристичної галузі є задоволення найважливіших потреб і прагнень у житті людини. При цьому в даній ситуації передбачається управління всіма

видами ресурсів таким чином, щоб соціальні, естетичні та економічні потреби задовольнялися в комплексі з підтримкою культурних та екологічних цінностей, без шкідливого впливу на місцеве біологічне розмаїття та системи його життєзабезпечення.

Безумовно, нагальна потреба зміни техногенного типу розвитку через інтеграцію екологізації економіки обумовлена обмеженнями, які склалися та набули нових аспектів в економіці держави. Серед них виділяються екологічні, економічні та соціальні. Екологічні обмеження обумовлені кількісним вичерпуванням і якісним погіршенням запасів природних ресурсів, забрудненням навколишнього середовища. Економічні обмеження пов'язані з одночасною нестачею інвестиційних ресурсів, складністю залучення іноземних інвесторів та зростанням дисбалансу у використанні та відтворенні природних ресурсів. Необхідні інші, ресурсозберігаючі шляхи формування ефективного господарювання, які ґрунтуватимуться на врахуванні екологічних факторів. Соціальні обмеження стійкого розвитку визначаються глобальним погіршенням якості життя (здоров'я та добробуту населення, якості продуктів харчування, питної води тощо), а також міграційними процесами, викликаними пандемією, воєнним станом у країні та погіршенням навколишнього середовища. Постає потреба в новому підході до природокористування, який ґрунтуватиметься на відмінних від вузько направлених природоохоронних заходів, на стратегії збереження та відновлення природних ресурсів.

Важливість та значення сталого розвитку туристичної галузі підтверджується тим фактом, що нестійкий інтенсивний розвиток туризму досить часто призводить до локальних екологічних катастроф. Стан довкілля є фактором який забезпечує розвиток потенціалу національної туристичної галузі, а отже, і розвиток територіальних утворень, що визиває необхідність розробки моделі переходу до збалансованого розвитку потенціалу національної туристичної галузі.

Базовою ознакою розвитку потенціалу туристичної галузі на засадах сталого розвитку є кількісні та якісні зміни за трьома взаємопов'язаними напрямками – економічному, соціальному та екологічному, враховуючи можливості активізації потенціалу туристичної галузі країни та її регіонів, де можливо виділити відповідні типи збалансованості регіонів країни.

Екологічна збалансованість розвитку потенціалу туристичної галузі країни має стабільну базу природних ресурсів: відсутнє виснаження поновлюваних ресурсів, а використання вичерпних (не поновлюваних) ресурсів утримується в масштабах інвестицій у галузі-субститути.

При екологічній збалансованості зберігається біорізноманіття, збалансованість атмосфери та інших екосистем. Соціально збалансований розвиток потенціалу туристичної галузі – це система, в якій суспільство (на рівнях держави або окремих областей) здатне прийняти вхідні потоки туристів (як у короткостроковий, так і в довгостроковий перспективі) без появи соціальної дисгармонії, або який володіє ресурсами щодо пом'якшення або послаблення соціальної дисгармонії, яка виникла.

Економічний збалансований розвиток потенціалу туристичної галузі передбачає наявність для суспільства такої економічної вигоди від туристичної діяльності, яка здатна покрити витрати за всіма послугами, які пов'язані з обслуговуванням туристичного потоку, та забезпечити додатковий дохід населенню, який компенсує усі неподобства, пов'язані з туристами.

Характерною рисою збалансованого розвитку потенціалу національної туристичної галузі є те, що головною ідеєю його розвитку є турбота про майбутнє покоління, а також облік екологічних обмежень в господарській діяльності людей та туристичних організацій. Збалансований розвиток потенціалу національної туристичної галузі може бути забезпечений тільки за допомогою стабільного, узгодженого функціонування та розвитку економічного, соціального та екологічного напрямків.

Таким чином, відновлення і розвиток національного туристичного потенціалу слід розглядати, як рівновагу між розвитком взаємопов'язаних екологічних, економічних та соціальних систем, яка спрямована на балансування цих компонентів, раціональне використання природно-ресурсного потенціалу національної туристичної галузі та регіонів країни для задоволення попиту населення та можливостями наявного потенціалу туристичної галузі (лікувально-оздоровчі, культурно-історичні тощо), які здатні адаптуватися до



сьогодення, стабільно функціонувати і розвиватися не тільки в теперішній час, але і в довгостроковій перспективі за умов мінливого внутрішнього та зовнішнього середовища.

Сталий розвиток туристичної галузі дозволить не тільки задовольнити потреби туристів та економічні інтереси туристичного регіону, але й забезпечити збереження та відновлення екологічного стану навколишнього середовища регіону.

Список використаних джерел:

1. Перетворення нашого світу: порядок денний у сфері сталого розвитку до 2030 року. Генеральна асамблея ООН від 21.10.2015 р. – Режим доступу: <https://www.ua.undp.org/content/ukraine/uk/home/library/sustainable-development-report/the-2030-agenda-for-sustainable-development.html> (дата звернення: 10.09.2022 р.).

2. Цілі сталого розвитку 2016-2030. Режим доступу: <http://www.un.org.ua/ua/tsili-rozvytku-tysiacholittia/tsili-staloho-rozvytku> (дата звернення: 11.09.2022 р.).

## СЕКЦІЯ 4

# СУЧАСНІ ІНФОРМАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ В МЕНЕДЖМЕНТІ ТА ПУБЛІЧНОМУ АДМІНІСТРУВАННІ

### СУЧАСНІ ТРЕНДИ В HR-ТЕХНОЛОГІЯХ

ВАРІС І.О., канд. екон. наук, доц.,

КРАВЧУК О.І., канд. екон. наук, доц.

Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана

Останні роки трансформували підходи компаній до управління персоналом, запровадивши цифрові технології та автоматизацію. Системи управління персоналом допомагають відстежувати прийом на роботу, контролювати відвідуваність персоналу і покращувати продуктивність праці. Існує багато інновацій, які ще мають поширитися у сфері HR. Виникає питання як технологічний прогрес, суспільне усвідомлення робочих проблем та інтеграція покоління Z на робочому місці змінять управління персоналом? На це дає відповідь швидко впровадження сучасних трендів HR-технологій в управлінні персоналом, які формуватимуть майбутнє HR (рис. 1).



Джерело: складено авторами на основі [1; 2]

**Рис.1 Сучасні тренди HR-технологій**

**Хмарні HR-інструменти.** Хмарні HR-інструменти допомагають підвищити доступність HR-технологій, надаючи всім членам команди можливість будь-коли отримати доступ до відповідних робочих даних. Переваги хмарних рішень як одного з сучасних трендів в управлінні персоналом полягають у зменшенні ризику людської помилки під час процесу введення даних; розвитку взаємозалежності у команді та сприянні співпраці; зменшенні накладних витрат на виконання повсякденних завдань; економії часу і фінансів для бізнесу.

**Оновлення технологій для віддаленої роботи.** Протягом останнього десятиліття масовий перехід до віддаленої роботи відбувався повільно, але пандемія COVID-19 посилила його і зробила роботу вдома реальністю для працівників. Очевидно, що нові HR-технології мають відповідати вимогам часу. Компанії повинні переконатися, що віддалені працівники з різних місць і часових поясів мають однакові можливості для організації робочого процесу. Хоча було багато прикладів програмного HR-забезпечення, яке підтримує віддалену роботу, зараз спостерігається велика різноманітність таких продуктів і загальне покращення їх якості та додаткових функцій.

**Безпека даних.** В сучасних умовах у компаній все більше виникає потреба захищати конфіденційні та особисті дані. Ці останні тенденції у сфері HR-технологій зосереджені не лише на посиленні безпеки як додаткової функції програмного забезпечення, але й змушують компанії впроваджувати нові процедури.

**Інструменти самообслуговування працівників.** Такі інструменти допомагають керівникам

тримати команду в курсі подій, не відповідаючи на запитання кожного працівника. Вплив інструментів самообслуговування є величезним, та має переваги, які компанії отримують при інтеграції платформи самообслуговування на робочому місці, а саме: вища ефективність адміністративних завдань; покращена прозорість (працівники можуть бачити джерела будь-яких робочих даних і перевіряти їх); оновлення в режимі реального часу для працівників; підвищення морального духу команди, зменшення вигорання.

*Інтеграція блокчейну.* В міру того як компанії починають цифрову трансформацію, керівникам бізнесу доводиться вирішувати нові виклики, такі як безпека даних і керування доступом. Саме тому компанії розглядатимуть впровадження технологічних тенденцій у сфері управління персоналом, таких як блокчейн, щоб забезпечити цілісність даних і прозорість робочого місця. Інтеграція блокчейну допоможе досягти менеджерам з персоналу стандартизації та довіри. В результаті появи на ринку останніх тенденцій у сфері управління персоналом стає все важче створити уніфікований стандарт зберігання та обміну даними. Залежно від набору інструментів, який використовує команда, інформація про працівника може зберігатися в різних форматах і значеннях. Блокчейн покращить співпрацю між відділами, підвищуючи якість організаційних систем управління персоналом. Технологія має переваги для управління доступом — компанії можуть гарантувати, що доступ до даних мають лише фахівці, яким довіряють, відсіюючи підробки чи потенційних зловмисників.

*Інструменти аналітики.* Однією з проблем, яка впливає на рівень утримання персоналу і загальну продуктивність проєкту, є розбіжність між цілями компанії та цілями команди. Інструменти аналітики людей – це відсутня ланка між власниками бізнесу та працівниками. Ці інструменти можна використовувати на таких етапах управління персоналом, як навчання (визначення бажаного стилю навчання, щоб заохотити членів команди вдосконалювати набір навичок), залученість (визначення рівнів залученості персоналу, отримання індивідуальних звітів із відповідними порадами щодо управління командою), працевлаштування (визначення способів використання внутрішньої робочої сили компанії, щоб уникнути необхідності найму нових працівників).

*Управління продуктивністю в реальному часі.* У сфері менеджменту персоналу отримання постійного зворотного зв'язку щодо продуктивності чи задоволеності працівників поступово входить до числа популярних сучасних HR-трендів. Інструменти управління продуктивністю в реальному часі пропонують менеджерам з персоналу та керівникам структурних підрозділів краще бачити продуктивність команди. Вони зможуть визначити, яким працівникам важко виконувати поставлені завдання та знайти способи ефективнішої інтеграції їх у робоче середовище. Інструменти відстеження ефективності в реальному часі сприяють навчанню та розвитку, мотивують персонал шляхом відстеження їхніх досягнень та підвищують компетентність.

*Управління здоров'ям працівників з акцентом на психічне здоров'я.* Нещодавні дослідження показали, що тривала робота може призвести до погіршення фізичного стану, крім того, переважно пов'язана з падінням продуктивності, а також підвищеним ризиком проблем з психічним здоров'ям, включаючи тривогу та депресію. Тому управління здоров'ям працівників є одним з останніх трендів у розробці програмного забезпечення. Це не тільки покращує здоров'я та добробут персоналу, але й дозволяє встановити реалістичні очікування щодо ефективності та підвищує шанси на досягнення успіху в бізнесі. Управління психічним і фізичним здоров'ям працівників часто досягається за допомогою ще одного з провідних трендів HR-технологій – гейміфікації. HR-платформа може містити певні етапи та досягнення, які можуть спонукати людей робити перерви, займатися спортом і давати відгуки про своє самопочуття.

*Біометричне відстеження робочого часу.* Контроль відвідуваності персоналу є важливим для успішного контролю на робочому місці. Але більшість компаній досі використовують застарілі інструменти для визначення робочого часу своїх команд (від електронних таблиць до паперових листів). Біометричні сканери – це майбутні HR-тренди у відстеженні робочого часу працівників. По-перше, їх важко підробити, по-друге, інструменти біометричного відстеження захищені від хакерів і зберігають дані в приватних сховищах. Цю технологію можна застосовувати для дистанційного керування персоналом, а сканери відбитків пальців легко

інтегрувати зі смартфонами.

*Підключені платформи на робочому місці.* Інтернет речей став важливою частиною цифрової трансформації на робочому місці. Керівники та HR-менеджери використовують підключені платформи для відстеження продуктивності персоналу та відповідних даних про здоров'я, щоб гарантувати, що працівник не наражає себе на ризик отримання травм на робочому місці. Крім того, інтернет речей пропонує низку можливостей навчання, дозволяючи працівникам отримувати доступ до навчальних матеріалів на вимогу, не перериваючи виконання завдання. Також, підключені платформи пропонують нові способи підвищення безпеки на робочому місці та моніторингу безпеки працівників. Керівник може миттєво відстежувати місцезнаходження кожного працівника, сприяючи швидшому та ефективнішому зв'язку з командою.

*Гіг-економіка та фрілансери.* Останнім часом приділяється велика увага гіг-економіці та фрілансерам. Роботодавці легко та швидко знаходять і наймають людей із відповідним набором навичок у будь-який момент розроблення чи впровадження проєкту. Фрілансери можуть диктувати власні умови роботи з компаніями. Традиційні програмні платформи кадрового забезпечення не завжди підтримують такий тип трудових відносин, але вони все частіше починають впроваджувати інструменти управління, які підтримують гіг-економіку.

*Інструменти повідомлення про переслідування.* Завдяки цифровізації працівникам не обов'язково призначати особисту зустріч, щоб повідомити керівництво про образливу поведінку колеги або про сексуальні домагання. Зараз існують багато технічних рішень, які дозволяють повідомити про переслідування. Найпоширеніші з них є платформи для повідомлень про дискримінацію на робочому місці, інструменти анонімного повідомлення; чати в месенджерах та інші.

*Штучний інтелект в управлінні персоналом.*

У майбутньому штучний інтелект стане однією з найвпливовіших технологічних тенденцій у сфері людських ресурсів. Це допоможе автоматизувати більшість операцій моніторингу, залишаючи менеджерам більше часу для планування, розробки стратегії, навчання та роботи над особистим розвитком. Основні переваги використання штучного інтелекту в сфері управління персоналом полягають у інтелектуальному плануванні персоналу (визначення кількості робочої сили, необхідної для компанії), прогнозуванні змін в останню хвилину (підвищення точності планування та запобігання помилкам), забезпеченні співбесіди з кандидатами та працівниками, автоматизації рутинних завдань.

*Інструменти брендингу роботодавця.* Сприйняття бренду компанії впливає на багато процесів усередині та за межами компанії. Це має важливе значення для процесу найму, оскільки може вплинути на тип кандидатів, зацікавлених у компанії, їх максимальну кваліфікацію та вартість найму. Ось чому однією з помітних тенденцій у сфері HR-технологій є включення спеціальних інструментів брендингу в соціальних мережах, інтеграція програмного забезпечення для управління персоналом і управління з соціальними мережами, а також включення реклами в діяльність HR-компаній.

Майбутнє управління людськими ресурсами тісно пов'язане з технологіями. Більше компаній переходитимуть на комплексні платформи та інструменти для управління талантами. Тому, щоб залишатися серед лідерів у галузі, компанії мають інтегрувати цифрові інструменти управління персоналом у робочий процес власного бізнесу.

Список використаних джерел:

1. Тренди HR та рекрутингу 2022: про що попереджають Forbes та Bersin. *HURMA*. URL: <https://hurma.work/blog/trendy-hr-ta-rekrutyngu-2022/> (дата звернення: 12.09.2022).

2. По-новому: ключові HR-тренди 2022. *HR-Ліга*. URL: <https://hrliga.com/index.php?module=news&op=view&id=23849> (дата звернення: 12.09.2022).

<https://www.techmagic.co/blog/top-10-human-resource-technology-trends/>

## **PUBLIC RELATIONS SERVICE IN STATE AUTHORITIES**

OSTROHLIAD OKSANA, Assistant

*O.M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv*

Modern Western countries recognize the need for effective work with public relations not only to establish them, but also to identify and analyze trends in these relations. Currently, effective public relations is an important component of modern governance in Western countries. Public relations work in public institutions requires providing public feedback on a wide range of issues related to the functioning of the state governance system, economic development, changes in international relations and the difficulties of producing research and statistics.

A democratic state that governs itself based on legal principles must maintain long-term relationships with the people of the platform of mutual understanding and exchange of information on all aspects of public life. As a result, public relations policies and technologies in public institutions are very different from in other sectors, which means that they require more expertise from PR professionals.

The development of public relations as an information bridge in the process of regulating relations between citizens and the state, makes the functions of dictate and coercion recede into the background, bringing to the forefront the coordination of interests and coordination of efforts of different groups of the population and organizations in solving certain issues, developing a common line and strategy of action.

In the practice of state authorities and local self-government in many countries, the need to have effective PR services is recognized, and their names and terms of reference may be different. PR-departments here are called to provide regular information about the results of the activities of public authorities, their plans and decisions, as well as to implement the educational and informational function aimed at educating the public in the field of responsibility of these bodies. The essential condition here is that the PR-service in government bodies should promote democracy and raise public awareness, and not serve the interests of individual officials and political parties.

The participation of public relations in public administration can be characterized as assistance to the state in resolving objective contradictions between the pluralism of the political sphere of society and the integrity of state power. In accordance with the general democratic trends of social development, public services should be improved and contribute to the formation of civil society, for which the priority is to establish direct and feedback with citizens. So the main functional tasks of PR in the public administration system can be attributed to:

- participation in the democratization of public administration;
- promoting the formation of civil society.

There is a direct correlation between the level of government and the peculiarities of public relations services: in regional and municipal authorities, the communicative function is widely implemented and communication with citizens is constantly and organized. At the federal level, interaction with the press, analytical and forecasting activities are emphasized. In general, the activity of the state public relations provides coordination of general social, corporate and private interests.

Public relations opportunities can be used to increase the openness of public administration and bring it closer to the interests of citizens. Closeness of government bodies, insufficient or ineffective interaction with the public lead to alienation of people from the authorities, which can become a prerequisite for social upheavals.

In Ukraine today, almost every state body has its own public relations service in the form of a press service, press center, press agency, press secretary and other forms that perform the functions of PR-division.

It is also worth noting that the information and communication environment of interaction with the public is gradually changing in state PR services. The strategy of "information horizontal", inherent in equal status partners in the field of "public relations", is complemented by the strategy of "information vertical". Information "from above" (about decisions made by the authorities), broadcasting of the management signal is combined with information "from below", with data on how these decisions are perceived, implemented and adjusted. Ensuring the unity of direct and reverse information links

inherent in any management process is also achieved by the unity of horizontal and vertical information flows.

As for the prospects of development of PR-departments in the public sector, in the theory of organization there are two kinds of criteria for analyzing the state and evaluating the effectiveness of work.

The criteria of the first kind imply the existence of some ideal model of the organization, the main parameters of which are perceived as an axiom, that is, a priori do not cause critical remarks from specialists. The second kind of criteria is based on the functional task in the design of the organizational structure.

When taking into account these rather complementary approaches, it is possible to predict the possibility of implementing the ideal model in practice. Thus, despite certain difficulties, the political system in Ukraine will develop in a democratic scenario, and the civil service in turn will develop based on the principles of "transparency", "responsive bureaucracy". And, as a consequence, we should expect the development of public relations services in the public sector on the model of two-way balanced communication, which involves, first of all, the organization and maintenance of an equal dialogue between citizens and the authorities, moreover, that the main purpose of this dialogue is to jointly find solutions to problems of concern to citizens.

Thus, the public administration activity, which is not recognized by the society and has not received its positive response, is doomed to failure in a democratic state. Closed structures of state power, insufficient interaction with the public impede the effective functioning of the state organization, lead to the alienation of society from the government. That is why the success of any organization in Ukraine today to some extent depends on the practical use of the public relations mechanism. The success of public relations services in public authorities is determined by how accurately the laws of public relations in the field of management are realized, how fully the "ideal model" of public relations services is reproduced in the organizational structure and how rationally the mechanisms and methods of public relations are used.

#### References:

1. Kovryha O. (2020). Interaction of state authorities with the public in the system of public administration of Ukraine. Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського: Серія "Державне управління". 2 (31(70)). URL: <https://lib.iitta.gov.ua/725915/1/%D0%A1%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%8F%20%D0%9A%D0%BE%D0%B2%D1%80%D0%B8%D0%B3%D0%B8%2026.03.2020%20-%20%D0%A2%D0%9D%D0%A3.pdf> [In Ukrainian]
2. Reynolds E. (2018). State aid and services of general economic interest. Bevan Brittan. URL: <http://www.bevanbrittan.com/insights/articles/2018/state-aid-and-services-of-general-economicinterest/> [In English]

## **УМОВИ ТА ЧИННИКИ МОДЕРНІЗАЦІЇ ЕКОНОМІКИ ЧЕРЕЗ РОЗШИРЕННЯ І ВДОСКОНАЛЕННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОГО КАПІТАЛУ**

СРІБНА Є.В., канд. екон. наук, доц.,

*Національний університет водного господарства та природокористування*

СТУПНИЦЬКИЙ В.В., канд. екон. наук, доц.,

*Дубенська філія вищого навчального закладу «Відкритий університет розвитку людини «Україна»*

СТУПНИЦЬКА Н.І., викладач

*Рівненський державний гуманітарний університет*

Інтелектуальний капітал стрімко розвивається та формує нові можливості для всіх сфер соціально-економічного розвитку. Проте в основі його завжди лежить людина. На сьогодні навіть автоматизоване середовище не може обійтись без участі людини і не просто працівника, а висококваліфікованого.

Спостерігаються фундаментальні зміни на ринку праці. Аватизація виконання робочих завдань, роботизація і штучний інтелект змінюють компанії до не впізнання. Настільки ж кардинально змінюються очікування компаній від співробітників. Ці зміни ставлять перед HR-службами нові виклики, підштовхують до несподіваних рішень і змушують працювати в умовах безпрецедентних ризиків. Темп цих змін наростає, як і жорсткість конкуренції в боротьбі за «таланти». При цьому саме значення слів «талант», «цінний співробітник» часом вислизає: навички, цінні п'ять років тому, сьогодні не затребувані; список умінь, знань і ролей завтрашнього дня не відомий в точності нікому. Щоб бути готовим до майбутнього, його потрібно осмислити. Розвиток інтелектуального капіталу формується в результаті комплексного впливу ряду змінних факторів. Коли мова йде про вплив численних факторів, простий лінійний розрахунок не підійде. Глобальні тенденції - це потужна сила, яка змінює суспільство, а з ним і робоче середовище. Зміни в розстановці сил в економіці тягнуть за собою перерозподіл влади, матеріальних багатств, конкурентних переваг і можливостей у всьому світі; проривні інновації, зухвалі ідеї, нові бізнес-моделі і дефіцит ресурсів впливають на все сфери життя. Глобально необхідно виділити 5 чинників які будуть формувати майбутнє інтелектуального капіталу:

1. Технологічний прогрес. Стрімкий розвиток технологічних інновацій, що стрімко розвиваються, автоматизація, роботизація і штучний інтелект істотно перетворюють якість і кількість доступних робочих місць. Технології здатні полегшити, підвищити продуктивність, рівень і тривалість життя, дозволяють зосередитися на особистісної самореалізації.

2. Демографічні зрушення. Зміна чисельності, вікового складу і розташування світового населення. За винятком невеликого числа регіонів населення світу старіє, і це тисне на бізнес, соціальні інститути та економіку. Збільшення тривалості життя впливає на бізнес моделі, амбіції цінних співробітників і витрати на пенсійне забезпечення. Співробітники у віці змушені освоювати нові навички і працювати довше.

3. Дефіцит ресурсів і зміни клімату. Виснаження запасів викопного палива, екстремальні погодні умови, підвищення рівня моря і дефіцит води. Це призведе до 2030 року зростання прогнозованого попиту на енергію і воду до 50% і 40%, відповідно. Для задоволення потреб будуть створені нові робочі місця в таких сферах, як виробництво альтернативної енергії, нові технології, розробка нової продукції, переробка сміття і використання вторинних ресурсів.

4. Зміни в економіко-соціальному середовищі. Спостерігаються зміни в розстановці сил між розвиненими країнами, країнами, що розвиваються. У вигравші залишаться країни, які швидко розвиваються, особливо з чисельною перевагою населення працездатного віку. Це країни, які проповідують принципи підприємницької активності, залучають інвестиційний капітал, вдосконалення своєї освітньої системи.

5. Стрімка урбанізація. Зростає кількість міського населення. За прогнозами ООН, до 2030 року в містах буде проживати 4,9 млрд. осіб, а до 2050 року кількість міських жителів по всьому світу виросте на 72%. Уже зараз ВВП багатьох великих міст перевищує ВВП країни середнього розміру. У мінливому світі міста стануть впливовими факторами формування інтелектуального капіталу.

Крім того, інтелектуальний капітал розвивається в взаємозалежності від чотирьох чинників:

1. Фрагментація. Великі компанії втрачають панівну роль, оскільки споживачеві не важливий розмір фірми, а масштаби все частіше стають тягарем для бізнесу. Групи в соціальних мережах і поєднання однодумців - це рух, який переживає новий бум і більшість з них вже не уявляють своє життя без цифрових платформ.

2. Інтеграція. Компанії стають більшими і впливовими. У ТНК більший вплив, ніж у окремих країн. Великі бренди входять в усі нові сфери бізнесу.

3. Індивідуалізм. Акцент переноситься на індивідуальні потреби, необмежену кількість варіантів для задоволення запитів кожного споживача.

4. Колективізм. Загальне благо важливіше особистих інтересів, колективна відповідальність за екологію, соціальне благополуччя і принцип справедливості переважають над інтересами індивіда.

Вже впродовж 5 років явно прослідковується суттєвий вплив цифрових технологій і штучного інтелекту на ринок праці. Цифрові технології лежать в основі виробничо-збутового

ланцюга, беруть участь в процесах комерціалізації і автоматизації офісного супроводу. Однак, підвищуючи добробут ринку, вони поступово отримують повний контроль над економікою. Проте з поширенням цифрових систем зростає загроза кібератак і масштабних маніпуляцій в цифровому середовищі. Те, як урядові організації і приватні особи розпоряджаються інформацією (через цифрових помічників, віртуальних співрозмовників, комп'ютерне навчання), стає вирішальним фактором у формуванні і розвитку інтелектуального капіталу.

Тому цілком логічно можна виділити закономірність розвитку штучного інтелекту:

1. Допоміжний інтелект широко використовується сьогодні, допомагаючи людям і організаціям вирішувати повсякденні завдання. Простий приклад - це програма GPS-навігації.

2. Розширений інтелект поширюється все активніше, допомагаючи людям і організаціям виконувати завдання, які вони не можуть виконувати самотійно. Наприклад, система спільних поїздок на таксі не могла б існувати без комбінації програм.

3. Автономний інтелект - технологія майбутнього, передбачає використання машин, які будуть діяти самотійно. Приклад - безпілотні транспортні засоби, особливо у військовій сфері.

Формується думка, що штучний інтелект може створити світ, в якому машини в змозі допомагати людині використовувати необмежені можливості, переробляючи, аналізуючи, оцінюючи масиви інформації, дозволяючи людям займатися високоінтелектуальною діяльністю, творчістю і приймати рішення.

Таким чином, подальший розвиток та рух інтелектуального капіталу визначається багатьма чинниками. Однак виділяється найбільш ймовірні сценарії розвитку:

1. Корпоративний напрям - людські можливості, автоматизація, аналітика та інновації - все використовується по максимуму з метою підвищення продуктивності;

2. Корпоративно індивідуальний напрям - динамічний розвиток співробітників і суспільства. Співробітники мають можливість працювати в дружній, майже сімейній обстановці, за гнучким графіком і задіяні в соціально значущих проектах;

3. Людський – коли розвивається соціально орієнтоване підприємництво і стає центром бурхливого розвитку ринку, де панують сильні етичні і моральні принципи та відбувається відхід від традиційних взаємин «роботодавець - найманий працівник».

4. Штучний інтелект - коли цифрові платформи створюють маневрену середу створення цифрових офісів. А роль робітників – це обслуговування та вдосконалення цих технологій.

## **МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ІНФОРМАЦІЙНО-СТАТИСТИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ СОЦІАЛЬНОГО КАПІТАЛУ**

ТЕРОН І.В., канд. екон. наук, ст. наук. співр.

*Інститут демографії та соціальних досліджень імені М. В. Птухи НАН України*

Важливість соціального капіталу як продуктивного чинника соціально-економічного розвитку та функціонування не потребує розгорнутих аргументацій. Разом з тим, для обґрунтування стратегій управління генеруванням та функціонуванням продуктивного розвитком соціального капіталу на мікро-, мезо- та макрорівні важливим наразі є оцінювання стану наявного соціального капіталу та визначення потенційних траєкторій та ефектів (якості) його розвитку.

У цьому плані можна виділити наступні аспекти методики такого аналізу та оцінювання.

1. Визначення цілей стратегії розвитку як основи дослідження наявного соціального капіталу. Такі цілі є дороговказом наступної деталізації напрямів аналітичної роботи щодо стану соціального капіталу.

2. Холістичний аспект оцінювання передбачає необхідність аналізу не лише внутрішньогрупового середовища формування соціального капіталу, а й навколишнього середовища – інтегрованої системи чинників динаміки та якості соціального капіталу. Ці середовища мають складну ієрархічну структуру, що має бути піддана аналітичним оцінкам. Так, зокрема, соціальний капітал як ресурс, що накопичується у певної індивідуального соціального суб'єкта чи соціальної групи, визначається потенціалом інституційних одиниць —



членів цієї групи; динаміка генерування, нагромадження і циркулювання такого капіталу визначається щільністю внутрішньогрупових комунікацій в межах стійкої мережі інституціоналізованих зв'язків або відносин взаємного визнання; «абонемент» на користування яким одиничного агента-члена групи залежить від інтенсивності, пролонгованості та реципрокності його взаємодії з іншими членами групи [1, с.358-359]. Тому оцінюванню підлягають також процеси комунікації і контролю в цій соціальній групі, які мають сприяти адаптації різних її складових.

Цей методичний аспект означає, що оцінювання повинна зазнати як уся система соціального капіталу, так і його складові; їх стан, напрям та інтенсивність змін та взаємодію між елементами; статистично визначаючи якість та результати функціонування соціального капіталу в економічному та соціальному вимірах.

3. З'ясування обмеженої кількості ключових елементів і факторів забезпечення необхідної якості соціального капіталу. Зокрема, ними можуть бути добробут родини, регіональні соціально-економічні спільноти, асоціації, неурядові організації, рівність(чи нерівність) у сучасному суспільстві, а також між нинішнім і майбутнім поколіннями, забезпечення прав людини, доступність певних благ та публічних послуг тощо.

4. Визначення часового горизонту як ретроспективного аналізу даного капіталу, так необхідного прогностичного періоду з практичною можливістю статистичного забезпечення обґрунтування варіантів його розвитку.

5. Визначення адекватних статистичних рамок, оптимальних та порогових значень розвитку соціального капіталу задля ефективного ресурсно-інституційного забезпечення вирішення проблем соціального капіталу.

Список використаних джерел:

1. Терон І.В. Сутність та властивості соціального капіталу в контексті відтворення робочої сили (методологічні аспекти дослідницької програми). *Продуктивні сили і регіональна економіка*: [зб. наук. праць]: у 2 ч. Київ: РВПС України НАН України, 2008. Ч. 2. 2008. С. 357–362.

## СЕКЦІЯ 5

### УПРАВЛІННЯ ФІНАНСАМИ, БАНКІВСЬКИМИ УСТАНОВАМИ ТА СТРАХОВИМИ КОМПАНІЯМИ В УМОВАХ ТРАНЗИТИВНОЇ ЕКОНОМІКИ

#### ОСОБЛИВОСТІ ІНВЕСТУВАННЯ ТУРИСТСЬКОЇ ГАЛУЗІ НА РЕГІОНАЛЬНОМУ РІВНІ

БОГДАН Н.М., д-р екон. наук, проф.,

ОСОВЕЦЬ О.Е., магістр

*Харківський національний університет міського господарства імені О.М. Бекетова*

В контексті розвитку туристської галузі необхідно відзначити, що в Україні розвиток регіонального туризму помітно відстає від реальних можливостей, які визначаються унікальними для кожного регіону природно-географічними умовами, наявністю індивідуальних історичних і національних рис, великої кількості історичних і культурних пам'яток, що користуються все зростаючим інтересом серед населення України та інших країн. Однак ресурсні можливості регіонів для цілей туристської діяльності (туристський потенціал регіонів) в даний час використовуються недостатньо, перш за все, за причиною слабо розвинутої інфраструктури туризму в регіонах.

Ефективній реалізації туристичного потенціалу територіального утворення в сучасних умовах перешкоджає дія цілої ряду невирішених проблем і складнощів організаційного, нормативно-правового, науково-технічного, виробничого і фінансового характеру. Серед них найважливішими називаються: недостатній розвиток туристичної інфраструктури, зокрема: недостатній рівень розвитку готельного комплексу, а також відносно слабкий (у порівнянні зі світовим) рівень розвитку комплексу послуг, що надаються закордонним і вітчизняним туристам регіональними транспортними системами: залізничної, морської, річкової, авіаційної та автомобільної та незадовільний стан великої кількості об'єктів, які є центрами тяжіння туристських потоків [1].

Отже, з позицій цілепокладання, максимальна реалізація туристського потенціалу територій вимагає більш пильної уваги найважливішому в даний час аспекту – інвестиційному аспекту здійснення туристської діяльності. Активне залучення інвестицій в практику територіального господарювання могло б внести значний вклад в розвиток інфраструктури туристичної індустрії регіонів.

Проблематика організації інвестування галузей економіки представлена в роботах таких фахівців як Азар В.І., Балабанов І.Т., Біржаков К.М., Водоводів А.В., Гільберт Д., Гуляєв В.Г., Дітхелм Г., Жуков М.А., Ковальов В.В., Корнєєв С.Є., Купер К., Макаров С.Ю., Сапрунов В., Татарінова А.А., Флетчера Д., Фостер Дж., Хорнгрен Ч.Т. і інших.

Окремі питання інвестування туристичного потенціалу розглядалися в роботах Біржакова М.Б., Власової Т.І., Коропової Г.В., Квартальнова В.А., Усискіна Г.С.

У роботах перерахованих авторів досліджуються концептуальні основи і історичний досвід функціонування сфери туризму, методи і форми туристської діяльності, пошуку нових напрямків її розвитку; формування ринку туристичних послуг, тощо.

Разом з тим, низка теоретичних і методологічних аспектів активізації інвестиційних процесів недостатньо освітлена, особливо в плані формування ефективного організаційно-економічного механізму інвестування, вдосконалення державного управління інвестиціями на основі державної інвестиційної політики, механізму залучення інвестиційних ресурсів в умовах розвитку інтеграційних процесів, інформаційно-аналітичного забезпечення реалізації інвестиційних проектів. Все це зумовило актуальність даного дослідження.

Вирішення завдання розвитку туристської галузі нерозривно пов'язане із здійсненням інвестиційних затрат на національному, регіональному та місцевому рівнях. Значимість

вирішення цієї проблеми для економіки регіонів, недостатній рівень розвитку науково-методичної бази, що забезпечує прийняття інвестиційних рішень різними рівнями системи управління регіональної туристської сфери при забезпеченні її функціонування, а також нерозробленість ряду її теоретичних та практичних аспектів і визначають необхідність пошуку інноваційних підходів до розвитку інвестиційних процесів в даній галузі.

Механізм інвестування на регіональному рівні надано на рис. 1.

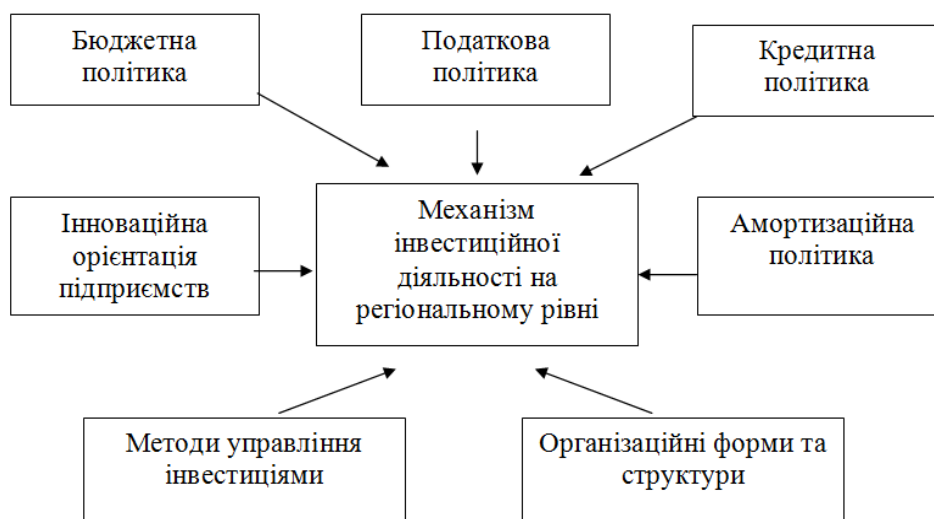


Рис. 1. Механізм інвестування на регіональному рівні

Крім того, регіональна індустрія туризму настільки багатоліка і багатогранна, що вимагає застосування найрізноманітніших інформаційних технологій, починаючи від розробки спеціалізованих програмних засобів, що забезпечують автоматизацію роботи окремої туристської фірми або готелю, до використання глобальних комп'ютерних мереж, а це можливо лише за умови активізації інвестиційних процесів [2].

Реалії сьогоденної економічної дійсності, що виразилися в різкому зростанні інвестиційного чинника при здійсненні туристської діяльності в регіоні, визначають найважливішу і обов'язкову умову її здійснення на рівні територіальних утворень – науково обгрунтоване визначення потреб в інвестиційних ресурсах, необхідних для реалізації туристичного потенціалу території, з урахуванням її специфіки, формування і приведення в дію відповідних організаційно-економічних механізмів, що стимулюють інвестиційну діяльність в об'єкти інфраструктури індустрії туризму; аналіз і синтез ресурсного забезпечення туристичної діяльності в територіальних утвореннях і на основі цього розробка відповідних методичних рекомендацій; визначення підходів до поліпшення інвестиційного клімату при реалізації проектів розвитку територіального туризму з урахуванням стану і тенденцій його розвитку [3].

Крім цього, результативність функціонування системи управління інвестуванням в сфері туризму може бути значно збільшена за рахунок державних інвестиційних інструментів підтримки туристських програм, пільгового кредитування господарюючих суб'єктів, забезпечення високого рівня інвестиційної привабливості об'єктів туризму для іноземних і вітчизняних інвесторів, сприяння накопиченню коштів дрібних вкладників фінансово-кредитними установами, інституціональними інвесторами. Успіх розвитку туризму безпосередньо залежить від рівня державної підтримки цієї галузі.

З урахуванням зазначеного вище, у підсумку зауважимо, що важливою умовою створення ефективно функціонуючої системи управління інвестиційними процесами туристичної галузі виступає підвищення наукової обгрунтованості управлінських рішень в області інвестування, забезпечення взаємодії таких основних елементів системи управління, як принципи, методи, функції управління, інструментарій.

Список використаних джерел:

1. Богдан Н.М., Рябев А.А. Готельне господарство як інфраструктурна складова туристичної

привабливості регіонів України [Електронний ресурс]. *Інфраструктура ринку*. 2019. №30. Режим доступу до ресурсу: <http://www.market-infr.od.ua/uk/30-2019> (дата звернення 15.10.2021).

2. Гавран В. Я. Управління інвестиційною діяльністю в рекреаційно-туристичній сфері : дис. канд. екон. наук : 08.02.03. Львів, 2002. 203 с.

3. Бойченко Ф. А. Стратегія розвитку індустрії туризму в економіці регіону : автореф. дис... канд. наук з державного управління : 25.00.04. Донецьк. 2007. 14 с.

## **ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ СТРАХУВАННЯ ЖИТТЯ В УКРАЇНІ**

ВОЛОШИНА-СІДЕЙ В.В., канд. екон. наук,

КОВЕРЗА А.І., здобувачка вищої освіти

*Миколаївський національний університет імені В.О. Сухомлинського*

На етапі розвитку, а тим більше, кризи та занепаду, економіки України страхування відіграє дедалі більшу істотну роль захисту соціальних і майнових інтересів громадян. Це стосується всіх сегментів страхування, проте найбільш позитивною тенденцією є зростання добровільного страхування, оскільки це свідчить про посилення усвідомленості участі громадян країни у страховій діяльності, підвищення фінансової культури і т.д. Розвиток ринкових механізмів добровільного страхування, особливо у сфері соціально значимих видів страхування, знижує навантаження держава і створює передумови підвищення фінансової активності громадян, усвідомленішого розпорядження особистими фінансами як наслідок, зняття соціальної напруги для охоплених страхуванням категорій населення.

Серед видів добровільного страхування найбільше соціальне значення має страхування життя. Крім того, воно відіграє важливу інвестиційну роль, акумулюючи тимчасово вільні заощадження населення. В даний час на тлі подолання кризових явищ в економіці зростання ринку страхування життя дещо сповільнилося, проте його потенціал не тільки не був вичерпаний до чергового етапу циклу розвитку світової економічної системи, але і зберігається на досить високому рівні. На цьому етапі багато страхових продуктів, що є популярними серед населення країн із розвиненими економіками, лише приходять на український страховий ринок [2, с.158]. При цьому масштаби поширення страхування життя в розвинених країнах та високий рівень соціальної значущості, свідчать про його перспективність та потенційну затребуваність у нашій країні.

Тим часом оцінка страхового ринку дозволяє зробити висновок про те, що в даний час частка премій зі страхування життя становить близько восьми відсотків від премій за всіма добровільними видами страхування. З огляду на дії низки чинників його розвиток, особливо у сегменті укладання договорів страхування життя з фізичними особами, не є швидким та однозначним. У зв'язку з цим необхідні додаткові дослідження у цій сфері, створені задля розробку та впровадження інноваційного механізму у системі страхуванні життя.

Поєднання високого потенціалу ринку страхування життя населення з низькою його розвиненістю на етапі актуалізує необхідність розробки низки заходів, вкладених у його зростання. При цьому основний напрямок дослідження має концентруватися на підвищенні привабливості даного виду економічної діяльності для кожного з учасників страхування життя, оскільки тільки подібні механізми здатні забезпечити довгостроковий поступовий розвиток страхування життя [1].

Авторське розуміння страхування життя ґрунтується на охопленні його основних рис: об'єктної приналежності до особистого страхування; спрямованості на запобігання критичного рівня життя або підвищення добробуту застрахованих та матеріально залежних від них осіб; типів страхових випадків (доживання або недоживання застрахованим до певного терміну, віку або події, втрати працездатності); єдності методів реалізації мети (гарантії страхових виплат). Інтерпретація сутності страхування життя заснована на інноваційному розумінні його функцій – забезпечення страхового захисту (ризикового), специфічних (ощадної (накопичувальної) та соціальної) та загальнострахових (інвестиційної, контрольної та попереджувальної) - з виділенням як базової функції, спрямованої на забезпечення фінансового захисту [3].

Сучасний рівень розвитку страхування життя в Україні у поєднанні з високим потенціалом його зростання та невеликою конкурентною ринковою історією детермінує необхідність вивчення та використання зарубіжного досвіду, заломленого до вітчизняних реалій, типологізації та систематизації видів страхування життя, як теоретично можливих, так і представлених на ринку, з виділенням найперспективніших їхнього розвитку та впровадження у вітчизняну практику.

Проведений аналіз зарубіжного досвіду та вітчизняних тенденцій дозволив виробити підходи до підвищення попиту з урахуванням схильності до ризику та заощаджень окремих груп потенційних страхувальників шляхом розширення асортименту продуктів страхування життя за рахунок поширених у зарубіжній практиці (звичайні продукти «без участі», контракти unit-linked та за участю у прибутку компанії), що дають можливість скласти конкуренцію альтернативним інвестиційним інструментам [5].

Незважаючи на те, що послуги накопичувального страхування життя в країнах з розвиненим страховим ринком є дуже затребуваним інструментом як страхового захисту, так і інвестування, швидке зростання даного сегмента в Україні стримується рядом факторів:

- відносно високий розмір страхових внесків (у річному вираженні) порівняно з рівнем середньої заробітної плати;

- слабка поточна схильність до заощадження та низька інвестиційно- страхова культура;

- стереотипи мислення та поведінки щодо особистих фінансів [4, с.145].

Тобто, потенціал розвитку страхування життя обумовлений низкою демографічних тенденцій, а саме:

- підвищення тривалості життя;

- зростання демографічного навантаження літніми людьми;

- збільшення фактичного терміну утримання поколінь дітей по відношенню до поколінь батьків; які спричиняють зростання інтересу до фінансових інструментів, здатних забезпечити гарантії фінансової стабільності домогосподарств у разі втрати основного джерела доходу.

На нашу думку, пріоритетним напрямом розвитку страхування життя є розширення кількості споживачів за рахунок зниження собівартості страхової послуги, фінансовим виразом якої є нетто-ставка. Ми пропонуємо впровадити гнучку тарифну політику в регіонах для великих страхових компаній із розвинутою системою філій, засновану на використанні виявлених відмінностей у демографічних характеристиках регіонів України, що дають можливість зниження нетто-ставки та дозволить розширити контингент застрахованих та підвищити прибутковість страхових компаній за рахунок ефекту масштабу.

Поступальний розвиток страхування життя може бути інтенсифікований шляхом реалізації системи заходів, що включають:

- 1) впровадження та розповсюдження нових продуктів, включаючи unit-linked та беруть участь у прибутку;

- 2) запровадження у практику розстроченої сплати внесків;

- 3) підвищення транспарентності та масовості страхування життя за допомогою розробки уніфікованих страхових продуктів з гарним інформаційним супроводом та потужною рекламою;

- 4) популяризацію полісів страхування життя як страхових та ощадних інструментів;

- 5) інтенсифікацію використання сучасних систем платежів, співробітництва з банками при сплаті внесків;

- 6) впровадження онлайн-калькуляторів та інших інтернет-орієнтованих технологій та засобів, проведення кампаній, спрямованих на підвищення страхової культури населення.

Високий ступінь соціальної значущості страхування життя, тривалий термін дії договорів у сукупності з низьким рівнем довіри населення до страхових компаній призводять до необхідності розробки заходів державної підтримки - введення системи державних гарантій, аналогічної існуючій системі страхування вкладів населення, що добре себе зарекомендувала. Це дозволить створити як гарантії для застрахованих, так і підтримку страхових компаній.

Список використаних джерел:

1. Гриценко А. В. Прогресивні методи управління: побудова багатовекторної системи ризик-менеджменту страхової компанії URL: [http://dic.academic./dic.nsf/dic\\_new\\_philosophy](http://dic.academic./dic.nsf/dic_new_philosophy) (дата звернення: 11.09.2022 р.).
2. Сукулгшепка А.В. Розробка комплексу заходів щодо підвищення ефективності страхування життя населення у контексті узгодження інтересів учасників. Економіка, соціологія, право: нові виклики та перспективи: матеріали IV Міжнарод, наук.-практ. дистанційної конф. Київ. 2019. № 3. С. 156-161.
3. Страхові продукти СК «ТАС» у сфері страхування життя. URL: <http://taslife.com.ua>. (дата звернення: 11.09.2022 р.).
4. Ткаченко Є.Ю. Сучасний стан та перспективи розвитку страхування життя в Україні. Вісник ЗДІА. 2018. № 2. С. 144–148.
5. Life Insurance Growth Markets. Insight Report. 2019.. NMG Consulting.URL: <http://www.nmg-group.com/en/files/publications> (дата звернення: 10.09.2022 р.).

## ВАЛЮТНА БЕЗПЕКА ЯК ВАЖЛИВА СКЛАДОВА ФІНАНСОВОЇ БЕЗПЕКИ ДЕРЖАВИ

ГАВРЕЦЬКА І.І., магістр,  
 БЛАЩУК-ДЕВ'ЯТКІНА Н.З., канд. екон. наук, доц., науковий керівник  
 Львівський національний університет імені Івана Франка

В умовах турбулентності економіки, посилення фінансової глобалізації та зростання впливу валютної сфери на економічні процеси особливу роль в економіці займає валютна безпека, яка є складовою системи фінансової безпеки держави і має значний вплив на її рівень. Тому, враховуючи ці умови, важливе значення має правильна оцінка та забезпечення належного рівня фінансової безпеки держави, зокрема, її валютної складової. Тільки за умови її високого рівня можливими є соціально-економічний розвиток країни, стійкість економічної системи до фінансових шоків та дисбалансів, а також цілісність фінансової системи країни.

Більшість авторів трактують «валютну безпеку» як ступінь забезпеченості держави валютними коштами, достатніми для дотримання позитивного сальдо платіжного балансу, виконання міжнародних зобов'язань, накопичення необхідного обсягу міжнародних резервів, підтримання стабільності національної грошової одиниці

Однією з умов успішного функціонування економічної системи країни є стабільність і визнання (конвертованість) валюти. Для досягнення цього необхідно мати досконалу нормативно-правову базу, чіткі валютні тактику та стратегію, розвинутий фінансовий ринок, розвинуті механізми реалізації валютних операцій. Тому, на думку таких вчених як М. Єрмошенка та С. Міщенко, національна валютна безпека має формуватися на основі наступних елементів (рис. 1).

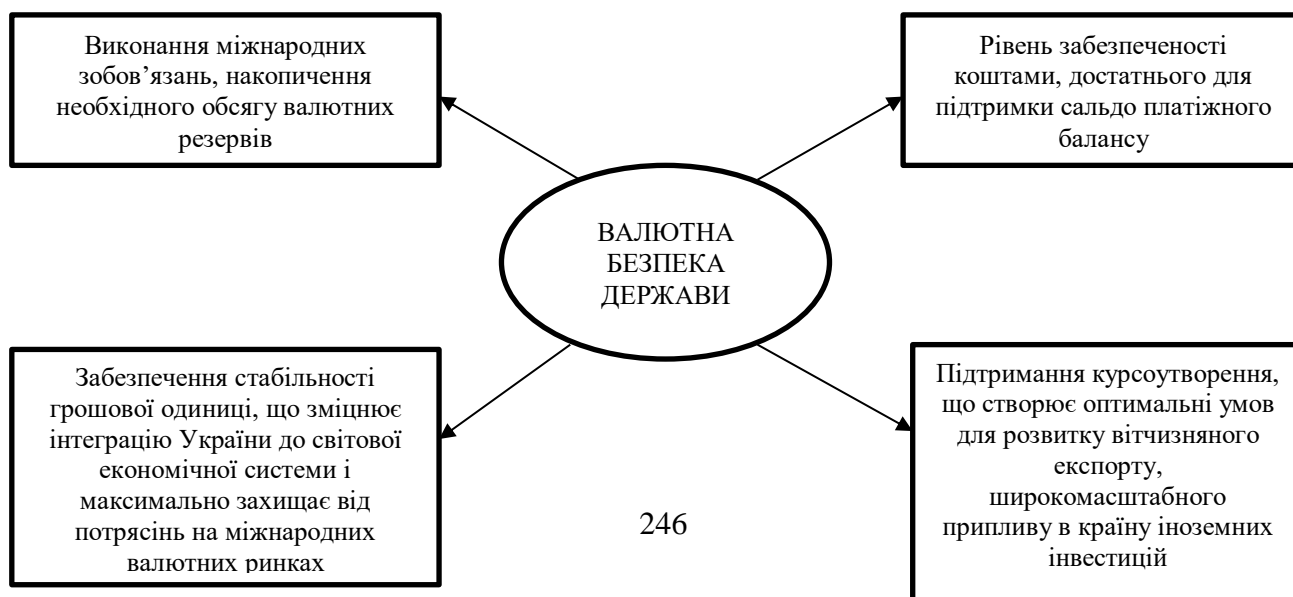


Рис. 1. Структура валютної безпеки України

Джерело: [1]

Валютна безпека є складним явищем за своєю структурою, оскільки включає в себе систему показників і критеріїв, які покликані дати оцінку стану валютного ринку, рівень захищеності його суб'єктів у всіх ланках фінансової системи держави, здійснюваних валютних операцій та наявних на належному рівні золотовалютних запасів тощо [2].

Валютна безпека, відповідно «Методичних рекомендацій щодо розрахунку рівня економічної безпеки України» – це стан курсоутворення, який характеризується високою довірою суспільства до національної грошової одиниці, її стійкістю, створює оптимальні умови для поступального розвитку вітчизняної економіки, залучення в країну іноземних інвестицій, інтеграції України до світової економічної системи, а також максимально захищає від потрясінь на міжнародних валютних ринках [2].

Відповідно до «Методичних рекомендацій щодо розрахунку рівня економічної безпеки України» здійснити оцінку валютної безпеки України можливо за рахунок використання кількісних і якісних показників, а саме:

- 1) індекс зміни офіційного курсу національної грошової одиниці до долара США;
- 2) рівень доларизації грошової маси;
- 3) валові міжнародні резерви України;
- 4) різниця між форвардним і офіційним курсом гривні;
- 5) частка кредитів в іноземній валюті в загальному обсязі наданих кредитів;
- 6) сальдо купівлі-продажу населенням іноземної валюти [3].

Індикатори оцінки стану валютної безпеки України протягом 2016-2021 років розраховано у таблиці 1.

Таблиця 1.

**Індикатори та їх порогові значення для стану валютної безпеки України за 2016-2021 рр.**

Індикатор	Порогове значення	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Індекс зміни офіційного курсу гривні до долара США, середній за період	Не більше 6 %	1,16	1,04	1,04	0,95	1,04	1,01
Рівень доларизації, %	Не більше 25 %	32,87	31,90	29,25	29,70	26,86	22,97
Валові міжнародні резерви України, місяці імпорту	Не менше 3 місяців	3,7	3,6	3,4	3,5	3,9	4,1
Частка кредитів в іноземній валюті в загальному обсязі, %	Не більше 37 %	49,43	43,87	42,78	36,85	36,68	28,90
Сальдо купівлі-продажу населенням іноземної валюти, млрд. дол. США	Не менше -2, не більше 7	2,48	2,14	1,76	0,98	1,24	1,59

Джерело: складено автором на основі [3, 4, 5].

Як видно з таблиці 1, підтримка валютного курсу протягом 2016-2021 років трималась на відносно стабільному рівні, що забезпечувалося заходами валютного та монетарного регулювання Національного банку України.

Протягом аналізованого періоду обсяг міжнародних резервів є достатнім для виконання зобов'язань України та поточних операцій Уряду і Національного банку. у 2019 році покриває 3,9 місяця майбутнього прогнозованого імпорту. У 2020 році міжнародні резерви України зросли до восьмирічного максимуму. Поточний обсяг міжнародних резервів покриває 4,8 місяців майбутнього прогнозованого імпорту. У 2021 році міжнародні резерви України зросли до майже 31 млрд дол. США і забезпечують фінансування 4,1 місяця майбутнього імпорту,

Протягом 2016-2021 років негативним фактором впливу на рівень валютної безпеки є високий рівень доларизації економіки, оскільки він підвищує рівень вразливості економіки, що викликає потребу підвищення ефективності монетарної політики.

Також за результатами 2021 року населення продало більше валюти, ніж купило, на 1,59 млрд доларів у еквіваленті, що є вищим за попередні два роки і вказує на позитивні тенденції.

Отже, з даного дослідження можна зробити висновок, що проблеми у сфері забезпечення валютної безпеки не дозволяють створити умови для економічного зростання, мають негативний вплив на економічні процеси країни. Оцінка основних індексів визначення рівня валютної безпеки України дала зрозуміти, що валютна безпека нашої держави існує в умовах таких загроз як: високий рівень доларизації економіки, втрата довіри до національної валюти, девальвація гривні, недостатній рівень міжнародних резервів України та неефективне управління ними, також негативний вплив має недовіра населення до керуючих органів валютного ринку.

Список використаних джерел:

1. Кулінська А. Оптимальні умови формування складових валютної безпеки національної економіки. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2016. № 3. С. 86-96. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nv\\_2016\\_3\\_8](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nv_2016_3_8)

2. Мачугіна М. В. Аналіз валютної безпеки як складової фінансової безпеки України. *Ефективна економіка*. 2016. № 3. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4854>

3. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо розрахунку рівня економічної безпеки України: Наказ Міністерства економічного розвитку і торгівлі України від 29.10.2013 р. № 1277 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v1277731-13#Text>

4. Макроекономічний та монетарний огляд. Департамент монетарної політики та економічного аналізу Національного банку України. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/makroekonomichniy-ta-monetarniy-oglyad-gruden-2021-roku>

5. Статистичні матеріали Національного банку України. Грошово-кредитна та фінансова статистика. URL: <http://www.bank.gov.ua>

## **ОСОБЛИВОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ЕЛЕКТРОННОЇ СИСТЕМИ ПУБЛІЧНИХ ЗАКУПІВЕЛЬ В УКРАЇНІ**

ГАВРЕЦЬКА І.І., магістр,

ПЕТИК Л.О., канд. екон. наук, доц., науковий керівник

*Львівський національний університет імені Івана Франка*

Для реалізації своїх функцій у державі є необхідн закуповувати товари і послуги, що реалізується через публічні закупівлі, внаслідок чого виникає потреба інформаційного забезпечення електронних процедур закупівель для систематизації контрактних відносин та забезпечення конкуренції.

Так, електронна система публічних закупівель в Україні ProZorro є онлайн-платформою, де державні та комунальні замовники оголошують тендери на закупівлю товарів, робіт і послуг, а представники бізнесу змагаються на торгах за можливість постачання [1].

Електронна платформа Prozorro об'єднує понад 35 тисяч державних та комунальних органів влади та підприємств (замовники товарів, робіт та послуг) та близько 250 тисяч комерційних компаній (постачальники) [2].

Система публічних електронних закупівель Prozorro виникла під час здійснення Реформи державних закупівель. Офіційний слоган реформи: «Всі бачать все» [3].

Метою впровадження Реформи було викорінення та системне запобігання корупції, підвищення прозорості процесу здійснення закупівель, перехід на електронний товарооборот, уникнення дискримінації заявок учасників, широке залучення громадськості, запровадження електронного аукціону, який передбачає автоматичну оцінку поданих пропозицій [3].

Закон України «Про публічні закупівлі» запровадив обов'язковість проведення публічних



електронних процедур закупівель у два етапи [3]:

I етап був реалізований з 01.04.2016 р. і впровадив обов'язковість проведення електронних закупівель для головних розпорядників коштів та монополістів.

II етап розпочався з 01.08.2016 р. і зобов'язав всіх замовників здійснювати електронні закупівлі через Систему Прозорро.

В систему електронних закупівель входять веб-портал (Центральна база даних) уповноваженого органу ProZorro та комерційні авторизовані електронні майданчики.

Ця система забезпечує проведення процедур закупівель, створення, розміщення, та обмін інформацією, функціонування та документообіг між всіма ланками системи [3].

Станом на лютий 2021 р. функціонують 15 електронних майданчиків, один з яких має лише два рівні акредитації. За період існування ProZorro 17 електронних майданчиків було відключено. Основними причинами є передача прав власності, власна ініціатива, порушення умов договору з ДП «ПРОЗОРРО» щодо авторизації електронних майданчиків, доопрацювання функціональних можливостей відповідно до вимог і змін тендерного законодавства, а також забезпечення можливості проведення додаткового тестування електронного майданчика [1].

На даний момент система ProZorro стала невіддільною частиною державних закупівель. Згідно даних річного звіту Прозорро за 2020 рік до топ-5 замовників за сумою контрактів увійшли: ТОВ Оператор газотранспортної системи України із загальною сумою контрактів 37,8 млрд. грн., АТ “Укргазвидобування” – 24,5 млрд. грн., Служба автомобільних доріг у Дніпропетровській обл. - 24,2 млрд. грн., Служба автомобільних доріг у Полтавській обл. – 16,2 млрд. грн. та Міністерство оборони України з сумою контрактів 15,2 млрд. грн [4].

До рейтингу топ-5 постачальників за сумою контрактів у 2020 році увійшли: ТОВ “Автомагістраль-Південь”, за контрактами якого сума склала 35,1 млрд. грн., ТОВ “ОНУР Конструкціон Інтернешнл” – 14,4 млрд. грн., ТОВ “Ростдорстрой” – 13,3 млрд. грн., НАК “Нафтогаз України” – 12,9 млрд. грн. та ТОВ “ПБС” - 11,8 млрд. грн [4].

Також топ-5 постачальників за кількістю перемог на тендерах склали: ТОВ “Епіцентр-К” з кількістю перемог 2 669, на другому місці - ТОВ “БАДМ-Б” (2279), далі - ТОВ “Український Папір” (1495), ПАТ “Лівайн Торг” (1445) та ПРАТ “Медичний центр М.Т.К.” (1386) [4].

Протягом 2020 р. участь у закупівлях через ProZorro взяли майже 246 тисяч учасників на очікувану вартість 1,19 трлн гривень. У 2020 році завдяки прозорим тендерам на ProZorro Україна змогла заощадити 55,9 млрд грн, що більше на 62% порівняно з попереднім роком. Кількість договорів зросла від 572 млрд. грн. до 685 млрд. грн., тобто на 19,7%. Тож система має потужний ефект на нашу економіку, і щороку він лише збільшується [4].

Отже, на сьогоднішній час ринок публічних закупівель перебуває на стадії формування. Для прискорення процесу вдосконалення процедур закупівель постає необхідність вивчення і впровадження світового досвіду, із дотриманням основних принципів здійснення державних закупівель, розвитку науково-методичних засад, методів і прийомів проведення торгових операцій. Подальша оптимізація електронної системи публічних закупівель має сприяти поліпшенню умов для конкуренції внаслідок підвищення рівня законності, відкритості та неупередженості процесу укладення контрактів; забезпеченню кращого співвідношення ціни та якості; скороченню випадків корупції; удосконаленню системи управління; проведенню маркетингових досліджень щодо попиту та пропозиції товар чи послуг на ринку для чіткого та ефективного планування закупівель та створення конкурентного середовища на ринку; підвищенню професіоналізації кадрів, які беруть участь у державних закупівлях.

Список використаних джерел:

1. Чебан Ю. Ю., Сирцева С. В. Електронна система публічних закупівель в Україні: особливості функціонування та перспективи розвитку. Modern Economics. 2021. № 27(2021). С. 221-228. URL: [https://doi.org/10.31521/modecon.V27\(2021\)-31](https://doi.org/10.31521/modecon.V27(2021)-31).

2. Офіційний сайт системи публічних електронних закупівель ProZorro. URL: <https://prozorro.gov.ua>

3. Загальні положення про ProZorro. URL: <https://e-tender.ua/training-tenders/teoriya-zakupivel-3/zagalni-polozhennya-pro-prozorro-5>

4. Річний звіт ProZorro за 2020 рік. URL:

## ОПТИМІЗАЦІЯ ПРОЦЕСУ ФІНАНСОВОГО ПЛАНУВАННЯ У ЗАКЛАДІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

ГЛАДКОВА О.В., канд. екон. наук, доц.  
*Національний фармацевтичний університет*

Складання фінансового плану є важливим для ЗОЗ-КНП, оскільки фінансовий план дозволяє керівництву закладу сформулювати чітке уявлення про те, як фінансові цілі узгоджуються з наявним ресурсним потенціалом та що не включатиметься до короткострокових чи середньострокових заходів.

Розглянувши та проаналізувавши чинники, що впливають на ефективність фінансового планування ЗОЗ-КНП, можемо запропонувати наступні рекомендації щодо удосконалення процесу фінансового планування закладу:

– враховувати при розробці фінансових планів зовнішні чинники впливу, оскільки жоден суб'єкт господарювання не існує в статичному середовищі. Тому дуже важливо забезпечити врахування у стратегічних планах, зокрема фінансових, відображення умов зовнішнього середовища.

– забезпечити реалістичну і комплексну оцінку сильних сторін і обмежень ЗОЗ-КНП (SWOT-аналіз), оскільки основою будь-якого успішного фінансового плану є аналіз загроз, можливостей і обмежень та сильних і слабких сторін;

– застосовувати розподіл відповідальності між керівництвом ЗОЗ-КНП і працівниками.

– забезпечити високий рівень складання фінансового плану та забезпечувати його якісні характеристики, оскільки фінансові плани завжди передбачають наявність альтернативних припущень.

– удосконалити систему інформаційно-аналітичного забезпечення фінансового планування, що дасть змогу підвищити ефективність цього процесу.

Вагомим чинником підвищення ефективності фінансового планування вважаємо розроблення оптимальної конфігурації організаційної форми ЗОЗ-КНП. Керівництву варто обрати один із запропонованих варіантів:

1) сильна централізація служби планування, що розробляє довгострокові стратегії. В умовах централізованого управління планування виконується вищим керівництвом ЗОЗ-КНП;

2) центральна служба планування забезпечує довготермінове планування шляхом надання допомоги підрозділам, що беруть участь у плануванні;

3) комбінація попередніх двох варіантів (у процесі фінансового планування лінійні керівники перебувають у безперервному діалозі, до якого також залучені функціональні керівники);

4) командна робота (формується колектив розробників фінансового плану).

Після прийняття рішення про вибір одного із запропонованих варіантів варто зосередитися на зусиллях щодо максимального наближення обраного варіанту до умов діяльності ЗОЗ-КНП.

Головною проблемою розвитку фінансового планування ЗОЗ-КНП є відсутність ефективної послідовності його здійснення. Для того, щоб процес фінансового планування був ефективним, його потрібно здійснювати не безсистемно, а з дотриманням обраної послідовності. Першим кроком на шляху розробки ефективного фінансового плану є складання так званого «плану планування». Цей крок дозволяє організувати процес, визначає відповідальних осіб на кожному етапі планування, оцінити фінансовий та людський потенціал, необхідні для виконання фінансового плану, та встановити графік завершення процесу.

Фінансове планування складається з трьох основних блоків:

1) встановлення цілей.

2) встановлення чітких показників.

3) вимірювання та адаптація.

Типовий робочий процес фінансового планування зазвичай починається зі встановлення стратегічних фінансових цілей, які зазвичай є довгостроковими (до 3–5 років) та пов'язані з важливими ключовими показниками, враховуючи доходи, рентабельність, рух грошових коштів, а також основні фінансові та не фінансові показники.

Фінансові цілі повинні не лише дозволити ЗОЗ-КНП планувати досягнення на найближчі роки, але й забезпечити можливість моніторингу прогресу та оцінки результатів. Кожна ціль повинна мати мінімум один об'єкт (деякі цілі можуть мати більше).

Визначення пріоритетних завдань і заходів забезпечує високий ступінь гнучкості у рамках фінансового плану, даючи змогу для включення заходів, які можуть ще не мати фінансування, одночасно визначаючи кроки, необхідні для досягнення цілей ЗОЗ-КНП.

Пропонуємо здійснювати процес фінансового планування ЗОЗ-КНП за наступною послідовністю:

1. Аналіз зовнішнього середовища шляхом здійснення PEST-аналізу та внутрішнього середовища, тобто ресурсів, процесів, ефективності.

2. Проведення SWOT-аналізу (оцінка внутрішніх сильних і слабких сторін ЗОЗ-КНП та його зовнішніх можливостей та загроз).

ЗОЗ-КНП повинно щорічно переглядати та оновлювати фінансові плани для моніторингу та оцінки своєї діяльності й адаптації планів до змін у поточній ситуації. Якщо плани не включають заходи, необхідні для досягнення поставлених цілей, то рекомендовано переглянути плани і включити заходи. Фінансові плани повинні враховувати та відображати зміни в середовищі діяльності ЗОЗ-КНП. Будь-який хороший фінансовий план повинен включати щорічні огляди, перегляд періодів, глибокий аналіз та ретельну остаточну оцінку.

Хоча фінансові плани не мають точних часових рамок, більшість суб'єктів господарювання розробляють їх, як правило, на 3–5 років, які поділено на 12-місячні періоди.

Вважаємо, що розробка форми фінансового плану є важливим для підвищення ефективності фінансового планування. На основі отриманої під час прогнозування і складання фінансового плану інформації керівництво та фахівці фінансової сфери повинні прийняти рішення та здійснити конкретні дії щодо покращення фінансового стану ЗОЗ-КНП.

Список використаних джерел

1. Брага М., Пхіденко С., Масюк Л. Стратегічне планування в секторі охорони здоров'я в об'єднаних територіальних громадах / М. Брага, С. Пхіденко, Л. Масюк. URL: <https://decentralization.gov.ua/news/11845> (дата звернення 28.11.2021 р.)

2. Загорський В. С. Управління фінансовими ресурсами закладів охорони здоров'я Львів: ЛРІДУ НАДУ, 2017. 276 с.

3. Криничко Л., Мотайло О. Нові підходи до фінансування охорони здоров'я. Аспекти публічного управління. 2021. Том 9. №2. С. 86-100.

4. Портна О.В. Практичні проблеми фінансування охорони здоров'я в Україні. Вісник Харківського політехнічного інституту. 2018. № 45. С. 140-145.

5. Посилкіна О.В., Гладкова О.В. Фінанси та інвестування : навч. посіб. для здобувачів вищ. освіти. Х. : НФаУ, 2020. 262 с.

## **ОСУЧАСНЕННЯ СУТНІСНОГО ЗМІСТУ ФІНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ**

ГУЗЕНКО О.П., канд. екон. наук, доц.

*Донецький державний університет внутрішніх справ*

На сьогодні в Україні актуалізуюся питання фінансового менеджменту підприємств. Це викликано, перш за все, воєнними діями в Україні, котрі породили ряд негативних факторів впливу в підприємницькому секторі економіки. Більшість підприємств різної сфери бізнесу втратили комерційних парт і споживачів. Функціонування підприємств в умовах сьогодення

відбувається під впливом фінансово-економічної невизначеності та ризикованості прийняття управлінських рішень. Таке явище актуалізувало проблему розвитку, ролі та значення фінансового менеджменту. Стає зрозумілим, що змінилися не лише умови формування системи управління грошовими потоками підприємств, а й інші сегменти управлінського циклу, котрі увійшли в систему загального фінансового менеджменту. Відомо, що найголовніше завдання діяльності фінансового менеджера полягає в оптимізації руху грошових потоків щодо забезпечення операційної, інвестиційної та фінансової діяльності підприємства. При цьому, успішність системи управління фінансами підприємства, на погляд практиків та науковців, залежить від узгодженості та системності взаємодії всіх суб'єктів та об'єктів фінансового менеджменту, котрі націлені на досягнення поставлених завдань. На даний час питання фінансового менеджменту підприємств потребує осучаснення з позиції сутнісного змісту його як понятійної категорії. Беззаперечним є той факт, що дане рішення викликано не лише транзитивною економікою в країні, а й воєнними діями, котрі негативно впливають на ведення бізнесу.

Варто зазначити, що проблематичні аспекти фінансового менеджменту підприємств в умовах транзитивної економіки постійно підіймаються та обговорюються науковцями з різних позицій та на різних дискусійних наукових платформах. При цьому науковці як правило викладають власні позиції з окремих сегментів фінансового менеджменту підприємств, що звужує результативність монографічних досліджень. Так, проблеми фінансового менеджменту підприємств досліджували такі вчені як Васильців Т. Г., Магас Н. В., Маргіта Н. О. [1], Єфименко Т.І., Гасанов С.С., Леоненко П.М., Андрієнко О.Н. та ін. [2], Білорус О.Г., Ковтунець В.В., Парасій - Вергуненко І.М., Попко В.О. та ін [3], Л.В. Дікань, О.В. Кожушко, Т.О. Кривцова та ін. [4], Школьник І.О., Васильєва Т.А., Леонов С.В. та ін. [5] та інші. Проте незважаючи на існуючі наукові доробки, питання змістовності понятійної категорії «фінансовий менеджмент підприємства» потребує більш детальної уваги та опрацювання, враховуючи ситуацію сьогодення ведення бізнесу.

Доведено, суть фінансового менеджменту як науки та практики управління фінансами полягає в декількох аспектах:

по – перше, в налагодженні оптимальної системи управління фінансовими потоками підприємств з урахуванням результатів операційної та звичайної діяльності;

по – друге, розробка системи взаємозв'язку між виконавцями фінансових операцій з метою уникнення дублювання функціональних обов'язків;

по – третє, встановлення оптимальної системи управління фінансами підприємства, яка має за базу адаптацію заходів максимізації прибутку та мінімізації витрат;

по – четверте, впровадження управлінських циклів активами, власним та позиковим капіталом з урахуванням програми мінімізації ризиків.

З практичної діяльності підприємств відомо, що генерування більшості фінансових потоків пов'язано із встановленням певних відносин між різними суб'єктами господарювання, оформлених у вигляді фінансових договорів. Разом з тим, доцільно враховувати той факт, що фінансовий потік має, як правило, дві ключові позиції: початок фінансового потоку підприємства, який пов'язаний із з'ясуванням джерел фінансових ресурсів; кінець фінансового потоку підприємства, який пов'язаний із визначенням напрямків інвестування даних ресурсів. Зазначений цикл руху фінансових потоків підприємств виступає на погляд науковців основою фінансового менеджменту.

Зокрема, у своїй праці Білорус О.Г., Ковтунець В.В., Парасій - Вергуненко І.М. та Попко В.О. [3] стверджують, що поняття «менеджменту» можна розглядати з трьох сторін: як систему економічного управління підприємством; як орган управління (апарат управління) підприємством, який включає всі складові сегменти; як форму підприємницької діяльності, котра має на меті отримання прибутку.

Нагадаємо, менеджмент (англ. Management – управління) в загальному вигляді визначають як систему економічного управління виробництвом підприємства, яка включає сукупність принципів, методів, форм і прийомів управління. В свою чергу, понятійна категорія «фінансовий менеджмент підприємств» представлена науковцями неоднозначно. Існування наукової дискусійної платформи надало змогу встановити ряд підходів до розкриття сутнісного

змісту зазначеної категорії, а саме визначати її як:

- процес управління формуванням, розподілом і використанням фінансових ресурсів підприємств та оптимізації обороту його грошових коштів;
- систему принципів, засобів та форм організації грошових відносин підприємства, спрямованих на управління його фінансово-господарською діяльністю;
- процес вироблення мети управління фінансами підприємства і здійснення впливу на них за допомогою методів і важелів фінансового механізму;
- форму управління процесами фінансування діяльності підприємства за допомогою методів та важелів фінансового механізму або мистецтво управління фінансовою діяльністю;
- систему економічного управління і частину фінансового механізму функціонування підприємств;
- специфічну систему управління грошовими потоками, рухом фінансових ресурсів і відповідною організацією фінансових відносин на підприємстві.

Виходячи із зазначеного, стає зрозумілим, що фінансовий менеджмент підприємств виступає вагомим частиним загального економічного циклу управління. При цьому за своїм змістом, саме фінансовий менеджмент надає можливість оцінити правильність прийняття управлінських рішень на основі отриманого результату діяльності. Ми вважаємо в умовах воєнного стану зміст даної понятійної категорії має бути поглиблено : основний сегмент економічного управління підприємством створений з метою оптимізації результативності діяльності з урахуванням системи ризиків, котрі здатні мінімізувати втрати від впливу факторів транзитивної економіки та викликів спровокованих не передбачувальними подіями .У нашому випадку мається на увазі саме військовий стан в країні. Такий підхід, на нашу думку, більш предметно визначає сутнісний зміст понятійної категорії «фінансовий менеджмент підприємств» так як охоплює існуючі ключові елементи її характеристики.

Все окреслене вище надає можливість зробити ряд висновків: в умовах воєнного стану в Україні постала нагальна проблема перегляду сутнісного змісту фінансового менеджменту підприємств як понятійної категорії; запропоновано визначити понятійну категорію «фінансового менеджменту підприємств» як основний сегмент економічного управління підприємством створений з метою оптимізації результативності діяльності з урахуванням системи ризиків, котрі здатні мінімізувати втрати від впливу факторів транзитивної економіки та викликів спровокованих не передбачувальними подіями; зазначене розкриття сутнісного змісту даної категорії надасть можливість підприємствам більш предметно з врахуванням певних елементів деталізації оптимізувати фінансовий управлінський цикл.

Список використаних джерел:

1. Васильців Т. Г., Магас Н. В., Маргіта Н. О. Фінансово-економічний механізм забезпечення конкурентоспроможності роздрібних торговельних підприємств: теоретико -прикладні аспекти: монографія. Львів, 2014. 220 с.

2. Актуальні проблеми розвитку системи управління державними фінансами: євроінтеграційний контекст: колективна монографія / [Єфименко Т.І., Гасанов С.С., Леоненко П.М., Андрієнко О.Н. та ін.]; за ред. Т. І. Єфименко. К.: ДННУ«Акад. фін. управління» 2016. 496 с.

3. Актуальні проблеми фінансового управління: глобальні тенденції і національна практика: монографія / [Білорус О.Г., Ковтунець В.В., Парасій-Вергуненко І.М., Попко В.О.та ін.] К.: ДННУ«Акад. фін. управління», 2018. 498 с

4. Реформування фінансового контролю в Україні : проблемні питання та напрями їх вирішення : монографія / [Л.В. Дікань, О.В. Кожушко, Т.О. Кривцова та ін.] ; за заг.ред. проф. Л.В.Дікань Х. : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2015. 220 с.

5. Проблеми і перспективи розвитку фінансової системи України : монографія / [Школьник І.О., Васильєва Т.А., Леонов С.В.та ін.] ; за ред. І. О. Школьник, І. І. Рекуненка. Суми : Сумський державний університет, 2017. 343 с.

# ТРАНСФОРМАЦІЇ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНИХ ЗАСАД РОЗВИТКУ СОЦІАЛЬНОГО КАПІТАЛУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

ДЯКОНЕНКО О.І., канд. екон. наук,

КОТЕНКО Т.М., канд. екон. наук

*Інститут демографії та соціальних досліджень ім. М.В. Птухи НАН України*

Повномасштабне вторгнення Російської Федерації на територію України спричинило суттєві зрушення у фінансово-економічному та соціальному розвитку об'єднаних територіальних громад (ОТГ), трансформувавши умови формування соціального капіталу. Механізм цього впливу проявився через зміни у наповнюваності, перерозподілі та виконанні місцевих бюджетів у період дії воєнного стану, що активізувало трансформацію мережевої взаємодії населення, посилило потребу у нарощуванні згуртованості мешканців громади та формуванні громадянського середовища на засадах довіри, взаємодопомоги і взаємозахисту.

Військові дії Російської Федерації призвели до загрозливих для низки ОТГ України тенденцій, що полягають у значних людських втратах та активізації міграційних процесів на тлі поглиблення фінансової кризи, загострення проблеми енергозабезпечення і зниження життєвого рівня населення. Перетікання капіталу і робочої сили посилює соціально-економічну асиметричність розвитку ОТГ, збільшуючи навантаження на місцеві бюджети громад-реципієнтів та загострюючи проблему наповнення бюджетів громад-донорів. В умовах зниження економічної активності населення, громади суттєво потерпають від зменшення бюджетних надходжень: у місцевих бюджетах виконання річного плану по податковим надходженням станом на липень 2022 р. становило 55,6 % [1]; у регіональному розрізі найнижчі показники по виконанню бюджету за доходами спостерігались у Херсонській та Харківській областях – 39,6 та 47,3 % відповідно, що обумовлено значними фінансовими, людськими та іншими втратами внаслідок окупації та обстрілів російськими військами цих територій.

В умовах війни важливим засобом нарощування фінансового потенціалу та національного спротиву в громадах є соціальний капітал, мультиплікативний ефект якого у вигляді соціального діалогу, мережевої взаємодії, відчуття соціального захисту та соціальної безпеки є потужним важелем у боротьбі проти ворога. Соціальні зв'язки членів громади, засновані на довірі, формують ресурс, капіталізація якого дає можливість отримати вигоди шляхом конвертації СК в інші види капіталу та мінімізації трансакційних витрат. Неформальні інститути, соціальний капітал, довіра і домовленості серед суб'єктів фінансово-економічних відносин постають ключовими компонентами фінансово-економічних операцій територіальних громад. Наявність довіри позитивно діє на кількість транзакцій та сприяє зменшенню трансакційних витрат, що особливо відчутно у фінансово забезпечених ОТГ. У бідніших громадах – зі слабкими фінансовим сектором та юридичним забезпеченням підприємницької діяльності, незахищеністю прав власності, обмеженим кредитуванням і високим ризиком невиконання контрактів – роль неформальних зв'язків та міжособистісної довіри є особливо значимою при веденні фінансово-економічної діяльності.

Зміцнення соціального капіталу в громадах значною мірою залежить від наявного фінансово-економічного потенціалу ОТГ, зокрема фінансово-кредитного, податкового, бюджетного, інвестиційно-інноваційного та, насамперед, оплати праці як вагомого чинника формування соціального капіталу. Нині через низькі продуктивність праці та технологічний рівень виробництва, неконкурентоспроможність більшості українських товарів на світовому ринку ціна робочої сили в Україні залишається низькою порівняно з іншими європейськими країнами. Погіршує ситуацію інституціональний розрив, який виникає між рівнями номінальної та реальної заробітної плати, і мала питома вага зарплати в загальних доходах населення. Вони поглиблюють кризу довіри серед членів громади, викликаючи подальше невдоволення населення, відчуття соціальної незахищеності та економічної тривожності, що спонукають до соціальної пасивності, недовіри, стриманості у наданні допомоги чи інформації. За даними вибіркового опитування домогосподарств України, у січні 2020 р. серед 8 основних цінностей (здоров'я; сім'я, діти; матеріальний добробут; робота, кар'єра; освіта; впевненість у

завтрашньому дні; соціальна справедливість; друзі, спілкування) в житті домогосподарств друзі та спілкування займали найнижче місце [3, с. 19].

В Україні можливості реалізації гарантій достатнього рівня доходів громадян вкрай обмежені в умовах воєнного стану. Наразі національні соціальні стандарти в сфері оплати праці зведено до соціальних мінімумів на рівні фізіологічного виживання, а їх штучне заниження обумовлює надзвичайно низькі показники життєвого рівня населення. Крім того, відповідно до Закону України «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану» (№ 2136-IX) [2], який набув чинності 24.03.2022 р. і діятиме до моменту припинення/скасування воєнного стану, дозволено: призупиняти виплати заробітної плати працівникам, у разі неможливості її виплат через воєнні дії, до моменту відновлення можливості здійснювати основну діяльність підприємства (частина друга статті 10); роботодавцю скорочувати виплати за понадурочну роботу, оскільки надурочною вважається робота понад 12 годин на день – за 60-годинного робочого тижня і п'яти днів роботи на тиждень; роботодавцю призупиняти виплати заробітної плати працівникові, переключивши ці виплати на країну-агресора; переводити найманого працівника, задля відвернення або ліквідації наслідків бойових дій, на іншу роботу з оплатою праці, не нижчою за середню зарплату на попередній роботі (стаття 3), при цьому норма ст. 32 КЗпП (про попередження працівника за два місяці до моменту зміни істотних умов праці) не діє; звільняти працівника у разі знищення підприємства внаслідок бойових дій з виплатою вихідної допомоги в розмірі не менше середньомісячного заробітку (стаття 5) тощо.

Аналіз структури сукупних ресурсів домогосподарств України показав, що переважна більшість домогосподарств не дотичні до соціальних мереж з високим потенціалом зростання доходності. Бідніші домогосподарства отримують доходи переважно за рахунок державних видатків – пенсій, пільг, субсидій та інших видів соціальної допомоги, які становлять майже третину їх сукупних ресурсів і не формують передумов для зростання соціального капіталу. Приналежність до групи з низькими показниками доходів автоматично свідчить про невисокий соціальний капітал індивіда зі звуженими можливостями його підвищення. Бідні родини, зазвичай, менше включені в мережу дружніх контактів і взаємодопомоги, мають низький рівень довіри до односельчан та місцевої влади, тож соціальний капітал не є для них визначальним чинником матеріального становища [4]. Основу групи з низькими показниками доходу становлять переважно пенсіонери, які зазвичай обмежені в доступі до соціальних зв'язків і є соціально ізольованими. У 2021 р. їхня середньомісячна пенсія становила 2511,1 грн (18,4 % грошових доходів домогосподарства) у розрахунку на одне домогосподарство, що змушує більшість пенсіонерів до ведення особистого селянського господарства як джерела доходу задля забезпечення потреби у продовольчій продукції і грошових доходах та свідчить про низький соціальний капітал зі звуженими можливостями його підвищення, високими показниками економічної тривожності, фрустрованості та фінансового стресу.

Заможні домогосподарства характеризуються переважно високим соціальним статусом у громаді та активною участю у соціальних мережах. Їм притаманне прагнення покращити соціальні зв'язки та збільшити свій дохід. Основним джерелом доходу для таких домогосподарств є підприємницька діяльність, самозайнятість, дивіденди від акцій та інших цінних паперів, доходи від здачі в найм нерухомості, відсотки по внескам в банках, надходження у формі орендної плати від передачі земельних ділянок під сільськогосподарську діяльність тощо. Високий соціальний капітал та активна громадська діяльність дають можливість отримати значно вищий дохід завдяки здатності впливати на господарські операції і торгівельні відносини, вимагати вигідніших умов співпраці та мінімізувати витрати за допомогою наявного соціального статусу та соціальної діяльності, зростаючої переговорної сили та зниження трансакційних витрат.

В Україні до прошарку заможних родин громади передовсім належать сім'ї, члени яких займають керівні посади в системі управління ОТГ. Наявність великої кількості робочих соціальних контактів, значної чисельності підлеглого персоналу, членство в асоціаціях, організаціях, першочергова поінформованість як лідера громади, співпраця з політичними партіями є джерелами нарощування соціального капіталу та його конвертації у доходні переваги. Соціальний капітал таких лідерів є безцінним ресурсом для громади в умовах війни. Завдяки соціальному капіталу місцеві лідери здатні об'єднати мешканців громади, примножити

фінансові ресурси ОТГ шляхом залучення інвесторів, пропагування партисипативного фінансування, стимулювання підприємницької активності населення, поліпшення інфраструктурного забезпечення, розвитку інформаційно-консультаційних послуг та інтернет-мережі тощо.

У перспективі динаміка та напрями формування соціального капіталу залежатимуть значною мірою від різниці в умовах життя населення в територіальних громадах. Зростання нерівності в економічному розвитку, оплаті праці, кон'юктурі локального ринку праці активізуватимуть перерозподіл капіталів з біднішої громади до заможнішої. Як показує досвід Польщі, громади з низьким ресурсним потенціалом та неефективним місцевим управлінням втрачали людські ресурси внаслідок зростання розриву у фінансовому забезпеченні порівняно із заможними громадами.

Фінансово-економічний розвиток має значний вплив на зміцнення соціального капіталу ОТГ. Зростання соціального капіталу буде інтенсивнішим, передовсім, у фінансово заможних ОТГ з розвиненою інфраструктурою та високим рівнем життя. Вдосконалення мережевої взаємодії та нарощування соціальних зв'язків у громадах матиме прояв у посиленні відчуття соціального захисту, зниженні соціального розшарування та рівня економічної тривожності, які з'являтимуться на зміну настроям байдужості, низької соціальної активності та недовіри, що є вагомими причинами фінансової бідності громад. Для отримання позитивних соціальних ефектів важливе значення набуває підтримка потужних інвестиційних проектів місцевого значення та впровадження дієвих регуляторів активізації внутрішньої інвестиційної активності господарюючих суб'єктів, в тому числі за використання різних джерел інвестування (заощадження населення, грошові нагромадження підприємств, банківські кредити, кошти від продажу цінних паперів, аренди землі) у ті сфери економічної діяльності, що забезпечать інноваційне оновлення виробництва, високий мультиплікаційний вплив, тривалий і позитивно формуючий ефект.

Список використаних джерел:

1. Доходи / Open budget. – URL: <https://openbudget.gov.ua/national-budget/incomes> (дата звернення: 16.09.2022).

2. Закон України " Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану " № 2136-IX від 15.03.2022 – URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2136-20#Text> (дата звернення: 16.09.2022).

3. Самооцінка домогосподарствами України рівня своїх доходів (за даними вибіркового опитування домогосподарств у січні 2020 року) : стат. зб. / Державна служба статистики України. – Київ : Державна служба статистики України, 2020. – 94 с.

4. Zaiats T., Dyakonenko O., Kraievskaya H., Holovko L., Kotenko T. Rural population income in Ukraine: current trends and specifics of relationship with social capital. Proceedings of the 2022 International Conference «Economic science for rural development», № 56, Jelgava, LLU ESAF, 11-14 May 2022, Pp. 376-385. – doi: 10.22616/ESRD.2022.56.037. – URL: [https://www.esaf.llu.lv/sites/esaf/files/files/lapas/Krajums\\_Nr\\_56\\_14082022\\_v1\\_0.pdf](https://www.esaf.llu.lv/sites/esaf/files/files/lapas/Krajums_Nr_56_14082022_v1_0.pdf).

## **ДІЄВІСТЬ ПРИНЦИПІВ ФІНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ СУБ'ЄКТІВ ПІДПРИЄМНИЦТВА В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ**

КАДАЛА В.В., канд. юрид. наук, доц.

*Донецький державний університет внутрішніх справ*

Фінансовий менеджмент займає одне з провідних місць в діяльності суб'єктів господарювання, незалежно від обсягу та виду бізнесу. Якісне управління процесами фінансового менеджменту призводить до збільшення результативності діяльності підприємств. Разом з тим, залежність підприємницької діяльності від макроекономічного впливу, особливо в розрізі правових аспектів призводить в окремих випадках до зниження показників результативності. Крім зазначеного фактору сучасність додала вплив воєнних дій, які викликані



російською агресією проти України. Практично більшість представників підприємницького сектору відчули негативний вплив воєнних дій, відбулося порушення логістики управлінських циклів, а в окремих випадках і втрата бізнесу. Постало питання пристосування ключових сегментів фінансового менеджменту представників підприємницького сектору до нових умов діяльності.

Ми вважаємо, на першому етапі потребують дослідження принципи фінансового менеджменту, їх дотримання не лише в умовах транзитивної економіки, а й в умовах воєнного стану. Нагадаємо, з точки зору сучасної методології транзитивна економіка визначається як сукупність системних перетворень на шляху від планової економіки до ринкової. Саме такий вид економіки привів до появи інноваційної її форми. Зрозумілим є той факт, що в умовах воєнного стану підприємці України мають віднайти інноваційні форми управління всіма ланками бізнесу, особливо з позиції фінансового менеджменту.

Повертаючись до предмету вивчення зазначимо, що проблема принципів та їх адаптації з позиції фінансового менеджменту не є новою, проте постійно знаходить своє місце в наукових розробках вчених, не залишається поза увагою фахівців, практиків та політиків. Серед науковців, які торкалися проблеми управління фінансами макроекономічного та мікроекономічного спрямування доцільно відзначити таких як: Стеблій Г.Я., Панковець М.П., Калинець К.С. [1], Стецько М.В. [2], Костирко Л.А. [3], Дем'янишин В.Г. [4], Васіна А.Ю. [5] та інші. У своїх монографічних дослідженнях автори притримувались єдиної позиції стосовно того, що якісне управління фінансовими потоками макроекономічного та мікроекономічного рівня неможливо досягти без активного впровадження інноваційних методів управління. Разом з тим, свої пошуки вчені проводили в межах тематичної спрямованості дослідження, що призводило до подання обмеженої кількості пропозицій для загального фінансового менеджменту, як наслідок його принципи не знайшли поглибленого вивчення, що і вказало на обрання напрямку дослідження.

Як зазначають у своїй праці Д.І. Дема, Л.М. Дорохова, О.М. Віленчук [6] наголошують на тому, що ефективне управління фінансовою діяльністю суб'єктів підприємства має базуватися на певних принципах, основними з яких є:

по-перше, інтегрованість із загальною системою управління підприємством. Науковці вважають, що прийняття управлінських рішень у будь-якій сфері діяльності має прямий або опосередкований вплив на формування грошових потоків та результати фінансової діяльності. У зв'язку з цим, саме фінансовий менеджмент безпосередньо пов'язаний з виробничим менеджментом, інноваційним менеджментом, менеджментом персоналу та ін. видами функціонального менеджменту. Така ситуація визначає необхідність органічної інтегрованості фінансового менеджменту із загальною системою управління підприємством;

по-друге, комплексний характер формування управлінських рішень. Така позиція науковців ґрунтується на тому, що всі управлінські рішення в сфері формування, розподілу і використання фінансових ресурсів та організації грошового обороту взаємопов'язані між собою та безпосередньо впливають на результати фінансово-господарської діяльності суб'єктів підприємництва. Саме в цьому контексті фінансовий менеджмент, стверджують Д.І. Дема, Л.М. Дорохова, О.М. Віленчук [6] повинен розглядатися як цілісна система управління, яка забезпечує розробку взаємозалежних управлінських рішень, кожне з яких вносить свій внесок у загальну результативність фінансової діяльності суб'єктів підприємництва.

По-третє, високий динамізм управління. На думку науковців, у зв'язку із швидкоплинною зміною, як внутрішніх, так і зовнішніх факторів ринкового середовища (обсяг виручки від реалізації продукції, собівартість виробництва, рівень рентабельності, попит на продукцію, кон'юнктура ринку, вартість залучених джерел фінансування тощо) постає необхідність у забезпеченні високого динамізму прийняття ефективних управлінських рішень відповідно до наявних потреб суб'єктів підприємництва.

По-четверте, варіантність підходів до розробки окремих управлінських рішень. Науковці стверджують, що реалізація даного принципу передбачає, що підготовка кожного управлінського рішення у сфері формування та використання фінансових ресурсів та організації грошового обороту повинна враховувати альтернативність можливих дій. За наявністю альтернативних проектів управлінських рішень, їх вибір для реалізації повинен базуватися на системі певних критеріїв, які визначають фінансову стратегію або конкретну фінансову

політику суб'єктів підприємництва. Система таких критеріїв визначається самим суб'єктом підприємництва.

По-п'яте, орієнтованість на стратегічні цілі розвитку суб'єктів підприємництва. Зазначене твердження науковців має своє пояснення, а саме: процес розробки та прийняття управлінських рішень повинен бути орієнтований на стратегію довгострокового розвитку суб'єкта підприємництва, досягнення стратегічної мети, забезпечення стабільного економічного розвитку у перспективі.

Проведені дослідження показують, що в умовах воєнного стану в Україні суб'єкти підприємництва мають отримати ще один принцип фінансового менеджменту, а саме принцип фінансової захищеності та безпеки. Ми вважаємо запропонований принцип надасть можливість, під час військових дій в Україні, отримати суб'єктам господарювання податкові пільги від держави та фінансові компенсації, що в свою чергу, призведе до певної міри захищеності їх власного бізнесу.

Крім того, постає питання не лише розширення принципів фінансового менеджменту, а перш за все, їх адаптованості в умовах воєнного стану в країні. Стає зрозумілим, що суб'єкти господарювання, мають розробити механізм адаптації принципів системи, яку було обрано в основі фінансового управління. Так, принцип інтегрованості фінансового менеджменту із загальною системою управління підприємством повинен враховувати ряд економічних ризиків, котрі викликані воєнними діями в країні. Мається на увазі впровадження ряду заходів мінімізації ризиків, які нададуть можливість суб'єктам господарювання уникнути хибних рішень в системі фінансового управління. В свою чергу, принцип фінансового менеджменту має комплексний характер формування управлінських рішень, а також має врахувати специфічні умови ведення бізнесу в період воєнних дій. Наступні принципи фінансового менеджменту високий динамізм управління та варіантність підходів до розробки окремих управлінських рішень, витікають з попередніх у разі розробки на підприємстві програми мінімізації ризиків у системі прийняття фінансових управлінських рішень. Адаптованість принципу фінансового менеджменту орієнтованість на стратегічні цілі розвитку суб'єктів підприємництва має відбуватися у сукупності з запропонованим принципом фінансової захищеності та безпеки.

Враховуючи вищевикладене можна зробити ряд висновків. По-перше, ефективна організація фінансового менеджменту дозволяє формувати необхідний ресурсний потенціал з метою забезпечення високих темпів приросту операційної діяльності суб'єктів підприємництва в умовах транзитивної економіки. По-друге, додержання принципів фінансового менеджменту створить умови істотного підвищити конкурентні позиції суб'єктів підприємництва на товарному та фінансовому ринках. По-третє, з огляду на зміні умови функціонування суб'єкти підприємництва отримують можливість забезпечити збалансований економічний розвиток у стратегічній перспективі. По-четверте, назріла нагальна потреба введення нового принципу фінансового менеджменту, який за змістом сприяє фінансовій захищеності та безпеці діяльності суб'єктів господарювання. По-п'яте, в цілому адаптація принципів фінансового менеджменту суб'єктів господарювання має відбуватися у сукупності з фактором оптимізації та системою мінімізації ризиків. Без існування останньої досягти наміченого фінансового результату діяльності практично не можливо через низку негативних факторів впливу транзитивної економіки та воєнних дій, котрі на даний час відбуваються в країні.

Список використаних джерел:

1. Сучасний стан та перспективи розвитку фінансово-кредитної системи України : колективна монографія / [Стеблій Г. Я., Панковець М. П., Калинець К. С. та ін.]. Полтава: ПП «Астра», 2021. 86 с.
2. Стецько М. В. Ринок капіталів у фінансуванні підприємств: сучасний стан і тенденції розвитку: монографія . Тернопіль : ТНЕУ, 2017 345 с.
3. Костирко Л. А. Діагностика фінансово-економічної стійкості підприємства : монографія . Харків : Фактор, 2008. 336 с.
4. Фінансова політика інвестиційно-інноваційного розвитку України : моногр. / за ред. В. Г. Дем'янишина. Тернопіль : ТНЕУ, 2014. 464 с.

5. Васіна А. Ю. Структурне реформування національної економіки: методологічні та інституційні аспекти : моногр. / А. Ю. Васіна. – Тернопіль : Екон. думка ТНЕУ, 2017. 392 с.

6. Фінансовий менеджмент: навч. посіб. / [Д. І. Дема, Л. М. Дорохова, О. М. Віленчук та ін.]. Житомир: ЖНАЕУ, 2014. 478 с.

## **ОКРЕМІ АСПЕКТИ ВІДНОВЛЕННЯ РОБОТИ РИНКУ КАПІТАЛУ УКРАЇНИ В УМОВАХ ДІЇ ВОЄННОГО СТАНУ**

КЛИМЕНКО К.В., канд. екон. наук,

*НДФІ ДННУ «Академія фінансового управління», м. Київ*

ОЗЕРЧУК О.В., канд. екон. наук, старший викладач

*Державний торговельно-економічний університет, м. Київ*

Одним із основних елементів повноцінно діючого фінансового сектору є розвинутий ринок капіталу (сектор фінансового ринку, де формуються попит і пропозиція на середньо- й довгостроковий позиковий капітал). У складний для України період ефективний ринок капіталу міг би стати каталізатором забезпечення економічної стабільності та здійснення структурних реформ в країні.

Наразі повноцінному функціонуванню та розбудові вітчизняних ринків капіталу перешкоджає ціла низка негативних чинників, а саме: відсутність системного регулювання відносин, які виникають на ринках похідних цінних паперів і деривативних контрактів, що призводить до неефективного розподілу обмежених фінансових ресурсів, підвищення вартості капіталу, зменшення інвестицій, та унеможливує приватні заощадження через інвестиції на ринку капіталу; брак довіри інвесторів до такого фінансового інструменту, як цінні папери, низька поінформованість населення про можливості ринку капіталу, що обумовлюється негативним досвідом, нестабільністю політичної ситуації, недовірою до держави; невідповідність професійного рівня значної кількості суб'єктів ринку капіталу міжнародним критеріям; відсутність єдиних підходів до регулювання діяльності організаторів торгівлі; ненадання гарантій виконання деривативних контрактів, у т. ч. загальноприйнятих у розвинутих економіках концепцій остаточності розрахунків та ліквідаційного нетінгу; невідповідність вітчизняного законодавства європейському в частині регулювання професійної діяльності на ринках капіталу тощо [1].

В Україні Указом Президента України від 24.02. 2022 року № 64 «Про введення воєнного стану в Україні», затвердженого Законом України № 2102-ІХ від 24 лютого 2022 року «Про затвердження Указу Президента України «Про введення воєнного стану в Україні» введено воєнний стан [2]. Внаслідок повномасштабного російського вторгнення, вперше за свою незалежність Україна стикнулася з викликами і загрозами екзистенціонального характеру.

Національна комісія з цінних паперів та фондового ринку (НКЦПФР) на позачерговому засіданні 24 лютого 2022 р. прийняла низку таких рішень:

- тимчасово з 11:00 24 лютого 2022 року зупинити розміщення, обіг та викуп всіх цінних паперів, а також проведення операцій в системі депозитарного обліку та системах клірингового обліку осіб, які провадять клірингову діяльність, окрім проведення операцій, необхідних для здійснення Національним банком монетарної та грошово-кредитної політики і Міністерством фінансів операцій з обслуговування державного боргу.

- Депозитарним установам, яким Національним депозитарієм відкрито агреговані рахунки, невідкладно забезпечити передання копій оригінальних інформаційних масивів системи депозитарного обліку, сформованих станом на 11:00 24 лютого 2022 року, до Національного депозитарію України для забезпечення його подальшого резервного копіювання та зберігання.

- Тимчасово з 11:00 24 лютого 2022 року:
  - компаніям з управління активами, зберігачам активів ІСІ та зберігачам активів НПФ зупинити проведення операцій з активами ІСІ та НПФ відповідно;

– адміністраторам недержавних пенсійних фондів зупинити проведення операцій в системах персоніфікованого обліку учасників недержавних пенсійних фондів, крім проведення операцій, передбачених пунктом 4 цього рішення;

– особам, які провадять діяльність з управління майном для фінансування об'єктів будівництва та/або здійснення операцій з нерухомістю, зупинити проведення операцій з активами ФФБ та ФОН;

– адміністраторам недержавних пенсійних фондів невідкладно забезпечити передання копій оригінальних інформаційних масивів систем персоніфікованого обліку учасників недержавних пенсійних фондів, сформованих станом на 11:00 24.02.2022 року, до ДУ «АРІФРУ» у вигляді архівних файлів в форматі \*.ZIP через кабінет інформаційних послуг ДУ «АРІФРУ». ДУ «АРІФРУ» забезпечити подальше передання отриманої інформації до Комісії для подальшого зберігання отриманої інформації;

– управителям ФФБ/ФОН невідкладно забезпечити передання копій оригінальних інформаційних масивів внутрішніх систем обліку управителя, сформованих станом на 11:00 24.02. 2022 року, до ДУ «АРІФРУ» у вигляді архівних файлів в форматі \*.ZIP через кабінет інформаційних послуг ДУ «АРІФРУ». ДУ «АРІФРУ» забезпечити подальше передання отриманої інформації до Комісії для подальшого зберігання отриманої інформації [3].

Це було зроблено для того, щоб протистояти панічним діям, які могли б обвалити ринки та позбавити можливості їхньої повноцінної роботи в майбутньому, зберегти дані та права власності. Згодом «заморожування» ринків дозволило знайти активи, пов'язані з агресорами та обмежити можливості таких компаній вести бізнес в Україні [4].

Втім наразі НКЦПФР на підтримку дій Уряду з відновлення економіки знімає майже всі обмеження на здійснення операцій на ринках капіталу та організованих товарних ринках, які були введені 24.02.2022 у зв'язку зі збройним нападом Росії на Україну та введенням воєнного стану.

Так, Голова НКЦПФР відзначає, що протягом п'яти місяців війни, ринки капіталу та товарні ринки працювали в ручному режимі. Регулятор уважно відстежував та аналізував результати кожної дозволеної операції. Завдяки індивідуальному підходу та поміркованій позиції ми змогли побороти панічні настрої, зберегти активи та не допустити дефолти по низці цінних паперів [4].

Так, на думку прем'єр-міністр України це важливий крок по розблокуванню ринків капіталу та товарних ринків є своєчасним та виваженим, адже учасники ринків підтвердили готовність до розбудови фінансового сектору. Ще до повномасштабної війни було визначено оновлення фондового ринку однією з першочергових ініціатив Уряду [5].

За період дії воєнного стану НКЦПФР допустила на ринки 20 випусків державних облігацій (станом на 01.08.22) для залучення коштів в бюджет і підтримки економіки. Водночас протягом цього періоду регулятор спрямовував свої дії на полегшення діяльності професійних учасників та їх підтримку. Зокрема, було спрощено процедуру ідентифікації осіб при купівлі держоблігацій та процедуру їх придбання для нерезидентів [4]. Разом з НБУ уніфікував підходи щодо обліку цінних паперів резидентів та нерезидентів на агрегованих рахунках депозитарних установ.

Також Комісія продовжила строки дії сертифікатів профучасників, перенесла терміни виконання нормативних вимог, дозволила проводити загальні збори дистанційно та перейшла на електронний документообіг. Рішення набирає чинності з 08 серпня 2022 року [6].

Рішенням установлено, що:

– розрахунки за другою частиною операції РЕПО за договорами РЕПО щодо цінних паперів, укладеними до 24.02.2022 року і строк/термін виконання розрахунків за якими припав/припадає на період до або на дату набрання чинності цим рішенням, мають здійснюватися починаючи з 22 серпня 2022 року включно, крім випадків надання Національною комісією з цінних паперів та фондового ринку окремих дозволів на проведення таких розрахунків до 22 серпня 2022 року на відповідний запит учасника ринків капіталу;

– виконання емітентом своїх зобов'язань за отриманими ним у період з 24.02.2022 року включно від учасників інститутів спільного інвестування відкритого та інтервального типу

заявок на викуп належним їм цінних паперів інституту спільного інвестування має здійснюватися починаючи з 22 серпня 2022 року включно, крім випадків надання Національною комісією з цінних паперів та фондового ринку окремих дозволів на здійснення таких дій емітентом до 22 серпня 2022 року на відповідний запит учасника ринків капіталу [6].

На думку президента ІГ «Універ» Тараса Козака ринок капіталу протягом кількох тижнів встановить реальну ринкову дохідність державних паперів. Прогнозується, що це буде біля 20% річних у гривні. Клієнти, котрі допомагатимуть державі та інвестуватимуть у ОВДП, зможуть отримувати належні відсотки за своїми інвестиціями [7].

З огляду на викладене, є очевидною потреба в якнайшвидшому формуванні в Україні оновленої ідеології та розробленні відповідних напрямів реформування вітчизняного ринку капіталу. Дослідження засвідчили необхідність якісної перебудови цього ринку шляхом реформування більшості його складових та усунення перешкод, що гальмують його сталий розвиток. На нашу думку, ефективність функціонування українського ринку капіталу можна забезпечити за рахунок оновлення нормативно-правової бази, враховуючи помилки попередніх періодів і керуючись набутим досвідом. Реалізація таких стратегічних орієнтирів допоможе оцінити дії, спрямовані на поліпшення функціонування ринку капіталу на середньостроковий період, що сприятиме збільшенню його інвестиційного потенціалу, перетворить його на важливий системоутворюючий елемент вітчизняної фінансової системи та посилить його роль у забезпеченні економічного зростання України.

#### Список використаних джерел

1. Концепція законодавчих змін щодо функціонування інфраструктури ринків капіталу в Україні (презентація) / НКЦПФР. URL: [https://www.nssmc.gov.ua/wp-content/uploads/2018/04/Concept\\_DraftLaw\\_DepositorySystem\\_20042018-%D0%BA%D0%BE%D0%BF%D0%B8%D1%8F.pdf](https://www.nssmc.gov.ua/wp-content/uploads/2018/04/Concept_DraftLaw_DepositorySystem_20042018-%D0%BA%D0%BE%D0%BF%D0%B8%D1%8F.pdf). (дата звернення: 04.09.2022 р.).
2. Указ Президента України №64/2022 «Про введення воєнного стану в Україні». URL: <https://www.president.gov.ua/documents/642022-41397> (дата звернення: 04.09.2022 р.).
3. Рішення НКЦПФР №136 від 24.02.2022 “Про тимчасове обмеження проведення операцій на ринках капіталу”/ НКЦПФР. URL: <https://www.nssmc.gov.ua/wp-content/uploads/2022/02/24.02.2022.pdf> (дата звернення: 04.09.2022 р.).
4. Довгоочікуване рішення: НКЦПФР анонсує відновлення роботи ринків капіталу та товарних ринків / НКЦПФР. URL: <https://www.nssmc.gov.ua/dovhoochikuvane-rishennia-nktspfr-anonsuie-vidnovlennia-roboty-rynkiv-kapitalu-ta-tovarnykh-rynkiv> (дата звернення: 04.09.2022 р.).
5. НКЦПФР анонсує відновлення роботи ринків капіталу та товарних ринків / КМУ. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/nktspfr-anonsuie-vidnovlennia-roboty-rynkiv-kapitalu-ta-tovarnykh-rynkiv> (дата звернення: 04.09.2022 р.).
6. Рішення НКЦПФР від 4 серпня 2022 року N 1053 «Про впорядкування провадження професійної діяльності на ринках капіталу та організованих товарних ринках у період дії воєнного стану» Із змінами і доповненнями, внесеними рішенням Національної комісії з цінних паперів та фондового ринку від 18 серпня 2022 року N 1107. URL: [https://ips.ligazakon.net/document/view/k1220157?utm\\_source=jurliga.ligazakon.net&utm\\_medium=news&utm\\_content=j103](https://ips.ligazakon.net/document/view/k1220157?utm_source=jurliga.ligazakon.net&utm_medium=news&utm_content=j103) (дата звернення: 04.09.2022 р.).
7. НКЦПФР скасувала заборону на торгівлю цінними паперами в Україні. URL: <https://finclub.net/ua/news/nktspfr-skasovala-zaboronu-na-torgivlyu-tsinnimi-paperami-v-ukrajini.html> (дата звернення: 04.09.2022 р.).

## МОНЕТАРНА ПОЛІТИКА В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ШОКІВ ПРОПОЗИЦІЇ: МОЖЛИВОСТІ ВИБОРУ ДЛЯ РОЗВИНУТИХ ЕКОНОМІК ТА ЕКОНОМІК З РИНКАМИ, ЩО ФОРМУЮТЬСЯ

КРИЧЕВСЬКА Т.О., д-р екон. наук

*ДУ "Інститут економіки та прогнозування НАН України"*

Сучасна ситуація в глобальній економіці – поєднання високої інфляції, високих і нестабільних цін на сировинні товари та значної геополітичної напруги – нагадує епізод глобальної стагфляції 1970-х. В обох випадках зростання інфляції стало результатом не лише шоків пропозиції, але й надмірного стимулювання попиту у провідних економіках. У 1970-х це була політика "гармати і масло" у США, коли значне зростання оборонних видатків поєднувалося з видатками на широкі соціальні програми, і політика масштабної грошової емісії країнами Великої сімки в межах валютних інтервенцій для протидії ревальвації їхніх валют в умовах девальвації долара. У 2020 р. це було запровадження фіскального пакету у США розміром 13% ВВП за розриву ВВП у розмірі 2–3% у поєднанні з стимулюючою монетарною політикою [1]. Також напередодні обох криз, ймовірно, мали місце завищені оцінки потенційного обсягу виробництва і природного рівня безробіття.

Погіршують сучасну ситуацію порівняно з 1970-ми рр. такі умови: 1) значно вищі і ширші геополітичні загрози, в тому числі створення рф ядерних загроз, що посилює невизначеність; 2) значно більші масштаби зростання цін на нафтові енергоносії, ніж зростання цін на нафту у 1970-х; 3) значно складніші глобальні ланцюжки постачання, що посилюють глобальну вразливість до шоків; 4) ураження багатьох ланок виробничо-збутових ланцюжків унаслідок пандемії; 5) глобальний вплив російського воєнного вторгнення унаслідок характеру агресії, що викликав широкомасштабні санкції проти росії, що є великим експортером сировинних товарів, та через руйнування агресором виробничого потенціалу України і блокування багатьох каналів міжнародних перевезень; 6) ймовірна перебудова глобальних логістичних ланцюжків за критерієм безпеки і стійкості, що в короткостроковій перспективі може призвести до значних додаткових витрат; 7) більш диференційовані ступені вразливості різних країн до сучасних загроз; 8) підвищена фінансова вразливість через значно вищі рівні приватної і державної заборгованості [2].

Більш сприятливою порівняно з 1970-ми рр. умовою є те, що інфляційні очікування ще не стали таким потужним інфляційним чинником, як тоді. По-перше, сучасний епізод інфляції є відносно нетривалим, тоді як на момент початку активної антиінфляційної політики у кінці 1970-х у більшості провідних економік інфляція залишалася досить високою близько десяти років. По-друге, сучасні центральні банки мають значно чіткіші інституційні зобов'язання щодо боротьби з інфляцією, тоді як у 1970-х у більшості країн, окрім Німеччини і Швейцарії, жоден державний орган не бажав брати на себе відповідальність за втрати, пов'язані з антиінфляційною політикою [3].

Поєднує ці два епізоди в світовій економічній історії те, що попри всю унікальність і екзогенність шоків, вони стали свого роду стрес-тестом для пануючих підходів до проведення макроекономічної політики. Уже сьогодні провідні економісти сходяться в думці, що перегляду потребують моделі сукупної пропозиції і політика держав щодо стимулювання пропозиції.

На думку Г. Гопінат, першої заступниці Директора-розпорядника МВФ, це мають бути моделі з альтернативними показниками резерву потужностей економіки, такими як відношення вакансій до безробітних, що краще відображають напруженість на ринку праці, а також секторальні моделі, які виокремлюють товари і послуги та враховують обмеження потужності і різні швидкості коригування цін на галузевому рівні [4].

А. Карстенс, Генеральний директор Банку міжнародних розрахунків, зазначає, що завдяки сприятливим "попутним вітрам" з боку сукупної пропозиції протягом останніх кількох десятиліть ми звикли дивитися на економіку переважно через призму сукупного попиту, а пропозиція переважно плавно пристосовувалася на задньому плані. Ці "попутні вітри": відносно стабільне геополітичне середовище, технологічний прогрес, глобалізація та сприятлива демографія протягом трьох десятиліть до пандемії сприяли послабленню зв'язку між

внутрішньою економічною активністю в країнах та інфляцією, та забезпечували швидке пристосування сукупної пропозиції до змін попиту. У розвинутих економіках завдяки цим факторам в умовах низької і стабільної інфляції монетарна політика потребувала менше жорсткості для охолодження економіки під час економічних піднесень, ніж у минулому, а під час рецесій центральні банки могли надати економіці більші стимули. Незадоволення глобалізацією і посилення політики протекціонізму почалося ще до пандемії і повномасштабної війни в Україні. Російське повномасштабне воєнне вторгнення в Україну поставило під загрозу енергетичну та продовольчу безпеку у світі та прискорило перебудову геополітичних альянсів. У результаті доступ до глобальних виробничих мереж і міжнародних фінансових ринків більше не можна сприймати як належний. У цих нових умовах, на думку А.Карстенса, монетарна політика має зосередитися на підтриманні стабільно низького рівня інфляції, а фіскальні ресурси слід спрямувати на подолання обмежень сукупної пропозиції [5].

Голова Ради Керуючих ФРС Дж. Павелл на конференції в Джексон Хоулі 2022 р. зазначив, що якщо раніше він обговорював широкі теми, такі як постійна зміна структури економіки і виклики для проведення монетарної політики в умовах високої невизначеності, то сьогодні фокус монетарної політики є вузьким і більш прямим. "Головна мета Федерального комітету відкритого ринку зараз полягає в тому, щоб знизити інфляцію до нашої цілі у 2%." "Зниження інфляції, ймовірно, вимагатиме тривалого періоду зростання нижче від тренду. Крім того, дуже ймовірно, відбудеться певне ослаблення ринку праці". Оцінюючи уроки 1970-х, він відзначив, що "антиінфляційна політика має продовжуватися, доки роботу не буде виконано, оскільки запізнення у реакції на високу інфляцію збільшує втрати зайнятості і обсягу виробництва від антиінфляційної політики" [6].

Щодо країн з ринками, що формуються, то, як показує аналіз МВФ, сплеск інфляції у них пов'язаний не з підтримкою економіки в розігрітому стані протягом тривалого часу і не з ігноруванням монетарної політикою впливів на інфляцію шоків пропозиції, а із зовнішніми шоками, збільшення частки товарів у споживчих кошиках та зниженням потенційного обсягу виробництва на тлі відновлення попиту. Представлені у Звіті про світові економічні перспективи п'ятирічні прогнози обсягу виробництва набагато нижчі за допандемічні тренди для економік з ринками, що формуються, ніж для розвинутих економік, тобто пандемія стала більшим структурним зрушенням для цих країн. Але незважаючи на більший дефіцит виробництва/зайнятості порівняно з країнами з розвинутою економікою, центральні банки в економіках з ринками, що формуються, набагато швидше і потужніше реагували на зростаючий інфляційний тиск, в тому числі, й для запобігання втечі капіталу. За оцінками МВФ, знецінення на 10 в.п. валют країн з ринками, що формуються, щодо долара США призводить до підвищення рівня цін приблизно на 2%, що в кілька разів більше, ніж у країнах з розвинутою економікою. Більш значне зростання інфляції означає, що центральні банки країн, що розвиваються, повинні більш агресивно підвищувати процентні ставки, щоб стримувати інфляційний тиск, так що знецінення валюти матиме обмежувальний вплив на економіку: стимул від зростання чистого експорту (що діятиме короткостроковій перспективі в основному за рахунок скорочення імпорту) з лишком компенсується падінням внутрішнього попиту. Вплив шоку цін на нафту на інфляцію також набагато сильніший для країн з ринками, що формуються, ніж для країн з розвинутою економікою. Отже, робить висновок Г. Гопінат, стійкий перехід до більш фрагментованого глобального середовища означатиме сильніші потрясіння для країни з ринками, що формуються, через шоки цін на сировинні товари і тиску на обмінний курс. Це поставить центральні банки цієї групи кран перед гіршими умовами вибору між цілями, змушуючи їх посилювати монетарну політику для стримування інфляції за рахунок суттєвого зниження темпів зростання [4].

Більше того, ці країни змушені також підвищувати відсоткові ставки і для запобігання втечі капіталу в умовах посилення монетарної політики провідними економіками. Згадаймо, Національний банк України підвищив облікову ставку з березня 2021 до січня 2022 р. з 6 до 10%, прагнучи припинити дію девальваційного чинника на інфляцію, що активізувався унаслідок виведення іноземними інвесторами капіталів з державних цінних паперів України, спричиненого загрозою російського вторгнення в Україну та очікуваннями підвищення відсоткової ставки ФРС.

На нашу думку, монетарну політику у розвинутих економіках у 1970-х та у період між глобальною фінансовою кризою і розгортанням інфляції у 2021 р. не варто розглядати виключно як помилкову. Скажімо, у США вона сприяла досягненню більш широких цілей, пов'язаних із побудовою системи соціального забезпечення та забезпечення більш інклюзивної зайнятості відповідно. Коли можливості стимулювання вичерпувалися, політика коригувалася. Чи є можливість для економік з ринками, що формуються, покращити умови вибору між цілями монетарної політики в такому ж напрямку? Експеримент Туреччини наразі видається сумнівним і точно непридатний для широкого запозичення. На нашу думку, можливим варіантом може стати більш активна політика взаємодії з глобальним капіталом через національні інститути розвитку, що формує довгострокові відносини з цим капіталом і зменшує вразливість країни до раптових його впливів, а отже, збільшує можливості проведення більш суверенної монетарної політики. Також рекомендації щодо більш активної політики підтримки сукупної пропозиції є актуальними не лише для розвинутих економік, але і для економік з ринками, що формуються.

Список використаних джерел:

1. Summers L. Secular Stagnation or Secular Stagflation. The inaugural lecture of the PGIM Lecture Series in the Honour of Charles Goodhart. *Harvard Kennedy School. Mossavar-Rahmani Center for Business and Government*. June 20. 2022. Video. URL: <https://www.hks.harvard.edu/centers/mrcbg/programs/growthpolicy/secular-stagnation-or-secular-stagflation-lawrence-h-summers> (дата звернення: 15.09.2022 р.).

2. Кричевська Т.О. Грошово-кредитні та фінансові механізми стабілізації економічного розвитку / Загальний механізм та чинники стабілізації соціально-економічного розвитку України: монографія / за ред. Гейця В. М., Гриценка А. А. Київ: НАН України, ДУ «Інститут економіки та прогнозування НАН України». 2022. С. 162–200. URL: <http://ief.org.ua/wp-content/uploads/2022/08/Zagalnyj-mehanizm-ta-chynnyky-stabilizacii.pdf> (дата звернення: 15.09.2022 р.).

3. Кричевська Т.О. Логіко-історичний розвиток інституту довіри у грошово-кредитній сфері. дис. ... д-ра екон. наук: 08.00.01. Київ, 2020. 612 с. URL: [http://ief.org.ua/?attachment\\_id=8768](http://ief.org.ua/?attachment_id=8768) (дата звернення: 15.09.2022 р.).

4. Gopinath G. How Will the Pandemic and War Shape Future Monetary Policy? Remarks. Jackson Hole Symposium. August 26. 2022. *IMF*. URL: <https://www.imf.org/en/News/Articles/2022/08/26/sp-gita-gopinath-remarks-at-the-jackson-hole-symposium> (дата звернення: 15.09.2022 р.).

5. Carstens A. A story of tailwinds and headwinds: aggregate supply and macroeconomic stabilisation. Speech. Jackson Hole Economic Symposium. 26 August 2022. *BIS*. URL: <https://www.bis.org/speeches/sp220826.htm> (дата звернення: 15.09.2022 р.).

6. Powell J. Monetary Policy and Price Stability. Speech. Jackson Hole Economic Symposium. 26 August 2022. *Board of Governors of the Federal Reserve System*. URL: <https://www.federalreserve.gov/newsevents/speech/powell20220826a.htm> (дата звернення: 15.09.2022 р.).

## **РІВЕНЬ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ФІНАНСОВИХ КОМПАНІЙ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ**

МАРТЕНЮК Є.В., здобувач вищої освіти,

СОКОЛОВ О.М., канд. екон. наук, науковий керівник

*ІННІ економічної безпеки та митної справи Державного податкового університету, м. Ірпінь*

Проблема безпеки завжди була актуальною для всіх держав. Для України вона нині є проблемою номер один, оскільки на її теренах розгорнулася нав'язана Росією повномасштабна війна. Вона охопила велику територію на півночі, сході та півдні країни і приносить величезні людські жертви та економічні втрати нашій державі. Більшість керівництва і населення як України, так і інших країн не передбачали такого розвитку подій, тому нині, паралельно з



шоком, болем і гнівом, іде процес осмислення причин і механізмів виникнення цієї війни [1].

Потреба в безпеці є однією з базових потреб людини. Засновник гуманістичної психології А. Маслоу зазначав, що потреба в безпеці за своєю фундаментальністю поступається лише потребі в задоволенні фізіологічних потреб - в їжі, в житлі, в одязі, що захищає від впливу навколишнього середовища [4]. Іншими словами, як тільки людина є в змозі забезпечувати себе їжею і дахом над головою, домінуючою потребою стає безпека. Економічні категорії – конкурентоспроможність та економічна безпека – як характеристики економічної системи перебувають у тісній взаємодії, котра в умовах глобалізації набуває додаткових акцентів. Конкурентоспроможність може розглядатися як безпосередній індикатор рівня економічної безпеки, оскільки остання є одним із базисних напрямів державної політики здійснення національної безпеки, характеризує здатність національної економіки до розширеного самовідтворення.

У відповідності до першого підходу економічна безпека розглядається з позицій наявності загроз діяльності підприємства, які завжди існують і справляють на нього негативний вплив. До таких визначень можна віднести, зокрема, наступне: «Економічна безпека підприємства - це умови діяльності, за яких суб'єкт господарювання, максимально ефективно використовуючи наявні ресурси, запобігає або усуває вплив існуючих загроз або інших непередбачуваних обставин або захищає себе від них і в цілому забезпечує досягнення основних бізнес-цілей в умовах конкуренції та економічного ризику» [2].

На основі проведеного аналізу ми можемо стверджувати, що економічна безпека фінансових компаній - це стан юридичної особи як економічної системи, в якій вона здатна адекватно реагувати і ефективно запобігати всім існуючим загрозам, як внутрішнім, так і зовнішнім [2, с. 245]. Очевидно, що система забезпечення економічної безпеки фінансових компаній повинна включати дві основні складові: - підсистему контролю та ліквідації загроз безпеки діяльності підприємства; - підсистему організаційно-економічного забезпечення формування та реалізації стратегії сталого розвитку підприємства. Таким чином, на стан економічної безпеки справляють вплив безліч різних факторів, які або сприяють, або перешкоджають забезпеченню безпеки. При неправильному або несвоєчасному регулюванні впливу фактору відбувається його перехід з відносно керованого стану до нової, дестабілізованої і часто непередбачуваної ситуації. Більше того, будь-який своєчасно не урегульований фактор, який впливає на економічну безпеку, може перетворитися на загрозу. Своєчасне втручання в розвиток економічної безпеки призводить до запобігання кризовим ситуаціям, що є найбільш сприятливим розвитком подій.

У Звіті 2022 року акценти щодо ризиків змінилися у зв'язку з пандемією COVID-19. Тому було визначено, що найбільш небезпечними для світу на найближчі два роки є ризики руйнування соціальної згуртованості, криза засобів для існування та погіршення психічного здоров'я. В той же час відзначалося, що геополітичні протистояння також входять в топ-10 ризиків по їх вагомості на найближчі 10 років [3]. Системне дослідження ВЕФ глобальних ризиків є дуже важливим, в ньому постійно підтверджувалася загроза геополітичних конфліктів з використанням зброї масового ураження та їх значний руйнуючий потенціал, хоч вірогідність її виникнення дещо недооцінювалася. Тому розв'язана Росією повномасштабна війна проти України була певною несподіванкою як для нашої країни, так і для всього світу. Нині війна несе колосальні руйнування матеріального багатства, людського потенціалу та фінансові втрати не лише для України, вона важким тягарем лягла на багато країн світу.

Список використаних джерел:

1. Антонюк В.П. Війна в Україні як цивілізаційний геополітичний конфлікт та механізм його розвитку. Менеджмент і безпека в умовах війни: теоретичні та прикладні аспекти: матеріали науково-практичної інтернет-конференції (м. Львів, 13 травня 2022 року) / упоряд. В.С. Бліхар. Львів : ЛьвДУВС, 2022. 349 с.

2. Економічна безпека підприємства: сутність та механізм забезпечення : монографія / Г. В. Козаченко, В. П. Пономарьов, О. М. Ляшенко. К. : Лібра, 2016. 280 с.

3. The Global Risks Report 2022 17th Edition. URL: [https://www3.weforum.org/docs/WEF\\_The\\_Global\\_Risks\\_Report\\_2022.pdf](https://www3.weforum.org/docs/WEF_The_Global_Risks_Report_2022.pdf) (дата звернення: 08.06.2022)

## ДОХОДИ ДЕРЖАВНОГО БЮДЖЕТУ УКРАЇНИ: СТАН ТА ФАКТОРИ ВПЛИВУ

ОГРЕНИЧ Ю.О., д-р екон. наук, доц.,  
 ФОМЕНКО С.С., здобувачка вищої освіти  
 Запорізький національний університет

Важливим елементом реалізації фінансово-бюджетної політики України є формування доходів бюджету держави. Доходи виступають інструментом розподілу внутрішнього валового продукту, а також регулюють соціально-економічний розвиток в країні. Аналізуючи дохідну частину державного бюджету, визначають обсяги виготовленої продукції, частку попиту та споживання суб'єктів господарювання.

Важливим питанням сьогодення залишається вибір оптимального розміру дохідної частини бюджету, від чого буде залежати збільшення чи зменшення вилучення коштів від підприємництва та інших суб'єктів господарювання. Вилучення високих обсягів фінансових ресурсів призведе до зниження активності та розмірів споживання. Крім того, встановлення надто низьких ставок вилучення коштів вплине на загальне скорочення доходів державного бюджету.

Основою бюджету є доходи. Доходи державного бюджету – це сума еквівалентної вартості коштів, які отримала держава в своє розпорядження з метою виконання покладених на неї функцій, для задоволення потреб країни та населення [4].

В рамках класифікації доходів бюджету чітко розрізняється кожен вид доходів та відображено їхню значущість: податкові, неподаткові надходження, доходи від операцій з основним капіталом та офіційні трансферти [1].

За допомогою бюджетної класифікації можливо виявити переваги і недоліки у сфері розподілу та формуванні доходів держбюджету, оперативно вносити зміни та корегування з подальшим обґрунтуванням дій та заходів. Тому розглянемо основні показники бюджетних класифікаторів у системі доходів за 2019–2021 роки у розрізі державного бюджету (табл. 1).

Таблиця 1

**Фактичний обсяг доходів у державному бюджеті України за 2019–2021 рр. (млн. грн.)**

Вид надходження	Роки			Абсолютне відхилення		Відносне відхилення	
	2019	2020	2021	2020-2019	2021-2020	2020-2019	2021-2020
Податкові надходження	799776	851115,6	1107090,9	51339,6	255975,3	6,42	30,08
Неподаткові надходження	186684,2	212946,9	175358	26262,7	-37588,9	14,07	-17,65
Доходи від операцій з капіталом	183	79,4	328,7	-103,6	249,3	-56,61	313,98
Кошти від закордонних країн і міжнародних організацій	1139,9	1029,7	1289,9	-110,2	260,2	-9,67	25,27
Цільові фонди	1770,8	187,1	209,4	-1583,7	22,3	-89,43	11,92
Офіційні трансферти	8725	10658	12576,1	1933	1918,1	22,15	18,00
Усього	998278,9	1076016,7	1296852,9	77737,8	220836,2	7,79	20,52

Примітка. Джерело: розроблено автором на основі [2; 3]

Проведений аналіз показників бюджетних класифікаторів доходів свідчить про абсолютне

збільшення податкових надходжень у 2020 році на 51339,6 млн. грн. (або на 6,42%), а у 2021 році на 255975,3 млн. грн. (або на 30,08%). Неподаткові надходження в 2020 році збільшились на 26262,7 млн. грн. порівняно з 2019 роком, а вже у 2021 році спостерігаємо зменшення на 37588,9 млн. грн. (або на 17,65%). Кошти від закордонних країн і міжнародних організацій примножились у 2021 році на 260,2 млн. грн. (або на 25,27%), ніж у 2020 році. Спостерігаємо щорічне збільшення загального обсягу доходу у державному бюджеті України, а саме: у 2020 році на 77737,8 млн. грн. (або на 7,79%), у 2021 році на 220836,2 млн. грн. (або на 20,52%). Дана тенденція до зростання була зумовлена певними економічними та політичними факторами.

Найбільшу частку доходів державного бюджету у 2021 році займають податкові надходження, адже вони складають 85,37 % від загального обсягу доходів, частка неподаткових надходжень з кожним роком знижується і складає у 2021 році 13,52%. Доходи від операцій з капіталом, кошти від закордонних країн і міжнародних організацій, цільові фонди, офіційні трансферти складають не більше 1 %.

Кожна група доходів займає важливе місце у системі Державного бюджету України. Проведений вище аналіз наглядно показує, що дохідна частина бюджету відіграє значну роль у формуванні стабільної економіки та інфраструктури, за допомогою фіскальних і нефіскальних чинників впливу.

Основним джерелом доходів є валовий внутрішній продукт, який використовується для розширення виробництва, покращення рівня життя населення, підвищення заробітної плати, стабілізації рівня попиту і пропозиції на ринку. Ефективне використання доходів бюджету має позитивний вплив на економічний розвиток, забезпечує соціальні потреби людства, здійснює заходи для покращення обороноздатності країни, що є актуальним питанням в умовах нашого часу.

У розгляді даної теми, слід звернути увагу на основні фактори як внутрішні, так і зовнішні, які впливають на формування дохідної частини Державного бюджету України.

До таких факторів належать: курс національної валюти, державний борг країни, економічний стан, наявність нерозглянутих питань у податковому законодавстві, низька конкурентоспроможність, рівень ВВП, рівень інфляції, регулювання банківських процентних ставок [5, с. 83].

Головними аспектами, які необхідно урегулювати, є: проведення заходів для зростання реального ВВП, контролювати індекс споживчих цін, стабілізувати монетарну політику, не збільшувати без нагальної потреби рівень дохідної бази, використовувати грошові надходження Державного бюджету України за цільовим спрямуванням.

Отже, розглядаючи доходи державного бюджету в концепції інструменту соціально-економічного розвитку України, слід удосконалити заходи щодо формування і використання вилучених коштів, здійснювати перегляд чинного податкового законодавства, посилювати контроль за платниками податків, запобігати зменшенню корупційних схем, виходити на зовнішні ринки для залучення іноземних інвестицій, здійснювати контроль за розрахунками бюджетного планування і прогнозування, що призведе до покращення стану у майбутньому. Питання, що стосується формування дохідної частини Державного бюджету України, залишиться актуальним та доцільним є пошук нових шляхів вилучення коштів для наповнення бюджету.

Список використаних джерел:

1. Бюджетний кодекс України від 08.07.2010 року № 2456–VI. Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17#Text> (дата звернення: 04.09.2022).
2. Доходи держбюджету України. Доходи держбюджету за роками. Мінфін. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/finance/budget/gov/income/2021/> (дата звернення: 03.09.2022).
3. Мотузка О.М. Статистичний аналіз доходів державного бюджету України. *Статистика України*. 2015. № 1. С. 23–27.
4. Тарасюк М.В., Сироветник О.С. Доходи державного бюджету в системі соціально-економічного розвитку України. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2018. № 21(2). С. 93–97.
5. Хмарук Ю. В. Оцінка факторів впливу на доходи державного бюджету України. *Наукові записки. Серія "Економіка"*. 2011. Випуск 16. С. 82-91.

## КОМЕРЦІЙНА ТАЄМНИЦЯ В УМОВАХ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ

ПОНОМАРЕНКО С.О., студентка,

РУБАНОВА С.Я., викладач вищої категорії, науковий керівник

*ВСП «Краматорський фаховий коледж промисловості, інформаційних технологій та бізнесу Донбаської державної машинобудівної академії»*

Зміни в житті людей зараз тісно пов'язані з феноменом цифровізації, який набирає популярності та стає фундаментальною тенденцією нашого часу, що призводить до посилення тиску на бізнес-середовище. Підприємці та компанії змушені адаптуватися до нових тенденцій та змінити підходи до управління інформацією.

Діалог та розрахунки з клієнтами все частіше відбуваються дистанційно, завдяки прогресу комунікаційних технологій. Інформація про методи виробництва, результати ринкових досліджень активно перекладається у цифрові формати та являє собою комерційну цінність. Тому в умовах діджиталізації досить актуальною є проблема забезпечення захисту інформації суб'єкта підприємництва, а саме комерційної таємниці.

Доречним є питання про критерії вибору інформації, яку необхідно захищати. Відповідь на це питання дає визначення поняття «комерційна таємниця», яке викладено в ст. 36 Господарського кодексу України [1]: «Відомості, пов'язані з виробництвом, технологією, управлінням, фінансовою та іншою діяльністю суб'єкта господарювання, що не є державною таємницею, розголошення яких може завдати шкоди інтересам суб'єкта господарювання, можуть бути визнані його комерційною таємницею».

У Цивільному кодексі України [2] поняття комерційної таємниці трактується як інформація, яка є секретною в тому розумінні, що вона в цілому чи в певній формі та сукупності її складників є невідомою та не є легкодоступною для осіб, які звичайно мають справу з видом інформації, до якого вона належить. З наведеного визначення можна виділити ознаки комерційної таємниці, а саме: інформаційність комерційної таємниці; таємність; комерційна цінність; обмежений доступ.

Нині проблема захисту комерційної інформації стоїть дуже гостро, оскільки являє собою цінний складник професійної діяльності сучасного суспільства.

Необхідність збереження комерційної інформації досліджена американськими фахівцями. За їхніми підрахунками втрата 20% інформації, що становить комерційну таємницю, веде до розорення фірми (організації) протягом місяця в 60 випадках зі 100.

Законодавством України передбачені норми захисту комерційної таємниці, зокрема Стаття 231 Кримінального кодексу України передбачає відповідальність за незаконне збирання з метою використання відомостей, що становлять комерційну або банківську таємницю, тобто умисні дії, спрямовані на отримання відомостей, що становлять комерційну або банківську таємницю, з метою розголошення чи іншого використання цих відомостей, а також незаконне використання таких відомостей, якщо це спричинило істотну шкоду суб'єкту господарської діяльності, у вигляді накладення штрафу від трьох тисяч до восьми тисяч неоподатковуваних мінімумів доходів громадян [3].

Законодавством України закріплено відповідальність за розголошення комерційної або банківської таємниці. Так, умисне розголошення комерційної або банківської таємниці (без згоди її власника) особою, якій ця таємниця відома у зв'язку з професійною або службовою діяльністю, якщо воно вчинене з корисливих чи інших особистих мотивів і завдало істотної шкоди суб'єкту господарської діяльності, карається у вигляді накладення штрафу розміром від однієї тисячі до трьох тисяч неоподатковуваних мінімумів доходів громадян з позбавленням права обіймати певні посади чи займатися певною діяльністю на строк до трьох років (ст.232 Кримінального кодексу України) [3].

Термін «діджиталізація» набуває все більшої популярності в економіці та в інших галузях. Це той фактор, який надає великі переваги для розвитку та зручного використання цифрових технологій. Та поряд із цим існують певні проблеми у захисті комерційної таємниці, які виникають у процесі діджиталізації.

У своїй класичній формі захист комерційної таємниці часто складається з інформування

працівників компанії про неприпустимість розголошення конфіденційної інформації, затвердження місцевих норм, що передбачають правила конфіденційності в організації, нанесення відповідних штампів на документи, зберігання цих документів у сховищах тощо.

У ході цифровізації суспільства заходи щодо захисту комерційної таємниці суттєво змінюються. Значення технічних засобів та криптографічних методів перетворення інформації зростає, а доступ працівників до засобів комунікації на робочому місці дедалі обмежується.

Такі заходи пов'язані з тим, що порушення закону про комерційну таємницю часто полягають у копіюванні конфіденційної інформації на зовнішні носії, збереженні цієї інформації на своїх сторінках у соціальних мережах або електронній пошті, у разі випадкового розкриття під час особистого листування.

Щодо випадкового розкриття інформації, слід зазначити, що сьогодні дуже часто працівники використовують електронну пошту та різні месенджери у робочий час не лише для виконання професійних задач, а й для особистих цілей.

В контексті глобальної інформатизації суспільства існує багато загроз незаконному розповсюдженню інформації, включаючи добровільне вилучення комерційної інформації, несанкціоноване розповсюдження інформації та незаконний доступ до інформаційних ресурсів. Тому в процесі цифровізації необхідним є використання деяких методів безпеки, зокрема: аутентифікація та контроль доступу; фільтрація вмісту; шифрування інформації; аудит безпеки.

Отже, комерційна таємниця в умовах діджиталізації потребує додаткових заходів її захисту. З розвитком технології ризик витоку комерційної інформації є простішим, що насамперед пов'язаний з людським фактором. Але з розвитком цифрових технологій виникає необхідність захисту комерційної таємниці саме в технічному плані, адже все частіше відомі випадки кіберзагроз, дезінформації, фейків та інше.

Діджиталізація збільшує коло операцій які можна провести з будь-якої точки світу за допомогою телефону чи комп'ютеру. Але разом із цим спрощується і доступ до комерційної інформації, яку можна отримати незаконним шляхом. Це потребує захисту такої інформації, як з боку фінансових комерційних та інших установ, так і з боку звичайних громадян.

Список використаних джерел:

1. Господарський кодекс України від 16.01.2003 № 436-IV // Відомості Верховної Ради України (ВВР). – 2003. – № 18, № 19-20, № 21-22. – ст. 144). URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/436-15>

2. Цивільний кодекс України від 16.01.2003 // Відомості Верховної Ради України (ВВР). – 2003. – №№ 40-44. – ст. 356. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/435-15>

3. Кримінальний кодекс України від 05.04.2001 № 2341-III. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/2341-14>

## **ОСНОВНІ ЗАВДАННЯ У СФЕРІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФІНАНСОВОЇ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ В СУЧАСНИХ ЕКОНОМІЧНИХ УМОВАХ**

РУБАНОВА С.Я., викладач вищої категорії

*ВСП «Краматорський фаховий коледж промисловості, інформаційних технологій та бізнесу Донбаської державної машинобудівної академії»*

Сучасний стан економічної безпеки, що спостерігався впродовж останніх 10 років, зумовлює необхідність визначення стратегічного курсу у сфері її забезпечення. Шляхи досягнення цілей і реалізації пріоритетів національних інтересів у сфері забезпечення економічної безпеки держави визначає «Стратегія економічної безпеки України на період до 2025 року», яка введена в дію Указом Президента України від 11.08. 2021 року №347/2021[1]. Метою цієї Стратегії є визначення стратегічного курсу у сфері забезпечення економічної безпеки, спрямованого на реалізацію Стратегії національної безпеки України, затвердженої Указом Президента України від 14 вересня 2020 року № 392 [2].

Стратегічний курс у сфері забезпечення економічної безпеки містить два взаємопов'язаних напрями – напрям розвитку та безпековий напрям. Аналізуючи стан розвитку економіки України впродовж останніх 10 років є очевидним, що такий стан економіки не давав змоги забезпечувати власні національні економічні інтереси. За розрахунками Міністерства економіки України [3] зазначено, що середнє значення рівня економічної безпеки за цей період становило лише 40 відсотків – зона рівня незадовільного стану (за результатами перерахунку рівня економічної безпеки України за основними складовими економічного характеру).

У 2019 році рівень економічної безпеки України становив 43 відсотки, а за підсумками першого півріччя 2020 року – 41 відсоток. Найбільш суттєвий вплив на стан економічної безпеки держави має рівень забезпечення фінансової безпеки. Її стан, за підсумками першого півріччя 2020 року, оцінювався як незадовільний і становив 42% від оптимального її значення [1]. Основними причинами такого незадовільного стану визначено: постійний дефіцит державного бюджету та пов'язане з цим значне боргове навантаження на бюджет; недостатній розвиток довгострокового інвестиційного кредитування економіки та національного фондового ринку.

Основними викликами та загрозами фінансовій безпеці держави визначено Стратегією економічної безпеки України на період до 2025 року [1]:

- низький рівень бюджетної дисципліни, низька інституційна спроможність розпорядників бюджетних коштів, обмежені зв'язки між бюджетним плануванням та пріоритетними напрямками розвитку держави;

- значний обсяг дефіциту державного бюджету, що за фактичної відсутності неборгових джерел його фінансування спричиняє зростання державного боргу та відповідного навантаження на державний бюджет;

- недостатній рівень фінансової інклюзії;

- втрата доходів бюджету внаслідок поширених явищ «сірого» імпорту та контрабанди, схем ухилення від оподаткування, розмивання бази оподаткування шляхом використання «низькоподаткових» юрисдикцій;

- невирішені питання щодо активів та фінансових зобов'язань на тимчасово окупованих територіях України;

- високий рівень тінізації економіки;

- непослідовність правового регулювання відносин у податковій сфері;

- недостатній розвиток довгострокового кредитування;

- значна частка непрацюючих кредитів у кредитному портфелі банків, у тому числі державного сектору;

- функціонування системи пенсійного забезпечення в умовах високого демографічного навантаження;

- низький рівень ліквідності фондового ринку;

- поширення явища легалізації (відмивання) доходів, одержаних злочинним шляхом.

Щодо інших складових економічної безпеки, слід зазначити, що стан зовнішньоекономічної безпеки оцінювався як небезпечний (на рівні 34% від оптимального значення), стан інвестиційно-інноваційної безпеки також характеризувався як небезпечний – на рівні 32 % від оптимального значення; стан макроекономічної безпеки – також характеризувався як небезпечний (на рівні 38% від оптимального значення) [1].

Отже, небезпечний та незадовільний рівень основних складових економічної безпеки, що спостерігався впродовж останніх 10 років, зумовлює необхідність визначення стратегічного курсу у сфері забезпечення економічної безпеки.

Вважаємо, що основними та пріоритетними завданнями у сфері забезпечення фінансової безпеки, як основної складової економічної безпеки, мають бути:

- розбудова ефективної моделі боротьби зі злочинами в економічній сфері шляхом забезпечення діяльності Бюро економічної безпеки України [4];

- підвищення ефективності планування діяльності головних розпорядників коштів Державного бюджету відповідно до пріоритетних напрямів розвитку економіки, підвищення бюджетної дисципліни та підвищення відповідальності головних розпорядників за нецільове використання бюджетних коштів;

- стимулювання банківського сектору щодо спрямування кредитних коштів, насамперед, на розвиток реального сектору економіки, малого та середнього підприємництва;
- мінімізація ризиків інвестора шляхом забезпечення ефективного захисту прав інвесторів на фондовому ринку;
- поступове скорочення дефіциту державного бюджету та зміцнення взаємодії з міжнародними фінансовими організаціями;
- імплементація мінімального стандарту Плану протидії розмиванню бази оподаткування та виведенню прибутку з-під оподаткування (Плану дій BEPS) та впровадження ефективних податкових правил стосовно контрольованих іноземних компаній;
- створення умов для збільшення залучення довгострокового фондування і розширення довгострокового та інвестиційного кредитування;
- забезпечення національної фінансової системи від легалізації (відмивання) доходів, одержаних злочинним шляхом, фінансування тероризму та фінансування розповсюдження зброї масового знищення
- забезпечення зниження вартості позикових коштів для потреб держави (шляхом оптимального узгодження грошово-кредитної та боргової політики);
- подальше приведення положень Митного кодексу України [5] у відповідність із положеннями митного законодавства ЄС на виконання Угоди про асоціацію між Україною та ЄС тощо.

Виконання всіх визначених завдань у сфері забезпечення фінансової безпеки, як основної складової економічної безпеки, сприятиме досягненню цілей і реалізації пріоритетів національних інтересів у сфері забезпечення економічної безпеки держави.

Список використаних джерел:

1. Указ Президента «Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 11 серпня 2021 року «Про Стратегію економічної безпеки України на період до 2025 року». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/347/2021#Text> (дата звернення: 15.09.2022 р.).
2. Указ Президента України «Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 14 вересня 2020 року "Про Стратегію національної безпеки України» №392/2020. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/392/2020#Text>
3. Методичні рекомендації щодо розрахунку рівня економічної безпеки України. Наказ Міністерства економічного розвитку і торгівлі України від 29.10.2013 № 1277. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v1277731-13#Tex> (дата звернення: 15.09.2022 р.).
4. Закон України «Про Бюро економічної безпеки України» від 28.01.2021 року № 1150-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1150-20#Text>
5. Закон України «Митний кодекс України» від 13 березня 2012 року № 4495-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4495-17#Text>

## **НАПРЯМКИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ВІТЧИЗНЯНОГО СТРАХОВОГО РИНКУ**

СИДОРОВ О.А., канд. екон. наук.

*Дніпропетровський державний університет внутрішніх справ*

У сучасній економіці страхування є важливим і необхідним інструментом, що забезпечує економічну стабільність і безпеку, розвиток підприємництва, ефективний захист від численних природних, техногенних та інших ризиків, реалізацію державної соціальної політики.

Разом з тим за роки ринкових перетворень в Україні не вдалося повною мірою сформувати стійкий, відповідний сучасним вимогам суспільства ринок страхових послуг. Подальший розвиток страхування вимагає уточнення його ролі у вирішенні соціально-економічних завдань держави.

На сьогодні ґрунтовно формуванням ефективної стратегії розвитку національного страхового ринку фактично займається лише Ліга страхових організацій. Державна комісія з

регулювання ринків фінансових послуг (далі Держфінпослуг ДКРРФП) чи інші державні органи не відіграють активної ролі в побудові дієвого ринку. Інколи навіть навпаки, позиція регулятора щодо напрямів розвитку страхування є досить часто протилежною думці учасників ринку.

Основні стратегії розвитку страхового ринку в Україні:

1. Удосконалення законодавчої та методологічної бази ринку страхових послуг.

Для забезпечення ефективного розвитку страхового ринку потрібна реалізація законодавчих мір і прийняття нормативних документів зі стимулювання страхової галузі. Першочергова увага повинна бути приділена стимулюванню страхування фізичних та юридичних осіб, а також забезпеченню державного контролю за істотними фінансовими інвестиційними потоками, що виникають у результаті розвитку цього сегмента ринку, платоспроможністю і ліквідністю страховиків тощо.

2. Пошук шляхів взаємодії органів державної влади з ринком страхових послуг, створення ефективного механізму нагляду та контролю за ринком і забезпечення розвитку саморегулювання в страховій галузі.

Головне завдання державного регулювання – забезпечити формування ефективної державної політики та системи регулювання в страховій галузі. В Україні державне регулювання має здійснюватися шляхом прийняття законів і підзаконних актів, що встановлюють забезпечення:

- надійного і стабільного функціонування страхового ринку;
- дотримання суб'єктами страхового ринку вимог законодавства та недопущення монополізації ринку;
- підвищення за допомогою страхування соціальної й економічної стабільності в суспільстві;
- з виконання зобов'язань сторонами договорів страхування;
- захист внутрішнього страхового ринку від діяльності закордонних компаній та створення рівних конкурентних умов функціонування страховиків, недопущення монополізації ринку;
- одержання державою податків і зборів від здійснення страхової діяльності.

З метою удосконалення державного страхового нагляду за діяльністю страхових організацій та інших професійних учасників ринку страхових послуг, а також захисту прав та інтересів його суб'єктів необхідно здійснити такі заходи:

- підвищення надійності системи страхування за допомогою встановлення єдиних вимог і стандартів надання страхових послуг, які використовуються у міжнародній практиці;
- встановлення правил, нормативів і показників платоспроможності і фінансової стійкості на основі звітності, складеної відповідно до міжнародних стандартів ціноутворення страхових послуг;
- встановлення для професійних учасників страхування вимоги про наявність відповідної освіти та стажу роботи зі спеціальності, що дозволяють виконувати покладені на них функції, а також здійснення заходів, що перешкоджають доступу до керівництва страховою компанією осіб, які допустили фінансові зловживання.

3. Активізація розвитку обов'язкового і добровільного видів страхування.

Незважаючи на те, що на сьогодні в Україні прийняті законодавчі та нормативні документи з основних видів обов'язкового страхування відповідальності фізичних та юридичних осіб (страхування відповідальності власників транспортних засобів, зброї, страхування на випадок заподіяння шкоди в результаті великих аварій при перевезенні небезпечних вантажів тощо), необхідно посилення контролю за проведенням такого страхування та наявністю у страхувальників укладених договорів обов'язкового страхування.

Розвиток підприємництва вимагає здійснення страхування відповідальності при виробництві товарів, виконанні робіт, наданні послуг, у результаті яких може бути заподіяна шкода третім особам, а також здійснення страхування професійної відповідальності лікарів, ріелтерів, аудиторів, арбітражних керуючих та ін.

4. Посилення надійності страхового ринку та забезпечення його прозорості, стимулювання капіталізації страхового ринку та створення інвестиційного клімату діяльності страховиків.

Після впровадження заходів з розвитку обов'язкового і добровільного страхування значно зростуть обсяги страхових операцій. У зв'язку з цим підвищується відповідальність страхових



організацій за виконання прийнятих зобов'язань по договорах страхування. Разом з тим нарощуванням капіталу сьогодні активно займаються лише близько 100 операторів ринку. Некваліфікованість страховиків частково зумовлена неефективною системою державного контролю за даними показниками [1].

5. Визначення напрямів інтеграції страхового ринку до європейського та світового фінансового простору.

Розвиток ринку страхових послуг повинний ґрунтуватися на прийнятті рішень, що передбачають, насамперед, підвищення якості функціонування національної страхової системи при конкуренції зі страховиками, капітал яких сформований за участю іноземних інвесторів. Процес лібералізації ринку страхових послуг у середньостроковій перспективі повинний ґрунтуватися на тому, що страхування є найважливішим інструментом формування довгострокових, найбільш важливих для розвитку української економіки внутрішніх інвестиційних ресурсів.

Головним завданням лібералізації ринку страхових послуг повинна стати побудова оптимального співвідношення інтеграції української страхової системи зі світовою страховою системою і механізмів, що перешкоджають відтоку національних капіталів.

Рішення про характер і умови доступу іноземних страхових компаній на український ринок, прийняті в ході переговорів про приєднання України до Світової торгівлі, будуть мати стратегічне значення. Основним принципом інтеграції України з міжнародними фінансовими і торговими організаціями є, на нашу думку, поетапна лібералізація ринку страхових послуг відповідно до пріоритетів і рівня розвитку окремих секторів цього ринку.

Узагальнюючи викладене, хотілося б зазначити, що впровадження комплексної стратегії розвитку страхового ринку в Україні, однозначно, позитивно вплине на динамічний розвиток цього важливого сектору держави. Потрібно, перш за все, державі поміняти своє ставлення до ринку. Головною рушійною силою в розробці стратегії, її реалізації повинні стати Держфінпослуг, Ліга страхових організацій України, страховики. Від того, настільки ці три рушійні сили ефективно співпрацюватимуть, розроблятимуть і реалізуватимуть стратегію розвитку ринку страхування в Україні, залежатиме як швидко буде в нас побудовано надійний і прозорий за західними мірками ринок і впроваджена дієва система страхування з ефективним наглядом за діяльністю суб'єктів страхового ринку.

Список використаних джерел:

1. Козьменко О., Козьменко С., Васильєва Т. Нові вектори розвитку страхового ринку України : монографія / кер. авт. проекту О. Козьменко. Суми : Університетська книга, 2012. 316 с.

## **ФІНАНСОВА СТРАТЕГІЯ В СИСТЕМІ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ**

СТЕПАНЕЦЬ Є. Ю., магістр,  
СЕМЕРЕЙ Ж. В., доктор філософії, науковий керівник  
*Київський університет ринкових відносин*

Потреба в формуванні фінансової стратегії є незаперечним детермінантом успішного функціонування будь-якого господарюючого суб'єкта. Головною метою фінансової стратегії підприємства є максимізація його ринкової вартості та підвищення ефективності діяльності. Вона досягається шляхом конкретизації цілей з урахуванням завдань і особливостей майбутнього фінансового розвитку бізнес-одиниці. Проте необхідно також враховувати динамічність ринкового середовища, яке в свою чергу може негативно впливати на результати фінансового-господарської діяльності підприємства [1, с. 581].

Необхідність виокремлення фінансової складової при створенні загальної стратегії підприємства обумовлена:

диверсифікацією діяльності великих компаній в плані охоплення ними різних ринків, в тому

числі і фінансових;

потребами в дослідженні джерел фінансування стратегічних проєктів;

наявністю єдиної для всіх підприємств кінцевої мети при виборі стратегічних орієнтирів – максимізації фінансового результату;

стрімким розвитком міжнародних і внутрішніх фінансових ринків, що сприяє залученню фінансових ресурсів і одночасно прибуткового розміщення капіталу [2, с. 79].

Таким чином, фінансова стратегія підприємства – це система довгострокових цілей фінансової діяльності підприємства, що визначаються загальними завданнями його розвитку та фінансовою політикою, а також система методів, засобів, організаційних механізмів та інструментів їх досягнення за допомогою ефективного управління процесами формування, розподілу та використання фінансових ресурсів, а також фінансовими відносинами підприємства в умовах нестабільності факторів довкілля та обмеженості ресурсів.

Система стратегічних фінансових цілей повинна забезпечувати формування достатнього обсягу власних фінансових ресурсів і високу рентабельність використання власного капіталу; оптимізацію структури активів й оборотного капіталу; встановлення прийняттого рівня фінансових ризиків у процесі здійснення виробничо-господарської діяльності підприємства у довгостроковій перспективі.

А в рамках фінансового управління в умовах кризи приймаються управлінські рішення щодо максимізації ліквідності, що необхідна для підтримки плану дій, скорочення непродуктивних витрат, реструктуризації позик і перегляду ковенант; за необхідності проводиться рекапіталізація шляхом зміни співвідношення між позиковим і власним капіталом.

Успіх фінансової стратегії підприємства гарантується, коли стратегічні цілі відповідають реальним фінансовим можливостям підприємства, коли чітко централізоване фінансове управління, а методи його втілення є гнучкими й адекватними змінам фінансово-економічних параметрів розвитку підприємства. Першочерговим завданням фінансового менеджера є забезпечення фінансової стабільності підприємства шляхом підвищення рентабельності та фондоддачі. Розвиваючи здатність стратегічно мислити та бачити загальну картину, менеджер може узгодити внутрішні ресурси та можливості підприємства з зовнішнім середовищем, що постійно змінюється. Для аналізу факторів зовнішнього фінансового середовища у стратегічному фінансовому аналізі можна використовувати систему PEST-аналізу, в рамках якої макросередовище функціонування підприємства поділяють на чотири різновиди; для дослідження факторів зовнішнього та внутрішнього фінансового середовища можна використовувати SWOT-аналіз; для аналізу драйверів зміни рентабельності власного капіталу підприємства можна використовувати факторний аналіз DuPont. В контексті розробки та реалізації фінансової стратегії індикатори як фінансової, так і нефінансової природи, можуть бути поєднані в аналітичному інструменті BSC. Це дозволить об'єднати показники результативності господарської діяльності для переводу стратегії на операційний рівень. Посиленим інструментом реалізації стратегії є стратегічні карти, що представляють зв'язок між перспективами BSC і причинно-наслідковий зв'язки, що ведуть до кінцевої мети діяльності підприємства – створення вартості для стейкхолдерів.

Особливе місце в рамках стратегії фінансування відводиться моніторингу фінансового ринку, аналізу динамічної кон'юнктури і набору переважних форм та умов отримання кредитів, моментів придбання і продажу цінних паперів, вибору різновидів цінних паперів з метою формування портфеля, що повною мірою відповідає стратегічним цілям підприємства [3, с. 126].

Роль фінансової стратегії неможливо переоцінити, оскільки вона забезпечує максимальне використання внутрішнього фінансового потенціалу підприємства та дозволяє реалізувати нові перспективні інвестиційні можливості. З цього випливає висновок, що розробка правильної фінансової стратегії є невід'ємною умовою розвитку підприємства у довгостроковій перспективі. Чим краще керівники розуміють бізнес-стратегію та фінансові результати, тим краще вони здатні розвивати стратегічну спритність перед кризами і приймати швидші та ефективніші рішення [4, с. 16]. Для проведення оцінки та вибору оптимального варіанта існують спеціальні методи прийняття ефективних рішень (евристичні, формалізовані, специфічні). Вибір методів визначається знаннями, досвідом та інтуїцією фахівців, які приймають рішення

про вибір. За результатами оцінки до розробленої фінансової стратегії вносяться необхідні корективи, після чого вона приймається до реалізації.

Таким чином, стратегічне управління фінансовою діяльністю підприємства є необхідним у сучасних умовах господарювання, оскільки спрямоване на створення передумов успішної економічної діяльності.

Список використаних джерел:

1. Хринюк О. С., Крижня В. О. Фінансова стратегія підприємства як головний інструмент його сталого розвитку. Економіка і суспільство. 2018. № 18. С. 581-587. DOI: 10.32782/2524-0072/2018-18-81

2. Мартиненко В. П. Концептуальні аспекти фінансової стратегії підприємства. Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут». 2021. № 19. С. 78-81. DOI: 10.20535/2307-5651.19.2021.230068

3. Мироненко Є. В., Баркова С. О., Єржакова, В. В. Сучасний стан формування фінансової стратегії в системі управління промисловим підприємством. Економічний вісник Донбасу. 2020. № 3 (61). С. 122-130. DOI: 10.12958/1817-3772-2020-3(61)-122-130

4. Халатур С. М., Павлова Г. Є., Качула С. В., Сітало Л. О. Антикризове управління малим бізнесом як запорука забезпечення фінансової стратегії та ефективності агровиробництва. Агросвіт. 2022. № 2. С. 10-17. DOI: 10.32702/2306&6792.2022.2.10

## **ФІНАНСОВИЙ КОНТРОЛІНГ ЯК СИСТЕМА ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ**

СТЕПАНЕЦЬ О. О., магістр,

СЕМЕРЕЙ Ж. В., доктор філософії, науковий керівник

*Київський університет ринкових відносин*

Застосування системи фінансового контролінгу є новим напрямом у системі управління стійким розвитком підприємства, який пов'язаний із забезпеченням прийняття раціональних оперативних і стратегічних рішень.

У сучасній вітчизняній і зарубіжній літературі не існує єдиного підходу до визначення категорії контролінгу, проте узагальнення наявних дефініцій дозволяє виділити три підходи щодо її трактування:

– процесно-функціональний, що зосереджує увагу на винятковій ролі контролінгу в підтримці та забезпеченні функцій і напрямів реалізації процесу управління;

– концептуально-процесний, який ідентифікує категорію контролінгу через концептуальну систему поглядів, принципів і підходів щодо ефективної організації досягнення цілей суб'єкта господарювання (фірми, підприємства);

– системний, у якому інтегровано синтезуються елементи двох інших підходів і робиться спроба комплексного відображення всіх можливих аспектів змісту та сутності даного поняття [1, с. 4].

Загальний аналіз та систематизація етапів становлення контролінгу вказує на те, що в сучасних умовах механізм дії контролінгу являє собою предметну технологію ефективного й оптимального вирішення управлінських завдань, побудовану на взаємодії інструментів різних галузей знань, скоординованих системою менеджменту підприємства на досягнення стратегічних цілей його розвитку.

Контролінг є спеціальною системою методів та інструментів, що дає змогу здійснювати підтримку управління підприємством і включає в себе такі складники, як забезпечення інформацією, планування діяльності, координація і контроль усіх дій, а також внутрішній консалтинг [2, с. 90].

Оскільки суттю системи фінансового контролінгу є інтеграція окремих елементів функцій управління, змістовними його функціями можна вважати облік, планування, контроль та аналіз. Інформаційна ж функція охоплює всю систему фінансового контролінгу, адже саме в наданні

необхідної управлінської інформації головне призначення контролінгу. Щодо функції координації, то вона притаманна системі фінансового контролінгу та гарантує безперервність і системність заходів. Її метою є досягнення узгодженості в роботі всіх ланок організації (підприємства) шляхом встановлення між ними оптимальних зв'язків (комунікацій).

Оскільки основною метою фінансового контролінгу є забезпечення стійкого та стабільного розвитку підприємства, тому всі управлінські заходи мають бути спрямовані на максимізацію прибутку за мінімальних витрат та усунення фінансових ризиків [3, с. 4].

Фінансовий контроль базується на системі калькуляції, що визначає взаємозв'язок між випуском продукції, собівартістю і прибутком, кількістю часу, витраченого на виробництво, витратами на експлуатацію механізмів та управління іншими показниками, що характеризують рівень виробництва, потенціал і ресурси всіх типів [4, с. 89].

Розглянемо можливі напрями вдосконалення методів контролінгу для оцінки стану фінансової безпеки підприємства. З метою отримання адекватної оцінки рівня фінансової безпеки підприємства фінансові показники, що характеризують діяльність підприємства, доцільно порівнювати не з нормативними значеннями, розробленими для зовнішньоекономічних умов, а з:

середніми значеннями аналогічних показників, розрахованими за сукупністю підприємств кожної галузі, що виробляють основну масу своєї продукції;

значеннями рекомендованих у працях українських дослідників показників, що відповідають вимогам безпечного функціонування;

показниками діяльності кращих підприємств тощо.

Завдання з управління якістю контрольно-аналітичних процедур при організації та здійсненні фінансового контролінгу необхідно узгоджувати з правилами і процедурами контролю, дотримуючись встановлених вимог планування та документування результатів контрольних заходів.

Будь-які зміни в стратегії, викликані ситуацією на ринку, зумовлюють необхідність реорганізації внутрішніх бізнес-процесів і структур, що призводить до необхідності налаштування існуючої системи контролінгу. Зміни також можуть бути викликані впровадженням нових рішень у сфері теорії та практики контролінгу. Переформатування контролюючої місії – це не тільки управління новими ризиками, це також, і розблокування величезних можливостей. Роль контролерів стане більш проактивною, орієнтованою на створення доданої вартості, на відповідальність за автоматизацію багатьох аспектів своїх традиційних повсякденних завдань. Якщо вони не проявлять глибоких знань про інноваційні ринки і продукти, про драйвери для бізнесу, контролери не можуть виступати ефективними партнерами для менеджменту.

Розвиток теорії фінансового контролінгу активізує поширення сфер його застосування, формування спеціальних методичних підходів до впровадження системи фінансового контролінгу на підприємствах.

Список використаних джерел:

5. Гузар Б. С. Фінансовий контролінг в системі управління підприємствами України. URL: <https://lib.udau.edu.ua:8443/server/api/core/bitstreams/ba182045-d236-40e4-aec3-76b3cd887f47/content>

6. Корбутяк А. Г., Шевчук Ю. О. Фінансовий контролінг як складник управління фінансами підприємства. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2021. № 39. С. 89-94. DOI: 10.32782/2413-9971/2021-39-16

7. Адонін С. В., Калашнікова Ю. М. Фінансовий контролінг у системі управління підприємством. Ефективна економіка. 2022. № 2. DOI: 10.32702/2307-2105-2022.2.97

8. Дмитренко А., Ковтунов А. Фінансовий контролінг як система ефективного управління спільною діяльністю підприємств. Економіка і регіон. 2020. №1(76). С. 86-91. DOI: 10.26906/EiR.2020.1(76).1921.

## MUNICIPAL CONSULTING AS A SPECIFIC TYPE OF CONSULTING SERVICES IN CONSTRUCTION INDUSTRY

STRASHKO SERGEY, magister

*O.M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv*

The concept of municipal consulting, which came to the domestic market from the European consulting system, is not sufficiently developed in Ukraine. The practice of local self-government bodies does not allow identifying specific examples of providing such services to construction companies. There is no conceptual apparatus of public and municipal consulting processes formed at the legislative level. Although, identifying the problems of the development of the construction industry and the implementation of construction projects, the relevance of the introduction of municipal consulting in the construction market is determined, which reflects the imbalance between the demand for consulting services of local governments and the supply of these services from local authorities.

A wide range of services is represented by public and municipal consulting in the EU countries. Consulting systems in the EU countries perform consulting functions at the public and municipal levels for the implementation of large-scale infrastructure projects with a high intellectual component and a complex of complex management processes. The level of implementation of public and municipal consulting is an indicator of the democratic nature of the state, the effectiveness of the functioning of its authorities at various levels, the construction of a systemic vector of management through the implementation of public administration and municipal management mechanisms, a high level of public

The degree of demand for municipal consulting in Ukraine is extremely low, which is determined by the level of distrust of the population to the authorities, high corruption, economic, bureaucratic and other factors. However, in the context of decentralization processes and the transfer of powers of central authorities to the local level, it is advisable to identify additional opportunities for the development of the municipal consulting system in Ukraine.

It should be noted that a number of problematic aspects hinder the implementation in practice and development of the municipal consulting system in the domestic market of construction services. It is advisable to consolidate information on the problematic aspects of the development of municipal construction consulting in a single scheme for further search for ways to solve them.

One of the main problems in the development of municipal consulting is the outdated information systems that underlie the provision of public and municipal services. Examples of transition to new information systems can be administrative service centers that are opened to improve the efficiency of the public administration system. However, such centers are not directly related to the implementation of construction projects, so they cannot be used as elements of the implementation of the municipal consulting system. Today, local governments and public authorities mostly use information as a source of statistical data and the results of their processing at the level of their accumulation. There are no systems of intellectual information processing; communication systems. Thus, the information component is the main one for the implementation of municipal consulting systems.

Thus, to ensure the effectiveness of municipal consulting, an important role is played by institutional entities that provide consulting processes, legal norms, and an established system of public-private cooperation. The problem of consulting development in Ukraine is the problem of transition from the hierarchical political model of power organization to the institutional one with redistribution of functions, spheres of influence, responsibility and financial flows from the center to the territorial entities. Decentralization processes provide for this transition, but the low competence and professionalism of local self-government representatives on the ground hinders the processes of quality institutional development.

Economic indicators confirm the feasibility of developing municipal consulting. Expanded staffs of departments and divisions of local self-government bodies, with questions to their professionalism and quality of service provision, are economically inexpedient. Large internal staffs can be replaced by a system of external consultants in the field of municipal management and various sectors of the national economy.

An important aspect is to provide a legal framework for the formation of a system of consulting services. There is no legal basis for the development of the municipal consulting system in Ukraine. As

of today, only the position of internal consultants in the structure of business entities, external consultants for public authorities and assistant consultants for the level of legislative power (deputy corps of the Parliament of Ukraine, local self-government bodies, and territorial communities) is defined at the legislative level. Thus, there is no legal regulation of the municipal consulting system in public-private sector relations.

The formation of the municipal consulting system should provide for the creation and filling with functional responsibilities of a set of institutional entities aimed at ensuring the possibility of developing consulting services that are most in demand for the development of the national economy. The basis for the formation of municipal consulting is a network of municipal entities at different levels of territorial organization, which can effectively interact within the allocated powers.

## **ПРОБЛЕМИ ЯКОСТІ ОБЛІКОВОЇ ІНФОРМАЦІЇ ПРО ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ VUCA**

ЧАБАНЮК О.А., канд. екон. наук, доц.

КУКСІНСЬКИЙ М.О.,

*ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана»*

Ключовим індикатором успішності ділової активності на ринку є прибутковість бізнесу, як результат ефективного управління фінансовими результатами. Втім сценарій розвитку ринку у 2019-2022 показав, що для забезпечення прибутковості в умовах повної невизначеності недостатньо важелів внутрішнього управління фінансовими потоками і ресурсами. Система управління підприємством стала не просто відкритою, вона практично інтегрувалась в умови VUCA (volatility, uncertainty, complexity, ambiguity).

Пандемія COVID-19 довела суттєвість впливу зовнішніх факторів на сталість економічного середовища в Україні, визначила глибину проблеми формування фінансових результатів суб'єктів транзитивної економіки. Сукупний прибуток суб'єктів господарювання у 2020 році зафіксовано у сумі 264,4 млрд грн, тоді як у 2019 році цей показник склав 446,9 млрд грн. Розгорнутий аналіз фінансових результатів показує, що прибуток становив 602,3 млрд грн (97,1% порівняно із 2019 роком), збитків допущено на суму 337,9 млрд грн (194,6% проти минулого року).

Означені тенденції вплинули на місце країни у світових рейтингах. За даними дослідження Economic Freedom Index 2022 за версією Heritage Foundation, у 2021 році Україна посіла 127 місце серед 178 країн за рейтингом економічних свобод [1]. Узагальнений показник України становив 54,1 бали з можливих 100, що на 2,1 пункти менше за показник 2020 року та нижче за середній показник у Європі та світі.

Протистояння України російській військовій агресії у 2022 році довело економіку до стану повної турбулентності. Класичні інструменти управління фінансовими результатами транзитивної економіки виявились неідеальними в умовах надзвичайних подій тривалої дії.

Особливої значимості для бізнесу набуває стратегія виживання та поствоєнного відновлення джерел зростання фінансових результатів на основі пошуку та реалізації альтернативних рішень. Вказане не можливо без забезпечення релевантності облікової інформації про фінансові результати підприємства в умовах VUCA. Це означає пріоритетність організації ризик-орієнтованого інформаційного простору підприємства. А отже, вимагає переосмислення впливу ризик-факторів на якісні характеристики облікової інформації про фінансові результати.

Окремі теоретичні засади якості облікової інформації на основі ризик-орієнтованого підходу досліджено у роботах науковців: С. Бардаш, Т. Осадча, М. Городиський, В. Іванков, О. Пилипенко, В. Занора, І. Панченко, В. Іванков, інші. Проблемі адаптації облікового інформаційного простору підприємства до світових викликів присвячено дослідження А. А. Abbas, S. M. Al-Kawaz, H. Ali Al-Masoodi, O.-S. Bunget, Л. В. Чижевської, інших.

Зокрема, І. Панченко виокремлює роль обліку в системі ризик-орієнтованого управління, здійснює аналіз повноважень працівників бухгалтерії у впровадженні ризик-орієнтованого управління господарською діяльністю. В. Іванков запропонував концептуальні основи ризик-

орієнтованого управлінського обліку інноваційної діяльності з використанням науково-методичних підходів до вирішення наукової проблеми узгодженого використання різних систем оціночних показників.

Безручук С. Л. наполягає, що наразі розпочався принципово новий «сучасний етап нових викликів» вимог до якості бухгалтерського обліку [2, с. 5]. Для цілей дослідження, ми розглядаємо VUCA як комплексні умови одночасної дії мінливості, невизначеності, складності і неоднозначності на ринку. При цьому умови можуть посилювати або послаблювати одна одну. Прояв VUCA у 2022 році це не тільки нестабільність цінової політики, відсоткових ставок, обмінних курсів, обмеження операцій з цінними паперами тощо, що призведе до ймовірного банкрутства у майбутньому. Військові дії на території України зумовили надвисоку ймовірність знищення матеріальних, людських ресурсів, втрати фінансових ресурсів та інтелектуального капіталу упродовж доби.

Втрата каналів збуту, міграція бізнесу, територіальна розпорошеність персоналу вимагають від власників бізнесу приймати важливі оперативні рішення, спираючись на достовірну, підтверджену інформацію. Такою є інформація, сформована у площині обліку, із дотриманням правил і чинної практики процедур збору, обробки, узагальнення, зберігання та передачі її користувачам. Місія облікової інформації щодо фінансових результатів – забезпечити прийняття рішень в умовах тотальної невизначеності.

На усіх етапах збору та руху облікової інформації про фінансові результати необхідним є суворе дотримання умов, що забезпечують її якість. Ігнорування якісних характеристик облікової інформації про фінансові результати посилюють інформаційний ризик – прийняття заздалегідь помилкових рішень, що призведуть до поглиблення кризових тенденцій у формуванні фінансових результатів.

Основоположними якісними характеристиками облікової інформації про фінансові результати для цілей складання фінансової звітності є доречність і правдиве подання [3]. Облікова інформація є доречною, якщо вона може вплинути на рішення, які приймають користувачі. В умовах VUCA доречність необхідно визначати як спроможність системи управління бізнесом реагувати на зміни. Облік має забезпечити систему управління інформацією про ці зміни: розмір втрат внаслідок надзвичайної події, величина сумнівної заборгованості, «ціна» альтернативного каналу збуту тощо. А бізнес-менеджмент має бути готовим визначити та використати цінність такої інформації для прийняття рішень.

Ознакою доречності є суттєвість інформації, її цінність для обґрунтування рішення. Крім традиційних статей доходів і витрат власнику бізнесу слід звернути увагу на розмір податкових платежів у нових умовах, можливість компенсації втрати частини бізнесу державними та міжнародними програмами, доцільність зміни кола постачальників. Облікова інформація про фінансові результати є суттєвою, якщо її відсутність або некоректне подання чи використання може вплинути на управління бізнесом.

Правдиве подання облікової інформації про фінансові результати забезпечується її повнотою, об'єктивністю, відсутністю помилок і неточностей. У нових умовах на етапі збору інформації перешкодою для дотримання правдивого подання є втрата бази даних або доступу до неї, протиправні дії третіх осіб (наприклад, на тимчасово окупованих територіях, територіях, де ведуться активні військові дії), недостатня кваліфікація залученого персоналу або висока суб'єктивність оцінок через емоційно-психологічний стан. Для забезпечення правдивого подання, інформація про витрати, доходи повинна перевірятися, що вимагає часу та залучення додаткових джерел одержання інформації, суб'єктів її збору.

Посилювальними характеристиками якості облікової інформації про фінансові результати є зіставність, можливість перевірки, своєчасність. Втім, в умовах VUCA їх дотримання відбувається із низкою застережень. Відсутність бізнес-активності, різкий відтік капіталу створюють асиметрію облікової інформації. Ситуація, коли має місце нерівномірний розподіл інформації про фінансові результати між користувачами та / або її нерелевантність. Наприклад, відсутність інформації про фактичний товарооборот на територіях, де ведуться активні бойові дії; некоректність планування через втрату попиту на окремі товарні групи; нераціональність закупівель через неврахування предметів гуманітарної допомоги, що надаються безкоштовно внутрішньо переселеним особам регіону; непрогнозовано висока частка втрат від надзвичайних

подій у період воєнного стану тощо. Критичним фактором для прийняття рішень є втрата ключових кадрів, які обробляли інформацію та брали участь у формуванні масиву даних, через переміщення, мобілізацію, смерть.

Оцінювання фінансових результатів набуло миттєвості – інформація потребує оновлення щонайменше щотижнево. Нові реалії унеможливають довгострокове планування і ретроспективний аналіз, побудову трендів та прогнозування бізнес-ситуації. Значні масиви даних обробляються швидко та в умовах неймовірно високого ризику.

Науковцями досліджуються й інші властивості облікової інформації [4, с. 175]. Зокрема, важлива увага приділяється ємності, простоті форми та сприйняттю. Дані, на яку спирається облік фінансових результатів, мають відповідати вимогам репрезентативності, змістовності, доступності, стійкості до змін, точності, економічності підготовки, узагальнення та інтерпретації. З позиції оперативного прийняття рішень щодо управління фінансовими результатами якісними характеристиками облікової інформації є її адресність, оперативність підготовки і подання, доступність для збору, аналітичність, корисність (цінність), економічна обґрунтованість показників, збалансованість.

Застосування якісних характеристик облікової інформації не повинно нівелювати розумне співвідношення часових та інших ресурсів на її збір та обробку до цінності інформації для прийняття рішень.

В умовах VUCA можуть бути переглянуті положення облікової політики. У цьому випадку унеможливується ретроспективне зіставлення облікової інформації про фінансові результати. А отже, певною мірою втрачається цінність аналітичної оцінки ділової активності суб'єкта бізнесу за даними фінансової звітності зовнішніми користувачами

Таким чином, якісні характеристики облікової інформації про фінансові результати підприємства є чутливими до прояву VUCA. Проблеми їх застосування можуть виявлятися у різних аспектах:

- відсутність вичерпної (повної) інформації про джерела доходів та напрями витрат, розмір витрат від настання надзвичайних подій тривалої дії;
- недетермінованість як неможливість прогнозування процесів, пов'язаних із формуванням фінансових результатів;
- плінність кваліфікованого персоналу, що бере участь у зборі, обробці та інтерпретації облікової інформації про фінансові результати;
- порушення вимоги достовірності через приховування, викривлення інформації або інших протиправні дії третіх осіб;
- некоректність інформації про доходи, витрати, фінансові результати через помилки, неточності, часові розриви у зборі та її обробці тощо.

Наведена проблематика підлягає подальшому дослідженню і обговоренню в частині формування практики управлінських процедур, підходів до якості облікової інформації про фінансові результати у зв'язку з реаліями VUCA.

Список використаних джерел:

1. Index of Economic Freedom. Country Rankings. URL: <https://www.heritage.org/index/ranking> (дата звернення: 16.09.2022 р.).
2. Безручук С. Л. Зміна підходів до якості облікової інформації: історичний аспект. Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу, (2(49), 3–7. [https://doi.org/10.26642/pbo-2021-2\(49\)-3-7](https://doi.org/10.26642/pbo-2021-2(49)-3-7) (дата звернення: 16.09.2022 р.).
3. Концептуальна основа фінансової звітності. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/929\\_009#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/929_009#Text) (дата звернення: 16.09.2022 р.).
4. Кулик В. А. якісні характеристики облікової інформації в умовах використання інформаційно-комунікаційних технологій. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. 2017. № 5 (84). – С. 173–179.



## ОКРЕМІ ПРАВОВІ ПИТАННЯ ФОРМУВАННЯ СТАРТОВОГО КАПІТАЛУ ДЛЯ ДІЯЛЬНОСТІ СТАРТАПІВ У ФОРМІ ФІЗИЧНОЇ ОСОБИ-ПІДПРИЄМЦЯ

ЧУПРИНА А.Т., адвокат,

*НДІ правового забезпечення інноваційного розвитку НАПрН України*

Перебуваючи на етапі Early Growth, сутність якого полягає у виведенні інноваційної продукції на ринок, стартап стикається з проблемою пошуку достатньої кількості фінансових ресурсів для «закріплення» на ринку та подальшого зайняття провідних позиції щодо споживачів.

В межах цього дослідження буде розкрито питання правового регулювання фінансування та одержання фінансової підтримки стартапом.

Серед організаційно-правових форм діяльності стартапів найбільш поширеними формами є фізичної особи-підприємця, приватного підприємства та товариства з обмеженою відповідальністю.

Відповідно до ЦК України фізична особа-підприємець не формує статутний капітал та відповідає за зобов'язаннями всім своїм майном.

В цьому аспекті виникає питання щодо розмежування майна фізичної особи та цієї ж особи, що провадить підприємницьку діяльність як фізична особа-підприємець.

Відповідно до Роз'яснення Міністерства юстиції України від 14.01.2011 року суб'єктом права власності визнається саме фізична особа, яка може бути власником будь-якого майна, крім майна, що не може перебувати у власності фізичної особи. При цьому, правовий статус фізичної особи-підприємця не впливає на правовий режим майна, що перебуває у його власності[1].

Подібна позиція застосовується і судами при здійсненні судочинства. Зокрема, відповідно до правової позиції Великої Палати Верховного Суду, викладеної у Постанові від 25 лютого 2020 року у справі № 916/385/19: «...Підприємець - це юридичний статус фізичної особи, який засвідчує право цієї особи на заняття самостійною, ініціативною, систематичною, на власний ризик господарською діяльністю з метою досягнення економічних і соціальних результатів та одержання прибутку. Фізична особа, яка є власником, зокрема, нерухомого майна, має право використовувати його для здійснення підприємницької діяльності»[2]. Як впливає зі змісту вказаного рішення все майно належить фізичній особі, а у випадку виникнення спору щодо майна має значення чи використовувалося воно у підприємницькій діяльності.

Крім того, при формуванні майна, за рахунок якого буде здійснюватися підприємницька діяльність фізичною особою-підприємцем засновнику стартапу потрібно враховувати питання спільної сумісної власності подружжя.

Відповідно до ч. 2 ст. 52 ЦК України фізична особа - підприємець, яка перебуває у шлюбі, відповідає за зобов'язаннями, пов'язаними з підприємницькою діяльністю, усім своїм особистим майном і часткою у праві спільної сумісної власності подружжя, яка належатиме їй при поділі цього майна.

Таким чином, національне законодавство фактично не поділяє майно фізичної особи і фізичної особи-підприємця, однак в окремих випадках має значення чи використовувалося майно особи для здійснення нею підприємницької діяльності і за рахунок яких коштів було придбано таке майно.

Також одним із поширених джерел формування стартового капіталу для започаткування діяльності фізичною особою-підприємцем є позики та кредити.

В цьому аспекті доцільно звернути увагу на державну програму підтримки «Рука допомоги», функціонування якої передбачене Порядком надання допомоги на здобуття економічної самостійності малозабезпеченої сім'ї, затвердженого Постановою Кабінету Міністрів України від 21 квітня 2021 р. № 397[3].

Максимальний розмір допомоги за цією програмою у 2022 році становить 97 500 грн., що дорівнює 15 мінімальним заробітним платам цього році. Вказана сума може бути спрямована на закупівлю обладнання та матеріалів для ведення підприємницької діяльності.

Особа, яка має право претендувати на одержання такої державної допомоги повинна відповідати наступним вимогам:

1) бути непрацюючою працездатною особою (звернімо увагу що термін «непрацююча працездатна особа» застосовується у розумінні Закону України «Про державну соціальну допомогу малозабезпеченим сім'ям» як особа працездатного віку з числа членів малозабезпеченої сім'ї, яка за станом здоров'я здатна до активної праці і не працює, не проходить військову службу, не займається підприємницькою діяльністю чи незалежною професійною діяльністю, не здобуває освіти за денною формою у закладах загальної середньої, професійної (професійно-технічної), фахової передвищої, вищої освіти. Відповідно до Закону України «Про зайнятість населення» особи працездатного віку – особи віком від 16 років, які не досягли встановленого статтею 26 Закону України «Про загальнообов'язкове державне пенсійне страхування» пенсійного віку);

2) бути членом малозабезпеченої сім'ї (відповідно до Закону України «Про державну соціальну допомогу малозабезпеченим сім'ям» малозабезпечена сім'я – сім'я, яка з поважних або незалежних від неї причин має середньомісячний сукупний дохід нижчий, ніж прожитковий мінімум для сім'ї);

3) мати офіційний статус безробітного (стоїть на обліку в центрі зайнятості населення);

До заяви про надання їй фінансової допомоги особа, серед іншого, має додати бізнес-план, який підготовляється нею самостійно або внаслідок проходження професійного навчання через центри зайнятості.

Рішення про надання такого виду державної підтримки приймається комісією, до складу якої входять представники центру зайнятості, уповноважена особа виконавчого органу, представники органу соціального захисту населення, органів місцевого самоврядування, територіальних органів ДПС, організацій (об'єднань) роботодавців і профспілок (за згодою).

На нашу думку, позитивний ефект мало би залучення до оцінки бізнес-планів таких суб'єктів інноваційної діяльності як бізнес-інкубатори, бізнес-акселератори, бізнес-школи, інші державні організації та установи, основою діяльності яких є питання удосконалення системи підприємницької діяльності в Україні.

Їх залучення є важливим як на етапі походження особою професійного навчання, так і на етапі власне оцінки бізнес-плану.

Разом з тим, необхідно забезпечити неупередженість рішення комісії, шляхом усунення тих суб'єктів, які надавали освітньо-консультативні послуги особам при підготовці бізнес-плану, від голосування під час оцінки такого бізнес-плану.

Крім того, вважаємо за необхідне зацентрувати увагу на важливості надання особам, що мають намір провадити підприємницьку діяльність низки правових знань, зокрема, щодо специфіки національної системи оподаткування, ведення звітності, основ правових відносин між суб'єктами підприємницької діяльності та органами державної влади, а також щодо фундаментальних питань договірних правовідносин.

Повертаючись до питання програми «Рука допомоги» варто зазначити, що держава не надає фізичній особі варіантів вибору форми ведення підприємницької діяльності у випадку задоволення заяви про надання вказаної державної фінансової допомоги. Так, особа, заяву якої задовольнили, за загальним правилом, має зареєструватися у відповідних територіальних органах Державної податкової служби України як фізична особа-підприємець протягом 30 днів з дня отримання повідомлення про прийняте комісією рішення. У випадку нездійснення такої реєстрації особа втрачає право на одержання допомоги.

На нашу думку, стимулювання державою реєстрації особи непрацюючої особи саме як фізичної особи-підприємця на нашу думку пов'язано із наступним:

1. Широкі правові можливості обрання спрощеної системи оподаткування
2. Спрощений порядок ведення звітності.
3. Простий порядок прийняття рішення.
4. Значно більша «гнучкість» до змін у діяльності.

Підсумовуючи вищевикладене, можна зробити висновок, що засновники стартапів, які здійснюють реєстрацію бізнесу як фізична особа-підприємець, можуть скористатися державними програмами, які надають фінансову підтримку ще на етапі розробки бізнес-плану. Разом з тим, стартапу необхідно уважно аналізувати деталі програми, а також зміни у такій програмі, її розповсюдження на поточні правовідносини, а також враховувати специфіку

правового статусу майна фізичної особи-підприємця. В останньому зазначеному аспекті особливого значення має постійне підвищення юридичної обізнаності засновника стартапу, зокрема, і через суб'єктів інноваційної діяльності, які надають освітньо-консультативні послуги.

Список використаних джерел:

1. Статус фізичної особи - підприємця: проблеми застосування законодавства: Роз'яснення Міністерства юстиції України від 14.01.2011 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/n0012323-11#Text>

2. Постанова Великої Палати Верховного Суду від 25 лютого 2020 року у справі № 916/385/19. URL: [https://protocol.ua/ru/vp\\_vs\\_spir\\_shcho\\_vinikae\\_z\\_privodu\\_mayna\\_shcho\\_nalegit\\_fizichniy\\_osobi\\_na\\_pravi\\_privatnoi\\_vlasnosti\\_ale\\_vikoristovuetsya\\_neyu\\_v\\_pidpriemnitskiy\\_diyalnosti\\_e\\_gospodarskim\\_\(sprava\\_916\\_385\\_19\\_vid\\_25\\_lyutogo\\_2020\\_roku\)](https://protocol.ua/ru/vp_vs_spir_shcho_vinikae_z_privodu_mayna_shcho_nalegit_fizichniy_osobi_na_pravi_privatnoi_vlasnosti_ale_vikoristovuetsya_neyu_v_pidpriemnitskiy_diyalnosti_e_gospodarskim_(sprava_916_385_19_vid_25_lyutogo_2020_roku))

3. Порядком надання допомоги на здобуття економічної самостійності малозабезпеченої сім'ї: затв. Постановою Кабінету Міністрів України від 21 квітня 2021 р. № 397. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/397-2021-%D0%BF#Text>

## **УПРАВЛІННЯ ЦИФРОВІЗАЦІЮ БАНКУ В УМОВАХ ЕКЗИСТЕНЦІЙНИХ КРИЗ**

ШЕЛУДЬКО С.А., канд. екон. наук, доц.  
*ПАТ Акціонерний банк «Південний»*

Весна 2022 року довела, що сучасна банківська система здатна ефективно функціонувати навіть в умовах повномасштабного військового вторгнення. Такий стан речей може дивувати сторонніх спостерігачів, проте не є чимось надзвичайним для фахівців галузі. Якщо взяти до уваги адаптацію банківських установ до дистанційної реалізації більшості бізнес-процесів, а також послідовне введення Національним банком України ризику війни в число екстерналії стрес-тестування протягом останніх років, то стійкість до надзвичайних умов обслуговування клієнтів є логічним наслідком ретельної та завчасної підготовки. Одним з інструментів, що дозволили зберегти дієвість установ, стала цифровізація банківської діяльності.

Стрімкий технологічний розвиток і широка різноманітність змін на сучасних глобалізованих ринках (до яких, безперечно, належить й ринок банківських послуг) призвели до інтенсифікації процесів корпоративної адаптації – пристосування бізнесу до плінних і волатильних умов зовнішнього середовища. Досягнення стійкості до екстернальних змін відбувається завдяки цифровізації – практичному перетворенню процесів, контенту або об'єктів, що первісно є (частково або повністю) фізичними або аналоговими, на (більшою мірою або повністю) цифрові, тобто такі, що засновані на дискретних сигналах [1, с. 335]. Таке перетворення, шляхом упровадження нових технологій, актуалізує дедалі більше дискусій щодо змін у традиційних стратегій і методів управління задля реагування на цифрову трансформацію. Відповідь на ці питання передбачає створення інноваційних або ж удосконалення існуючих бізнес-моделей за допомогою цифрових технологій. Застосування нових технологій та їх упровадження для покращення ефективності операційної діяльності є важливим чинником управління банківськими установами. Сьогодні складні перетворення впливають на більшість аспектів стратегічного і тактичного менеджменту, включаючи прогнозування, конкурентоспроможність, процеси ухвалення рішень, продуктивність, документообіг, і, власне, обслуговування клієнтів.

Основна проблема цифровізації в банківській сфері полягає в тому, що традиційні постачальники фінансових послуг суттєво запізнюються із запровадженням комплексної цифровізації. В результаті цього клієнтам пропонується обмежений спектр продуктів, якими можна скористатися через цифрові канали постачання, а самі банки стикаються зі стратегічними та операційними бар'єрами в процесі цифрової трансформації. На відміну від установ, схильних до традиційного ведення банківського бізнесу, нові, інноваційні конкуренти з ексклюзивними маркетинговими концепціями, продуктами та послугами – і, перш за все, з

сучасним багатоканальним підходом до обслуговування та комунікації з клієнтами, – практично миттєво здобувають високі показники рентабельності, охоплення цільової аудиторії та утримуваної частки на ринку. Відповідні компанії отримали назву «необанки», а впізнаваність і популярність їхніх брендів говорить сама за себе.

Доцільно вказати на дві розповсюджених омані щодо цифровізації банківської діяльності:

– цифровізація несе переваги лише фронт-офісу, а підрозділи супроводження є ефективними й з традиційними підходами до роботи;

– цифрові канали продажів і надання послуг є значущими виключно в роздрібному сегменті.

Щодо першого, варто зауважити, що більшість цифрових фінансових технологій (FinTech) передбачає можливості до інтегрованого впровадження: тобто, перехід підрозділів з продажів і обслуговування клієнтів на цифрову платформу дозволяє одночасно використовувати її для здійснення адміністрування операцій та регулювання ризиків. Відтак, цифровізація дозволяє узгодити комерційні та пруденційні цілі банку, а FinTech дублюється відповідними регулятивними технологіями (RegTech). Найпростішим прикладом такого подвійного застосування є цифрова підтримка казначейства, яке може використовувати впроваджені технології здійснення клієнтами платежів і розрахунків для забезпечення управління ліквідністю банку та контролю за відповідними нормативами.

Стосовно другого суперечливого твердження доцільно вказати на значний зсув у клієнтських перевагах, що відбувся протягом останніх 3-5 років: наразі корпоративний сегмент є настільки ж чутливим і вимогливим до цифрових каналів обслуговування, як і роздрібний, а на фронті технологічних інновацій очікувано перебувають клієнти з МСБ.

Таким чином, сучасні банки відчують всебічний тиск щодо модернізації бізнес-моделі відповідно до вимог цифрової епохи, аби зберегти ринкові позиції, конкурентоспроможність та рентабельність. Найбільш вагомими перевагами цифровізації для традиційних установ є: розширення клієнтської аудиторії включно з доступом до нових сегментів, скорочення операційних витрат, оптимізація бізнес-процесів і загальних адміністративних видатків, посилення стандартів ідентифікації клієнтів і фінансового моніторингу внаслідок автоматизації. По мірі розвитку базових цифрових фінансових технологій змінюється й загальне уявлення про «цифровий банкінг»: якщо десятиліття тому його критерії не виходили за межу виконання платежів і перевірки стану рахунків через інтернет або мобільні платформи, то сьогодні бути цифровізованою для банківської установи означає забезпечити клієнтів можливістю повноцінного контролю за поточними, ощадними та позичковими рахунками включно з виконанням обмінних та більшості документарних операцій без відвідування традиційних відділень. Необанки, своєю чергою, провадять суцільно цифрову бізнес-модель, коли операційні офіси не мають жодного оф-лайн контакту з клієнтом – причому така стратегія передбачає повноцінну конкуренцію з традиційними банками, включно з участю в сегменті великих корпоративних клієнтів.

Аналізуючи спеціалізоване дослідження перешкод, що ускладнюють цифрові перетворення в банківських установах з точки зору менеджменту [2, с. 15–18], можна визначити управлінські цілі, досягнення яких є критично важливим для ефективної цифровізації сучасного універсального банку (табл. 1).

Таблиця 1

**Основні критерії ефективного управління цифровізацією банку**

Критерій	Сфера управління	Зміст критерію
1. Пріоритетність цифрових змін	Стратегічне управління	Цифровізація визнана та закріплена як частина стратегії банку.
2. Залученість банківських асоціацій		Фактична співпраця з питань цифрового розвитку в рамках об'єднань банків
3. Зміцнення мережевих ресурсів	ІТ-менеджмент	Розвиток цифрової мережі банку є пріоритетом капітальних інвестицій
4. Системність технологічної рецепції		План цифрового розвитку передбачає регулярне впровадження інновацій

5. Адресність інновацій	цифрових	Маркетинговий менеджмент	Кожен цифровий канал або платформа мають визначену цільову аудиторію
6. Зміна структури персоналу		HR-менеджмент	Рекрутинг засновано на цифровій компетенції, а не географічній ознаці
7. Цифрова грамотність менеджменту та персоналу			Встановлено кваліфікаційні вимоги щодо цифрової грамотності менеджменту всіх ланок і персоналу, проводяться регулярні навчання щодо цифрових технологій

*Джерело: складено на підставі [2-3].*

Розкриваючи деталі представлених в табл. 1 критеріїв, варто зазначити, що пріоритетність цифрових змін у банку на практиці відображається не лише в загальній обізнаності членів Правління та Наглядової ради щодо відповідних тенденцій в рамках установи та галузі загалом, а й у впровадженні профільної посади члена Правління, відповідального за цифровізацію (Chief Digital Officer). Рух у напрямку цифрових перетворень спричиняє й докорінну зміну кадрової структури банку, в першу чергу в підрозділах бек-офісу: оскільки співробітники не зобов'язані працювати в своїх відділах, відбір персоналу не має враховувати географічне положення фахівця. В цьому зв'язку виникає очевидна проблема утримання стаціонарних відділень, доцільність яких традиційно вимірюється розміром клієнтського трафіку («прохідністю»), яка досі лишається предметом професійних дискусій.

Важливим показником і необхідною умовою якісної цифровізації є поглиблення зовнішньої співпраці банку з іншими установами галузі – в рамках банківських асоціацій чи напряму. Це пояснюється необхідністю спільного вирішення або лобювання загальнодержавних проблем цифрового розвитку: розбудова інфраструктури, електронний документообіг, тарифікація та оподаткування цифрових операцій тощо. До того ж, швидкість та зручність проведення транзакцій для клієнта походить не лише від якості та масштабу власної мережі банку, а й від аналогічних показників кореспондентських установ. Для реалізації інноваційних цифрових рішень об'єктивно необхідною є спільна робота кількох банків, регулятора та операторів платіжних систем.

Неодмінною зміною в управлінських підходах для ефективної цифровізації є приділення особливої уваги поінформованості як керівного складу, так і рядових співробітників банку в питаннях технологічного розвитку. Це пояснюється не лише обов'язком вичерпно описати та розтлумачити клієнту особливості отримання цифрової банківської послуги (що, до речі, передбачено Вищими принципами захисту споживачів фінансових послуг, ухвалених G20 та ОЕСР у 2010 році), а й емпірично доведеною роллю, що її відіграють працівники банку в просуванні інноваційних продуктів на початковому етапі запровадження (на власному прикладі). Відтак, суттєвим є цілеспрямованість та адресність будь-яких цифрових нововведень, а також систематичність у навчанні та підвищенні кваліфікації персоналу щодо їх практичного використання.

Варто зазначити, що результативність цифрової трансформації залежить й від об'єктивних чинників: для невеликого банку впровадження квантових обчислень (що, як вважається, стануть основою операційної діяльності вже в 2030 році), наразі не можуть бути реалізовані через брак фінансування. Втім, конкурентне середовище на ринку банківських послуг є традиційно жорстким, а отже доцільність цифровізації напряму визначається доцільністю функціонування установи через 10-15 років.

Безсумнівно, цифрові перетворення сильно залежать від індивідуального сприйняття, розуміння та прийняття керівництвом банку, а також і від загального фінансового стану конкретної установи. Проте не менш важливим є й наявність підготовлених працівників, якісного методологічного забезпечення обслуговування та управління клієнтським досвідом, наявність корпоративної «культури змін». Такі поведінкові чинники мають чи не вирішальне значення, оскільки управління інноваціями в бізнес-моделі ґрунтується на стійкому переконанні керівництва та виконавців у доцільності, своєчасності та результативності трансформацій.

Список використаних джерел:

1. Шелудько С. А., Браткевич П. П. Вплив цифровізації на банківський бізнес в Україні. *Приазовський економічний вісник*. 2019. Вип. 5(16) С. 334–339. URL: [http://pev.kpu.zp.ua/journals/2019/5\\_16\\_uk/59.pdf](http://pev.kpu.zp.ua/journals/2019/5_16_uk/59.pdf).
2. Diener F., Špacek M. (2021). Digital Transformation in Banking: A Managerial Perspective on Barriers to Change. *Sustainability*. Vol. 13. No. 2032. URL: <https://doi.org/10.3390/su13042032>.
3. OECD (2020). Digital Disruption in Banking and its Impact on Competition. URL: <http://www.oecd.org/daf/competition/digital-disruption-in-financial-markets.htm>.

## СЕКЦІЯ 6

### УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ ТА ПРОГРАМАМИ РОЗВИТКУ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИХ СИСТЕМ В УМОВАХ ТРАНЗИТИВНОЇ ЕКОНОМІКИ

#### THE SIGNIFICANCE OF SOCIAL INNOVATIONS FOR ENSURING THE EFFICIENCY OF INNOVATIVE PROCESSES IN THE SOCIAL SECTOR

XU WEIDONG, PhD student,  
*V.N. Karazin Kharkiv National University*

Successful social modernization is characterized by the highest efficiency in those countries where the tasks of economic growth and ensuring the competitiveness of business entities were solved in combination with the solution of a number of social problems, including the quality of working life and sustainable social development in general.

Social innovations can and should become one of the most significant generators of the social development modernization: they create an environment favorable for scientific and technical, technological and informational innovations, ensure their acceleration, increase the efficiency of the use of new equipment and technologies, and reduce innovation costs. As evidenced by foreign studies [1], with the transition from an industrial society to a knowledge and service economy, associated with the implementation of the innovative development paradigm, there is a change in the relationship between technological and social innovations in the direction of increasing of the social innovations importance. And the dynamics of this process directly depends on speed of post-industrial transformations.

Studying the views of Ukrainian scientists allows us to distinguish two methodological approaches to justifying the essence of social innovation. According to the first approach, social innovation is defined as a deliberately organized innovation or a new phenomenon in the social sphere, which is formed at a certain stage of the development of society in accordance with changes in social conditions, and aims at effective positive transformations in the social sphere. This point of view is represented by M. Lukashevych and I. Mygovych [2].

The second direction is broader. It is represented in encyclopedic publications and accumulated the main theoretical approaches to the assessment of the basic concept of innovation, defining the term "social innovation" as:

- the result of creative activity, which was widely used and became the basis for significant social changes;
- the process of transformation of innovations into socio-cultural norms and patterns, which ensures their institutional design and consolidation in the sphere of spiritual and material culture of societies.

This direction of social innovation research is represented by the scientific positions of, in particular, Ukrainian researchers L. Fedulova [3], V. Antoniuk and O. Novikova [4].

Foreign researchers consider integrated social innovation as an idea, a new concept used to overcome social problems, or an element of social change that creates new social facts, influencing the behavior of individual people or individual social groups in a certain way. Their essence lies in the creation of purposeful and new types of organization of social practice [5].

Researcher O. Novikova [4] notes that social innovations are carried out in all spheres of social life, the predominant sphere of their localization is related to the life activity of a person and society as a whole, the process of reproduction and development of a person, the satisfaction of their needs, the organization of the human community.

So, having studied the points of view of scientists, we can understand social innovation as an innovation in social and labor relations, which contribute to the formation of the interaction of key stakeholders to ensure the effectiveness of innovative processes in the social sector.

#### References:

1. Howaldt J., Schwarz M. Social Innovation: Concepts, research fields and international trends. URL : [http://www.internationalmonitoring.com/fileadmin/Downloads/Trendstudien/Trendstudie\\_Howaldt\\_englisch.pdf](http://www.internationalmonitoring.com/fileadmin/Downloads/Trendstudien/Trendstudie_Howaldt_englisch.pdf) (accessed on 16.09.2022).
2. Lukashevych M.P., Myhovych I.I. Theory and Methods of Social Work. K. : MAUP, 2003. — 168 p.
3. Fedulova L.I. Social innovations in the system of socio-economic relations. *Ukrainian society*. — 2010. - No. 3. - P. 60-74.
4. Social innovations: conceptual approaches, opportunities for development and implementation / V.P. Antoniuk, O.F. Novikova, O.V. Volovodova and others. / National Academy of Sciences of Ukraine, Institute of Industrial Economics. — Donetsk, 2010. — 102 p.
5. Mulgan G. S. Social innovation: What it is, Why it matters and How it can be accelerated / G. Mulgan, S. Tucker, A. Rushanara A, B. Sander. — Oxford: Saïd business school in Oxford, 2006. — 52 p. URL : [http://www.youngfoundation.org/files/images/03\\_07\\_What\\_it\\_is\\_SAID.pdf](http://www.youngfoundation.org/files/images/03_07_What_it_is_SAID.pdf) (accessed on 16.09.2022).

## **ІНТЕГРАЛЬНА ОЦІНКА РОЗВИТКУ ДЕМОГРАФІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ КАРПАТСЬКОГО РЕГІОНУ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВИСОКОЇ МІГРАЦІЙНОЇ МОБІЛЬНОСТІ МОЛОДІ<sup>1</sup>**

БАРАНЬЯК І.Є., канд. екон. наук

ДУ «Інститут регіональних досліджень ім. М.І. Долишнього НАН України»

Традиційно рівень міграційної активності населення досліджується в площині виявлення та виміру тісноти і напрямів взаємозв'язків та взаємовпливів між чинниками соціально-економічного характеру на міграційні аспірації населення. Очевидно, що скасування візових обмежень з країнами ЄС у 2014 році та стирання геополітичних кордонів, з одного боку, полегшили процес переміщення населення та міграції молоді з метою працевлаштування та опанування нових навичок та вмій на територіях з більш високим рівнем соціально-економічного розвитку. З іншого боку, впровадження дистанційних форм праці та навчання у 2020-2021 рр. через поширення пандемії COVID-19 та військові події 2022 року у деякій мірі трансформували та навіть нівелювали класичну роль соціально-економічних чинників у активізації міграційних настроїв серед молоді.

Зрештою, якщо інтенсивність поточної мобільності та міграційної активності молоді здебільшого визначається соціально-економічними чинниками макро- та мега-рівня, то кількісні параметри потенційної міграції молоді Карпатського регіону у прогнозних часових періодах тісно пов'язані з особливостями наявних тенденцій відтворення населення та його статево-віковими характеристиками.

Таким чином, алгоритм моніторингу міграційної мобільності в умовах шоків станів потребує нового концептуального переосмислення та дослідження із врахуванням новітніх трендів демографічного відтворення із виокремленням ризиків і загроз для подальшого зростання областей Карпатського регіону, як у соціально-економічному, так і демографічному вимірі.

Наявність значної кількості детермінант демографічного розвитку ускладнює процес оцінювання стану формування та використання демографічного потенціалу областей Карпатського регіону та актуалізує потребу застосування інтегрального підходу до аналітичного дослідження даної проблематики.

Зважаючи на комплексність оцінювання відтворювальних процесів та різновекторність

<sup>1</sup> Виконано в межах гранту НАНУ для дослідницьких груп «Міграційна мобільність молоді Карпатського регіону України: проблеми збереження та розвитку людського потенціалу» (номер державної реєстрації 0121U110514, 2021-2022 рр.).



впливу значень окремих індикаторів на загальний стан відтворення демографічного потенціалу молоді, при розробці методичного підходу до обчислення інтегрального індексу відібрано 22 ключові демографічні показники (15 стимуляторів та 7 дестимуляторів) за 2010-2020 рр., які згруповано у чотири групи за критерієм їх впливу на рівень концентрації молоді у областях Карпатського регіону та Україні, особливості природного відтворення, природних втрат та міграційної мобільності осіб у віці 15-34 рр.

Результати розрахунків показали, що в цілому у відносному вимірі у 2010-2020 рр. якість демовідтворювальних процесів, у які залучені особи у віці 15-34 рр. у областях Карпатського регіону була майже на 20 % вища, ніж в Україні загалом, однак демонструвала сталу тенденцію до зниження з 0,901 до 0,883 у гірських областях та з 0,788 до 0,752 – в Україні.

Разом із погіршенням значень показників демовідтворення молоді впродовж досліджуваного періоду відбувалось нарощення розривів між значеннями індексів розвитку демографічного потенціалу молоді і групових коефіцієнтів концентрації молоді та природного відтворення в Україні та Карпатському регіоні. На перший погляд, такий стан справ наочно засвідчує, що демографічний розвиток гірських територій в міру географічно-рельєфних, релігійно-культурних особливостей та усталених шлюбно-сімейних традицій відбувається за більш оптимальним сценарієм з порівняно ефективним використанням поточного демографічного потенціалу. Ретроспективний режим відтворення населення у областях Карпатського регіону створив передумови для тимчасового консервації та інгібування швидкості втрат людського потенціалу у вікових групах 15-34 рр. Відтак повільне зниження рівня концентрації молоді за часовий період 2010-2020 рр. у областях Карпатського регіону у великій мірі пояснюється не так сучасними тенденціями звуженого режиму природного відтворення, як особливостями демопроектів наприкінці ХХ ст. Демографічний вибух та «бейбі-бум» спричинений надвисокими значеннями індикаторів народжуваності у 80-х рр. ХХ ст. стали основою для забезпечення сталого рівня концентрації молоді на початку ХХІ ст.

З іншого боку, глибинний аналіз значень детермінант природного відтворення молоді дозволив виявити загрозливі тенденції, які загострюють ймовірність виникнення ризику прискорення темпів депопуляції населення гірських областей в цілому, так і молоді у прогностичній перспективі. Різне зниження значень параметрів інтегрального групового коефіцієнта природного відтворення молоді у 2015-2020 рр. в Україні та областях Карпатського регіону на майже 15 % у великій мірі спричинений включенням гірських регіонів України у вир глобалізаційних процесів та поширенням серед молоді світоглядних ідей, які формують модель репродуктивної поведінки орієнтованої на пізній шлюб та материнство, а також малодітність.

Так, у 2010-2020 рр. практично на третину зменшився рівень шлюбності молоді гірських областей з 39 до 28 %, інтенсивність народжуваності серед молодих жінок скоротилася на 17 %, а сумарний коефіцієнт народжуваності у 2020 році знизився до позначки 1,32 дитини на одну жінку фертильного віку, що на 40 % нижче від еталонного значення 2,1 дитини необхідного для забезпечення нормального режиму відтворення населення. Водночас інтенсивність депопуляційних процесів унаслідок низького рівня народжуваності у Карпатському регіоні упродовж аналізованого періоду посилювалася через рівночасне зниження частки жінок у фертильному віці 15-34 рр. на 15 % упродовж 2010-2020 рр. Варто відзначити, що висока вірогідність збереження існуючих тенденцій природного відтворення населення у недалекій перспективі погіршить якість демографічних процесів та унеможливить нарощення демографічного потенціалу молоді Карпатського регіону.

Порівняно вищий рівень використання демографічного потенціалу молоді областей Карпатського регіону відносно загальнодержавних тенденцій в Україні, а також відставання у соціально-економічному розвитку та вигідне транскордонне розташування Карпатського регіону поблизу країн ЄС із високими соціально-економічними стандартами життя та працедефіцитним ринком праці, каталізували процес нарощення міграційного потенціалу та аспірацій серед молоді Карпатського регіону та, таким чином, стали основою для формування інтенсивних еміграційних та імміграційних потоків переселенців до територій із більш високим рівнем якості життя, як у межах країни, так і в держави близького зарубіжжя.

Компаративний аналіз значень інтегрального групового коефіцієнта міграційної мобільності молоді Карпатського регіону та України за 2010-2020 рр. підтвердив гіпотезу про те, що молодь

гірських територій є значно мобільніша у міграційному плані та здатна більш активно включатися у переселенські процеси за сприятливих обставин. Так, у досліджуваному періоді рівень міграційної мобільності молоді Карпатського регіону фіксував тенденцію до збільшення значень з 0,77 до 0,83 у 2010-2019 рр. та у підсумку зріс майже на 10 %, в той час як в цілому по Україні – практично не змінював своїх параметрів, що у підсумку призвело до трьох кратного збільшення рівнів диференціації між ступенем міграційної мобільності молоді в Карпатського регіону та Україні. Разом з тим суттєве зниження інтенсивності міграційних процесів серед молоді у 2020 р. можна пояснити запровадженням суворих карантинних обмежень унаслідок поширення пандемії COVID-19.

Глибинний аналіз різновекторних міграційних потоків дозволив виявити тенденцію формування ознак високомобільного суспільства у областях Карпатського регіону. Оскільки частка молоді у загальній міграції населення у 2010-2020 рр. знизилась з 66 % до 52 %, вікова структура мігрантів стала більш рівномірною, відтак у міграційні процеси з кожним роком все більше залучаються не лише особи у віці 15-34 рр., які за своїми характеристиками традиційно прийнято вважати найбільш мобільними, але й – у старших вікових групах.

Варто розуміти, що наявні статистичні дані щодо міграції молоді лише частково відображають реальний стан справ. Недосконалість системи обліку та моніторингу міграційних процесів в Україні, відсутність законодавчих норм щодо обов'язкової реєстрації зміни місця проживання переселенців підвищують ризики недообліку реальних міграційних потоків, особливо у контексті дослідження еміграційного вектору міграції молоді. Для прикладу, за даними Державної служби статистики України у 2005-2019 рр. на територію Німеччини з України виїхало майже 26,5 тис. осіб [1], тоді як за аналогічними даними німецького статистичного офісу – трохи більше 140 тис. осіб [2]. Недооблік міграції населення у векторі «Україна-Німеччина» у більше ніж 5 разів лише по одній країні акцентує увагу на потребі реформування наявної системи моніторингу міграційної мобільності населення в цілому та молоді зокрема.

Незважаючи на те, що Карпатський регіон упродовж 2010-2020 рр. характеризувався високим рівнем демографічного потенціалу, низхідна траєкторія значень індексу розвитку демографічного потенціалу дає підстави стверджувати, що у прогностичній перспективі унаслідок трансформації вікової структури мешканців гірських областей, її старіння параметри демографічного відтворення лише погіршуватимуться, а демографічна ситуація все більше набуватиме кризових ознак.

Таким чином, міграційна мобільність молоді Карпатського регіону може виступати у ролі як чинника стабілізації процесів відтворення населення у випадку нарощення імміграційних потоків молоді до гірських територій або – навпаки поглиблювати деструктивний характер демовідтворювальних процесів в умовах значного вимивання людського потенціалу.

Водночас очевидно, що гіперактивна міграційна мобільність населення катастрофічно погіршила якісний вимір демовідтворювальних процесів та унеможливила ефективне функціонування інституту сім'ї у забезпеченні природного відтворення. По-перше, масова еміграція жінок та дітей значно посилила інтенсивність вимивання людських ресурсів у молодших вікових групах та призвела до створення великої кількості дистантних сімей. По-друге, військова мобілізація чоловіків та, як наслідок, підвищення рівня смертності та інвалідності у результаті військових дій у перспективі ймовірно чинитиме вагомий негативний психологічний тиск на потенціал репродуктивного відтворення населення. По-третє, особливість вимушеної міграції полягає у тому, що у процеси переміщення залучені як міграційно активні особи, так і пасивне населення, яке за звичних, безпечних умов проживання не проявляло інтерес до переїзду через візові обмеження, складну логістику процесу міграції та труднощі адаптації до нових умов проживання. Лібералізація законодавства ЄС у частині спрощення міграційних процедур перетину кордону через скасування візових обмежень, можливості перетину кордону з використанням лише паспорта громадянина України для дорослого населення або свідоцтва про народження для дітей, соціально-економічної підтримки переселенців у вигляді забезпечення безкоштовного проживання, проїзду, навчання та швидкої легалізації перебування закордоном створили сприятливе середовище для адаптації мігрантів та залучення значної кількості переселенців у економічне життя приймаючого соціуму.

Список використаних джерел:

1. Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>
2. Ausländische Bevölkerung - Fachserie 1 Reihe 2. URL: <https://www.destatis.de/DE/Publikationen/Thematisch/Bevoelkerung/MigrationIntegration/AuslaendBevoelkerung.html>

## **ПРІОРИТЕТИ РОЗВИТКУ МІЖНАРОДНОЇ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ПРИВАБЛИВОСТІ ОДЕСЬКОЇ АГЛОМЕРАЦІЇ В УМОВАХ ТРАНЗИТИВНОЇ ЕКОНОМІКИ**

БЕЛЯК І.О., управитель з адміністративної діяльності  
*КП Одеської міської ради «Узбережжя Одеси»*

Дослідження світового досвіду підвищення міжнародної інвестиційної привабливості приморських агломерацій доводить, що одним із вирішальних чинників ефективності такого підвищення є належний рівень розвитку інституційного забезпечення поживлення інвестиційної діяльності, що полягає, зокрема, у визначенні раціональних пріоритетів цього процесу.

В умовах транзитивної економіки, воєнний стан, у якому перебуває Україна, матиме значний вплив на залучення інвестицій у найближчі роки після завершення «гарячої фази» та внесе зміни у структуру. Щобільше, варто враховувати, що приморське розташування Одеської агломерації, окрім значних переваг, несе в собі й небезпеку під час військової агресії, бо таке географічне положення створює також і політичні загрози через виразну геополітичну цінність.

Військова агресія призводить до нестабільності політичної влади, що є прямою загрозою для вкладень інвесторів. Тенденції до раптової зміни влади є несприятливим кліматом для залучення інвестицій та розвитку різноманітних проєктів, саме тому одне із головних очікувань інвесторів – політична стабільність у країні [1].

Важливою складовою темпів економічного зростання країн з транзитивною економікою, до яких відноситься й Україна, є обсяг іноземних інвестицій, за рахунок яких розвивається виробництво, поліпшуються позиції країни у світових рейтингах [2]. Зростання економіки, яке, в тому числі свідчить про збільшення іноземних інвестицій, є показником для потенційних інвесторів, що у країні успішно реалізуються інвестиційні проєкти, а отже, можна інвестувати також. Тобто внаслідок цього збільшується міжнародна інвестиційна привабливість, для підвищення якої, на нашу думку, має бути активізовано роботу з забезпечення гарантій для інвесторів, які випливають з зазначених раніше чинників, задля підвищення рівня інвестування, а отже стимулювання росту економіки.

Інвестиційні процеси тісно пов'язані з рівнем розвитку банківської сфери, яка зазнає значних проблем у ході військової агресії, а тому важливим чинником є фінансова безпека (трансформація інвестиційних ресурсів, процес інвестування, реалізація інвестицій тощо). При цьому важливими є не тільки суб'єкти інвестиційної діяльності, але й форми інвестицій. Тому, для підвищення міжнародної інвестиційної привабливості має бути забезпечено високий рівень безпеки на всіх управлінських етапах, використовуючи всі наявні для цього інструменти для зниження загрози на ринку інвестиційного капіталу та одержання запланованих прибутків [3].

Намагаючись врятувати своє життя під час небезпеки, у країні відбуваються значні міграційні процеси. Міграція населення призводить до формування «міграційного капіталу», що виступає одним з джерел фінансування економічного зростання. Малий та середній бізнес формує свою інвестиційну базу шляхом грошових переказів, а споживчий попит населення зростає завдяки мультиплікаційному ефекту. Однак вплив міграції є доволі неоднозначним, адже вона як акумулює фінансовий та людський капітал, зменшуючи безробіття, так і деформує ринок праці, а отже може зменшувати інвестиційні перспективи [4].

Зазначені вище чинники макросередовища є лише малою частиною від їх загальної кількості, які впливають на формування міжнародної інвестиційної привабливості. Вкупі всі зазначені проблеми призводять до погіршення інвестиційного клімату та залучення прямих іноземних

інвестицій. Тому, одним з ключових завдань держави та органів місцевого самоврядування, в умовах транзитивної економіки, має стати вжиття заходів з підвищення міжнародної інвестиційної привабливості.

Враховуючи набуття Україною статусу кандидата на членство в ЄС та її євроінтеграційні прагнення, вважаємо доцільним для розвитку Одеської агломерації, та українських агломерацій в цілому, реалізовувати завдання з підвищення міжнародної інвестиційної привабливості через дві основні сфери: з одного боку, через імплементацію міжнародного досвіду формування інвестиційної привабливості приморських агломерацій, а з іншого – шляхом удосконалення інституційних засад її підвищення.

Під час вдосконалення інституційних засад підвищення міжнародної інвестиційної привабливості Одеської агломерації необхідно враховувати кращі світові практики вирішення такого завдання, що передбачають створення та функціонування профільних установ з промоції інвестицій, які мають бути звільнені від інших функцій, зокрема, й від зусиль з активізації міжнародної торгівлі. Поряд із цим, на наш погляд, важливим є досягнення значущих результатів у виконанні основних 5 стратегічних пріоритетів підвищення міжнародної інвестиційної привабливості Одеської агломерації, серед яких: створення ефективного економічного простору, активізація розвитку туристично-рекреаційної сфери, модернізація інфраструктури, забезпечення ЕКО-трансформації та енергоефективності, а також підвищення прозорості та відкритості діяльності агломерації.

Перший стратегічний пріоритет «Створення ефективного економічного простору» полягає у таких операційних цілях, як сприяння розвитку підприємництва шляхом підтримки малого та середнього бізнесу; створення сприятливого бізнес-клімату; покращення привабливого інвестиційного клімату; заснування національного логістичного хабу.

Другий стратегічний пріоритет «Активізація розвитку туристично-рекреаційної сфери» складається з таких операційних цілей: підвищення привабливості інвестиційного клімату туристично-рекреаційної сфери; створення комфортного середовища для туристів; розвиток культурного відпочинку для туристів та громадян; підтримка культурного розвитку та національних меншин.

Третій стратегічний пріоритет «Значна модернізація інфраструктури» полягає у таких операційних цілях: модернізація транспортної інфраструктури; модернізація портового господарства; підвищення рівня якості автомобільних доріг; модернізація систем надання комунальних послуг; благоустрій та захист узбережжя.

Четвертий стратегічний пріоритет «Забезпечення ЕКО-трансформації та енергоефективності» складається з таких операційних цілей: забезпечення водою та раціональне водокористування; відновлення екосистеми агломерації; належне поводження з відходами підвищення рівня енергоефективності; мінімізація імпорту електроенергії.

П'ятий стратегічний пріоритет «Підвищення прозорості та відкритості діяльності агломерації» полягає у таких операційних цілях, як: забезпечення доступності Інтернету та розвиток ІТ-індустрії; зменшення бюрократизації процесів шляхом проведення діджиталізації; підвищення рівня прозорості та відкритості влади.

Таким чином, в умовах транзитивної економіки та повоєнного відновлення, розвиток міжнародної інвестиційної привабливості Одеської агломерації має відбуватися шляхом імплементації міжнародного досвіду формування інвестиційної привабливості приморських агломерацій та удосконалення інституційних засад її підвищення через виконання стратегічних пріоритетів.

Список використаних джерел:

1. Бізнес-лідери дещо погіршили оцінку інвестклімату в Україні, – опитування ЕВА. Європейська Бізнес Асоціація. URL: <https://eba.com.ua/biznes-lidery-deshho-pogirshyly-otsinku-investklimatu-v-ukrayini-opytuvannya-eva/> (дата звернення: 13.09.2022 р.).

2. Субочев О. Аналіз взаємозв'язку і взаємовпливу економічного росту та іноземних інвестицій. Міжнародна економічна політика. 2012. № 1-2 (16-17). С. 209–227. URL: [http://ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/2010/5682/2012\\_9\\_OLEKSII\\_SUBOCHEV.pdf?sequence=1&amp;isAllowed=y](http://ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/2010/5682/2012_9_OLEKSII_SUBOCHEV.pdf?sequence=1&amp;isAllowed=y) (дата звернення: 13.09.2022 р.).

3. Шевцова О. В., Аксьонова Л. О. Фінансова безпека банківського сектору в контексті активізації інвестиційної діяльності. *Управління розвитком суб'єктів підприємництва в умовах викликів ХХІ століття: монографія / за заг. ред. Т. В. Гринько. Дніпро, 2019. С. 165–173.*

4. Корогодова О. О., Бабанина О. С. Оцінка впливу міжнародної міграції на розвиток економіки України. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*. URL: [http://economy.kpi.ua/files/files/8\\_kpi\\_2014.doc](http://economy.kpi.ua/files/files/8_kpi_2014.doc) (дата звернення: 13.09.2022 р.).

## АКТУАЛЬНІ ТЕНДЕНЦІЇ В СФЕРІ PROJECT MANAGEMENT

БОЙКО В.О., здобувач вищої освіти,  
ПОЛІЩУК І.Г., канд. екон. наук, науковий керівник  
*Криворізький національний університет*

Джон Ф. Кеннеді якось сказав: *«Зміни – закон життя. І ті, хто дивиться тільки в минуле чи лише на сьогодні, безперечно – пропустять майбутнє»*. Ні в якій галузі це не проявляється так очевидно, як у сфері управління проектами. За останні роки ландшафт управління проектами зазнав кардинальних змін. З появою новітніх технологій і парадигм управління, управління проектами продовжує зазнавати значної еволюції, і організаціям потрібно не відставати від цих змін аби зберегти топові позиції у власній сфері діяльності та не зазнавати невдач.

Всесвітня організація з управління проектами Project Management Institute зазначає, що згідно з дослідженням «Make reality», проведеним в 2021, 81% професіоналів наголошують на зростаючому впливі штучного інтелекту. Проте вже сьогодні роль штучного інтелекту та автоматизації безперечно є колосальною, виступаючи надійною підтримкою для відповідальних за створення проектів сторін. Так Thilo Huellmann, технічний директор Levery.ai, зазначає, що автоматизація має величезні перспективи. *«Автоматизуючи завдання з низькою вартістю, менеджери проектів можуть зосередити свої зусилля та енергію на завданнях, які принесуть найбільшу користь їхньому бізнесу, дозволяючи їм впливати на більші зміни, збільшуючи можливість досягнення кожним проектом своїх стратегічних цілей»*. Серед основних задач ШІ, направлених на швидке та успішне завершення проекту, слід виділити: підтримка процесів прийняття рішень, складання оцінок і прогнозів, оптимізація планування ресурсів, формування візуалізації даних, надання аналізу ризиків [1].

Наступною характерною тенденцією для області Project Management постає об'єднання «виконавчої та законодавчої гілок» компанії у вигляді поєднання безпосередньої реалізації проекту та організаційної стратегії відповідно. Проекти та організаційна стратегія традиційно сприймаються як окремі галузі функціонування і сфери впливу. В звичній парадигмі дисципліни Project Management роль менеджера проекту полягає лише в тому, щоб виконувати проекти до успішних висновків. Однак сучасні тенденції в управлінні проектами наполягають на розширенні повноважень даної посади. Менеджери проектів беруть на себе більш практичну частину у створенні більш об'єктивної та реалістичної організаційної стратегії, відіграючи ключову роль при затвердженні нового курсу компанії. Спродиковані зміни можна пояснити таким чином: зазвичай організаціям важко діяти відповідно до розробленої стратегії, на яку значним чином впливає фактор невизначеності, тому для ефективного подолання даної перешкоди все частіше застосовують досвід та бачення безпосередніх керівників проектів за рахунок їх розуміння взаємозв'язку, який існує між програмою, портфолію та управлінням проектом. Це дозволяє організації побачити, як окремі проекти пов'язані один з одним і як вони пов'язані із загальними стратегічними цілями організації.

Сфера Project Management відзначається високою динамічністю, оскільки чуттєво реагує на появу та зникнення різноманітних трендів, продиктованих світовим ринком, який сьогодні є рухливим та багатоаспектним. Відповідно мистецтву управління проектами доводиться видозмінюватись, пристосовуючись до потреб ринку. Тому останнім часом зростає практика застосування гібридного підходу до управління проектами, який представляє собою об'єднання конкретних атрибутів управління для підвищення гнучкості в забезпеченні успіху проекту.

Саме таким чином організаціями породжуються унікальні підходи, що відповідають конкретним галузям і проектам [1,2].

Гібридна концепція також поширюється на розробку структур проектної групи. Olivia Montgomery, експерт з управління проектами Capterra, нещодавно написала статтю на тему управління гібридними проектами. Вона згадує, як їхнє опитування «виявило, що 37% команд перехресно працюють під керівництвом спеціального прем'єр-міністра. На додаток до використання невикористаних навичок нових членів команди, міжфункціональні команди можуть поділитися найкращими практиками свого відділу, щоб команда проекту вирішила, чи хочуть вони включитися у власні процеси» [1,2].

Також набуває популярності використання розширеного програмного забезпечення для управління ресурсами та проектами. У звіті Wellintone за 2020 рік зазначається, що 54% організацій не мають доступу до КРІ в режимі реального часу для своїх проектів, і більше третини з них витрачають більше одного дня на збір даних [3]. Це підкреслює, що інструменти управління проектами більше не можна ігнорувати. У поєднанні з можливостями автоматизації на основі штучного інтелекту програмне забезпечення для управління проектами може сприяти позитивним змінам у тому, як організації керують своїми проектами, незалежно від того, наскільки вони складні.

Ось кілька способів, як правильне програмне забезпечення може істотно покращити підтримку реалізації проекту на різних етапах: перегляд у реальному часі доступності ресурсів, навички та інших деталей, автоматичне відстеження часу, витраченого на виконання завдань і проектів за допомогою AI, для підвищення продуктивності, відображення всіх витрат з рахунками-фактурами для всіх проектів в режимі реального часу, перегляд інформаційних панелей для прийняття більш зважених рішень на льоту, інформування всіх зацікавлених сторін і членів команди про статус проекту, прогрес і зміни, внесені в режимі реального часу.

Тенденцією, що тільки набирає оберти в області Project Management, виступає підвищення рівня дистанційної роботи. Віддалена робота вже була на підйомі, але в останні роки її впровадження досягло безпрецедентного рівня. Хоча глобальна пандемія змусила організації дозволити співробітникам дистанційну роботу з міркувань безпеки, імовірно, що віддалена робота триватиме в осяжному майбутньому. Це ставить перед керівниками проектів кілька цікавих завдань. За даними Forbes, до 97% співробітників не зацікавлені повертатися до своїх офісів на повний робочий день [1]. Тому запровадження можливості дистанційної роботи безумовно формує лояльність з боку команди виконавців проекту, що сприятливим чином позначається на результатах реалізації проекту.

Отже, сфера Project Management є високодинамічною, оскільки орієнтується на потреби світового співтовариства та підкорюється тенденціям, що панують на ринку. Відповідно технології та концепції Project Management безперервно видозмінюються, набуваючи гнучкість за рахунок освоєння певних трендів. Серед новітніх трендів в управлінні проектами, започаткованих відповідно до вимог часу, виступають: розширення меж використання штучного інтелекту, поєднання безпосередніх проектів та організаційної структури компанії, використання гібридних концепцій управління, посилення ролі програмного забезпечення та перехід до дистанційної роботи на постійній основі.

Список використаних джерел:

1. А. Patra. 10 project management trends emerging in 2022. URL: <https://www.replicon.com/blog/project-management-trends> (дата звернення: 06.06.2022 р.).
2. В. Koeneke. 2022 project management trends: a look ahead. URL : <https://www.projectmanager.com/blog/2022-project-management-trends> (дата звернення: 07.06.2022 р.).
3. Краснокутська Н. С. Еволюція розвитку та сучасні тренди в управлінні проектами. URL: <https://www.econa.org.ua/index.php/econa/article/view/1479> (дата звернення: 06.06.2022 р.).

## **БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ ТА ОЦІНКА ВПЛИВУ ЛЮДСЬКОГО ЧИННИКА В УПРАВЛІННІ ПРОЕКТАМИ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА**

БОРТНІК С.М., канд. екон. наук, доц.

*Волинський національний університет імені Лесі Українки*

Успіх у створенні підприємства та реалізації будь-якого підприємницького проекту, незалежно від його масштабів, сфери діяльності, форми організації бізнесу, неможливий без чіткого уявлення про перспективи розвитку, без опрацювання стратегічних орієнтирів діяльності і реального бізнес-плану господарювання. Тому розроблення бізнес-плану майбутньої господарської діяльності є справою відповідальною та життєво необхідною для будь-якого підприємства (як новоствореного, так і функціонуючого).

Передумовою втілення будь-якого проекту є його інституційний аналіз – визначення міри впливу зовнішніх (політичних, економічних, соціальних, культурних, правових тощо) і внутрішніх (рівень кваліфікації персоналу, залученого до проведення проекту, менеджмент організації, що здійснює проект та ін.) факторів [2, с. 214]. Однак, якщо на зміну зовнішніх факторів керівники проекту практично не впливають, то завдяки встановленню контролю над внутрішніми, вони можуть отримати суттєві переваги, що значно підвищать шанси на успішне виконання проекту. Встановленню контролю над внутрішніми факторами передують детальний аналіз їх можливого впливу, пов'язаний з багатьма труднощами. Тому це питання є актуальним при реалізації більшості проектів.

Зацікавленість у вивченні цієї теми та її практична значимість підтверджується також наявністю значної кількості публікацій таких вітчизняних вчених як В.А. Верба, О.А. Загородніх, Я.Л. Єлейко, Я.С. Мелкумов, О.В. Митяй, О.О. Удалих, І.М. Боярко, Л.Л. Грищенко та інших. Аналізуючи праці цих науковців, можна зробити висновок, що кожен із них розглядає аналіз впливу зовнішніх і внутрішніх факторів на успішність реалізації бізнес-планів під призмою власних поглядів. Проте, на нашу думку, не достатньо досліджено питання адаптування процесу аналізу впливу внутрішніх факторів проекту, і в першу чергу людського чинника, до сучасних умов господарювання. Це перешкоджає отриманню максимальної користі від реалізації проектів.

Вивчаючи цю тему, ми зробили для себе незаперечний, ключовий висновок, що аналіз впливу саме внутрішніх факторів на успішність виконання проекту є надзвичайно трудомісткою процедурою, адже в цьому випадку потрібно детально досліджувати не лише ресурси підприємства, а й поведінку людей, їх взаємозв'язки один із одним, бажання та можливість до вдосконалення, процес управління проектом, який зрештою також організують люди. Тому впливу людського чинника на процес реалізації проекту повинна бути приділена особлива увага і контроль. Звідси випливає, що аналізуючи зміст внутрішніх факторів, експерту (керівнику, підприємцю) необхідно володіти не лише знаннями в галузі економіки, а й вміти ідентифікувати психологічні особливості кожного із членів управлінської команди проекту, яка відповідає за забезпечення досягнення прогнозованих результатів заданої якості, при встановленому бюджеті, виділених трудових і матеріальних ресурсах у визначені строки.

Оскільки успіх створення власного підприємства і його процвітання в майбутньому залежить від ретельності, адекватності, зрештою правильності розробки бізнес-плану, важливо забезпечити його комплексність, дієвість, відповідність нинішній ситуації та гнучкість. Те ж саме повною мірою стосується і проектів розвитку функціонуючих підприємств. Однак проблемою для більшості підприємств і підприємців загалом є те, що навіть за наявності ретельно розробленого бізнес-плану, на практиці він не завжди є активним робочим інструментом, тим більше інструментом стратегічного розвитку підприємства саме в силу дії людського чинника. Відомо, що розроблення дієвого бізнес-плану є справою фахівців високої кваліфікації. Крім того, розробка бізнес-плану – це створення такого інструменту управління бізнесом, який може не лише привернути інвесторів, а й визначити розвиток бізнесу на роки вперед. Саме цей документ допоможе організувати процес управління компанією і буде серйозною опорою в майбутніх розрахунках і аналізах ефективності управління і нововведень.

Такий план має відображати завдання підприємства, як коротко, так і довгострокові, містити не лише опис продуктів або послуг, що мають вироблятися, характеристику кон'юнктури ринку цих продуктів, інформацію про ресурси та засоби, які залучатимуться в процесі діяльності підприємства для досягнення певної мети, а й альтернативні варіанти розвитку бізнес-структури у випадку зміни зовнішніх умов і ситуацій. Виходячи з цього, бізнес-план є інструментом опрацювання внутрішнього механізму самоорганізації в його перспективі й постійному розвитку. Мета розробки бізнес-плану – формування концепції розвитку підприємства (чи реалізації ним підприємницького проекту), яка забезпечує аналіз, оцінку, позиціонування, контроль та регулювання діяльності в умовах невизначеності та динамічності зовнішнього і внутрішнього середовища [2]. Головними цілями бізнес-планування є: визначення рівня життєздатності та стійкості підприємства; виявлення сильних та слабких сторін фірми; конкретизація стратегії розвитку через систему кількісних і якісних показників; забезпечення підтримки інвесторів та акціонерів; зниження ризиків підприємницької діяльності тощо.

Реалізація останньої цілі, на наш погляд, є найбільш значимим результатом якісно розробленого бізнес-плану, оскільки саме підвищений рівень ризиків і неповне їх врахування при практичній реалізації більшості бізнес-проектів робить їх нежиттєздатними в стратегічній перспективі. При цьому, аналізуючи потенціал менеджменту проекту чи організації, що здійснює проект, необхідно сфокусувати увагу на таких моментах: оцінка дієздатності управлінської команди; характеристика кваліфікаційного рівня і наявність досвіду вирішення аналогічних завдань; аналіз наявності механізмів мотивації та оцінка їх ефективності; відповідність менеджменту проекту корпоративній культурі організації і цілям проекту.

Однак перелік зазначених складових менеджменту проекту не є вичерпним, тому його варто доповнити. На наш погляд, досить важливим і актуальним для нинішніх висококонкурентних і динамічних умов господарювання є забезпечення гнучкості та адаптивності управління проектом, швидкості прийняття управлінських рішень, наявність можливостей для постійного вдосконалення, навчання і розвитку управлінської команди.

Ці умови являються своєрідним індикатором спроможності ініціаторів проекту забезпечити процес його успішної реалізації. Також, врахування цих моментів дозволить оперативно та ефективно досягати поставлених цілей проекту, особливо за умов необхідності забезпечення альтернативності сценаріїв реалізації проектів в динамічних умовах зовнішнього середовища. Слід також зазначити, що цілі проекту при цьому, мають узгоджуватися з цілями підприємства, які базуються на таких принципах: єдності цілей, ефективності, оцінки рівня управління, діапазону управління, структурного поділу організації (скалярний, делегування, абсолютної відповідальності, паритету повноважень і відповідальності, єдиноначальності, розподілу видів діяльності за підрозділами, розподілу праці, функціонального визначення та ін.), кадрової політики (мети добору кадрів, визначення рамок роботи, оцінки менеджерів, відкритого змагання, навчання менеджерів тощо) [1, с. 136]. Саме врахування зазначених принципів цілепокладання дасть можливість уникнути конфлікту інтересів між різними групами працівників, встановити реальні орієнтири проекту та підвищить рівень загальної ефективності його реалізації. Для цього необхідно визначити рівень професійних здібностей проектною команди та здатність менеджера працювати ефективно, а також співставивши результати аналізу зазначених двох складових здійснити порівняльну оцінку їх можливостей.

Успішний менеджер, як правило, поєднує технічні навички і організаторські здібності, високі ділові якості, досвід роботи, вміння взаємодії з фахівцями різних рівнів, профілю та кваліфікації, які практично не піддаються вимірюванню. Тому оцінка компетентності та досвіду проектною управлінською командою в основному базується на суб'єктивних чинниках. Однак значимість цих чинників іноді є настільки значною, що може визначати не лише внутрішнє середовище проекту, а й його кінцеві результати. На наш погляд, саме ці особливості реалізації будь-якого проекту роблять кожен його етап унікальним та таким, який не піддається формалізації. Окрім того досить не просто буває оцінити наперед не лише ділові якості менеджера та кожного члена команди, а й результативність їх застосування на практиці. Суб'єктивні чинники, на наш погляд, є найбільш ризикованою частиною у плануванні реалізації проекту та його оцінюванні, оскільки це впливає на підбір персоналу.

Аналізуючи потенціал управлінської команди, розробники повинні оцінити систему



стимулів і мотивації, яка дозволяє забезпечити виконання встановлених проектних цілей. Для стимулювання використовують різні системи оплати управлінської праці, фінансові стимули і не фінансові мотиваційні важелі. Однак слід зауважити, що в нинішніх умовах суттєво змістились акценти і переваги у системах мотивації підприємств та мотиваційних установках сучасного працівника. Так нині на перший план виходять не стільки матеріальні чинники мотивації трудової поведінки працівників, скільки статусні, а також мотиви професійного зростання, розвитку та можливості підвищувати свою конкурентоспроможність на ринку праці. Це обов'язково слід враховувати, будуючи мотиваційні системи реалізації конкретних проектів. Тому здійснюючи такі дослідження розробник проекту повинен визначити, чи дозволить рівень освіти, кваліфікації та досвіду трудових ресурсів забезпечити процес виконання плану. У випадку будь-яких відхилень не лише можлива, а й необхідна підготовка персоналу у відповідності з вимогами проекту.

Заключним етапом оцінки внутрішніх факторів під час здійснення такого аналізу є діагностика організаційної структури управління реалізацією бізнес-плану. При вивченні організаційної структури слід сфокусувати свою увагу як на формальних, так і неформальних взаємозв'язках її елементів. Так сформована для реалізації конкретного проекту ефективна організаційна структура повинна забезпечити [1, с. 136]: чіткий розподіл обов'язків, щоб кожен знав, хто чим займається і за одержання яких результатів відповідає; усунення перешкод для нормальної діяльності, які виникають через нечітке визначення кола обов'язків, дублювання обов'язків працівників; створення комунікаційної мережі для забезпечення процесу прийняття рішень; оптимальне співвідношення між управлінським та робочим персоналом; відповідальність конкретного працівника за результати його роботи.

Отже, із вищесказаного можна зробити висновки, що аналіз впливу людських факторів на успішність реалізації проекту носить визначальний для його результатів характер. Тому ініціаторам проектів потрібно враховувати ці моменти при виборі кандидата на посаду менеджера (керівника) проекту, його управлінської команди, члени якої повинні створити високий рівень кадрового потенціалу в межах функціонуючої організаційної структури. Саме своєчасний та якісний аналіз впливу факторів внутрішнього середовища проекту в разі збільшує ймовірність його успішного виконання та результативність загалом.

Відповідальне ставлення до внутрішніх, пов'язаних з людьми, чинників реалізації проектів розвитку на кожному етапі здійснення бізнес-планування сприятиме його трансформації в інструмент стратегічного планування й розвитку підприємства. Тому бізнес-планування можна розглядати як дієвий інструмент сучасного менеджменту, завдяки якому підприємства можуть визначити мету і завдання свого функціонування, розробляти систему заходів щодо поліпшення результатів діяльності або запобігання небажаним явищам, знижуючи при цьому високі ризики започаткування справи та проектів розвитку загалом.

Список використаних джерел:

1. Артем'єва Т. А., Федоренко А. І. Бізнес-планування інвестиційних проектів як основа реалізації стратегії розвитку компанії. Вид-во: «Альпіна-Паблішер», 2017. 358 с.
2. Бізнес-планування та управління проектами : навч. посіб. / П. Г. Ільчук, Р. В. Фещур, А. І. Якимів, І. В. Когут, Г. Й. Лучко, Д. І. Скворцов, С. В. Шишковський; за ред. П. Г. Ільчука. Львів, 2020. 215 с.

## **УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ У ФАРМАЦІЇ**

БРАТІШКО Ю.С., д-р фарм. наук, доц.

*Національний фармацевтичний університет*

В умовах розвитку глобалізаційних та інтеграційних процесів, становлення мережевої економіки і суспільства знань, стрімкого розширення та ускладнення взаємозв'язків національних господарств і людей, зростання їх взаємозалежності особливої уваги набуває проблема соціально відповідального функціонування бізнесу, у т.ч. на основі запровадження

міжнародних стандартів соціальної відповідальності (СВ).

Метою роботи є розробка теоретичних, методичних і науково-практичних засад управління СВД ФК в Україні для зростання соціальної спрямованості їх діяльності, інвестиційної привабливості і конкурентоспроможності, що сприятиме підвищенню якості, ефективності і доступності фармацевтичного забезпечення населення України.

При виконанні роботи були використані загальнонаукові та спеціальні методи пізнання, зокрема, системний, контент-аналіз, наукового синтезу, логічного узагальнення, порівняльного аналізу, метод моніторингу, вимірювання, статистичний аналіз та ін. Накопичення, коригування, систематизація інформації отриманих результатів здійснювалися в електронних таблицях Microsoft Office Excel. Візуалізація результатів здійснювалася за допомогою програми Microsoft Office Visio. Статистичний аналіз проводився з використанням програм Statistica та Grafikus.

Наукова новизна отриманих результатів полягає в обґрунтуванні нових та поглибленні існуючих теоретичних і науково-практичних підходів, що спрямовані на розв'язування актуальної наукової проблеми – розробку методологічних і методичних засад побудови системи СВ у фармації на різних рівнях управління, в основу якої покладено розуміння необхідності збалансування інтересів споживачів ЛЗ, ФК та аптечних закладів, суспільства і держави для підвищення доступності ЛЗ і надання пацієнтам належної фармацевтичної допомоги, з одного боку, і створення умов для сталого розвитку СФР, з іншого.

Позитивний досвід ведення соціально відповідального бізнесу закордонними ФК зумовив позитивну динаміку розвитку СВ серед вітчизняних ФП. Прагнення вітчизняних ФП вийти на міжнародний фармацевтичний ринок стимулює їх до вибудовування власної діяльності у відповідності до міжнародних вимог.

Розпочинаючи аналіз феномену КСВ як актуального явища розвитку фармацевтичного бізнесу, необхідно звернутися до його витоків, що сприятиме формуванню і подальшому розвитку методологічних основ концепції СВФБ. Аналіз еволюції теорій щодо розуміння сутності та змістових характеристик КСВ показує, що протягом декількох десятиліть вчені розробляли й удосконалювали цю концепцію, що і створює теоретичну основу побудови сучасної системи СВФБ. Найважливішим методологічним принципом побудови сучасної, адаптованої до міжнародних стандартів системи СВФБ, є розуміння необхідності її інтеграції в систему СВ в країні. До того ж необхідним є формування модельної бази СВФБ з урахуванням національних особливостей та наявних соціально-економічних умов функціонування ФК в Україні. Нами визначені специфічні характеристики національної моделі СВ, які сформувалися під впливом євроінтеграційних процесів, що відбуваються сьогодні в Україні.

Дана модель об'єднує сучасний світовий (європейський, американський, азійський) досвід формування КСВ та відображає концептуальні спрямування її подальшого розвитку згідно з вимогами міжнародних стандартів. Наведена модель дає розуміння рівня КСВ та її напрямків, які сформувались на сьогодні в Україні. Тобто українська модель СВ на даний час майже повністю зорієнтована на забезпечення базового рівня КСВ, який полягає у чіткому (обов'язковому) дотриманні чинного національного законодавства у сфері якості, дотриманні податкового, екологічного, трудового законодавства, законодавства у сфері вищої освіти та охорони здоров'я, але все що «понад» цього базового рівня, тобто те, що є «добровільним», ФК реалізують за власним вибором.

Національною особливістю є те, що сьогодні деякі вітчизняні ФК виявляють бажання мати чіткі інструкції до реалізації соціально відповідальної діяльності, бо вони звикли виконувати чіткі інструкції держави, міністерств та відомств у своїй поточній діяльності, тому і на цю сферу функціонування ними переноситься такий самий підхід. А СВ за своєю природою є індивідуальною для кожної ФК. Свій неохочий перехід до реалізації програм додаткової СВ вітчизняні ФК найчастіше пояснюють відсутністю достатнього фінансового потенціалу та бажанням забезпечити фінансово міцну поточну діяльність. До того ж на теперішній час довгострокові інноваційні та соціальні проекти українськими ФК реалізуються фрагментарно. Але тут існує значне протиріччя між причинами та наслідками. У вітчизняних ФК недостатньо розвинута соціально відповідальна діяльність через брак фінансових ресурсів, чи навпаки – існує брак фінансових ресурсів через в середньому низьку додаткову соціальну

відповідальність українських ФК? Якщо змінити акценти з того, що є первинним, а що вторинним, то і розуміння значення КСВ приходить само собою. Постулатом для ФК має стати позиція: щоб бути інвестиційно привабливою, конкурентоспроможною компанією із бездоганною репутацією завтра необхідно бути соціально відповідальною ФК вже сьогодні.

Проведені нами дослідження дозволили визначити наукові принципи, на які повинна опиратися система управління СВФБ в Україні, зважаючи на загальносвітові тенденції і вимоги міжнародних стандартів:

- 1) принцип дії на засадах абсолютної добровільності;
- 2) комплексність;
- 3) системність;
- 4) перманентність;
- 5) вагомість;
- 6) відкритість, прозорість та публічність;
- 7) адресність соціальної підтримки;
- 8) різноманітність форм, методів та напрямів реалізації;
- 9) самоаналіз та самоаудит;
- 10) самостандартизація;
- 11) принцип партнерської взаємної вигоди;
- 12) антикорупційний принцип;
- 13) принцип добросовісної конкуренції;
- 14) принцип консолідованої соціальної відповідальності.

Виходячи з означених методологічних принципів нами побудована концептуальна модель СВФБ в нових умовах господарювання: розвитку глобалізаційних та інтеграційних процесів, наслідком яких стає в т.ч. і загроза пандемій, певної вичерпаності (обмеженості) ресурсів, інформатизації суспільства і цифровізації економіки, зростання ролі людського капіталу в умовах загострення конкурентної боротьби не тільки між окремими компаніями, а між державами тощо.

У моделі номерами проставлені визначені нами методологічні принципи побудови системи СВФБ. Завдяки реалізації зазначених наукових принципів будь який СФР у власній соціально відповідальній еволюції має пройти певні етапи розвитку: від відповідального фармацевтичного виробника (рівень відповідальності перед споживачами, пацієнтами, лікарями, фармацевтами, провізорами), постачальника фармацевтичної сировини та субстанцій, відповідального надавача фармацевтичної допомоги до відповідального суб'єкта, який діє у межах правового поля (рівень відповідальності перед державою, місцевою владою, контролюючими органами, інвесторами, фінансово-кредитними установами, місцевим співтовариством, засобами масової інформації, суспільством в цілому), потім до відповідального бізнес партнера та роботодавця (рівень відповідальності перед персоналом, акціонерами, власниками, постачальниками, конкурентами), потім до відповідального інноватора, активного учасника інноваційного розвитку шляхом впровадження інноваційних ЛЗ, проводячи відповідні наукові дослідження (рівень відповідальності перед суспільством, науковими установами, закладами вищої професійної освіти), до соціально відповідальної компанії, яка добровільно взяла на себе додаткові зобов'язання перед прийдешніми поколіннями.

Тому СВ має бути адитивною з огляду на формування ефективного ланцюга фармацевтичного забезпечення населення, тобто має складатися із:

- СВ фармацевтичного персоналу (особистісний рівень (нанорівень) СВ);
- СВ окремої ФК (мікрорівень соціальної відповідальності – фармацевтичні виробники, підприємства-виробники субстанцій, ветеринарних препаратів, лікувальних косметичних засобів, дієтичних добавок тощо; підприємства, які здійснюють оптову та роздрібну реалізацію цієї продукції; наукові заклади, які виконують науково-дослідні та дослідно-конструкторські розробки зі створення нових ЛЗ, технологічних процесів, обладнання та методів контролю якості; навчальні заклади, які здійснюють підготовку та перепідготовку фахівців для потреб галузі, а також організації та установи, які формують і реалізують інформаційно-аналітичне забезпечення діяльності компаній);
- СВ керівників системи охорони здоров'я на регіональному рівні, професійних громадських

організацій, закладів охорони здоров'я і ФК, які діють на визначеній території (мезорівень);

- СВ фармацевтичного сектору галузі охорони здоров'я в цілому (галузевий рівень відповідальності) – керівних органів системи охорони здоров'я (фармації) і персональної відповідальності керівників галузі і громадських професійних (за фармацевтичним профілем) організацій;

- СВ держави в цілому (макрорівень);

- глобальної СВФБ (мегарівень).

Тому важливо зрозуміти, що СВ як явище може існувати лише у вільному середовищі і можлива лише для вільних у своїх діях суб'єктів, які при цьому неухильно і свідомо дотримуються закону, прав людини, норм поведінки, етики та моралі, є солідарними, постійно узгоджують інтереси зі всіма стейкхолдерами, функціонують на засадах чесності, відкритості, прозорості, підзвітності та піклуються про наслідки власної діяльності для суспільства і, що особливо важливо, для майбутніх поколінь.

Отже, визначено методологічні принципи побудови системи СВФБ в нових умовах господарювання СФГ: розвитку глобалізаційних та інтеграційних процесів, наслідком яких стає в т.ч. і загроза пандемій, певної вичерпаності (обмеженості) ресурсів, інформатизації суспільства і цифровізації економіки, зростання ролі людського капіталу в умовах загострення конкурентної боротьби не тільки між окремими компаніями, а між державами та з урахуванням ситуації, що склалась у світі в контексті пандемічної кризи. Обґрунтовано напрямки дисертаційного дослідження, доведено їх актуальність і значущість для української фармації.

Список використаних джерел:

1. Колот А. М. Корпоративна соціальна відповідальність: еволюція та розвиток теоретичних поглядів. *Економічна теорія*. 2013. № 4. С. 5–26.

2. Грицина Л. А. Реалізація корпоративної соціальної відповідальності під-приємства в системі зацікавленості та взаємовідносин сторін. *Вчені записки Кримського інженерно-педагогічного університету. Економічні науки*. 2008. Вип. 12. С. 73–77.

3. Третяк М. Соціальна відповідальність бізнесу як об'єкт державного регулювання. *Публічне управління: теорія та практика*. 2014. № 3. С. 147–153.

4. Горохова Т. В. Впровадження нефінансової та інтегрованої звітності у системі стратегії корпоративної соціальної відповідальності. *Вісник Донецького національного університету. Серія В: економіка і право*. 2013. Вип. 2. С. 71–75.

5. Концепція Національної стратегії соціальної відповідальності бізнесу в Україні (проект). URL: [http://svb.ua/sites/default/files/201108\\_konceptiya\\_nacionalnoyi\\_strategiyi\\_svb.pdf](http://svb.ua/sites/default/files/201108_konceptiya_nacionalnoyi_strategiyi_svb.pdf) (дата звернення: 20.11.2020).

6. Десять принципів Глобального Договору ООН. URL: <https://globalcompact.org.ua/who-we-are/> (дата звернення: 20.11.2020).

## **УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ ТА ПРОГРАМАМИ В УМОВАЇ ТРАНЗИТИВНОЇ ЕКОНОМІКИ: ЦІННІСНИЙ ПІДХІД**

БУДЯКОВА О.Ю., канд. екон. наук

*Київський національний університет технологій та дизайну*

В умовах транзитивної економіки сучасні підходи до управління проєктами та програмами бізнесу та бачення подальшого розвитку зрушуються у бік ціннісного підходу. Стабільне зростання та зміцнення конкурентних позицій значною мірою залежать від об'єднання стратегії зі створення цінності та системи знань в організації. Знання перетворилися на основне джерело конкурентних переваг для будь-якого підприємства. Тому процеси управління знаннями, за допомогою яких організації прагнуть працювати зі знаннями та створювати на їх основі нові цінності, набувають великого значення в дослідженнях.

Сучасні дослідження з управління проєктами та програмами в галузі знань показують, що

проблеми у сфері стратегічного управління були пов'язані з можливостями та компетенціями організацій [1, с. 47]. З погляду передачі знань між організаціями відзначалася залежність від можливості сприйняття у створенні, як окремої людини, так й груп. Нездатність чи небажання здобувати нові знання призводили до негативних результатів. Звичайно, знання, що ґрунтуються на досвіді, важливі для створення конкурентної переваги. Проте в оточенні, що швидко змінюється, відмова від нових знань та обмеження досвідом, засноване на адаптивних розумових здібностях окремої людини, призводили до зупинки на певному рівні.

Здібності, якими наділені підприємства чи організації, можуть бути джерелом конкурентних переваг у мінливому оточенні – динамічні здібності. Слово динаміка означає дію та готовність оновити знання та компетенції, оскільки оточення змінюється, створюючи нову логіку для організації, яка розглядається як фундаментальна сутність створення знань.

Підприємства наділені рядом здібностей:

- внутрішні наукові та технологічні здібності, що розвиваються за допомогою інвестицій у наукові дослідження (активи знань);
- технічні здібності організації в наукових дослідженнях, що складаються з навичок та знань, що дозволяють зробити з базисних досліджень запатентовані винаходи;
- залучення організації до зовнішнього наукового співтовариства.

Результати розгляду здібностей підприємства показують, що активи знань позитивно пов'язані із прибутковістю організації. Підтримка запатентованих винаходів є суттєвою, але може розглядатися з двох сторін. З одного боку, запатентовані винаходи негативно впливають на організації, які знаходяться на ранніх стадіях розвитку, з іншого боку, процеси патенту винаходів позитивні для організацій більш розвинених. Процеси патенту винаходів залежать від активів знань, які придбала організація, і це точно підтверджує, що організації залежать від того, що закладено на шляху розвитку. Нові підприємства просто не мають достатньо таких накопичень на шляху розвитку. Вчені сходяться на думці, що навчання важче проходить у нових організаціях. Нарешті, є дуже сильна підтримка ролі, яке є втіленням поглинаючої можливості організації, що включає навчання, роботи над науковими відкриттями та технічні розробки поза межами організації. Це може розглядатися як вираз того, як створення знань перетікає з однієї величини в іншу.

У світі після кризи з глобальним конкурентним оточенням розвиток організацій як складних систем залежить не тільки від вироблених продуктів та цінностей, а й від наполегливості їх намірів щодо впровадження інноваційних проєктів та програм. Внаслідок впливу чинників кризи та конкуренції керівники підприємств перебувають у постійному пошуку нових інструментів управління підприємствами та важелів підвищення конкурентоспроможності.

Саме зараз управління підприємством з позицій максимізації цінності бізнесу вимагає від управління проєктами та програмами особливого підходу, що базується на ціннісному мисленні. Це також важливо і тому, що не тільки абсолютний фінансовий результат функціонування підприємства (чистий прибуток, а й відносні показники (рентабельність активів, інвестицій, власного капіталу, показники оборотності та ліквідності), а також показники динаміки частки ринку) не корелюють з ринковою цінністю досить стійко, тому що не враховують:

- розміри реальних та фінансових інвестицій;
- величину чистого оборотного капіталу;
- потребу підприємства в додатковому фінансуванні
- операційний, фінансовий та інші ризики, характерні для підприємства;
- чинник тимчасової дистанції між інвестиціями та отриманням віддачі на вкладений капітал.

Дослідження показують, що ринкова цінність бізнесу значною мірою пов'язана з показником грошового потоку. Це означає, що ціннісно-орієнтоване управління передбачає концентрацію управління підприємства не на поточних змінах величини прибутку, а на довгострокових ніжних потоках. У цьому випадку підприємство, постійно збільшуючи цінність бізнесу, завжди зможе запобігти витоку капіталу в руки конкурентів.

Перевага ціннісно-орієнтованого управління проєктами та програмами полягає в тому, що:

- дозволяє максимізувати створення цінності;
- збільшує корпоративну прозорість;

- допомагає організації реагувати на глобалізовані та дерегульовані ринки капіталу;
- приводить у відповідність інтереси керівників, акціонерів та інших зацікавлених сторін проекту;
- полегшує комунікацію з інвесторами, зацікавленими сторонами;
- покращує внутрішню комунікацію зі стратегією;
- запобігає недооцінці акцій;
- встановлює чіткі пріоритети в управлінні;
- сприяє поліпшенню прийняття рішень;
- допомагає збалансувати короткострокові, середньострокові та довгострокові компроміси;
- заохочує інвестиції, що створюють цінність;
- покращує розподіл ресурсів;
- оптимізує планування та бюджетування;
- встановлює ефективні цільові показники компенсації;
- полегшує використання акцій для угод;
- допомагає ефективно керувати підвищеною складністю, більшою невизначеністю та ризиками.

Природно, що ціннісно-орієнтоване управління проектами та програмами має свої недоліки. Це всеосяжна, цілісна філософія управління, яка часто потребує зміни культури. Через це такі програми являють собою, як правило, великомасштабні ініціативи, й для їх успішної реалізації потрібні значні час, ресурси та терпіння. Створення цінності є досить складним й трудомістким процесом. Додана економічна вартість, управління ефективністю та збалансована система показників ефективності – дуже дієві підтримуючі інструменти та процеси, однак вони мають власні витрати, що необхідно враховувати.

Тому необхідно балансувати між обраними методами оцінок та аналізу, щоб це не могло й зовсім зруйнувати цінність. Показник ринкової цінності компанії сам по собі є важливою комплексною оцінкою ефективності діяльності підприємства, що адекватно відображає якість управління ним, його фінансове благополуччя та майбутні очікування. Даний параметр реагує на будь-яку зміну ситуації: зниження рентабельності випуску, погіршення платоспроможності, збільшення інвестиційного ризику, втрату конкурентної переваги – це викликає зменшення ринкової цінності підприємства.

Список використаних джерел:

1. Денисенко М., Шапошнікова О., Будякова О. Сутність та роль інвестиційного бізнес-планування в сучасних умовах господарювання. Вчені записки Університету «КРОК». 2019. No. 1. С. 46–50.

## **ДЕРЖАВНА ПОЛІТИКА РЕАГУВАННЯ НА СУЧАСНІ ГІБРИДНІ ЗАГРОЗИ**

БУРЛАЙ Т.В., д-р екон. наук, доц.

Інститут економіки та прогнозування НАН України

Російська збройна агресія, розгорнута проти України 24 лютого 2022 р., має всі атрибути сучасної гібридної війни, що поєднує цілу низку засобів, – починаючи від військових, політичних та економічних, і завершуючи кібернетичними та культурно-інформаційними. Особливість нинішньої ситуації у тому, що навіть після завершення воєнної фази (бойових дій) гібридна війна проти України буде продовжуватися, але вже іншими, неконвенційними методами. Для адекватного реагування у цій ситуації, вже зараз необхідно формувати вітчизняну державну політику, у т. ч. на повоєнну перспективу, спираючись на кращий світовий досвід у побудові національних систем реагування на сучасні гібридні загрози. Першочергово, досвід ЄС, де 2017 р. розпочав роботу Європейський центр передового досвіду з протидії гібридним загрозам (*European Centre of Excellence for Countering Hybrid Threats*).

Стратегічну основу новітньої політики ЄС у сфері завбачення та протидії гібридним загрозам закладено у квітні 2016 р. ухваленням «Спільного повідомлення про протидію гібридним

загрозам», у якому офіційно визначено поняття кампанії гібридних загроз як «суміш примусової та підривної діяльності, звичайних і нетрадиційних методів (тобто дипломатичних, військових, економічних, технологічних), що можуть скоординовано використовувати державні чи недержавні актори для досягнення конкретних цілей, залишаючись за порогом офіційного оголошення війни». Документом також артикульована взаємодія країн ЄС у застосуванні різних інструментів політики боротьби з гібридними загрозами, зокрема такими як Європейський порядок денний з безпеки, Глобальна стратегія ЄС щодо зовнішньої та безпекової політики, Європейський план оборонних дій, Стратегія ЄС щодо кібербезпеки, Стратегія енергетичної безпеки та Стратегія безпеки на морі [1].

Загалом сучасна політика Євросоюзу у сфері протидії гібридним загрозам реалізується за допомогою широкого спектру інструментів і методів – від боротьби з тероризмом до заходів витіснення економічних конкурентів із спільного європейського ринку. Однак практика показує, що ефективність цієї політики є фрагментованою. Так, у припиненні тероризму, кіберзлочинності, поширення хибних медичних даних тощо об'єднана Європа виявляє системний підхід, що дозволяє адекватно оцінити рівень загроз, ступінь їх конвергенції, а також можливості протидії їм. Водночас, спроби використання економічних, законодавчих, політичних та інформаційних інструментів для досягнення односторонніх економічних, політичних і військових переваг поки не знижують градусу напруженості у відносинах ЄС з Росією, Китаєм та низкою інших країн [2, с. 139]. Більш того, розпочата у лютому 2022 р. війна РФ проти України підвищила цей градус фактично до точки кипіння.

Для ЄС російське вторгнення в Україну стало найгострішою і наймасштабнішою гібридною загрозою, яку його лідери розцінили як «акт геополітичного тероризму, що загрожує всій Європі та світу» і в рамках протидії цій загрозі 11 березня ц. р. ухвалили Версальську декларацію про агресію Росії проти України, а також зміцнення обороноздатності, зменшення енергетичної залежності та створення міцнішої економічної бази ЄС. Того ж місяця Європейська Рада затвердила «Стратегічний компас для посилення безпеки та оборони ЄС» [3] на період до 2030 року, що містить конкретні пропозиції щодо посилення спроможності Євросоюзу до дій в умовах криз і захисту своїх громадян (зокрема, створення потенціалу швидкого розгортання в ЄС до 5 тис. військових, залежно від типу кризи), а також охоплює всі аспекти європейської політики безпеки та оборони. Зокрема, цим документом передбачена розробка у 2022 році Гібридної інструментальної панелі (*Hybrid Toolbox*), яка об'єднає існуючі та потенційні нові інструменти для скоординованої відповіді Євросоюзу на гібридні кампанії супротивника, а також Панель інструментів проти маніпуляцій іноземної інформації та утручань (*Foreign Information Manipulation and Interference Toolbox*), що посилить здатність ЄС виявляти, аналізувати та реагувати на різноманітні гібридні загрози, в т.ч. шляхом покладання відповідальності на винних у зловмисних діях.

На основі вказаного вище Стратегічного компасу формуються й інші стратегічно-програмні документи безпеково-оборонної політики ЄС. Так, у червні 2022 р. Рада Європейського Союзу представила висновки щодо «Рамкової основи для скоординованої реакції ЄС на гібридні кампанії» [4], розробленої за участі Єврокомісії та Європейського центру передового досвіду з протидії гібридним загрозам. Згідно з документом, «російська збройна агресія проти України демонструє готовність застосувати найвищий рівень військової сили, незалежно від правових чи гуманітарних міркувань, у поєднанні з гібридною тактикою, кібератаками, маніпулюванням іноземною інформацією та втручанням, економічним і енергетичним примусом та агресивною ядерною риторикою», а тому ЄС має удосконалити свої механізми з управління кризовими ситуаціями, включаючи механізм Комплексного реагування Ради ЄС на політичні кризи (*Council's Integrated Political Crisis Response*), продовжувати інвестувати у посилення взаємної допомоги та солідарності країн Євросоюзу, а також сприяти глобальній і трансатлантичній безпеці та тісно взаємодіяти з НАТО, ООН і Групою семи (G7) у протидії сучасним гібридним загрозам і викликам.

Окрім охарактеризованих сучасних регуляторних підходів ЄС, при формуванні вітчизняної політики протидії гібридним загрозам доцільно також брати до уваги відповідні рекомендації міжнародних інституцій, що представляють глобальну систему фінансово-економічного управління. Зокрема, Світовий Банк наголошує на важливості врахування в сучасній

макроекономічній політиці національних урядів цілої низки ризиків, спричинених шоками війни Росії проти України, а саме таких: посилення геополітичної напруженості; збільшення дефіциту продовольства; зростання інфляції, фінансової волатильності та вартості позикових коштів; підвищення рівня державного боргу; поновлення спалахів пандемії COVID-19; поява техногенних загроз (особливо на територіях і в акваторіях ведення бойових дій). Протидіяти зазначеним ризикам і загрозам у нинішню «епоху глобальних криз», що накладаються одна на одну, доцільно через інструменти державної політики за такими п'ятьма ключовими напрямками [5, р. 34–42]:

(1) забезпечити підтримку людей, які постраждали від війни в Україні, координуючи відповідні антикризові заходи, включаючи невідкладну доставку їжі, води, медичної та фінансової допомоги в охоплені війною райони, а також надання житла або ж сприяння у переселенні біженцям і внутрішньо переміщеним особам;

(2) протидіяти впливу стрімкого зростання цін на нафту та продукти харчування, аби знизити інфляційні очікування, – у т. ч. шляхом уникнення експортних та імпортних обмежень, що призводять до зростання цін, а також посилення національних систем соціального захисту громадян;

(3) активізувати зусилля щодо реструктуризації державного боргу (його списання у випадку країн з низьким рівнем доходу) з тим, щоб мінімізувати нагромадження боргу та ризики для відновлення макроекономічного зростання;

(4) посилити готовність і фінансову стійкість національних систем охорони здоров'я та зусилля щодо стримування ймовірних нових хвиль пандемії COVID-19, зокрема, шляхом розширення охоплення населення вакцинацією;

(5) прискорити перехід на низьковуглецеві джерела енергії, що потребуватиме збільшення інвестицій у розвиток системи електромереж, застосування більш чистих джерел енергії, підвищення енергоефективності, а також формування відповідної законодавчої бази для впровадження «кліматично розумних регуляторних рамок».

МВФ у своїх нещодавніх дослідженнях доводить, що глобально значимими наслідками війни в Україні стане потенційне посилення як гео економічної дезінтеграції, унаслідок якої від скорочення доходів постраждає населення практично усіх соціально-демографічних груп, так і технологічної фрагментації, яка для багатьох країн може призвести до втрати щонайменше 5% національного ВВП [6]. Для України, яка сьогодні несе величезний тягар війни, зазначені негативні наслідки будуть кратно посилені унаслідок масштабних руйнувань, значних втрат фізичного та людського капіталу, різкого скорочення демографічного і трудового потенціалу країни. А тому у повоєнний період об'єктивно необхідним для відродження українського суспільства стане подолання відповідних загроз соціально-економічній і демографічній безпеці держави.

Крім зазначеного, вже найближчими роками вітчизняна державна політика реагування на сучасні гібридні загрози має запропонувати адекватні відповіді на певні проблемні питання євроінтеграційного розвитку України. Напередодні надання нашій країні у червні 2022 р. офіційного статусу країни-кандидата на членство в Євросоюзі, Європейською Комісією було вказано, що «... в Україні мають продовжуватися далекосяжні структурні реформи з подолання корупції, зменшення державного втручання і панівного впливу олігархів, зміцнення прав приватної власності та підвищення гнучкості ринку праці, щоб поліпшити функціонування її ринкової економіки. Здатність цієї країни долати конкурентний тиск у ЄС залежатиме переважно від того, як буде сплановано і упорядковано післявоєнні інвестиції в Україну, аби модернізувати її фізичний капітал, поліпшити освітні результати і стимулювати інновації» [7]. Вирішення вказаних інституційних проблем, хоча й потребуватиме від України значних ресурсів і зусиль, – особливо в складних умовах повоєнного відновлення, – але вагомо сприятиме її повноцінній європейській інтеграції та убезпеченню від гібридних загроз, що виникають на цьому шляху під впливом геополітичних та ін. чинників.

Список використаних джерел:

1. EU Policy on Fighting Hybrid Threats. NATO Cooperative Cyber Defence Centre of Excellence. 2022. URL: <https://ccdcoe.org/incyber-articles/eu-policy-on-fighting-hybrid-threats/>



2. Базаркина Д.Ю. Практика противодействия гибридным угрозам: опыт Европейского союза и его государств-членов. *Современная Европа*. 2022. № 2. С. 132–145. DOI: 10.31857/S0201708322020103
3. A Strategic Compass for a stronger EU security and defence in the next decade. Council of the EU. March 21, 2022. URL: <https://www.consilium.europa.eu/en/press/press-releases/2022/03/21/a-strategic-compass-for-a-stronger-eu-security-and-defence-in-the-next-decade/>
4. Council conclusions on a Framework for a coordinated EU response to hybrid campaigns. Council of the EU. June 21, 2022. URL: <https://www.consilium.europa.eu/en/press/press-releases/2022/06/21/council-conclusions-on-a-framework-for-a-coordinated-eu-response-to-hybrid-campaigns/>
5. Global Economic Prospects, June 2022. World Bank. 2022. 152 pp. DOI: 10.1596/978-1-4648-1843-1
6. Georgieva K., Gopinath G., Pazarbasioglu C. Why We Must Resist Geoeconomic Fragmentation – and How. *IMF Blog*. International Monetary Fund. May 22, 2022. URL: <https://blogs.imf.org/2022/05/22/why-we-must-resist-geoeconomic-fragmentation-and-how/>
7. Висновок щодо заяви України про членство у ЄС. Європейська Комісія. 17.06.2022. URL: [https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/qanda\\_22\\_3802](https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/qanda_22_3802)

## **УПРАВЛІННЯ В СИСТЕМІ СОЦІАЛЬНОГО ЗАХИСТУ ВПО В ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАДАХ УКРАЇНИ**

ДЕМ'ЯНЧУК О.І., д-р екон. наук, доц.  
Національний університет «Острозька академія»

Питання організації та управління в системі соціального захисту внутрішньо переміщених осіб (ВПО) в територіальних громадах України загострилися із початком повномасштабного вторгнення російської федерації на територію нашої країни. Більшість громад вирішенням цих питань займалися із 2014 року, коли в нашій країні внаслідок незаконної анексії території АРК, частини Донецької та Луганської областей виникла потреба в організації та управлінні системою соціального захисту ВПО. У процесі завершення реформи децентралізації та створення нових територіальних громад у 2020 році, такі громади зіткнулися із питаннями соціального захисту у 2022 році вперше. Саме це, актуалізує дослідження питання управління в системі соціального захисту ВПО в територіальних громадах України.

Основними органами системи соціального захисту ВПО на державному рівні є: Міністерство соціальної політики України та Міністерство з питань реінтеграції тимчасово окупованих територій. Хоча домінуючий перелік послуг в системі соціального захисту ВПО забезпечує перший орган – Мінсоцполітики України, забезпечує формування та ведення Єдиної інформаційної бази даних про внутрішньо переміщених осіб.

Так, у 2014 році в Україні майже півтора мільйона громадян вимушені були залишити свої домівки і виїхати на підконтрольну Українській владі територію в пошуках захисту та порятунку свого життя. Міністерство соціальної політики через систему регіональних органів у територіальних громадах, базуючись на чинне законодавство, зокрема ст. 2 Закону України «Про забезпечення прав і свобод внутрішньо переміщених осіб», Конституцію України, міжнародні договори та ін., вжило заходів, щодо організації захисту та дотримання прав і свобод ВПО, створення умов для добровільного повернення таких осіб до покинутого місця проживання або інтеграції за новим місцем проживання в Україні. У 2022 році внаслідок повномасштабного вторгнення російської федерації чисельність ВПО в Україні різко зросла. Так, за оцінками Міжнародної організації з міграції (МОМ), кількість осіб, які станом на середину травня стали ВПО, становила приблизно 7,1 млн. У Мінсоцполітиці зазначали, що на початку травня 2,7 млн. осіб були зареєстровані та отримали довідку ВПО [1]. За останніми даними загальнонаціонального репрезентативного опитування, яке Міжнародна організація з міграції провела з 12 по 23 липня 2022 року, кількість ВПО в Україні сягає понад 6,6 млн осіб, що становить 15 % від загального населення України [2].

На місцевому рівні, відповідно чинного законодавства, питаннями організації та управління системою соціального захисту внутрішньо переміщених осіб займаються:

- структурні підрозділи з питань соціального захисту населення відповідних районних, районної у м. Києві держадміністрації;
- виконавчих органів міських, районних у містах (у разі утворення) рад (далі - уповноважені органи);
- виконавчий орган сільської, селищної, міської ради;
- центр надання адміністративних послуг (у період дії воєнного стану) [3].

Саме ці органи мають право оформляти довідки про взяття на облік ВПО. Уповноважена особа територіальної громади/ЦНАПу після реєстрації заяви формує електронну справу з використанням інформаційних систем Міністерства соціальної політики України для включення інформації до Єдиної інформаційної бази даних про внутрішньо переміщених осіб. Також ВПО можуть подати заявку через мобільний застосунок Порталу Дія.

Централізовані та місцеві органи соціального захисту забезпечують організацію роботи щодо забезпечення ВПО трьома напрямками соціального захисту: соціальні грошові виплати, робота та житло.

Грошова допомога запроваджена переважно централізованими органами соціального захисту, розмір цієї виплати складає по 2 тис. грн кожному, хто виїхав з районів активних бойових дій. Оформлення цієї допомоги відбувається через портал «Дія» з виплатою на картку. Щодо зручності системи управління – з одного боку жодних паперів чи бюрократії, з іншого – важливо не забути сформулювати електронний варіант реєстрації як ВПО у відповідній територіальній громаді для отримання допомоги з подальшим інформуванням місцевих рад. Також, запроваджена щомісячна виплата 3 тис. грн на дитину батькам, які через війну вимушено переїхали в безпечні регіони, та особи з інвалідністю. Така грошова підтримка коштує бюджету країни більше 14 млрд. грн щомісяця [4]. В процесі організації системи грошової допомоги для ВПО є важливість органам місцевого самоврядування інформувати через спілкування з переселенцями та висвітлювати в соцмережах, засобах місцевих ЗМІ про можливості одержання грошової допомоги з міжнародних джерел:

- Організація Об'єднаних Націй впровадила декілька програм з виплати благодійної допомоги українцям під час війни. Агентство ООН у справах біженців надає тримісячну допомогу у розмірі 2200 гривень на кожного члена родини на місяць. Цю суму відразу за 3 місяці перерахують одному члену сім'ї — або на банківський рахунок, або переказом через відділення "Укрпошти". Проте, внутрішньо переміщені особи обов'язково повинні мати офіційний статус ВПО. І ще однією умовою, щоб стати учасником програми, треба пройти співбесіду з представниками цієї організації.

- Норвезька рада у справах біженців (NRC) в рамках програми ООН здійснює грошові виплати три місяці по 2200 грн для кожного члена родини для осіб, які мають офіційний статус переселенців або проживають в регіонах, які постраждали через бої.

- Програми Міжнародної організації з міграції (МОМ), ЮНІСЕФ, Міжнародний Комітет Червоного Хреста та Товариство Червоного Хреста України та ін. [4].

Для реалізації другого напрямку соціального захисту ВПО з квітня Кабмін запровадив програму стимулювання бізнесу брати на роботу внутрішніх переселенців. В рамках програми уряд сплачує 6500 гривень впродовж 2 місяців за працевлаштування ВПО. Станом на 31 серпня 2022 року понад 6,6 тисячі підприємців взяли на роботу ВПО та отримали від держави відповідну компенсацію. Так, вже виплачено 108 млн грн за працевлаштування понад 10 тисяч переселенців [5]. Органи місцевого самоврядування в реалізації питання працевлаштування ВПО сприяють працевлаштуванню переселенців у закладах соціальної інфраструктури, надають в оренду приміщення щодо організації власного бізнесу такими особами. Місцева влада бере активну участь у розміщенні релокованих підприємств та їхніх працівників: допомагає знаходити житло та приміщення для роботи, забезпечити під'єднання до мереж і налагоджувати логістичні маршрути тощо. У результаті зусиль держави та місцевої влади на 1 травня 2022 р. 601 підприємство завершило переїзд з областей, де тривають бойові дії – 390 з них уже відновили роботу на нових майданчиках у західних регіонах України [6]. Тому в системі управління місцевих органів та централізованих органів Міністерства соціальної

політики повинні бути чіткі та скоординовані дії вирішенню питання працевлаштування більшої чисельності ВПО, що в свою чергу вирішить питання зменшення навантаження на грошові виплати соціальної допомоги.

Третім напрямком, яким більше займаються органи місцевого самоврядування є забезпечення тимчасовим житлом ВПО. Відповідно частини 9 ст.11 Закону №1706-VII та Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні» органи місцевого самоврядування керуються чітко визначеними повноваженнями громад з питань забезпечення прав і свобод ВПО та компетенціями виконавчих органів місцевого самоврядування з регулювання питання забезпечення тимчасовим житлом ВПО.

Аналіз різноманітних соціологічних досліджень та інформація від уповноважених осіб по роботі з ВПО в громадах, вказує на те, що найгострішою проблемою на місцевому рівні, щодо соціального захисту ВПО, яка потребує вирішення на місцевому рівні – є забезпечення їх житлом та сприяння їхньому працевлаштуванню. Вирішення питання забезпечення житлом можна розглядати через призму трьох інструментів:

- перший, розміщувати ВПО у житловому фонді соціального призначення, проте це може створювати додаткову проблему громади, якщо це приміщення школи, дитячого садка чи ін.;
- другий, фонди житла для тимчасового проживання (є досить пріоритетним напрямком у сільській місцевості, де використовується житло, в якому ніхто довгий час не проживає);
- третій, орендована (придбана) за власні кошти ВПО квартира чи будинок.

Найвигіднішим із цих інструментів для органів місцевої влади є третій, тому паралельно потрібно активно сприяти працевлаштуванню переселенців. Проте, на сьогодні частіше використовується соціальне та тимчасове житло, яке відповідає всім санітарно-будівельним нормам.

Окрім цих трьох інструментів вирішення питання забезпечення житлом діє ще програма «Прихисток». Так в межах цієї програми Уряд за липень 2022 року затвердив понад 114 млн грн на компенсацію витрат за липень власникам житла, які прихистили ВПО. В цьому випадку, є важливою співпраця органів місцевого самоврядування з мешканцями своєї громади, благодійними громадськими організаціями, які володіють інформацією хто з мешканців бажає прихистити переселенців.

Наступним напрямком, який потребує від органів місцевого самоврядування удосконалення системи соціального захисту ВПО, є забезпечення цих осіб різними видами благодійної допомоги в межах територіальної громади від різних благодійних організацій. Це потребує тісної співпраці між органами місцевого самоврядування та благодійними вітчизняними та міжнародними організаціями.

Лише за комплексної співпраці органів місцевого самоврядування з централізованими органами Міністерства соціальної політики, громадськими благодійними організаціями та міжнародними фондами, організаціями, міста-партнерами та ін. буде забезпечена повноцінна та ефективна система соціального захисту ВПО.

Список використаних джерел:

1. Вимушена міграція і війна в Україні (24 березня — 10 червня 2022). - URL: <https://cedos.org.ua/researches/vymushena-migracziya-i-vijna-v-ukrayini-24-bereznya-10-cherhnya-2022/> (дата звернення 10.09.2022)
2. В Україні внутрішніми переселенцями стали 15% населення. - URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-society/3539398-v-ukraini-vnutrisnimi-pereselencami-stali-15-naselenna.html> (дата звернення 19.09.2022)
3. Постанова КМУ від 01.10.2014 р. № 509 «Про облік внутрішньо переміщених осіб». - URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/509-2014-%D0%BF#Text> (дата звернення 14.09.2022)
4. Виплати переселенцям: зміни з 1 серпня і правила отримання фінансової допомоги. - URL: <https://suspilne.media/253774-viplati-pereselencam-aki-organizacii-nadaut-dopomogu-i-ak-otrimati-grosi/> (дата звернення 16.09.2022)
5. Роботодавцям виплатили понад 100 мільйонів за працевлаштування ВПО. - URL: <https://www.epravda.com.ua/news/2022/08/31/690999/> (дата звернення 31.08.2022)
6. Налагодження роботи територіальних громад для забезпечення стійкості тилу. - URL:

## **МІСТОБУДІВНІ КОНКУРСИ ЩОДО РОЗРОБКИ МІСТОБУДІВНОЇ ДОКУМЕНТАЦІЇ ЯК ЕЛЕМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ МЕГАПОЛІСУ**

ДОВБНЯ О.Б., аспірант

*Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна*

Планування розвитку мегаполісу є нескінченним процесом та має на меті сталий розвиток громади. Довгострокова стратегія планування, яка призначена для обґрунтування та забудови території міста, викладена у генеральному плані населеного пункту, який є основним видом містобудівної документації на місцевому рівні [4].

Розробка містобудівної документації є трудомісткою та затратною проєктною роботою, що передбачає аналіз великого обсягу інформації та охоплення багатьох галузей життєдіяльності міста. Розробка такої документації є послугою, яка повинна проводитись у відповідності до Закону України «Про державні закупівлі» [3].

Враховуючи, що вартість предмета закупівлі послуги на розробку містобудівної документації для великих міст перевищує 200 тисяч гривень, такі закупівлі здійснюються шляхом застосування конкурентної процедури – відкритих торгів. Однак при закупівлі такої послуги критерієм для переможної пропозиції при розробці містобудівної документації, згідно з вищезазначеним Законом, може бути виключно ціна, що зводить до мінімуму критерій «якість», який в даному випадку повинен бути таким, що превалює. В свою чергу, вимоги щодо якості для такої документації застосовувати згідно із законом не передбачається можливим.

Таким чином, при отриманні виконаних матеріалів містобудівної документації міста стикаються с формальним набіром даних, які відповідають державним будівельним нормам, проте не відповідають сучасним тенденціям та мають низьку якість виконання пропорційно їх низькій вартості.

Слід зауважити, що згідно зі ст.ст. 13 та 40 Закону України «Про публічні закупівлі», окрім відкритих торгів, можливо, як виняток, застосовувати переговорну процедуру закупівлі, якщо послуги можуть бути виконані певним суб'єктом господарювання у разі укладення договору про закупівлю з переможцем архітектурного конкурсу.

Архітектурні та містобудівні конкурси можуть проводитись для визначення кращих проєктних пропозицій, що передують розробленню важливої містобудівної документації (генеральних планів, перш за все) з метою виявлення оптимальних шляхів розв'язання науково-технічних проблем, вирішення окремих складних інженерно-технічних питань [2].

Окрім всеукраїнських регіональних та місцевих конкурсів, Порядком також визначено, що в Україні можуть проводитись міжнародні архітектурні та містобудівні конкурси.

Процедуру проведення міжнародних конкурсів у серпні 2014 р. було визначено на Генеральній асамблеї Міжнародної спілки архітекторів (далі - МСА) – організацією, яка визнана ЮНЕСКО єдиною спілкою архітекторів, що діє на міжнародному рівні. У відповідності до 22-ї Резолюції цієї асамблеї МСА прийнято директиву щодо організації конкурсів у галузі архітектури та дотичним їй галузям.

Світова практика при виникненні потреби у закупівлі послуги з проєктування містобудівної документації свідчить про доцільність та безальтернативність такої процедури за результатами відкритих архітектурних конкурсів.

Крім того, застосування ідеї закупівлі послуг у сфері архітектури та містобудування шляхом проведення конкурсів замість закупівлі найдешевшої пропозиції підтримують і в європейських країнах. Європейське законодавство щодо публічних закупівель у сфері архітектурних послуг (директива щодо приведення національного законодавства держав – учасниць ЄС до загальноєвропейських норм і правил) чітко прописує певні принципи замовлення архітектурних і планувальних послуг. Зокрема, Директива щодо публічних закупівель передбачає широкий спектр процедур, які можна адаптувати та використати в спеціальних типах закупівель,

дозволяючи належним чином використовувати європейські положення про закупівлі в сфері надання архітектурних послуг, що мають особливий характер. Однак наявні процедури закупівель не завжди є ефективними для досягнення найкращої якості в цій сфері. У зв'язку із цим у 2000 р. Європейська архітектурна спілка (АСЕ) розробила загальні рекомендації щодо публічних закупівель у сфері надання архітектурних послуг, які оцінюють важливу місію архітектора не тільки в культурному вимірі, а й у сталості, інноваціях і середовищі. Висновки, викладені в цих рекомендаціях, стисло можна представити таким чином: 1) під час укладання контрактів на архітектурну послугу потрібно фокусуватися на якості послуги й технічному завданні, а не на ціні послуги; 2) архітектурні конкурси є найкращим досягненням якості послуги; 3) архітектор повинен мати змогу виступати незалежним «довірником» замовника [1].

Разом з тим, в супереч визнаної світом ефективності проведення закупівель у сфері надання архітектурних послуг за допомогою проведення архітектурних конкурсів, така практика не є поширеною в Україні, а, скоріше, є винятком. Проте проведення конкурсів при розробці містобудівної документації, особливо проведення міжнародних конкурсів, позитивно відобразиться на містобудівній ситуації мегаполісів.

Таким чином, вважаємо за необхідне законодавчо затвердити обов'язковість проведення архітектурних конкурсів при закупівлі процедури на розроблення містобудівної документації та змін до неї стосовно таких видів містобудівної документації:

- Генеральна схема планування території України;
- комплексний план просторового розвитку території територіальної громади;
- детальні плани території.

З метою залучення незалежного журі необхідно розробити процедуру визначення формули для пропорційного формування складу журі із залученням представника громадськості. Варто посилити інформаційне супроводження проведення конкурсів, особливо при публікації оголошення про проведення конкурсу для розробки містобудівної документації. Також при оновленні Порядку проведення архітектурних та містобудівних конкурсів корисним вважаємо прийняти за основу процедуру та практики проведення міжнародних конкурсів, визначених 22 Резолюцією щодо організації конкурсів у галузі архітектури та дотичним їй галузям.

Список використаних джерел:

1. Бондар Г. Архітектурні конкурси розвитку територій: демократія в дії. Київ : Видавництво ТОВ «АРТ КНИГА», 2017. 296 с.
2. Порядок проведення архітектурних та містобудівних конкурсів : постанова Кабінету Міністрів України від 25.11.1999 № 2137 (редакція від 21.08.2013). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2137-99-%D0%BF/ed20130821#Text> (Дата звернення 19.09.2022).
3. Про публічні закупівлі : Закон України від 25.12.2015 № 922-VIII (редакція від 10.09.2022). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/922-19#Text> (Дата звернення 19.09.2022).
4. Про регулювання містобудівної діяльності : Закон України від 17.02.2011 № 3038-VI (редакція від 14.09.2022). URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/3038-17> (Дата звернення 19.09.2022).

## **POTENTIAL OF RURAL DEVELOPMENT FROM THE PERSPECTIVE OF UKRAINE'S EUROPEAN INTEGRATION**

KALASHNIKOVA KHRYSTYNA, PhD in Economics, Associate Professor  
*O.M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv*

The foreign economic vector plays an important role in the development of the country and the realization of its potential, peculiarities of foreign policy, international trade partners and active interaction with them. The modern global economic space promotes integration between countries both in economic and political terms, strengthening trade relations, cooperation and cooperation between countries. Those countries that remain on the sidelines of these processes cannot remain competitive

in the long term, especially in the case of unformed domestic economic potential or its inefficient use. Economic integration with such an association of countries as the European Union has much more positive potential than negative.

Fear of European integration is unfounded in relation to domestic rural areas. The existing potential is able to ensure their development, intensify the formation of new, including non-agricultural, types of economic activity; increase in agricultural production and improve both its quality and production processes. The main problem that slows down these processes at present is the quality of state, regional and local governance.

In the context of European integration, approaches to governance, the way of their actual implementation, public control over these processes must be reformed in accordance with European standards of transparency, responsibility, efficiency, maximization of social effect. This will make it possible to use the available opportunities in full, to reform the rural economy and improve the social conditions of the rural population, and not just to declare the promotion of these processes.

Ukraine has a significant development potential and this applies to rural areas. At the same time, the presence of significant problems in many spheres of life does not allow its full and even sufficiently high use. As a result, there is not only a reduction in the production of certain types of products, lack of development of many activities, but also a gradual decline in the available potential, both resource (depletion, erosion, afforestation of agricultural land, uncontrolled deforestation, pollution of water basins), labour (reduction in the share of the working population, reduction in life expectancy, increased international migration) and scientific and innovative (aging of existing developments and reduction in the number of newly introduced technologies). The main obstacles to the development of rural areas of Ukraine, increasing and realization of their potential are:

1. historical, as a result of which the structure of economic activities in rural areas is mainly agricultural, and its implementation is characterized by low efficiency and lack of organization;
2. natural, causing low population density in rural areas, high construction costs and low economic efficiency of infrastructure facilities, obstacles due to landscape and land features of rural areas;
3. economic, which cause an unsatisfactory level of development of the market infrastructure of agriculture, low and often even negative level of profitability of agricultural production, the presence of an excessive number of intermediaries between producers and end consumers of agricultural products, rapid growth of feed prices, etc.;
4. social, which are reflected in the constant reduction of the rural population, primarily in the working age, active migration of the rural population both to cities and abroad, an increase in the number of diseases and a reduction in the average life expectancy of the rural population;
5. infrastructural, which are manifested through the low level of provision of rural areas with production (transport, energy, communication) and social (medical, educational, cultural) infrastructure, lack of available information on alternative non-agricultural economic activities and methods of improving agricultural efficiency, underdevelopment of the advisory system in the agro-industrial complex;
6. managerial, consisting in an ineffective system of development management both in the country as a whole and in rural areas in particular, a high level of corruption and misuse of budgetary and extra-budgetary funds, illegal pressure on business entities, excessive complexity and confusion of the control system, which is declared to ensure a high level of quality of products and life of the population, but in fact is a way to obtain unofficial income by civil servants and use available resources for their own benefit, etc.;
7. mental, i.e. the unwillingness of the majority of the rural population to take an active part in the development of their own territories and lack of understanding of their personal role in it, the dominance of the opinion that any reforms are futile, the lack of understanding in the minds of people of the need for quality work, improving their efficiency, the use of the principles of responsibility, conscientiousness, honesty in life.

Thus, the assessment of agricultural potential is a multidimensional issue, and there are many approaches to its definition. Thus, despite the active use of the agricultural potential of rural areas of Ukraine, the analysis of current trends indicates a further reduction in the production of many types of products. This jeopardizes not only the food security of the country or the economic security of individual rural areas, but also means the loss of economic effect from the potential sale of products on

domestic and foreign markets, which is obvious due to the unique prerequisites and all the necessary resources for this type of activity.

#### References:

1. Baldynyuk V., Tomashuk I. (2021). The impact of European integration processes on the development of rural areas of Ukraine. Norwegian Journal of development of the International Science. №56. 29 – 40. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/the-impact-of-european-integration-processes-on-the-development-of-rural-areas-of-ukraine/viewer> [In English]
2. Shpykuliak O., Sakovska O. (2020). Agricultural cooperation as an innovation for rural development. Baltic Journal of Economic Studies, 6(3), 183-189. URL: <http://www.baltijapublishing.lv/index.php/issue/article/view/849> [In English]
3. Global Sustainable Development Goals until 2030. URL: [http://un.org.ua/images/SDGs\\_Targets\\_Ukrainian\\_version\\_2016\\_1.doc](http://un.org.ua/images/SDGs_Targets_Ukrainian_version_2016_1.doc) [In Ukrainian]

## ЗАСТОСУВАННЯ МЕТОДОЛОГІЙ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ У СУЧАСНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ

КАРВАЦКА Н.С., канд. екон. наук, доц.  
Хмельницький національний університет

На сьогодні саме інструментарій проєктного менеджменту дозволяє ефективно вирішувати складні задачі розвитку соціально-економічних систем в умовах жорстко обмежених фінансових ресурсів та часу. Все більше організацій стають проєктно-орієнтованими, обираючи для себе зручний підхід до управління проєктною командою, тобто методологію управління проєктами.

Відповідно до PMBOK Guide [1], управління проєктами (Project Management) є «застосування знань, навичок, інструментів і методів для задоволення або перевищення вимог проєкту», в свою чергу методологія управління проєктами (Project Management Methodology) це «система практик, прийомів, процедур і правил, що використовуються тими, хто працює в дисципліні». Тобто, методологія розуміється як стандартизована система управлінських дій щодо реалізації проєктів та управління проєктною командою; «повний набір найкращих практик, інструментів і методів, які є динамічними, гнучкими, адаптивними та адаптованими до різних проєктів в певному середовищі» [2]; «чітко визначена та науково доведена комбінація логічно пов'язаних практик, методів і процесів, які визначають, як найкраще планувати, розробляти, контролювати, виконувати та доводити проєкт до успішного завершення» [3].

Застосування того чи іншого методологічного підходу визначає як працюватиме й взаємодіятиме команда проєкту – пріоритети, методи і сфера роботи; принципи управління; форму контролю, перевірки та оцінки результатів проєкту; якість і ступінь деталізації планування проєкту; рівень взаємодії з замовником проєкту тощо.

У вітчизняній науковій літературі зазначається, що усі методи управління проєктами можна розподілити на жорсткі та гнучкі. Жорсткі методи застосовуються в умовах стабільного середовища та формалізованого управління проєктом, зі зниженою довірою й підвищеною відповідальністю замовника й виконавця. Гнучкі ж методи управління проєктами базуються горизонтальному характері поділу управлінської праці: розподіл конкретних керівників на чолі окремих підрозділів [4, с. 127]. Така позиція притаманна і зарубіжним дослідженням, а саме McConnell роботі «Project Management Methodology: Definition, Types, Examples» зазначає, що усі види методологій управління проєктами можна розподілити на: традиційний (каскадна, водоспадна) - Traditional approach та сучасний підхід (гнучкий, адаптивний) - Modern Approach [2]. Project Management Institute у своїх дослідженнях [5, с. 6-7] виділяє 3 типи: Waterfall /каскадний підхід - класичне проєктне управління; Agile / гнучкий підхід до проєктного управління; Hybrid / гібридний підхід.

Waterfall (модель водоспаду, каскадна модель) – це структурований послідовний процес розробки проєкту за фіксованими етапами, що передбачає їх виконання у суворому порядку.

Тобто прогрес розглядається як водоспад, що проходить через фази збору вимог, аналізу, проектування, розробки, тестування, приймання, подальшого випуску, закриття проєкту.

Agile – це гнучкий підхід до управління, відповідно до якого проєкт розбивається не на послідовні фази, а на маленькі підпроєкти, які потім об'єднуються в готовий продукт. Управління проєктами по Agile передбачає формалізацію і визначення пріоритетності побажань замовника в Product Backlog та проведення циклу ітерацій (спринтів). Ініціація і планування проводяться для всього проєкту, а етапи (розроблення, тестування та інші) проводяться для кожного міні-проєкту окремо.

Hybrid - гібридний підхід є поєднанням методологій Waterfall та Agile, де фази проєкту плануються з використанням підходу водоспаду, а виконання фаз проєкту (фактичних завдань) виконується методом Agile.

Вибір правильної методології управління проєктами важливий, оскільки він визначає, як буде працювати команда над проєктом; створює спільну мову, загальні процеси та шаблони для організації. Помилкою буде однозначне надання переваги одному чи іншому методологічному підходу, адже методологія, що найкраще підходить для однієї проєктної команди, може стати марною тратою часу для іншої. В свою чергу, не існує і універсального підходу, який би підходив для всіх типів проєктів і організацій, оскільки проєкти різні, їх цілі та вимоги унікальні, виробничі системи та методи є специфічними. Звертаючись до досвіду застосування методологій управління проєктами, то, відповідно до досліджень PMI, підприємства з традиційними підходами до управління (для вирішення завдань застосовуються перевірені методи) більше використовують класичну методологію управління проєктами (Waterfall у 63%, Agile у 19%, Hybrid – 16%); гнучкі підприємства більше орієнтовані на гнучкий та гібридний підхід (Waterfall у 44%, Agile у 29%, Hybrid – 24%) [5, с. 6].

Вирішуючи, яким методом управляти проєктом, необхідно враховувати його складність, стабільність зовнішніх умов, досвід проєктного менеджера, часові межі, стейкхолдерів, бюджет, наявні ресурси та обмеження проєкту (в тому числі, зміни та ризик), інструменти та розмір команди проєкту.

Список використаних джерел:

1. A guide to the project management body of knowledge (PMBOK guide) / Project Management Institute: Sixth edition. - Newtown Square, PA: Project Management Institute, 2017. - 537 p. URL: <https://book.akij.net/eBooks/2018/March/5abcc35b666f7/a%20guide%20to%20the%20project%20management%20body%20of%20knowledge%206e.pdf> (дата звернення: 14.09.2022 р.).
2. Chin, C.M.M. & Yap, Eng Hwa & Spowage, Andrew. Classifying & Defining Project Management Methodologies. PM World Today. XII. URL: [https://www.researchgate.net/profile/Andrew-Spowage/publication/233835849\\_Classifying\\_Defining\\_Project\\_Management\\_Methodologies/links/02e7e518734eb2bdb3000000/Classifying-Defining-Project-Management-Methodologies.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Andrew-Spowage/publication/233835849_Classifying_Defining_Project_Management_Methodologies/links/02e7e518734eb2bdb3000000/Classifying-Defining-Project-Management-Methodologies.pdf) (дата звернення: 15.09.2022 р.).
3. McConnell, E. Project Management Methodology: Definition, Types, Examples. URL: <http://www.mymanagementguide.com/basics/project-methodology-definition/>. (дата звернення: 14.09.2022 р.).
4. Жигалкевич Ж.М. Чухліб В.Є. Управління проєктами та їх ризиками: підходи та методи Приазовський економічний вісник. Класичний приватний університет. URL: [http://pev.kpu.zp.ua/journals/2019/6\\_17\\_ukr/26.pdf](http://pev.kpu.zp.ua/journals/2019/6_17_ukr/26.pdf) (дата звернення: 14.09.2022 р.).
5. PMI (2021) Pulse of the Profession® Report. Europe URL: <https://www.pmi.org/learning/thought-leadership/pulse/pulse-of-the-profession-2021-by-region> (дата звернення: 15.09.2022 р.).



## **ФІНАНСУВАННЯ ІННОВАЦІЙНО-ІНВЕСТИЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ: ПРОБЛЕМИ ТА ШЛЯХИ ВИРІШЕННЯ**

КАЩЕНА Н.Б., д-р екон. наук, проф.

*Державний біотехнологічний університет*

Реалізація стратегії інноваційного розвитку України визначає нові вимоги до ефективності ведення бізнесу і, відповідно, потребує новітніх підходів до посилення й збереження конкурентних позицій вітчизняних підприємств на світовому ринку. Надзвичайно важливим та єдино вірним шляхом динамічного розвитку й успіху є забезпечення прогресивних технологічних змін та розроблення принципово нових бізнес-моделей, що засновані на інноваційних засадах. Враховуючи, що їх ефективність визначається формуванням дієвого фінансового механізму реалізації проєктів структурно-інноваційної трансформації економіки, актуальним є питання фінансового забезпечення інноваційно-інвестиційної діяльності підприємницьких структур в умовах нестабільної економіки України та гострого дефіциту вільних фінансових ресурсів.

Проведені дослідження свідчать, що питання теорії та практики інноваційно-інвестиційного розвитку суб'єктів господарської діяльності та економіки України в цілому є предметом пильної уваги держави (про що свідчить розроблена та прийнята «Стратегія розвитку сфери інноваційної діяльності на період до 2030 року» [1]) і вітчизняної наукової спільноти [2-5]. Проте існуючі бар'єри для розвитку інновацій в Україні та фінансові аспекти забезпечення інноваційно-інвестиційного розвитку підприємств потребують подальшого наукового пошуку.

Проведений порівняльний аналіз стану інноваційної системи України відносно світового рівня на основі міжнародних індексів конкурентоспроможності та інновацій свідчить, що Україна має високий освітній та науковий потенціал, здатний продукувати різноманітні нововведення у вигляді ідей, наукових розробок, патентів. Серед конкурентних переваг України варто виділити: високу ємність ринку, якість вищої, середньої та професійної освіти; людський капітал, тобто знання та навички, якими володіють люди, що дають змогу їм створювати цінність у світовій економічній системі. Разом з тим серед основних бар'єрів для розвитку інновацій в Україні є:

- недосконалість інституцій, зокрема політичного, регуляторного та бізнес-середовища;
- слабо розвинута інфраструктура, у тому числі інноваційна, оскільки залишаються на низькому рівні показники валового нагромадження капіталу у відсотках до валового внутрішнього продукту, показники екологічної стійкості, доступності та якісної роботи електронного Уряду (використання інформаційних та комунікаційних технологій у поєднанні з організаційними змінами та застосуванням нових навичок у державному управлінні для впровадження державних послуг та демократичних процесів);
- дефіцит фінансових ресурсів для реалізації інноваційних проєктів розвитку.

Під фінансовим забезпеченням інноваційно-інвестиційної діяльності підприємства слід розуміти діяльність з раціонального використання власних фінансових ресурсів і залучення та використання оптимального обсягу додаткових фінансових коштів на здійснення інноваційної діяльності. Залучені для забезпечення реалізації інвестиційно-інноваційних програм розвитку підприємства власні і позикові інвестиційні ресурси повинні повністю задовольняти фінансові потреби на всіх стадіях життєвого циклу інновацій, а їх структура відповідати обраним схемам фінансування інноваційних проєктів і програм.

При визначенні загальної потреби в інвестиційних ресурсах пропонуємо виходити з реально необхідного обсягу коштів, які можуть бути ефективно використані в процесі реалізації проєкту інновацій, і диференціювати розрахунки за окремими стадіями його життєвого циклу, а також враховувати масштаби проєкту. Оскільки значних обсягів інвестиційних ресурсів потребує інвестиційна стадія, то для визначення потреби в інвестиційних ресурсах для реалізації великих інноваційних проєктів, що мають доволі високий рівень ризику, слід використовувати балансовий метод, а для середніх чи невеликих інноваційно-інвестиційних проєктів із середнім рівнем ризику доцільним є використання менш точного, але найбільш простого методу визначення потреби в інвестиційних ресурсах – питомої капіталомісткості.

При виборі схем фінансування інноваційних проектів і програм підприємству обов'язково слід урахувати потенційні можливості зростання відповідно розробленої фінансової стратегії і особливості (позитивні і негативні) використання фінансових ресурсів з різних джерел. Фінансування інноваційних проектів лише за рахунок власних коштів для підприємства пов'язане з мінімальними ризиком і прибутковістю, залучених – з високим, а власних і залучених – із середнім рівнем цих показників. Виходячи з цього рекомендуємо консервативним інвесторам для фінансування інвестиційних проектів обирати самофінансування, компромісним – змішане фінансування або акціонування, а агресивним – кредитування. Загалом при складанні стратегії залучення інвестиційних ресурсів слід дотримуватися таких основних принципів:

- необхідно пристосовуватися до потреб ринку, враховувати його довготермінову кон'юнктуру, а також власний економічний потенціал і залежність від надання кредиту.
- найбільш ризикові інноваційні проекти мають фінансуватися за рахунок власних коштів підприємства;
- інвестиції з тривалими термінами окупності мають фінансуватися за рахунок довготермінових коштів ( за умови, що не передбачається суттєвого зростання відсоткових ставок за кредит );
- для всіх джерел фінансування необхідно обирати найбільш дешеві методи інвестування.

Таким чином, сталий економічний розвиток, ринковий потенціал у діловому співробітництві та здатність підприємств утримувати високі конкурентні позиції зумовлені можливістю фінансового забезпечення їх інноваційно-інвестиційної діяльності. Надані рекомендації щодо визначення загальної потреби в інвестиційних ресурсах, вибору схем фінансування інноваційних проектів розвитку підприємства та принципів засад складання стратегії залучення інвестиційних ресурсів сприятимуть оптимальному сполученню різних джерел фінансування та підвищенню ефективності інновацій.

#### Список використаних джерел

1. Про схвалення Стратегії розвитку сфери інноваційної діяльності на період до 2030 року. Розпорядження Кабінету Міністрів України від 10 липня 2019 р. № 526-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/526-2019-%D1%80#Text>
2. Ситник Н. С., Вацяк Д. І. Оцінка рівня забезпеченості інвестиційно-інноваційного розвитку економіки України. *Бізнес Інформ*. 2021. №5. С. 89–95.
3. Хоменко І. О., Волинець Л. М., Шамкало А. О. Особливості надходження прямих іноземних інвестицій та їхній вплив на економіку України. Проблеми і перспективи економіки та управління. 2021. № 1 (25). С. 15-26.
4. Гаркуша Н.М., Кащена Н.Б. Аналіз інвестиційної діяльності: навч. посіб. Харків: Харк. держ. ун-т харч. та торг. 2009. 382 с.
5. Кащена Н.Б., Горошанська О.О. [Фінансові інновації у забезпеченні економічної активності та розвитку суб'єктів торговельного підприємництва](#) : матеріали ІІ Всеукр. наук.-практ. конф. «Актуальні проблеми розвитку фінансової системи України в умовах інтеграційних та глобалізаційних процесів» (м. Херсон, 23 червня 2021 р.). Херсон : ХНТУ, 2021. С. 185-187.

## **УПРАВЛІННЯ КОМУНІКАЦІЄЮ У ВОЛОНТЕРСЬКИХ ТА СОЦІАЛЬНИХ ПРОЄКТАХ**

КИР'ЯНОВА О.В., канд. екон. наук, доц.,  
САВІН О.В., аспірант

*ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана»*

Повномасштабне вторгнення росії зумовило стрімкі та глибинні зміни у всіх сферах суспільного життя, трансформацію ринку праці та перебудову усіх видів економічної діяльності [1;2]. На загальнонаціональному рівні наскрізно пріоритетним став соціальний аспект: 56% українців з початку вторгнення долучилися до благодійних фондів чи організованих

волонтерських ініціатив, при цьому в цілому у благодійність та волонтерство сьогодні залучено на третину більше людей, ніж рік тому (86% проти 67%) Одночасно, незважаючи на досить скрутні соціо економічні реалії, вітчизняний бізнес оперативно реагує на запити суспільства, змінює орієнтири програм сталого розвитку, розширюючи пул соціальних проєктів та благодійних ініціатив. Така згуртованість української спільноти вражає світ, адже темпи поширення благодійності та волонтерства є надвисокими – індекс досяг 7,8 із 10, тоді як у 2021 році цей показник складав лише 4,5 [3, с.7, 17,12].

Російська агресія суттєво вплинула тою чи іншою мірою на діяльність усіх волонтерських та благодійних організацій в Україні: вже існуючі скоригували або кардинально змінили напрями своєї роботи, розпочали додаткові проєкти для задоволення нагальних потреб. Раптовість, масштабність та гострота потреб ЗСУ та населення призвели до заснування цілої низки нових соціальних ініціатив, деякі з них набули певних організаційних форм, інші – досі базуються на особистісному ентузіазмі або об'єднанні з найближчим соціальним колом. За останні півроку безпрецедентна чисельність українців отримала свій перший досвід волонтерства або благодійництва. Водночас, одним із неочевидних, але актуальніших викликів виявилася необхідність та доцільність інформування широкого загалу про волонтерство, благодійництво та реалізацію соціальних проєктів.

Як відомо, чим кращою є репутація волонтерської або благодійної ініціативи, тим більшим буде обсяг донатів та вищою особистісна залученість. Довірі до соціальної ініціативи сприяють такі фактори, як: прозорість звітності, особливо фінансової, прозорі правила отримання допомоги, тривалість роботи, персоналії засновників, залученість відомих осіб та постійна присутність у медійному просторі. Наприклад, у 2021 році порівняно з 2019 роком в умовах пандемії та карантинних обмежень знизилася роль персонального контакту (на 8%), телебачення (на 5 %) та скриньок збору грошової допомоги (на 7 %), тоді як роль соціальних мереж та Інтернет сторінок навпаки зросла на 7% та 5 % відповідно [4, с.11-12].

Як демонструють результати дослідження «Благодійність під час війни», закладені пандемією тенденції, наразі зберігаються: кожен другий респондент дізнається про потребу у допомозі із соціальних мереж або найближчого соціального оточення (49%), 35% з веб-сайтів, 34 % побачили на власні очі. Зросла також роль мобільних застосунків від комерційних установ, «Дія» - 34%, менше третини (28%) – з телебачення. Лише кожен п'ятий відзначив інформацію від благодійних організацій або публічних осіб /блогерів (20% та 19%), менше 10% звернули увагу на рекламу. Окремо варто відзначити майже цілковиту відсутність інформації про соціальні та волонтерські проєкти від бізнесу – лише 6%, що свідчить про необхідність посилення інформаційного висвітлення соціальних ініціатив компаній як для зовнішніх, так і внутрішніх стейкхолдерів [3, с.22].

Отримані результати вказують на необхідність упорядкування та розширення матриці суспільних комунікацій щодо волонтерства та соціальних ініціатив. Водночас, на нашу думку, пріоритетним має стати саме PR, на відміну від реклами. Так, PR (public relations - зв'язки з громадськістю)— це діяльність, спрямована на досягнення взаєморозуміння та згоди між людьми, соціальними групами, класами, націями, державами на основі цілеспрямованого формування громадської думки та управління нею [5]. У таблиці 1 відображено основні відмінні ознаки піару та рекламування, що, на нашу думку, сприятиме побудові ефективної комунікації щодо волонтерства, благодійництва та соціальних ініціатив.

Таблиця 1

### Сутнісні відмінності реклами та PR

Критерій відмінності	Реклама	PR
За основною метою	Привернути увагу з метою залучення клієнтів та збільшення кількості продажів	Побудувати відносини, створити умови для просування та підтримки іміджу компанії/бренду
За каналами комунікацій	Тільки платні	Як платні, так і безкоштовні
За характером заходів	Комерційні	Комерційні, некомерційні, ознайомчі, соціальні

За цільовим об'єктом взаємодії	Орієнтована на потенційного клієнта	Орієнтований на усіх стейкхолдерів – клієнти, ЗМІ, інфлюенсери, політичні діячі, громадські організації
За стійкістю до спотворення	Висока, інформація не може бути спотворена конкурентами чи споживачами	Низька, інформація може бути спотворена конкурентами або хибно сприйнята споживачами
За тривалістю результатів	Має короткострокову дію	Має довгострокову дію
За оцінкою результатів	Результат кампанії легко оцінити; існує доволі велика кількість метрик	Результат PR-кампанії важко оцінити; застосування метрик не завжди доцільне
За відношенням споживачів	Має менше довіри з боку споживачів	Має більшу ступінь довіри з боку споживачів

Джерело: складено авторами на основі [6].

Не менш важливим аспектом в управлінні комунікаціями про волонтерство та благодійництво є подолання ментальних пересторог та психологічних бар'єрів – лише 30% вітчизняних волонтерів та благодійників готові розповідати про власні добрі вчинки та надану допомогу, тоді як 63% вважають це неприпустимим. Разом з тим, саме ефективний піар суспільної ініціативи є вагомими чинником залучення набагато більшої грошової або волонтерської допомоги. За даними Zagoriy Foundation, «сума пожертви від одного українця могла б зрости удвічі», так само як і готовність долучитися до волонтерста, збору коштів або організації благодійних заходів [3, с.7, 13].

Отже, чітко простежується кореляція між активним залученням до соціальних ініціатив та ефективним PR цих ініціатив на загал. Відповідно, ініціаторам «добрих справ» необхідно усвідомити, що PR своєї діяльності є не вихвалянням перед світом, а своєрідним способом орієнтування у благодійному просторі для тих, хто прагне допомогти й одночасно уникнути шахрайства чи нецільового використання його допомоги. Управління комунікаціями, прозора звітність та постійна присутність у суспільному просторі є запорукою максимального залучення небайдужих громадян до соціальних ініціатив та ще одним кроком до наближення перемоги.

Список використаних джерел:

1. Далібук Ю. Що відбувається на ринку праці під час війни: огляд від аналітиків robota.ua URL: <https://prohr.rabota.ua/shho-vidbuvayetsya-na-rinku-pratsi-pid-chas-viyni-oglyad-vid-analitikiv-robota-ua> (дата звернення: 11.09.2022 р.)
2. Аналітика ринку праці до та під час війни в Україні. URL: <https://hi-tech.ua/work-ua-pidgotuvav-analitiku-rinku-praczi-do-ta-pid-chas-vijni-v-ukra%D1%97ni> (дата звернення: 11.09.2022 р.)
3. «Благодійність у часи війни – кількісне дослідження». URL: <https://zagoriy.foundation/wp-content/uploads/2022/08/doslidzhennya-2022-1.pdf> (дата звернення: 14.09.2022 р.)
4. «Благодійність очима українців 2021». URL <https://zagoriy.foundation/wp-content/uploads/2022/01/blagodijnist-ochyma-ukrayincziv-u-2021-1.pdf> (дата звернення: 14.09.2022 р.)
5. «Зв'язки з громадськістю». URL: [https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%97%D0%B2%27%D1%8F%D0%B7%D0%BA%D0%B8%D0%B7\\_%D0%B3%D1%80%D0%BE%D0%BC%D0%B0%D0%B4%D1%81%D1%8C%D0%BA%D1%96%D1%81%D1%82%D1%8E#%D0%94%D0%B6%D0%B5%D1%80%D0%B5%D0%BB%D0%B0](https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%97%D0%B2%27%D1%8F%D0%B7%D0%BA%D0%B8%D0%B7_%D0%B3%D1%80%D0%BE%D0%BC%D0%B0%D0%B4%D1%81%D1%8C%D0%BA%D1%96%D1%81%D1%82%D1%8E#%D0%94%D0%B6%D0%B5%D1%80%D0%B5%D0%BB%D0%B0) (дата звернення: 15.09.2022 р.)
6. Mankiw N. G. Principles of economics. Cengage Learning; 7th edition, 2014. 880 p.

## ПЕРСПЕКТИВИ ВПРОВАДЖЕННЯ ЦИРКУЛЯРНИХ БІЗНЕС МОДЕЛЕЙ В УКРАЇНІ

КЛЄВЦЄВИЧ Н.А., канд. екон. наук, доц.  
*Одеський національний економічний університет*

Перехід до циркулярної економіки передбачає не просто коригування ланцюжків створення цінності з метою зниження негативного впливу на екосистеми, але системне зрушення на користь довгострокової стійкості на всіх рівнях господарського механізму з метою створення нових економічних можливостей та забезпечення екологічних та соціальних вигод [1]. Такий підхід потребує застосування прогресивних інноваційних рішень на всіх етапах життєвого циклу продукції. А для цього необхідним є використання нових циркулярних бізнес-моделей.

Бізнес-модель в даному контексті розуміється як спосіб організації створення, збільшення та доставки цінності до споживача, [2] тобто репрезентативна модель того, як фірма веде бізнес, як створюється цінність і за рахунок чого формується її вартість. Очікується, що інноваційні зміни у ключових елементах бізнес-моделі мають призводити до створення нової цінності для клієнтів, контрагентів та суспільства загалом. Цьому сприяє зовнішній тиск на фірму, який полягає не тільки в суто ринковій конкуренції, а й у розвитку технологій, зростанні урбанізації, обмеженості та нестачі ресурсів, посиленні екологічних норм тощо. В умовах глобальної конкуренції скорочуються можливості зростання ефективності виробництва за рахунок зниження собівартості та розширення обсягу збуту. Все це спонукає фірми до руху у напрямку повного перегляду ланцюжків створення цінності на користь замкнутих циклів виробництва та споживання [3]. Бізнес-моделі циркулярного типу дещо інакші аніж традиційні лінійні, вони зосереджують увагу на створенні цінності для ширшого кола всіх можливих учасників та враховують вигоди з погляду суспільства та довкілля [4]. Основна мета циркулярних бізнес-моделей це якомога довше збереження ресурсів в обігу (циклі), а також заміна ресурсів, що повністю відновлюються, переробляються або біорозкладаються.

Циркулярні бізнес-моделі передбачають участь компаній в підвищенні ефективності використання продуктів та їх утилізації для створення нових можливостей повторного використання ресурсів, спільного використання продуктів та оптимізації всього ланцюжка створення цінності.

У науковій літературі відсутнє загально прийняте визначення циркулярної бізнес-моделі, що свідчить передусім про прогресивний характер теорії та практики в цій сфері.

Вітчизняні розробки у цій галузі спираються на класифікацію, розроблену спеціалістами компанії Accenture, під егідою фонду Еллен МакАртур, орієнтовану на впровадження технологій, що сприяють використанню меншої кількості ресурсів для виробництва продуктів і / або послуг; продовження терміну служби існуючих продуктів і / або послуг шляхом ремонту та відновлення; завершення життєвого циклу продуктів шляхом їх переробки (рис. 1).

Так, циркулярні постачальники потрібні для створення, виробництва і розповсюдження матеріалів, що переробляються, які запобігають похованню і спалюванню відходів. Алгоритми відновлення ресурсів сприяють переробці продукції і відходів в нову сировину і використанню її в новому виробничому циклі. Використання платформ для обміну дозволяють розвивати повторне використання продукції, а бізнес-моделі пов'язані з продовженням життєвого циклу продукції, являють собою промислове відновлення і ремонт колишньої продукції, що була у користуванні, її окремих елементів. Здійснення бізнес-моделі «продукт як послуга» дозволяє підприємствам надавати продукцію споживачам у тимчасове користування з певним пакетом супутніх послуг, у тому числі з технічним обслуговуванням. При цьому компанії можуть використовувати їх окремо або в комбінації для скорочення енергоспоживання, підвищення ефективності використання ресурсів, збільшення споживчої цінності і прибутку.

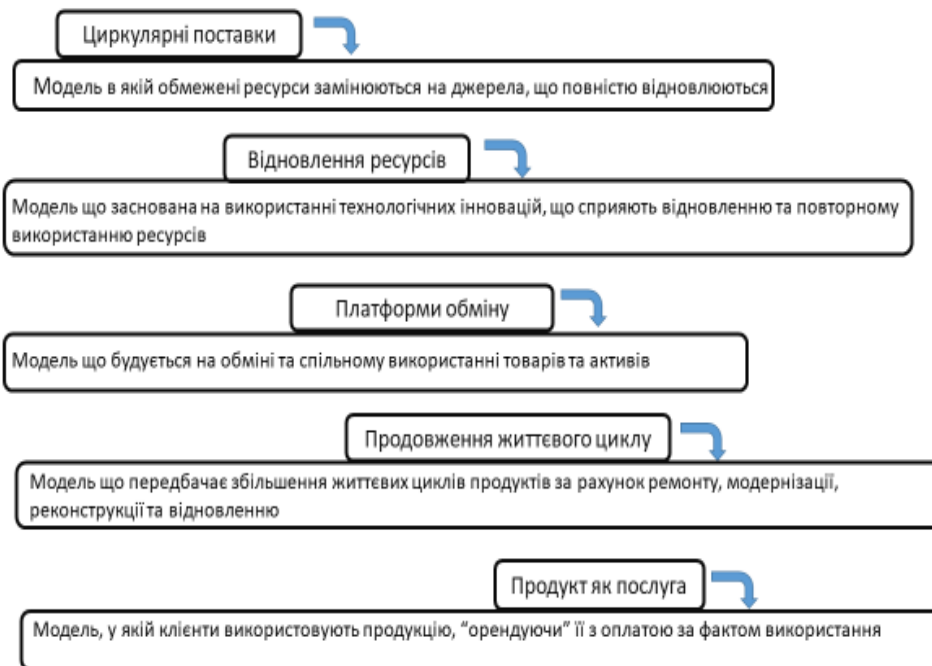


Рис. 1 Класифікація бізнес-моделей, розроблена спеціалістами компанії Accenture, під егідою фонду Еллен МакАртур.

Джерело: Складено автором на основі [5].

Описані вище циркулярні бізнес-моделі вже зараз можуть використовуватися в сучасних умовах українськими компаніями залежно від сфери їхньої діяльності (рис. 2).

Поданий вище підхід до класифікації, вважається в експертному співтоваристві, більш диференційований і довів своє право на існування та застосування в доволі практичних цілях. Такий підхід показує вже існуючі та усталені, а також нові бізнес-моделі, стандартизовані не лише за характером а й за місцем створення цінності. Тому така класифікація придатна для розробки «дорожньої карти» переходу до циркулярної економіки, на різних рівнях публічного управління, а також стратегії довгострокового та сталого розвитку окремих компаній.

У цілому нині циркулярні бізнес-моделі не є чимось новим, їх прототипи (лізинг, оренда) існують не перше століття, але у процесі перетворень та трансформацій у економічних стосунках суспільства вони стають все більш складними та комплексними.

Незалежно від того, які бізнес-моделі компанії обирають, вони можуть започаткувати використання таких методів та інструментів, які запустять змістовне коло самовідновлення. Це, певним чином, було б корисно суб'єктам на кожному рівні – фірмам, споживачам, суспільству та державі в цілому. Імплементуючи елементи економіки циркулярного типу – фірми можуть скористатися можливостями економічного зростання, одночасно створивши умови для нової «індустріальної ери», яка принесе певні вигоди, як підприємницькому сектору так і економікам загалом. Використання цих можливостей потребуватиме зміни світогляду, але такі переваги варті витрат. Масштабування циркулярної економіки та впровадження нових циркулярних бізнес-моделей неможливі без системних комплексних змін, починаючи від інституціональних змін, упровадження нових інноваційних рішень, формування підґрунтя для можливості зміни суспільством своїх звичок орієнтуючись на максимальне використання циркулярних продуктів, створення нових платформ і схем взаємодії виробників і споживачів циркулярних товарів.

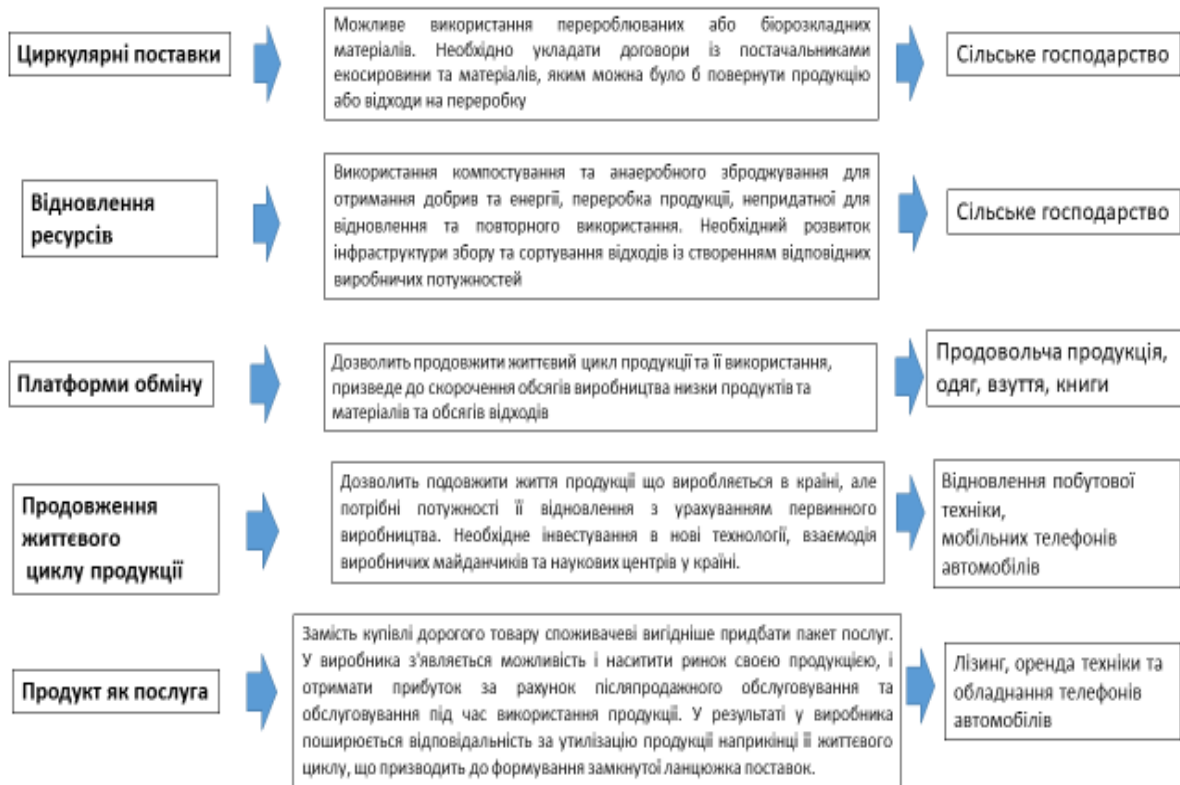


Рис. 2 Можливості використання циркулярних бізнес-моделей в сучасних умовах українськими компаніями залежно від сфери їхньої діяльності.

Джерело: створено автором на основі [6-7].

В останні роки багато компанії активно розвивають на практиці застосування принципів циркулярної економіки. Всі вони прагнуть розвитку замкнутих виробничо-збутових циклів.

Список використаних джерел:

1. Валько Д.В. Циркулярная экономика: основные бизнес модели и экономические возможности. Журнал экономической теории. 2020. Т 17. №1. С. 156-162.
2. Osterwalder A., Pigneur Y. Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers. John Wiley and Sons. 2010. 288 p.
3. Lacy P., Rutqvist J. Waste to Wealth: The Circular Economy Advantage. Palgrave Macmillan UK, 2015. 264 p.
4. Antikainen M., Valkokari K. A Framework for Sustainable Circular Business Model Innovation. Technology Innovation. Management Review. 2016. no 6(7). P. 5–12.
5. Ellen MacArthur Foundation, "Towards the Circular Economy, Opportunities for the Consumer Goods Sector". (2013) URL: <https://tinyurl.com/ztnrg24> (дата звернення 29.08.2021).
6. Hodes D. Advancing biofuels. Global Corporate Expansion Magazine. 2013. URL: <http://gcxmag.com/2013/04/advancing-biofuels/> (дата звернення 12.07.2022).
7. Botsman, R. The Sharing Economy Lacks a Shared Definition. Fast Company. 2013. URL: <http://www.fastcoexist.com/3022028/the-sharing-economy> (дата звернення 20.06.2022).

## **ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ ПРОЄКТУ З РОЗВИТКУ БІЗНЕС - СЕКТОРУ УКРАЇНИ**

КРУП'ЯК Л.В., викладач,

*Івано-Франківський професійний будівельний ліцей*

САВКА Ю.В., канд. екон. наук,

ЯЦЮК О.С., асистент

*Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу*

В Україні з липня 2022 року за підтримки міжнародних донорів реалізується проєкт «Розвиток бізнес-сектору України», спрямований на розвиток малого та середнього підприємництва (МСП) в Івано-Франківській та інших (Донецькій, Харківській, Запорізькій, Чернігівській, Одеській, Дніпропетровській, Полтавській, Житомирській) областях України шляхом налагодження особистих ділових контактів підприємців та тиражування передового досвіду ведення бізнесу. Проєкт передбачає проведення тематичних, вузьконаправлених інформаційно-просвітницьких бізнес-турів Івано-Франківською областю з метою залучення та обміну досвідом та презентації кращих практик ведення бізнесу для діючих підприємців та фізичних осіб, які розглядають можливість відкриття власної справи, а також вивчення можливості повної чи часткової релокації бізнесу.

Вихідним етапом реалізації проєкту стало проведення бізнес-планування в цільових регіонах та, відповідно, розробка проєкту порядку денного заходів, які будуть проведені в рамках діяльності. Для досягнення мети проєкту на етапі бізнес-планування як основні методи дослідження виступили загальнонаукові методи: аналіз та синтез, наукова абстракція, порівняння та аналогій, метод інформаційного пошуку.

Бізнес-планування в цільових регіонах було проведено в два етапи:

- на першому етапі було проаналізовано ситуацію в регіонах шляхом моніторингу публікацій в ЗМІ (в першу чергу у ЗМІ бізнесового спрямування) щодо актуальних потреб бізнесу в умовах воєнного стану;

- на другому етапі бізнес-планування в цільових регіонах було здійснено пошук бізнес-експертів з числа працівників ТПП обраних областей, які постійно контактують з підприємцями та знають їх потреби та можливості. Було опитано таких експертів щодо потреб підприємців у релокації бізнесу (повного чи часткового) та щодо запитів у налагодженні потенційних партнерств з підприємцями західної частини України, зокрема Івано-Франківської області. Також на цьому етапі було визначено напрямки бізнес-турів, на які є запит у підприємців.

Перший та другий етапи бізнес-планування засвідчили:

1) Наявність значних труднощів, з якими зіткнулися підприємці з моменту повномасштабного вторгнення російської федерації, причому ці труднощі були тим більшими, чим ближче регіон знаходився до місць ведення бойових дій. Це стосується усіх цільових регіонів реалізації проєкту – Донецької, Харківської, Запорізької, Чернігівської, Одеської, Дніпропетровської, Полтавської, Житомирської областей, хоча й в дещо різній мірі.

2) Наявність потреби значної частини підприємців в повній чи частковій релокації свого бізнесу. Хоча більшість підприємців розглядають релокацію як тимчасовий крок до моменту відновлення державності України в межах своїх кордонів, проте усі погоджуються з думкою, що релоковані структурні підрозділи зможуть продовжити своє функціонування на новій території у випадку демонстрування прийнятних результатів (цільових значень прибутку, рентабельності та ін.).

3) Виникнення логістичних перепон щодо постачання сировини та матеріалів, готової продукції тощо з моменту повномасштабного вторгнення російської федерації та виникнення потреби у пошуку нових бізнес-партнерів в тих регіонах України, які в меншій мірі постраждали від бойових дій.

4) Потребу підприємців у розвитку свого бізнесу шляхом залучення ринків інших регіонів України, побудови нових структурних підрозділів чи філій, причому така потреба є сталою та не залежить загалом від наявності чи відсутності воєнного стану. Даний факт підтверджується також численними науковими дослідженнями [1-5].



5) Наявність бажання та готовності підприємців відвідати Івано-Франківську область для пошуку партнерів, нових місць дислокації чи вивчення кращих бізнес-практик.

Загалом бізнес-планування засвідчило потребу, бажання та можливість підприємців взяти участь у бізнес-турах, причому в саме в тих форматах, які ми пропонуємо.

Проте слід зазначити, що проведення бізнес-туру для сфери ІТ до затвердження проєкту планувалося в онлайн-форматі (через прогнозовану командою проєкту відсутність часу та бажання у потенційних учасників бізнес-туру у сфері ІТ прибути очно в нашу область), але в результаті опитування підприємців з цільових областей було встановлено їх потребу саме в очному перебуванні в Івано-Франківській області для налагодження особистих контактів з місцевими бізнесменами, а також вивчення ринку комерційної нерухомості та ринку талантів (праці) для часткової релокації бізнесу. Такі результати аналізу дали можливість сформулювати особливий формат бізнес-туру для представників цієї сфери з врахуванням потреб стейкхолдерів.

Як було зазначено вище, в результаті консультацій з експертами було визначено напрямки бізнес-турів, на які є запит у підприємців. Таких напрямів було близько двадцяти, проте затверджено було тільки вісім. Аргументами для встановленого в проєкті переліку бізнес-напрямів стали визначення тих напрямів, які найбільш розвинуті в області та можуть запропонувати учасникам бізнес-турів реальні ноу-хау та кращі практики ведення бізнесу [6]. На цьому етапі команда проєкту провела консультації з підприємцями, бізнес-експертами, працівниками Івано-Франківської торгово-промислової палати та керівництвом Івано-Франківської обласної військової адміністрації, в тому числі з керівниками профільних департаментів ОВА.

В результаті було визначено ті 8 напрямів, які, по-перше, відповідають запитам підприємців з цільових областей та, по-друге, можуть запропонувати учасникам пропозиції щодо співпраці та/або показати кращі практики ведення бізнесу. Цим напрямками стали:

1) «Сільськогосподарська обслуговуюча кооперація та сільськогосподарське виробництво», оскільки в нашому регіоні широко розповсюджено підприємництво в аграрній сфері із застосуванням передових технологій, виробництво органічної продукції та сільськогосподарська кооперація;

2) «Харчова промисловість» з відвідуванням успішних підприємств у цій сфері (зокрема провідну українську компанія, що спеціалізується на вирощуванні, переробці та заморожуванні ягід та лісових продуктів, один із найстарших сирзаводів України, який ефективно працює і сьогодні, один із найбільших елеваторів області, підприємство із виробництва пива, сировина якого також експортується до країн ЄС, а також виробничо-технологічну ланку з виготовлення ікри білкової, рибних паст, пресервів з риби та морепродуктів, що не є типовим для нашої області, проте не дивлячись на це, ефективно працює на території Івано-Франківщини).

3) «Індустрія гостинності та внутрішній туризм», який є візитівкою Прикарпаття і широкий перелік підприємств у цій сфері є еталоном у галузі в Україні.

4) «Локальні ремесла та крафтові виробництва», який також посідає в області одне з чільних місць та має ряд новаторських підприємців, успішних та відомих як в регіоні, так і далеко за його межами. Варто зазначити, що експертами констатовано зародження та розвиток до початку повномасштабного вторгнення російської федерації співпраці місцевих підприємців та підприємців східних областей України в цій сфері, зокрема у сфері виробництва керамічних виробів. Тому ми сподіваємося на стимулювання відновлення активної міжрегіональної співпраці підприємців у цій сфері в рамках нашого проєкту та включили в бізнес-тур в тому числі й відвідування цехів з виробництва косівської мальованої кераміки, яка внесена до репрезентативного списку нематеріальної культурної спадщини людства «ЮНЕСКО»

5) бізнес-тур великими підприємствами Івано-Франківщини ставить за мету, щоб кожен учасник міг налагодити бізнес зв'язки, логістику та набратись досвіду наших виробників. Планується відвідати одного з найбільших виробників цементу в Україні, постачальника комплектуючих до автомобілів Mercedes-Benz, Audi, Volkswagen та Porsche, одну з провідних компаній у сфері виробництва дитячих пластмасових іграшок в Україні та інші.

6) «Деревообробна та меблева промисловість» – потужна та розвинута в нашій області галузь з багатовіковими традиціями, що може багато запропонувати учасникам

7) «Легка промисловість» – також важлива та потужна галузь, підприємства якої успішно розвиваються в умовах жорсткої конкуренції з зарубіжною продукцією.

8) «ІТ сфера». Окремі моменти щодо проведення бізнес-туру у сфері інформаційних технологій було наведено вище. Тут варто додати, що і до повномасштабного вторгнення російської федерації Івано-Франківська область за різними показниками розвитку ІТ-сфери протягом останніх років стабільно входила до ТОП-5 областей України, а зараз значення цієї галузі суттєво зросло. Бізнес-планування засвідчило, що можливості для подальшого розвитку цієї сфери ще далеко не вичерпані і є цікавими для бізнесменів з інших регіонів України.

Список використаних джерел:

1. Danyleichuk R., Petryshyn R., Shostakivskyi I., Yatsiuk O. The main directions of improving the business education system in Ukraine. *Education Reform in Ukraine. Information and Analytical Support: Book of Abstracts of the III International Scientific and Practical Conference, 2021, Kyiv, SSI «Institute of Educational Analytics»*, pp. 327-329.

2. Kis S., Malynovska G., Petrenko V., Yatsiuk O.. Matrix of Personality Intelligent Characteristics as an Instrument for its Development Management. *Advances in Economics, Business and Management Research*, 2019, Vol. 95. <https://doi.org/10.2991/smtesm-19.2019.64>

3. Яцюк О. С. Передумови розвитку підприємництва на регіональному рівні. Проблеми та перспективи розвитку підприємництва: Матеріали X Міжнародної науково-практичної конференції, 2016, Харків, ХНАДУ, Т. 1. С. 150-152.

4. Яцюк О. С. Аналітичний підхід до впровадження регіонального бенчмаркінгу як основи смарт-спеціалізації економіки регіону. Економічна аналітика: сучасні реалії та прогностичні можливості: зб. матеріалів Міжнар. наук.-практ. конф., К, КНЕУ, 2019. С. 326-329.

5. Petrenko V., Polyanska A., Verbovska L., Bodnar G. A View on Harmonization of Interaction of Business Entities in Conditions of Change. *ICIENG 2021: Innovations in Industrial Engineering*, pp 342–359. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-78170-5\\_30](https://doi.org/10.1007/978-3-030-78170-5_30)

6. Яцюк О. С. Смарт-спеціалізація розвитку регіону як важливий напрям підвищення його конкурентоспроможності та інноваційної активності. Науковий вісник Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу (серія “Економіка та управління в нафтовій і газовій промисловості”). 2018. Вип. 2 (18). С. 54-60. [https://doi.org/10.31471/2409-0948-2018-2\(18\)-54-60](https://doi.org/10.31471/2409-0948-2018-2(18)-54-60)

## ПЛАТФОРМЕННІ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ЕЛЕКТРОННОЇ КОМЕРЦІЇ В УКРАЇНІ

МАСЛАК О.І., д-р екон. наук, проф.,

ГРИШКО Н.Є., канд. екон. наук,

ЯКОВЕНКО Я.Ю., PhD з економіки, ст. викладач

*Кременчуцький національний університет імені Михайла Остроградського*

МАСЛАК М.В., канд. екон. наук

*Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»*

Платформа являє собою різновид бізнес-моделі, що надає цифровий простір для постачальників та покупців, за рахунок чого прискорюються процеси обміну цінністю між різними групами користувачів платформ завдяки легкодоступних та зростаючих мереж і ринків, в рамках яких відбуваються транзакції користувачів. Розглядаючи саме стратегії платформеного бізнесу в Україні (табл.1), варто наголосити, що найбільш популярні на сьогоднішній день B2C та C2C. Як приклад можна розглянути українську платформу-стартап BlaBlaCar. Також, беручи відносини виключно для бізнесу, то наразі в Україні значний обсяг внутрішнього збуту надає платформа Prozorro, тобто модель B2G.

## Платформенні бізнес-стратегії в Україні

Модель, яку покладено в основу стратегії	Характеристика	Приклад	Результат
B2C	Операції продажу в електронній комерції відбуваються від бізнесу напряму до споживача.	Інтернет магазини малих підприємств, які самі виготовляють певні продукти та/або послуги і реалізують їх	Підприємства в електронній комерції, які працюють в межах моделі B2C стрімко розвиваються. Збільшенню кількості таких підприємств посприяла пандемія COVID-19.
B2B	Операції купівлі-продажу проводяться від бізнесу до бізнесу	Цифрові платформи, які надають можливість для проведення операцій B2B (в такому випадку немає чіткого розмежування між моделями B2B та B2C). Наприклад, Prom.ua	Збільшення користувачів внаслідок зростання темпів всесвітньої цифровізації та пандемії COVID-19.
C2B	Модель електронної комерції, в якій споживач приносить грошову користь бізнесу, або продає його продукцію	Електронна дошка оголошень в якій споживач надає послуги бізнесу. Наприклад, Kabanchik.ua	Платформа стає популярною
C2C	Споживач продає споживачу	Електронна дошка оголошень. Наприклад, ОЛХ, Shafa	Кількість платформ моделі C2C збільшується, зростає кількість користувачів
G2B	Уряд до бізнесу. Відбувається взаємодія уряду до бізнесу через мережу Інтернет та за допомогою інформаційних технологій	Дія. Бізнес	Створено портал, який допомагає підприємцям у створенні, розвитку та масштабуванні бізнесу
B2G	Бізнес до уряду. Взаємодія бізнесу до уряду через електронні платформи	Прикладом даної моделі можуть слугувати Prozorro, Дія	Розвиток платформ в моделі, збільшення кількості користувачів
C2G	Споживачі до уряду. Сплата певних	Сплата комунальних платежів, штрафів через	Зростання популярності моделі та

	адміністративних платежів через онлайн платформи	мобільний додаток Privat24	її популяризація
--	--	----------------------------	------------------

Джерело: узагальнено автором на основі [1-4]

З описаного вище може скластися враження, що цифрові підприємства в Україні (насамперед перехідні форми до платформеного бізнесу) мають тільки позитивний вплив, однак є і негативні основні наслідки цифровізації в цілому та діяльності платформ, зокрема: виникнення монополій; загроза незаконного використання даних користувачів платформ, зливи баз даних; ефект адитивності.

Водночас, позитивними наслідками є розвиток цифрової економіки, економія часу на певних рутинних справах для споживача (наприклад, бронювання готелю, коли бачимо усі варіанти в єдиному списку за обраними фільтрами і обираємо кращий), ширша діджиталізація усіх сфер населення і бізнесу, праця інформованість та/або освіченість населення (маються на увазі освітні платформи, наприклад, Prometheus).

Таким чином, сьогодні немає необхідності наслідувати існуючі успішні платформи. Українським підприємствам було б доцільно використовувати елементи платформеного бізнесу. Однак для цього має існувати стратегічне підґрунтя у вигляді відкритості для сторонніх компаній.

Список використаних джерел:

1. Parker G., Alstyn M., Choudaroy P. Platform revolution: How networked markets are transforming the economy-and how to make them work for you. New York : W. W. Norton, 2016. 304 p.
2. Маслак О.І., Коломицева О.В., Гришко Н.Є., Яковенко Я.Ю. Конкуреноспроможність бізнес-моделей авіаційних підприємств: інноваційний аспект. Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки, Випуск 62, 2021, с.45-54. DOI 10.24025/2306-4420.62.2021.241610
3. Маслак, О., Гришко, Н., Бала, В., Яковенко, Я., & Зуєв, В. (2022). Економіка платформ як основа для розробки корпоративної бізнес-стратегії та особливості її реалізації в умовах цифрових трансформацій у бізнес-середовищі. Вісник Національного технічного університету "Харківський політехнічний інститут" (економічні науки), (1), 46–51. вилучено із <http://es.khpi.edu.ua/article/view/262320>
4. Український Інститут майбутнього. Аналітичний звіт «Україна 2030Е — країна з розвинутою цифровою економікою». URL: <https://strategy.uifuture.org/kraina-z-rozvinutoyu-cifrovoyu-ekonomikoyu.html>

## НОВІТНІ ТРЕНДИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ЕЛЕКТРОННОЇ КОМЕРЦІЇ

МАСЛАК О.І., д-р екон. наук, проф.,

ГРИШКО Н.Є., канд. екон. наук,

ЯКОВЕНКО Я.Ю., PhD з економіки, ст. викладач

*Кременчуцький національний університет імені Михайла Остроградського*

МАСЛАК М.В., канд. екон. наук

*Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»*

Тренди e-commerce в 2020-2021 році свідчать, що внаслідок пандемії COVID-19 електронна комерція значно пришвидшила свої темпи росту. Детальніше проаналізуємо сформовані тренди. Тренд перший – перехід до моделі D2C (англ. direct to consumer) — продаж безпосередньо від бренду до споживача. Дана тенденція обґрунтовується тим, що бренд сам повинен розуміти своїх клієнтів і це найпростіше зробити з найменшою кількістю посередників [1]. Так бренд буде сам контролювати усі етапи взаємодії зі споживачем.

Другий тренд – заміна CRM на CPD. Тенденція розвитку e-commerce веде до того, що на сьогоднішній день бізнес переходить від залучення нових клієнтів до утримання вже існуючих. Це дає можливість більш чіткіше описати клієнта та зробити товар чи послугу максимально підходящим для клієнта.

Система CRM — створена для ведення ефективної взаємодії з клієнтом, проте не підходить для накопичування, зберігання та адаптації великої кількості інформації.

CPD платформи — інтегрують дані про користувача з різних джерел. Складають портрет клієнта, прогнозують поведінку клієнта.

Третій тренд – платформи для керування LTV (англ. lifetime value) — прибуток компанії отриманий від одного клієнта за час співпраці. Для збільшення LTV певного клієнта компанії можуть відправляти стимулюючі повідомлення один від одного. Наприклад, ви вирішили придбати новий телефон. Зайшли на сайт, подивилися на представлені моделі, але не здійснили покупку. Сервіс, яким користується даний інтернет-магазин побачив це і шляхом пошуку серед партнерів знайшов, наприклад, банк у якому ви обслуговуєтесь, відправив йому повідомлення і банк (знову ж таки для збільшення LTV з клієнтом) надав Вам знижку на покупку в тому магазині, де ви придивилися модель.

Наступний тренд – відеоконсультації. Багато хто з професіоналів під час карантину почав надавати консультації саме онлайн, а не оффлайн заради зручності та безпеки себе і своїх клієнтів [2].

Враховуючи темпи розвитку e-commerce постає питання швидкої безготівкової оплати. Так виник тренд на миттєву оплату. Існує спеціальний модуль в програмі ІС, який видає посилання на миттєву оплату. Це посилання відправляють клієнту, який відразу здійснює оплату.

Технології доповненої реальності (AR – технології), які дають зрозуміти, як на вас буде виглядати та чи інша річ – теж новітній тренд. Вони зменшують ризик відмови покупця від покупки по причині сумніву щодо того як на ньому буде виглядати та чи інша модель.

Голосові роботи зменшують затрати на утримання колл – центру. Роботи можуть без проблем провести маркетингове опитування, здійснювати техпідтримку та робити багато інших завдань. Крім того, голосові помічники активно впроваджуються в життя людей. За кордоном 41% користувачів Amazon здійснюють покупки через голосового помічника Amazon Echo [3]. У сучасних умовах сформувався також тренд на швидку доставку, що є першим критерієм після ціни для покупця: 48% покупців підуть з Інтернет – магазину, якщо доставка буде більше одного дня. Популярними стали і покупки за підпискою Деякі товари, наприклад, їжу для тварин, дитячі товари, товари для жіночої гігієни купують за підпискою, оскільки це звільняє споживачів від складнощів вибору.

Отже, пришвидшення темпів розвитку електронної комерції відбулося за рахунок наступних факторів: приплив нових потенційних покупців (за рахунок самоізоляції багато людей (близько 10 млн) почали користуватися інтернетом); перехід на віддалену роботу; обов'язкова самоізоляція для деяких верств суспільства.

Список використаних джерел:

5. Гриценко О. А. Цифрова економіка: сучасні виклики для економістів та правознавців. Економічна теорія та право. 2018. № 2 (33). С. 77-90.

6. Маслак, О., Гришко, Н., Бала, В., Яковенко, Я., & Зуєв, В. (2022). Економіка платформ як основа для розробки корпоративної бізнес-стратегії та особливості її реалізації в умовах цифрових трансформацій у бізнес-середовищі. Вісник Національного технічного університету "Харківський політехнічний інститут" (економічні науки), (1), 46–51. вилучено із <http://es.khpi.edu.ua/article/view/262320>

7. Gurmuthy R., Schatsky D., Camhi J. Uncovering the connection between digital maturity and financial performance. How digital transformation can lead to sustainable high performance. 2020. URL: <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/topics/digitaltransformation/digital-transformation-survey.html>

## РОЗВИТОК ЛЮДСЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ КАРПАТСЬКОГО РЕГІОНУ УКРАЇНИ В УМОВАХ ПІДВИЩЕНОЇ МІГРАЦІЙНОЇ МОБІЛЬНОСТІ МОЛОДІ

МУЛЬСКА О.П., д-р екон. наук

*ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М.І. Долишнього НАН України»*

Міграція молоді, особливо зовнішня, – процес неоднозначний, який має одночасно позитивні та негативні наслідки, а також виступає оптимумом соціально-економічних і фінансових асиметрій розвитку країн-донорів і країн-реципієнтів людських ресурсів, а також тригером зменшення або збереження людського потенціалу. Мінімізація негативних наслідків, ризиків і загроз еміграції молоді як і використання міграційного потенціалу в цілях пришвидшення темпів економічного зростання і збереження людського потенціалу залежить від ефективності реалізації моніторингу та методів управління міграційною мобільністю.

Зовнішня міграція населення, у т.ч. молоді, є соціальним та економічним феноменом, що впливає на рівень офіційної зайнятості населення працездатного віку, наявний дохід, капітальні інвестиції та валову додану вартість, рівень збереження людських ресурсів та ін. Перекази трудових мігрантів як фінансові детермінанти міграційних процесів визначають якість, рівень і стандарти життя населення. Так, інтенсивні міграційні потоки, які являються сукупністю міграції людських ресурсів, товарів, послуг, трансфертів, інвестицій, бізнесу, інтелектуальної власності, мають каузальний вплив на демографічну ситуацію країни, ринки праці, капіталу та кредиту, інтелектуальної власності та сферу підприємництва. Однак, міграційні процеси мають неоднозначний вплив на соціально-економічний розвиток країни загалом, у т.ч. на добробут домогосподарств, економічне зростання громад.

За результатами соціологічного обстеження молоді з міграційним досвідом ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М.І. Долишнього НАН України» у жовтні 2021 р. – січні 2022 р. [2] встановлено, що високий рівень міграційного потенціалу населення у Львівській області обумовлений несприятливими соціально-економічними чинниками та нестабільністю суспільно-політичного становища, що підтверджують результати дослідження. Так, 23,9 % і 34,4 % опитаних респондентів-молоді ідентифікували свій рівень доходів «до» міграції як найнижчий. Низький рівень оплати праці та відсутність робочих місць, дивергенція України та країн-реципієнтів людських ресурсів щодо розвитку системи заробітної плати і ринку праці, у тому числі темпів створення нових високооплачуваних робочих місць, є домінуючими чинниками зростання міграційного потенціалу і тригером трудової міграції молоді. Примітно, що спостерігається значна диференціація у частці опитаних з помірним рівнем доходів в Україні та за кордоном. Так, в Україні помірний рівень доходів мали 29,2 % респондентів-молоді, а за кордоном – 9,6 %. За результатами опитування незначна частина молодих осіб мали високий і найвищий рівень доходів в Україні (12,0 % і 0,5 % відповідно). Натомість, міграція однозначно покращила фінансовий стан молоді. 49,8 % і 39,2 % опитаних ідентифікували свій рівень доходів як високий і найвищий відповідно.

Відсутність національної стратегії реформування системи оплати праці, особливо у креативних галузях економіки, сферах освіти, науки та охорони здоров'я, сприятиме «відтоку» молоді, у тому числі висококваліфікованих кадрів. Так, зростання доходів молоді за кордоном і наявність високооплачуваних місць праці з гідними умовами є основними драйверами капіталізації людського потенціалу. Як свідчать отримані результати соціологічного опитування диференціація впливу міграції на рівень доходів молоді є значною. Спостерігається зростання на 37,8 в.п. і 38,8 в.п. високого і найвищого рівнів доходів мігрантів (шкала оцінювання «4» і «5» відповідно). Відтак, молодь із низьким і помірним рівнем доходів за кордоном капіталізує міграційний досвід, покращуючи свій фінансово-економічний потенціал.

Ідентична ситуація спостерігається з рівнем капіталізації людського потенціалу мігранта у проекції майнового стану. Так, 21,5 % і 32,1 % опитаних вказали, що в Україні рівень їхнього фінансово-майнового стану був найнижчий і низький (шкала оцінювання «1» і «2» відповідно). Помірний рівень майнового стану в Україні мали 32,5 % респондентів. Міграція сприяла зростанню доходів молоді, відтак, і покращенню майнового стану. 40,2 % і 29,7 % опитаної молоді «після» міграції ідентифікували рівень майнового стану як високий і найвищий

відповідно (шкала оцінювання «4» і «5»). Міграційний дохід дозволив молоді придбати нове житло або зробити ремонт, купити автомобіль чи інші цінні речі.

Міграційний капітал є основним чинником розвитку людського потенціалу молоді з міграційним досвідом. Розвиток ринку міграційного капіталу в Україні може сприяти ефективній капіталізації людського потенціалу молоді з міграційним досвідом як в Україні, так і за кордоном, водночас – розвитку соціально-економічної системи регіону. Так, міграція сприяла покращенню матеріального стану молоді на високому та найвищому рівнях (27,3 в.п. і 28,7 в.п. відповідно).

Ефективність державної і регіональної політик у сфері регулювання міграційної мобільності молоді залежить від повноти, надійності та компаративності даних, застосування яких позитивно впливає на процес прийняття рішень органів влади у сфері міграції. Проблема інформаційно-аналітичного й інституційно-організаційного забезпечення моніторингу міграції населення усіх вікових груп, форм, видів міграційної мобільності в Україні загалом і в Львівській області зокрема залишається актуальною, особливо у період структурних реформ економіки та в умовах війни. Насамперед, у регіональному вимірі відсутні бази даних щодо основних структурно-динамічних характеристик і параметрів міграційної мобільності молоді, потенційних і реальних масштабів, міграційних векторів, соціально-демографічних характеристик молоді-мігрантів, а також обсягів грошових переказів мігрантів у регіональній економіці. Фрагментарність системи моніторингу міграційної мобільності є методичним вакуумом у процесі розробки програм у сфері рееміграції молоді та висококваліфікованих кадрів, інтеграції й адаптації мігрантів, а також для оцінювання впливу міграції молоді на людський потенціал регіону та країни. Без повної і своєчасної інформації щодо міграції населення, особливо молоді, унеможлиблюється оцінювання поточного попиту та пропозиції робочої сили на національному і регіональних ринках праці, а також знижується ефективність реалізації соціальних програм та демографічної політики.

Згідно авторського методичного підходу в ході соціологічного дослідження виявлено характер та силу впливу міграції на складові людського потенціалу молоді Львівської області, що дозволило розрахувати «gaps» розвитку та капіталізації [1]. Відтак, розвиток людського потенціалу молоді досліджувався у розрізі п'яти складових, серед яких найвищий рівень розвитку «до» міграції мала фізіологічна складова людського потенціалу молоді (3,89), а «після» міграції – інтелектуальна (4,25) як один з найнижчих рівнів розвитку людського потенціалу молоді «до» міграції (3,28). Рівень культурної складової розвитку людського потенціалу молоді регіону збільшився з 3,18 до 3,90, що свідчить про зміну способу життя мігрантів-молоді, швидку адаптацію до умов приймаючого соціуму і високий рівень аспірацій щодо інтеграції молоді в європейський простір.

Міграція молоді до країн з високим рівнем розвитку сприяє покращенню рівня доходів і майнового стану особи, про що і свідчать розраховані емпіричні показники капіталізації людського потенціалу. Так, рівень капіталізації дохідної складової людського потенціалу «до» міграції становив 2,31, а «після» міграції збільшився до 4,26, що в 1,8 разів більше, ніж до отримання міграційного досвіду. Аналогічна ситуація спостерігається і за складовою «Майновий стан» – збільшення рівня капіталізації відбулося в 1,6 разів.

Примітно, що рівні розвитку фізіологічної і психологічної складових людського потенціалу молоді суттєво не змінилися після отримання міграційного досвіду, а обсяг «gar» рівний -0,024 і -0,019 відповідно. Так, емпіричний показник міграційного «gar» свідчить про регрес фізіологічної і психологічної складових розвитку людського потенціалу молоді. Можна стверджувати, що все таки міграція веде до погіршення стану здоров'я тих осіб, які страждали «до» міграції хронічними хворобами, а також спричиняє зростання тривожності та переживань, які призводять до виникнення стресів і депресії, що у підсумку знижує опірність та соціально-психологічну резилентність молоді до деструктивних чинників у новому середовищі. Натомість, міграція веде до прогресу всіх інших складових розвитку і капіталізації людського потенціалу молоді. Так, найбільші обсяги «gaps» спостерігаються в інтелектуальній та освітньо-кваліфікаційній складових людського потенціалу (0,967 і 0,818 відповідно). Рівень розвитку соціальної і культурної складових збільшився у 1,2 рази, а розміри «gaps» за складовими становлять 0,656 і 0,722 відповідно.

Отже, здійснені розрахунки вказують на важливість розуміння впливу міграції на людський потенціал мігрантів. Така інформація є необхідною складовою формування інтегральних баз даних щодо структурно-динамічних характеристик міграції молоді та впливу міграційної мобільності на розвиток і капіталізацію людського потенціалу. Реалізація моніторингу задля отримання інформації про рівень розвитку складових людського потенціалу молоді сприятиме підвищенню ефективності організаційно-інституційним інструментів регіональної політики регулювання міграційної мобільності молоді. Висока якість й оптимальна структура інформаційно-аналітичного забезпечення на національному, регіональному та місцевому рівнях доповнять систему моніторингу та пришвидшать процес імплементації європейської практики обліку даних у сфері міграції в Україні.

Список використаних джерел:

1. Біль М. М., Мульська О. П., Бараняк І. Є., Махонюк О. В., Карп'як М. О. Оцінювання впливу міграційної мобільності молоді на людський потенціал Карпатського регіону: електронне наукове видання / НАН України. ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М. І. Долішнього НАН України». Львів, 2021. 67 с. URL: <http://ird.gov.ua/irdp/p20210035.pdf>
2. Біль М. М., Махонюк О. В., Мульська О. П., Бараняк І. Є., Карп'як М. О. Міграційна мобільність молоді: результати соціологічного дослідження та нові виклики аналізу в умовах війни: науково-аналітичне видання / НАН України. ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М. І. Долішнього НАН України». Львів, 2022. 72 с.

## **УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПРОСТОРОВИХ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИХ СИСТЕМ**

МИХАЛЬЧИШИНА Л.Г., канд. екон. наук, доц.

*Національний університет біоресурсів і природокористування України*

Міжнародний досвід показує, що стійке зростання національної економіки, а також окремих просторово локалізованих підсистем забезпечується та підтримується комплексною реалізацією результатів наукових розробок у галузі перспективного (стратегічного) планування регіонального розвитку.

Розробка прогнозів розвитку просторових соціально-економічних систем є необхідним елементом регіональної політики, спрямованої на раціональне використання ресурсів території відповідно до пріоритетних напрямів забезпечення сталого зростання та підвищення конкурентоспроможності економіки регіону [1].

Систему прогнозів розвитку економіки регіонів розробляють у декілька етапів. На першому етапі здійснюють комплексний аналіз і систематизацію регіональних та міжрегіональних проблем розвитку: підвищення рівня життя населення; скорочення безробіття і забезпечення зайнятості населення; екологічні проблеми; зміцнення експортного потенціалу регіонів; удосконалення територіальної спеціалізації.

На другому етапі вибудовують «дерево цілей», що ґрунтується на ран-жуванні цілей відповідно до пріоритетів регіонального розвитку і наявних фінансових ресурсів. Це забезпечує взаємозв'язок системи цілей на різних рівнях управління за ступенем значущості та пріоритетності.

На третьому етапі формулюють обмеження та критерії, які й визначають межі прийнятних рішень і засобів досягнення окреслених цілей.

Першочергово реалізують цілі та проекти, що не потребують значних капітальних вкладень.

На четвертому етапі відпрацьовують можливі сценарії розвитку подій у перспективі залежно від обраних шляхів розв'язання регіональних проблем. Сценарій – це загальна модель, що описує не тільки очікувані результати тих чи інших перетворень, а й визначає необхідні ресурси для їх досягнення [2].

Управління регіональними економічними системами з урахуванням перспектив їх розвитку є управлінською діяльністю, що реалізується за допомогою планування, організації



економічної взаємодії суб'єктів регіональної економіки та контролю за досягненням цілей регіонального розвитку в умовах нестабільного, конкурентного, ринкового середовища.

Розробка перспективних напрямків розвитку регіональних соціально-економічних систем передбачає комплекс управлінських дій стратегічного характеру, що дозволяє здійснити планування параметрів регіонального розвитку та визначити характер і зміст економічної взаємодії суб'єктів регіональної економіки, необхідного для досягнення прогнозованих значень контрольованих параметрів. Його зміст розкривається наступними основними положеннями:

- метою є розробка мультисценарію, що поєднує стратегії формування центрів розвитку регіональної економіки;

- до завдань розробки прогнозів розвитку регіональної соціально-економічної системи належить: формування консенсусу стратегічних інтересів влади, бізнес-структур, громадських організацій, населення з метою забезпечення їх ефективної взаємодії; організація управління змінами, зокрема підвищення адаптивності регіональних соціально-економічних систем до трансформації зовнішнього та внутрішнього середовища; забезпечення узгодження інтересів стейкхолдерів регіонального розвитку під час вирішення проблеми розподілу фінансових, майнових, матеріальних та інших ресурсів; створення інформаційної бази, що складається з достовірних джерел інформації та адекватно відображає ступінь досягнення перспективних цілей;

- на розробку прогнозних напрямків розвитку регіональної соціально-економічної системи впливає сукупність факторів мезо- та макроекономічного рівня (якість опрацювання стратегічних документів, реалізація принципу індикативності, послідовність реалізації перспективного плану на кожному рівні управління, зміни в зовнішньому середовищі, пріоритетні напрями розвитку національної та регіональної економік, стан системи управління ризиками);

- розробка та реалізація перспективних напрямів регіонального розвитку передбачає використання певного інструментарію (стратегічна угода між учасниками регіональної економіки, дорожні карти реалізації перспективних планів, програми регіонального розвитку, процедура формування центрів регіонального розвитку, моделі ресурсного забезпечення перспектив реалізації регіонального розвитку);

- формалізацією перспектив розвитку регіональної соціально-економічної системи є розробка програмної документації, диференційованої залежно від рівня (загальнодержавні та місцеві) та термінів реалізації (середньострокові та стратегічні програми розвитку), що дозволяє узгодити необхідні для реалізації перспективних цілей заходи щодо термінів, виконавців та ресурсного забезпечення.

У рамках стратегічної цілі стосовно підвищення конкурентоспроможності регіонів державна політика регіонального розвитку має бути спрямованою на реалізацію таких операційних завдань: підвищення ролі та функціональних можливостей міст у подальшому розвитку регіонів; створення умов для поширення позитивних процесів розвитку міст на інші території, розвиток сільської місцевості; підвищення ефективності використання внутрішніх чинників розвитку регіонів.

Відтак посилення конкурентоспроможності регіонів передбачається здійснити за рахунок: створення на регіональному рівні ефективних господарських структур, орієнтованих на інтенсифікацію використання регіонального потенціалу; розбудови та модернізації інфраструктури; забезпечення в усіх регіонах України сприятливих умов для залучення інвестицій, рівних умов для конкуренції міст на ринку інвестицій, особливо стратегічних прямих іноземних інвестицій, що приносять високу додану вартість; розвитку інноваційної інфраструктури (бізнес-інкубаторів, центрів трансферу технологій); впровадження сучасних форм міжтериторіальної економічної інтеграції та кооперації для спільного освоєння ресурсів і комплексного розвитку територій, запровадження механізму укладання угод про співпрацю між регіонами; розширення участі громадськості у вирішенні питань розвитку територій, забезпечення відкритості інформації, налагодження прозорого моніторингу соціально-економічного розвитку територій; об'єднання зусиль і забезпечення відповідальності громадськості, влади та бізнесу у сфері реалізації проектів регіонального розвитку.

Результатом заходів, здійснених для досягнення даної цілі, буде підвищення рівня розвитку

регіонів, їх економічної активності, формування економіки на більш досконалії технологічній основі [3].

Існуюча система управління розробкою та реалізацією програм регіонального розвитку на даний час має переважно аналітичний, а не управлінський характер, що, на нашу думку, обумовлено обмеженим використанням сучасних технологій менеджменту на державному рівні. Як показує досвід економічно розвинених країн, найбільш продуктивним підходом до управління стратегічними програмами регіонального розвитку є використання методів та технологій проектного менеджменту.

Список використаних джерел:

1. Основи регіонального управління в Україні : підручник. Авт.-упоряд. : В. М. Вакуленко, М. К. Орлатий, В. С. Куйбіда та ін.; за заг. ред. В. М. Вакуленка, М. К. Орлатого. К. : НАДУ, 2012. 576 с.

2. Небава М. І., Ткачук Л. М. Управління регіональним розвитком. Електронний навчальний посібник. URL: [https://web.posibnyky.vntu.edu.ua/fmib/25nebava\\_upravlinnya\\_regionalnym\\_rozvytkom/](https://web.posibnyky.vntu.edu.ua/fmib/25nebava_upravlinnya_regionalnym_rozvytkom/) (дата звернення: 11.09.2022 р.).

3. Качний О. С. Формування та реалізація дієвих механізмів державного управління соціально-економічними процесами регіонального рівня. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. № 5. С. 64-66.

## **INSIDE-ТУРОПЕРЕЙТИНГ ЯК ІНСТРУМЕНТ УПРАВЛІННЯ РЕГІОНАЛЬНИМИ ПРОГРАМАМИ РОЗВИТКУ ТУРИЗМУ Й ГОСТИННОСТІ НА ЗАПОРОЖЖІ**

СИДОРУК А.В., канд. пед. наук, доц.,

БОРТНИКОВ Є.Г., канд. геол.-мін. наук, доц.

*Запорізький національний університет*

Розвиток туризму й гостинності на регіональному рівні відбувається через зростання виробництва туристичного продукту, залучення особистих заощаджень туристів, створення активного раціонального споживчого ринку та зростання інвестиційної привабливості місцевої туристичної індустрії [3, с. 72]. Розвиток туризму й гостинності в регіоні зумовлений залученням заощаджень приїжджих туристів, які за допомогою власних витрат під час подорожі забезпечують регіональний ринок додатковими коштами, тим самим поліпшуючи економіку регіону. Збільшення привабливості туристичних ресурсів і рівня якості регіонального турпродукту, формування позитивного іміджу туристичного регіону роблять інфраструктуру туризму досить бажаним об'єктом для інвестування. А зростання інвестицій у регіональну туристичну індустрію веде до популяризації туристичної діяльності в регіоні або країні інвестора, що спричинюється до активізації споживчого попиту й стимулює виробництво туристичних продуктів та послуг. Відтак розвиток туристичної галузі та індустрії гостинності викликає зростання добробуту населення регіону за рахунок збільшення кількості підприємств, зайнятості й прибутковості в туризмі, а також поліпшення умов життя й соціальної захищеності.

Збільшення позитивного та зменшення негативного впливу туристичної діяльності на економіку регіону можливе при забезпеченні його сталого розвитку, де важливу роль відіграють зовнішні та внутрішні чинники, а також сезонність. Природно-кліматичні, географічні та історико-культурні ресурси впливають на масштаби, темпи й напрями розвитку туризму, визначають привабливість регіону, а саме його туристичний потенціал. Від економічного становища регіону залежить рівень розвитку матеріально-технічної бази та туристичної інфраструктури. До внутрішніх чинників відносять матеріально-технічні фактори, попит, пропозицію, сегментацію ринку, обмеження процесів монополізації, підвищення кваліфікації кадрів, удосконалення маркетингових інструментів. Особливий вплив на розвиток туристичної діяльності в регіоні також здійснює фактор сезонності, під якою розуміють властивість туристичних потоків концентруватися в певних місцях у невеликий період часу, що дає значний

економічний ефект.

Отже, під час формування туристичних продуктів з метою залучення туристів до регіону насамперед слід проаналізувати його зовнішні та внутрішні чинники, а також соціальні фактори (наявність вільного часу населення), демографічні чинники, політико-правові, техніко-технологічні чинники тощо [4, с. 14]. Усе це об'єктом регіонального туроперейтингу. У сучасних економічних умовах туроперейтинг є досить різноманітним видом застосування людської праці, саме тому його можна класифікувати за різними ознаками. Туроператорська діяльність – це діяльність щодо формування, просування й реалізації туристичного продукту, яка здійснюється на підставі ліцензії юридичною особою або приватним підприємцем [7, с. 123]. Орієнтуючись на географію туроперейтингу, виокремлюють *outgoing-*, *incoming-* та *inside-*туроперейтинг. Саме останній у сучасних непростих умовах потребує, на нашу думку, особливої уваги.

*Insiding* – вид туроперейтингу, який створює, просуває і реалізовує внутрішній турпродукт, тобто тури територією власної країни для своїх співгромадян [**Error! Reference source not found.**, с. 104]. *Inside-*туроперейтинг базується на туристичному потенціалі свого регіону або країни й орієнтований на задоволення туристичних потреб місцевого населення. Внутрішній туризм є важливим пріоритетом розвитку національного туристичного ринку, оскільки виступає стабілізаційним фактором на ринку робочої сили, збільшує розміри капіталовкладень у регіональні та національні підприємства сфери туризму й гостинності, сприяє вирівнюванню рівнів життя в регіонах країни.

Відмінними рисами *insiding* є те, що туроператор під час формування туристичного продукту спирається насамперед на власний досвід і досвід конкурентів, а також проводить аналіз потреб споживачів туристичних послуг та можливості їх задоволення. Таким чином, створення *inside-*туру, який максимально відповідає вимогам потенційних клієнтів, вимагає менше коштів, ніж попередньо вказані види туризму. Одночасно *insiding* значно полегшує процедуру встановлення договірних відносин між підприємствами, які надають туристичні послуги, і необхідні для створення та реалізації туристичного продукту, а також обмежує необхідність поширення інформації про місця перебування на туристичному ринку, оскільки часто пропоновані курортні або туристичні центри відомі як агентам, так і потенційним мандрівникам [**Error! Reference source not found.**, с. 73]. Він не потребує великих витрат на рекламу й пропаганду, як міжнародний туризм, та може скористатися різноманітного роду засобами підтримки з боку місцевих чи державних органів влади.

Особливу увагу під час формування *inside-*турів приділяють регіональним особливостям розвитку туризму й гостинності. Наприклад, у Запорізькій області для розвитку *insiding*, було створено дорожню карту «Колоритне Приазов'я», основною метою якої є розвиток туризму й індустрії гостинності Приазов'я на наступні десять років. Цей документ висвітлює ключові завдання різних гілок влади, бізнесу та громадськості, спрямовані на покращення умов життя як мешканців регіону, так і гостей, туристів, інвесторів через поліпшення бізнес- та інвестиційного клімату, його економічної й культурної привабливості, системи послуг регіональної індустрії гостинності [1].

У дорожній карті «Колоритне Приазов'я» проаналізовано туристичну галузь означеного регіону, а саме розвиток туристичного сектору порівняно із загальнонаціональним, та перспективні туристичні напрями, зокрема: санаторно-курортний туризм; дитячий відпочинок і оздоровлення; водні види спорту, активний та екстремальний туризм; екотуризм; подорожі місцями культурної спадщини; арт-тури, музейний туризм; сіті-туризм, індустріальний (промисловий) і танатуризм; конференц-сервіс і MICE-туризм; фестивальний і подієвий туризм; сільський зелений туризм. Очікуваними результатами втілення дорожньої карти повинні стати: 1) свідоме управління туристичним потоком і збільшення річної кількості туристів, що відвідують Приазов'я; 2) збільшення доходів і кількості робочих місць у сфері туризму та гостинності; 3) збільшення надходжень до місцевих бюджетів; 4) підвищення туристичної, підприємницької, інвестиційної та культурної привабливості Приазов'я через формування позитивного бренду та його поширення серед інвесторів і туристів; 5) підвищення рівня комфортності середовища регіону та якості надання послуг у туристичній сфері.

Таким чином, розвитку *insiding* сприяє саме стан туристичної інфраструктури і наявність

туристичних ресурсів регіонів країни. Безумовно, доводиться зважати на ті нюанси, які ставлять *insiding* у менш вигідне становище, ніж *outgoing* та *incoming*. Насамперед це менша прибутковість, яку можна пояснити малою кількістю внутрішніх чартерних перевезень, жорсткою ціною конкуренцією на туристичному ринку, необхідністю орієнтованості внутрішнього туристичного продукту на середній або незаможний клас (оскільки більш забезпечені верстви віддають перевагу відпочинку за межами країни), невеликою часткою організованого туризму в загальній кількості внутрішніх подорожей. Також більшість мандрівників, не маючи мовних бар'єрів, а володіючи інформацією про транспортні мережі, засоби розміщення, харчування тощо, вважають неорганізований, самодіяльний внутрішній туризм кращим варіантом відпочинку. Однак наявні можливості можна вважати достатнім ресурсом для побудови та успішної реалізації стратегії розвитку регіону та окремих його мікродестинацій.

Список використаних джерел:

1. Дорожня карта «Колоритне Приазов'я». URL: <http://surl.li/ctgxr> (дата звернення: 21.08.2022).
2. Зайцева М. Региональные особенности управления туристической деятельностью в Украине. *Вісник Харківського національного університету ім. В. Н. Каразіна. Серія: Міжнародні відносини. Економіка. Країнознавство. Туризм*. 2016. Вип. 5. С. 142–144.
3. Здоров А. Экономика туризма. М.: Финансы и статистика, 2007. 272 с.
4. Кифяк В. Організація туристичної діяльності в Україні. Чернівці: Книги XXI, 2003. 300 с.
5. Кушнір Н., Коротун С. Види туropolерейтингу і туropolераторів на ринку України. *Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. Економічні науки*. 2018. № 2 (82). С. 97–109.
6. Любіцева О. Методика розробки турів. Київ: Альтерпрес, 2003. 104 с.
7. Пуцентейло П. Економіка і організація туристичного-готельного підприємства. Київ: Центр учбової літератури, 2007. 344 с.

## **MODERN CHALLENGES OF THE SOCIO-ECONOMIC SYSTEM IN THE CONDITIONS OF A GLOBAL CRISIS**

SOVA OLENA, PhD in Economics, Assistant Professor, Senior research fellow,  
*Ptoukha Institute for Demography and Social Studies of the National Academy of Sciences of Ukraine*

New challenges for Ukraine, related to the restoration of sustainable development in the post-war period and the continuation of the new concept implementation of transitivity, require sufficient, stable and long-term funding. Successful all-round transformation, releasing the energy of civil society are mandatory conditions for the progressive development of the state's economic system.

The economic system is a complex systemic formation that permeates all spheres of life and, combining factors of production taking into account dominant values and, accordingly, forms of ownership, ensures the creation of material and spiritual goods and, on this basis, the reproduction of society [1, p. 130].

The parameters of the system that determine its integrity, orderliness, stability, self-management and management, that is, the parameters of the main goal, are the following [2, p. 76-77]:

- intelligence (intellectual software carrier – controlling part);
- natural production base (energy carrier, controlled parts, connections);
- health (normal state of all parts of the system);
- organization and adaptation, self-organization (self-adaptation);
- regulation (homeostat, discipline) and self-regulation (self-homeostat, self-discipline).

Globalization of the world economy as a new level of internationalization is one of the main exogenous factors in the development of socio-economic systems in modern conditions. Their evolution is particularly influenced by the global tendency to expand and deepen relationships between peoples and states, based on conflicts and cooperation, despite the change of motives over time [3, p.

6-7].

The global economic environment is characterized by signs of economic depression and a fairly high level of uncertain prospects and macroeconomic instability due to military actions on the territory of Ukraine. The International Monetary Fund downgraded its 2022 global economic growth forecast to 3.2 percent, down 0.4 percentage points from April and down 1.2 percentage points less than expected in January 2022 [4]. Ukraine's economy will shrink by a third in 2022. Domestic demand will decline sharply as the war continues, with consumption limited to basic needs by population displacement, supply disruptions, infrastructure destruction, and extreme uncertainty.

The projects of the concept of sustainable development as the basis for the formation of policies of the EU countries and many other countries of the world for Ukraine are currently the core of the formation of national security based on the timely prevention of the emergence of potential threats.

Sustainable development of Ukraine includes two main types: economic and social, each of which involves the achievement of a certain goal that is extremely important for society. The basis of the socio-economic system is individual and collective needs and the possibility of their satisfaction in the course of work and other forms of human activity.

So, the socio-economic system of society is a hierarchical, integrative, open, adaptive, dynamic, fractal, non-linear, integral set of organized socio-economic relations of people in order to satisfy their needs and ensure joint existence in conditions of relative limited resources and a certain social space in the work process or implementation of other forms of motivated individual and social behavior [5, p. 34].

The ways of economic development have several directions, which are related to the choice of the type of development strategy and the availability of resources in the country for its implementation. It is also necessary to pay attention to the processes of development and formation of the features of the new economy under the influence of changes in the paradigms of the internal environment of economic entities and the necessary motivation of consumer orientation under the influence of the processes of social responsibility of business, the changes of which take place in connection with the hyperbolic pace of development of digitalization of processes and development Internet technologies [6, p. 23].

Today it is important to overcome transitory economic and social problems in the state, making managerial decisions at the micro and macro levels with awareness of all the dangers of long-term economic stagnation. For an effective transition to the concept of sustainable development, the Ukrainian government needs to provide the national transformation process with appropriate resources: investment, human, and material.

#### References:

9. Кульчицький Б. В. Сучасні економічні системи [Текст]: навч. посібник. Л.: Афіша, 2004. 279 с.
10. Таран-Лала О. М. Функціонування соціально-економічних систем: теорія та практика: монографія. Полтава: ПУЕТ, 2016. 332 с.
11. Богун М. М. Глобалізація та її вплив на розвиток соціально-економічних систем. Стратегія економічного розвитку України. 2021. № 48. С. 5-12. DOI: 10.33111/sedu.2021.48.005.012
12. Коломієць А. МВФ погіршив свій прогноз. 2022. URL: <https://p.dw.com/p/4EgaJ>
13. Мойсеєнко К. Є. Механізм функціонування і розвитку соціально-економічної системи суспільства: дис. ... канд. екон. наук: 08.00.01. Чернів. нац. ун-т ім. Юрія Федьковича. Чернівці, 2015. 229 с.
14. Соціально-економічний розвиток України: моделі, механізми, стратегії: монографія / М. Є. Рогоза, В. І. Перебийніс, К. Ю. Вергал та ін.; за наук. ред. д. е. н., проф. М. Є. Рогози. Полтава: ПУЕТ, 2021. 148 с.

## ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПРОСТОРОВИМ РОЗВИТКОМ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

ХОХУЛЯК О.О., канд. екон. наук, доц.

*Державна екологічна академія післядипломної освіти та управління*

Адміністративно-фінансова децентралізація, яка відбувається в Україні впродовж останніх років та визнана однією з найбільш успішних реформ, є складним і апріорі неоднозначним процесом для розвитку соціально-економічної системи будь-якої країни, зокрема в коротко- та середньостроковому періоді [1, с. 6]. Поряд з цим у сучасних умовах першочерговим завданням управління будь-якими соціально-економічними процесами є оцінка його ефективності. А основною метою управління є отримання максимально можливого ефекту для суспільства при мінімумі витрат. Враховуючи трансформацію моделі управління в Україні з акцентом на посилення місцевого самоврядування, важливо розглянути питання оцінки управління з позиції просторового розвитку територіальних громад.

За будь-яких підходів до управління просторовим розвитком територіальних громад цільовими векторами є забезпечення високих темпів соціально-економічного розвитку цих громад, їхньої бюджетної самостійності, інвестиційної привабливості території. Необхідність аналітичної оцінки ефективності управління просторовим розвитком територіальних громад не викликає сумнівів, оскільки дані, отримані в результаті такої оцінки, є базовою основою в процесі прийняття відповідних управлінських рішень щодо вибору оптимальних стратегічних пріоритетів та конкретного інструментально-методичного наповнення [2]. Загалом, оцінка ефективності допомагає нам впевнитись, що політики, стратегії та послуги рухаються в одному напрямку.

На думку керівника, а потім консультанта Програми DOBRE (USA) Беррі Ріда, «вимірювання ефективності – це ключ до якісної та сучасної системи місцевого самоврядування. Місцеві органи самоврядування зможуть побачити, де вони працюють добре, а де потрібне покращення» [2]. З цієї метою в Україні 19 березня 2021 року було започатковано проект USAID «HOVERLA», покликаний сприяти створенню в Україні системи та процесів місцевого самоврядування, орієнтованих на залучення громадян до належного врядування, співпраці і підзвітності. Командою цієї фірми була розроблена методологія оцінки індексу спроможності місцевого самоврядування (PMCI), адаптована і протестована проектом USAID DOBRE для умов України. Ця методологія є, насамперед, інструментом самооцінки і дозволяє оцінювати внутрішню систему управління в органах місцевої влади, наявні системи, структури, процеси, допомагає у визначенні дорожньої карти для розвитку органів місцевого самоврядування, надає можливість для вимірювання прогресу, порівняння з іншими громадами та існуючими кращими практиками.

Грунтуючись на положеннях широковживаного управлінського цільового підходу, співвідношення одержаних результатів діяльності та орієнтирів управлінської роботи визначеної територіальної громади відповідно й формує її ефективність. Ефективність визначає відповідність фактичних результатів процесу управління очікуваним цілям, тобто ступінь досягнення мети управління. Відповідно, ефективність системи управління просторовим розвитком територіальних громад нерозривно пов'язана з реалізацією управлінських дій для підвищення якості та рівня використання простору. Таке розуміння ефективності управління просторовим розвитком територіальних громад передбачає, що цілі повинні бути не тільки чітко визначені, формалізовані, а також подані у кількісному вимірі (придатними для відповідних розрахунків та здійснення оцінювання впродовж різних часових проміжків). Водночас, варто окреслити певну нечисленну кількість основних індикаторів, які в результаті їх визначення, систематизації та структурування відобразатимуть необхідний стан просторового розвитку визначеної територіальної громади з огляду на ефективність системи управління ним.

На нашу думку, оцінка ефективності має передбачати комплексний підхід до управління просторовим розвитком територіальних громад, що базується на наявності спільних цілей у

системі діяльності органів місцевого самоврядування. Інший підхід до розуміння ефективності управління просторовим розвитком територіальних громад передбачає порівняння витрат на здійснення певного виду робіт та ефекту (результатів). Серед приватних індикаторів можна виділити такі, як землерентабельність, землевіддача, рівень земельних платежів, частка земель, залучених до господарської діяльності, кількість транзакцій на ринку земель тощо. У цілому розглядаючи ефективність управління просторовим розвитком територіальних громад необхідно виходити з того, що набір критеріїв та індикаторів може варіюватися з огляду на орієнтири та векторну спрямованість здійснюваних аналітичних розрахунків (наприклад, соціального, економічного, екологічного спрямування тощо). З метою підвищення комплексності оцінки ми пропонуємо розглянути такі види ефективності управління просторовим розвитком територіальних громад, як бюджетна та економічна.

До індикаторів критерію оцінки бюджетної ефективності варто віднести наступні: загальний бюджет громади у розрахунку на одного жителя громади; питома вага місцевих податків і зборів у доходах загального фонду; дохідність земель громади; фіскальна віддача території громади, частка земельного податку у доходах місцевого бюджету. Серед економічних індикаторів варто виділити: відношення обсягу валової продукції до площі земель територіальної громади, відношення обсягу інвестицій до площі земельних ресурсів території; частка доходів від продажу (приватизації) земель у доходах бюджету; частка площі земельних ділянок, наданих для житлового будівництва, індивідуального будівництва та комплексного освоєння з метою житлового будівництва. Вказаний перелік індикаторів надає можливість повно та глибоко відобразити ефективність управлінської діяльності та дозволяє продемонструвати продуктивність роботи відповідних органів територіальних громад та управління їх розвитком в цифровому еквіваленті.

Тож, зазначений методичний підхід передбачає забезпечення інформативності та доступності водночас у процесі оцінки ефективності управління просторовим розвитком територіальних громад. Оскільки, застосування міцно формалізованих аналітичних залежностей між визначеними індикаторами надає змогу здійснити ґрунтовне та актуальне на конкретний період часу оцінювання і характеристику відповідних причинно-наслідкових зв'язків, водночас, дозволяючи здійснити порівняння ефективності роботи територіальних громад, зокрема, у сфері управлінської діяльності. Вказане, своєю чергою, сприяє виявленню цільових стратегічних (коротко- і довгострокових) орієнтирів зростання ефективності управління просторовим розвитком територіальних громад і може бути інформаційною основою розробки та реалізації муніципальної політики.

Список використаних джерел:

1. Територіальні громади в умовах децентралізації: ризики та механізми розвитку: монографія / за ред. Кравціва В. С., Сторонянської І. З. Львів: ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М. І. Долишнього НАН України, 2020. 531 с.
2. Shkuratov O., Chudovska V., Kushniruk T., Sotnikova I., Sotnikov D. Methodology of the environmental efficiency assessment of spatial organization of rural areas: [Electronic resource]. *E3S Web of Conferences*. 2021. Vol. 255. URL: <https://doi.org/10.1051/e3sconf/202125501005>
3. Оцінка ефективності місцевого самоврядування: як і навіщо. Децентралізація дає можливості. 28.10.2020. URL: <https://decentralization.gov.ua/news/12893>
4. Дзвінчук Д.І., Лютий М.О. Про оцінювання ефективності публічного управління територіальними громадами. *Публічне урядування*. 2022. 1 (29). С. 42-51.

## **СТВОРЕННЯ СПРИЯТЛИВОГО БІЗНЕС - СЕРЕДОВИЩА ДЛЯ РОЗВИТКУ МАЛИХ ТА СЕРЕДНІХ ПІДПРИЄМСТВ**

ЧЕНЬ ЮЙСІ, аспірант

*Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна*

Сучасний рівень розвитку економічної науки дозволяє представити бізнес-середовище як

складну, багатомірну, поліфункціональну систему. Разом з тим вивчення бізнес-середовища є завжди актуальним, адже передбачає застосування всього накопиченого досвіду щодо досліджуваної реальності, що перебуває в постійній динаміці. Пріоритети в системі досліджень є змінні залежно від реалій та переваг суспільно-економічного поступу.

Для бізнес-середовища характерними є наступні його особливості:

- бізнес-середовище є частиною суспільного середовища та в ідеалі слугує підвищенню національного багатства і добробуту;
- функцією якості бізнес-середовища є ефективність економічних процесів у країні;
- бізнес-середовище має властивості територіальної цілісності, в межах якої формується діловими людьми, нацією та інститутами (державними, фінансово-кредитними та ін.) з їх взаємозв'язками та взаємовідносинами;
- бізнес-середовище формується факторами (правового, політичного, соціального, економічного характеру), сукупність яких створює умови для функціонування бізнесу економічних суб'єктів конкретного суспільства, здійснення ділових відносин та функцій [2].

Довготермінове економічне зростання України передбачає створення сприятливого бізнес-середовища для розвитку малих та середніх підприємств (МСП). Реформи які було проведено значною мірою враховували рекомендації, надані на підставі Індексу економічної політики у сфері МСП, розробленого ОЕСР та організаціями-партнерами (Європейською Комісією, ЄБРР та Європейським фондом освіти), що передбачають аналіз та цільові орієнтири розробки та реалізації Політики щодо МСП » [3].

Розвиток слід розглядати як сукупність змін, кількісних, і якісних, які мають на меті зростання, призводять до підвищення науково - технічного рівня, якості управління, економічної та соціальної ефективності діяльності підприємства» [1].

Стратегічний напрямок розвитку МСП охоплює різні аспекти бізнес-середовища (а саме: регуляторну політику, інституційну базу, інформаційну інфраструктуру і т.д.), що покликані створити сприятливі умови для їх зростання та підвищення конкурентоспроможності.

Підсумовуючи слід зазначити, що для створення сприятливих умов для ведення бізнесу необхідно вдосконалення регуляторного середовища – здійснювати дерегуляцію, яка передбачає скасування надмірних регуляторних обмежень та неефективних процедур контролю, скасування надлишкового ліцензування, застарілих систем сертифікації, моніторингу, здійснення експертиз та інших обмежень для бізнесу.

Водночас надзвичайно важливим для забезпечення сприятливого бізнес-середовища є створення ефективної системи відносин між державним та приватним партнерами, провідними громадськими об'єднаннями, національними та міжнародними організаціями, науковцями.

Список використаних джерел:

1. Ков'ях Т. В. Ідентифікація категорії «розвиток» у сучасній економічній системі. URL :[http://www.nbuv.gov.ua/portal/soc\\_gum/Vdnuet/econ/2010\\_4/Kovyah.pdf](http://www.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/Vdnuet/econ/2010_4/Kovyah.pdf) (дата звернення 10.09.2022).
2. Мельник М. І. Теоретико-методологічні підходи дослідження бізнес-середовища // *Соціально-економічні дослідження в перехідний період. Структурна трансформація територіальних суспільних систем* // Зб. наук. пр. Вип. 5 (67). Львів: НАН України. Ін-т регіональних досліджень, 2007. С. 423-436.
3. Моніторинг реалізації Стратегії розвитку МСП України на 2017-2020 роки // OECD Publishing, Paris. URL : <http://www.oecd.org/eurasia/competitiveness-programme/eastern-partners/Monitoringthe-Implementation-of-Ukraine's-SME-Development-Strategy-2017-2020-UKR.pdf> (дата звернення 11.09.2022).



## ВІДБУДОВА ТА РОЗВИТОК НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ ЧЕРЕЗ СМАРТСПЕЦІАЛІЗАЦІЮ РЕГІОНІВ

ШЕВЦОВА Г.З., д-р екон. наук, доц.,

ШВЕЦЬ Н.В., канд. екон. наук, доц.

*Інститут економіки промисловості НАН України*

Підступне російське вторгнення в Україну спричинило велику соціально-економічну кризу і нівелювало досягнення попередніх років. Суспільству необхідно мобілізувати всі свої ресурси для відновлення країни та її подальшого стрімкого розвитку. Зокрема, це потребує застосування сучасних дієвих інструментів запуску процесів економічної консолідації.

Ефективним інструментом залучення підприємницьких, освітньо-наукових та адміністративних ресурсів є розумна спеціалізація територій, що передбачає інвестиційну зосередженість на обмеженій кількості обґрунтовано відібраних стратегічних сфер. Ключові пріоритети визначаються і розвиваються в рамках формування та реалізації локальних стратегій смартспеціалізації (Research and Innovation Strategies for Smart Specialisation – RIS3) [1]. Успішність RIS3 ґрунтується на ефективному використанні унікального місцевого потенціалу.

До початку війни українські регіони значно просунулись у розробленні стратегій смартспеціалізації. У теперішній ситуації напрацьовані підходи та практики мають бути реалізовані для структурної перебудови і модернізації регіонів з урахуванням внутрішнього переміщення ресурсів та їхньої повоєнної територіальної концентрації.

Багато підприємств було евакуйовано та відновлюють свою діяльність у більш безпечних регіонах України. Наприклад, за даними Луганської ОДА, 117 суб'єктів малого та середнього бізнесу області перемістилися у різні частини країни. Переважна їхня кількість розташувалася в Київській (30 %) та Дніпропетровській (22 %) областях. Це представники легкої, хімічної промисловості, машинобудування, будівництва, деревообробної, транспортної галузей та ІТ-сектору.

Підприємства-переселенці мають активно долучитися до розумних спеціалізацій територій нового розміщення, примножуючи ресурси та компетенції і надаючи додатковий імпульс процесу підприємницького відкриття для пошуку нових точок регіонального зростання. В рамках регіонального смартстратегування робочим групам RIS3 доцільно максимально залучати потенціал кластерних утворень підприємницького середовища. Активізація кластерного руху формує передумови для швидкої розбудови регіональних економік через консолідацію ресурсів, генерування інновацій та підвищення конкурентоспроможності.

Попри військовий стан, український бізнес згуртовується й демонструє готовність працювати і розвиватися. У березні 2022 р. за ініціативою Clusters4Ukraine створено Український кластерний альянс (УКА), у якому об'єдналися українські кластери різної галузевої належності та територіальної локації [2]. УКА активно працює в напрямках пошуку нових ринків для вітчизняних підприємств та їхньої ефективної інтеграції в глобальні ланцюги доданої вартості. Альянсом підготовлено компетентну «Програму експорту – інтернаціоналізації для промислових та хайтек секторів» [3], яка пропонує уряду підтримати експортну діяльність МСП за чотирма напрямками: Buy Ukrainian; Integration into GVC; Inno-Integration; Standardization.

Державні структури мають швидко та продуктивно реагувати на подібні ініціативи підприємців, покращуючи інституційне середовище для входження і успішної адаптації українського бізнесу на світових ринках. У більш широкому контексті мова йде про максимальне використання наявного потенціалу кластеризації в підприємницькому секторі як драйверу інноваційного розвитку національної економіки та регіонального економічного зростання. Останнє може бути реалізовано через активне залучення кластерних утворень до процесу формування стратегій смартспеціалізації в регіонах.

Співпраця та об'єднання ресурсів мають стати імперативами відновлення української економіки. Особливу увагу при розробленні та подальшій реалізації стратегій смартспеціалізації доцільно зосередити на міжрегіональному і транскордонному партнерстві,

що значно розширить можливості місцевих економік започатковувати і розвивати перспективні види економічної діяльності. Експерти Спільного дослідницького центру Єврокомісії (Joint Research Center of the European Commission) [4] зазначають, що відкритість стратегій смартспеціалізації та їх спрямованість назовні дають регіонам доступ до широких бізнес- та знанневих мереж, дозволяють зміцнити свій дослідницький потенціал, вийти на інші ринки, розширити підприємницькі можливості, посилити власні сильні сторони, інтегруватися у глобальні ланцюги доданої вартості та наростити інвестиції у регіональні економіки.

Саме через міжрегіональне і транснаціональне євropартнерство в рамках стратегій досліджень та інновацій для смартспеціалізації українські регіони можуть отримати доступ до інвестиційних ресурсів Європейського Союзу. Фінансування дослідницької та інноваційної діяльності відбувається через такі основні програми ЄС, як Горизонт Європа (Horizon Europe), Довкілля та клімат (LIFE), Підтримка структурних реформ (SRSP), а також програми Фонду згуртованості (Cohesion Fund), Європейського фонду регіонального розвитку (ERDF) та ін.

Безпрецедентною у практиці ЄС стало підписання угоди про приєднання України до програми LIFE [5]. Це перший випадок, коли країна, що не є членом ЄС, долучена до цієї програми. Ми отримали додаткову можливість для вирішення регіональних екологічних проблем, яких значно побільшало внаслідок російського вторгнення.

Відбудову територій України планується здійснювати із залученням глобальних фінансових ресурсів. Європейська комісія запропонувала створити механізм «RebuildUkraine» як основний правовий інструмент для підтримки української економіки через поєднання грантів і позик [6]. Відповідний механізм буде закладено до бюджету ЄС для забезпечення прозорості, підзвітності й надійного фінансового управління зазначеною ініціативою з чітким зв'язком інвестицій та реформ. Розроблення такого механізму базуватиметься на досвіді ЄС у рамках Фонду відновлення та стійкості (Recovery and Resilience Facility), але адаптуватиметься до безпрецедентних викликів відбудови України та супроводу її на європейському шляху.

З набуттям Україною статусу кандидата в члени ЄС суттєво зростають шанси українських територій швидко модернізувати свій економічний потенціал завдяки розширенню джерел фінансування. Але зацікавлені актори мають чітко розуміти, що попередньою умовою фінансування з Європейських структурних та інвестиційних фондів є розробка регіонами якісно обґрунтованих стратегій розумної спеціалізації та відповідних проєктів. Формування RIS3 має базуватися на європейських цінностях та орієнтуватися на визначені ЄС пріоритети, зокрема зелений та цифровий переходи.

#### Список використаних джерел:

1. Foray D., Goddard J., Beldarrain X. G., Landabaso M., McCann P., Morgan K., Nauwelaers C., Ortega-Argilés R. Guide to Research and Innovation Strategies for Smart Specialisation (RIS 3). URL: <https://s3platform.jrc.ec.europa.eu/en/w/guide-on-research-and-innovation-strategies-for-smart-specialisation-ris3-guide-> (дата звернення: 29.08.2022).
2. Учасники УКА. Industry4Ukraine. URL: <https://www.industry4ukraine.net/uchasnyku-uka> (дата звернення: 29.08.2022).
3. Юрчак О. Малий та середній бізнес може і має на зовнішніх ринках. Дзеркало тижня. 03, серпня, 2022. URL: <https://zn.ua/ukr/macrolevel/malij-ta-serednij-biznes-mozhe-i-povinen-pratsjувати-na-zovnishnikh-rinkakh.html> (дата звернення: 02.09.2022).
4. Implementing Smart Specialisation: A Handbook / C. Gianelle, D. Kyriakou, C. Cohen and M. Przeor (eds). Brussels : European Commission, EUR 28053 EN, 2016. 122 p. DOI: <https://doi.org/10.2791/610394>.
5. Україна приєдналася до програми LIFE для довкілля та клімату. Представництво Європейського Союзу в Україні. URL: <https://www.eeas.europa.eu/delegations/ukraine> (дата звернення: 30.08.2022).
6. Ukraine: Commission presents plans for the Union's immediate response to address Ukraine's financing gap and the longer-term reconstruction, 18 May 2022. European commission. URL: [https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/ip\\_22\\_3121](https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/ip_22_3121) (дата звернення: 30.08.09).

## ЗМІСТ

### СЕКЦІЯ 1

#### МЕНЕДЖМЕНТ ТА МАРКЕТИНГ В УМОВАХ ТРАНЗИТИВНОЇ ЕКОНОМІКИ

<i>Алхатіб Файсал</i> , Складові інтегрованої моделі адаптивного управління підприємствами.....	2
<i>Андреева К.О.</i> Key components of a multi-functional approach to the development of rural areas.....	3
<i>Баламут Г.С.</i> Ризикостійкість торговельного підприємства: оцінка та доцільність застосування.....	5
<i>Бойко Р.В., Крупа Д.В.</i> Використання концепцій маркетинг-менеджменту в управлінні конкурентоспроможністю підприємства.....	7
<i>Бойко Р.В., Романюк О.В.</i> Методичні засади клієнтоорієнтованого маркетингового управління.....	9
<i>Борисенко І.О., Харченко Т.О.</i> Теоретичні аспекти формування системи адміністративного менеджменту підприємства.....	12
<i>Боровик М.В.</i> Вибір методів оцінки ефективності управління діяльністю організацій в умовах невизначеності та ризику.....	13
<i>Браташ М.А.</i> Особливості управління модернізацією комунальних підприємств України.....	15
<i>Бубирьов Є.А., Новікова М. М.</i> Теоретичні аспекти управління організаційними змінами на підприємстві.....	17
<i>Бурмака Т.М.</i> Оцінка кризового стану підприємств в умовах транзитивної економіки.....	19
<i>Ведмідь Д.Ю., Шевченко В.С.</i> Методи регулювання інформаційних потоків в комунікаційному процесі на підприємстві.....	20
<i>Великих К.О.</i> Розробка та впровадження стратегії управління маркетингом в умовах транзитивної економіки.....	22
<i>Волкова М.В.</i> Організаційні аспекти управління маркетинговою діяльністю підприємства.....	24
<i>Волошан М.О.</i> Аналіз закордонного досвіду менеджменту промислових підприємств.....	25
<i>Гаджук М.О.</i> Маркетингова складова ефективності мережевого співробітництва підприємницьких структур.....	27
<i>Гарбузюк В.В., Гавловська Н.І., Захарчук Н.М.</i> Гнучке управління проектами з позиції безпекоорієнтованого управління.....	30
<i>Геллер В.Р., Калашикіна Х.І.</i> System of indicators for monitoring the labor potential of Ukrainian enterprises in a transitional economy.....	33
<i>Догадіна В.Ю.</i> Напрями підвищення ефективності управління освітніми послугами в Україні.....	34
<i>Запорожець Г.В.</i> Управління інвестиційною діяльністю підприємства в умовах транзитивної економіки.....	36
<i>Іванов М.Є.</i> Аналіз існуючих підходів до управління проектними ризиками в ІТ-компаніях.....	38
<i>Капитальян О.В.</i> Пріоритетні завдання технологічного розвитку промислових підприємств України в післявоєнний період.....	40
<i>Ковальчук В.М.</i> Організаційне забезпечення стратегії управління комунікаціями у закладах вищої освіти.....	42
<i>Кондратенко Н.О.</i> Реалізація управлінських рішень промисловими підприємствами України в умовах транзитивної економіки.....	44
<i>Котов Б.В.</i> Розвиток концепції ризик-менеджменту.....	46
<i>Краснокутський Є.С.,</i> Проблеми та перспективи управління якістю послуг підприємств залізничного транспорту.....	49
<i>Куц А.О., Збиранник О.М.</i> Інтернет-маркетинг як сучасний інструмент просування бізнесу.....	50
<i>Левковська Л.В.</i> Особливості управління економічною безпекою підприємств України.....	52
<i>Линенко А. В., Солоненко І. Р.</i> Актуальність маркетингу під час воєнного стану в Україні.....	53
<i>Магац Н.С., Хумарова Н.І.</i> Критерії оцінки соціальної відповідальності підприємств водопровідно-каналізаційного господарства.....	55
<i>Матюх С.А., Рудніченко Є.М., Кривдик М.О.</i> Аналіз методологій гнучкого управління.....	57
<i>Москаленко Є.С., Кондратенко Н.О.</i> Особливості управління страховими компаніями України.....	59
<i>Нагара М.Б.</i> Зарубіжний досвід формування циркулярних систем.....	61
<i>Небога Т.В., Голюкова О.С.</i> Формування системи мотивації соціально-відповідального бізнесу в сучасних умовах.....	63
<i>Нестор О.Ю.</i> Особливості управлінських активів територіальної громади.....	65
<i>Новікова М. М.</i> Система управління кадровим потенціалом підприємства в умовах транзитивної економіки.....	67
<i>Новоселецька А.О.</i> Управління конкурентоспроможністю страхового ринку України.....	69
<i>Решміділова С.Л.</i> Маркетинговий підхід до формування асортиментної політики підприємства (на прикладі ТДВ «Городоцьке»).....	71
<i>Романенко А.В., Боровик М.В.</i> Теоретичні засади управління економічним потенціалом організації.....	74
<i>Рудніченко Є.М., Гавловська Н.І., Гарбузюк О. О.</i> Інноваційний розвиток: теоретичний базис.....	75
<i>Сидоров О.А.</i> Криза підприємства: теоретичний аспект.....	78

<i>Таран О.М.</i> Особливості стратегічного управління в сфері публічного адміністрування.....	80
<i>Таранець Я.С., Кондратенко Н.О.</i> Особливості прийняття управлінських рішень на підприємстві.....	82
<i>Тельнов А.С.</i> Тенденції трансформації HR-маркетингу на промисловому підприємстві.....	84
<i>Тімченко О.Д.</i> Створення конкурентних переваг українського ритейлу .....	87
<i>Троян В.І.</i> Економічний аналіз – інструмент в управлінні підприємством.....	89
<i>Троян В.І., Скитікова Н.О.</i> Делегування повноважень, як спосіб підвищення особистої ефективності менеджера в управлінні персоналом.....	90
<i>Троян В.І., Моїсєєнко К.Є.</i> Удосконалення системи мотивації персоналу на підприємстві.....	91
<i>Тюріна Н.М., Назарчук Т.В.</i> Зміни як об’єктивний процес розвитку організації.....	93
<i>Чайківська В.О.</i> Трансформація управлінського механізму підтримки іміджу місцевого органу влади в умовах сучасних загроз .....	95
<i>Чеботарьов Є.В., Красільник М.О.</i> Маркетинг у соціальних мережах: ідентифікація поняття, можливості та перспективи провадження.....	98
<i>Чеботарьова Н.М., Серебрякова Є.О.</i> Маркетинг-менеджмент безпеки як новий міждисциплінарний напрям сучасної науки .....	100
<i>Черкашина Т.С.</i> Регіональні особливості диференціації доходів населення у ринковій економіці України.....	101
<i>Швед А.Б.</i> Технологія реалізації управлінських рішень щодо економічного розвитку регіонів України.....	104
<i>Шевченко В.С.</i> Визначення специфічних особливостей управління персоналом підприємств малого бізнесу... ..	106
<i>Шишко Ж.М.</i> Загрози реалізації технологій менеджменту виробництва екологічно чистої продукції в Україні. ....	108
<i>Шкурат І.В., Маркіна Д.А.</i> Актуальні проблеми українського кіновиробництва та шляхи їх вирішення через побудову бренду українського кіно на світовому ринку.....	111
<i>Штапаук Г.П., Сергієнко М.С.</i> Значення стратегічного маркетингу для підприємства, діючого в умовах транзитивної економіки.....	113

## СЕКЦІЯ 2

### СУЧАСНІ ТЕХНОЛОГІЇ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА АДМНІСТРУВАННЯ

<i>Алтиндаг Яілмаз</i> Формування інноваційного мислення керівника.....	115
<i>Андрієнко А.О.</i> Перспективи впровадження smart-підходів до розвитку українських міст у воєнний і повоєнний період.....	117
<i>Беднарчук В.В., Петик Л.О.</i> Теоретичні основи здійснення публічних закупівель.....	118
<i>Бельська Т.В.</i> Пріоритети та інструменти соціального розвитку територіальних громад в Україні.....	120
<i>Біль М.М.</i> Концепція регулювання міграційної мобільності молоді України.....	122
<i>Бобровський О.І., Бондаренко Д.М.</i> Партнерство як інструмент забезпечення суспільного розвитку.....	125
<i>Бондаренко Л.І.</i> Технології в системі публічного управління та адміністрування: виклики сьогодення.....	127
<i>Волосюк М.В.</i> Трансформація державної регіональної політики управління розвитком громад у контексті викликів воєнного стану та післявоєнної відбудови.....	129
<i>Гайдученко С.О.</i> До питання удосконалення прогнозування в органах публічної влади.....	131
<i>Гончарук Н.Т., Пирогова Ю.В.</i> Сучасні технології управління людськими ресурсами в сфері публічної служби України .....	132
<i>Забаїта Є.Ю.</i> Державна політика розвитку підприємництва.....	136
<i>Капінос Г.І., Черкасова-Лиса П.Д.</i> Застосування сучасних технологій тайм-менеджменту в публічному управлінні та адмініструванні.....	138
<i>Квасній Л.Г., Гришко О.М.</i> Управління конкурентоспроможністю підприємств в місцевих громадах.....	141
<i>Кісілевич В.В.</i> Технології забезпечення розвитку територіальної громади як складної системи .....	142
<i>Кошляк І.І.</i> Участь жителів територіальних громад в питаннях реформування та розбудови системи місцевого самоврядування.....	144
<i>Курепін В.М.</i> Реалізація публічного управління та адміністрування щодо економічного розвитку громад.....	146
<i>Лях Ю.І.</i> Проблеми та шляхи усунення соціальної нерівності в публічному управлінні.....	148
<i>Лях Ю.І., Кривцун А.С.</i> Розвиток моніторингу та контролю управлінської діяльності в Україні.....	150
<i>Лях Ю.І., Шмаков А.А.</i> Теоретичні засади процесу лобіювання в Україні і світі.....	151
<i>Лахижа М.І.</i> Забезпечення ефективності публічного управління та адміністрування в Україні умовах воєнного стану .....	153
<i>Малюхов О.С.</i> Пріоритетні напрями впровадження новітніх інформаційних технологій в діяльність органів місцевого самоврядування.....	156
<i>Маматова Т.В., Красюк Н.С.</i> Забезпечення стійкості транспортно-логістичної інфраструктури територіальної громади.....	158
<i>Маматова Т.В., Кримчак Ю.Г.</i> Діяльність центрів надання адміністративних послуг Дніпропетровської області в умовах воєнного стану.....	160

<i>Мамонова В.В.</i> Стейкхолдери в системі публічного управління України: від партисипації до консолідації.....	163
<i>Матвєєва О.Ю.</i> Роль громадської довіри в розбудові учасницької е-демократії в Україні .....	165
<i>Мельник А.Р., Гайдученко С.О.</i> Електронні послуги в ЦНАП та їх переваги.....	167
<i>Митрофанова А.С.</i> Оцінка обсягу державного сектору в Україні.....	168
<i>Монастирський Г.Л.</i> Виклики та загрози системи публічного управління в Україні в умовах війни.....	169
<i>Мураєва В.О.</i> До питання визначення компетенції органів публічного управління в умовах воєнного стану.....	171
<i>Ольшанський О.В.</i> Військова адміністрація як орган управління: особливості статусу.....	173
<i>Пастух К.В.</i> Планування відновлення та стимулювання розвитку регіонів і територій в Україні.....	174
<i>Пеканець С.Р., Шульжик Ю.О.</i> Сучасні методи та прийоми управління.....	176
<i>Працибуда М.В., Мамонова В.В.</i> Щодо формування іміджу в публічному управлінні.....	177
<i>Сердюкова О.Є.</i> Житлові проблеми внутрішньо переміщених осіб: способи вирішення.....	179
<i>Сидоренко Н.С.</i> Сучасний етап розвитку публічного управління.....	180
<i>Сидоренко Н.С.</i> Суб'єкти публічного управління: перспективи і тенденції розвитку.....	182
<i>Ситницька О.А.</i> Особливості адміністрування бюджетного процесу територіальної громади в умовах правового режиму воєнного стану.....	184
<i>Сорока М.А.</i> Особливості впровадження смарт-спеціалізації у країнах Європи: досвід для України.....	186
<i>Сторожилова У.Л.</i> Політика публічної комунікації України в умовах цифрового розвитку.....	188
<i>Третяк В.П.</i> Сучасний погляд на місце та значення адміністративного менеджменту в системі процесно-орієнтованого менеджменту.....	190
<i>Ульяницький О.А.</i> Стратегічні напрями державної політики щодо інформатизації системи публічного адміністрування.....	192
<i>Харченко Т.О.</i> Методологічні засади визначення індикаторів сталого розвитку у складі механізмів державного регулювання економіки.....	193
<i>Худик Д.І.</i> Проблеми соціально-культурного розвитку територіальних громад в умовах війни.....	196
<i>Царіцина Є.О., Харченко Т.О.</i> Впровадження електронного документообігу в систему надання адміністративних послуг населенню територіальних громад.....	197
<i>Шумляєва І.Д.</i> Удосконалення інструментів партисипативної демократії на рівні територіальних громад .....	200
<i>Шумська Г.М.</i> Забезпечення дієвого публічного управління в Україні на основі розроблення й упровадження органами публічної влади інноваційних інструментів та технологій.....	202
<i>Юричина І.А., Недзельська У.В.</i> Особливості прийняття та реалізації державно-управлінських рішень.....	205

### СЕКЦІЯ 3

#### ЕФЕКТИВНІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ В ГАЛУЗІ ТУРИЗМУ ТА ГОТЕЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА

<i>Антонова М.Є., Оболенцева Л.В.</i> Використання соціальних мереж для популяризації туризму .....	209
<i>Богдан Н.М., Гулага Т.В.</i> Типізація інновацій в туризмі.....	211
<i>Богдан Н.М., Кравченко Д.О.</i> Впровадження менеджменту екологічного туризму як фактор розвитку туристської галузі.....	213
<i>Бортников Є.Г., Сидорук А.В.</i> Інноваційні перспективи організаційно-економічного механізму державної політики в галузі туризму й гостинності: соціальний аспект.....	215
<i>Григоренко А.В., Ставська Ю.В.</i> Формування конкурентних переваг ресторанного бізнесу.....	218
<i>Неділько М.О., Лопатюк Р.І.</i> Тренди оптимізації комунікаційних процесів у готельно-ресторанних підприємствах.....	220
<i>Несторишен І.В.</i> Вдосконалення інструментів державної туристичної політики в контексті регіонального розвитку.....	223
<i>Оболенцева Л.В.</i> Особливості управління персоналом підприємства готельно-ресторанного бізнесу.....	225
<i>Радіонова О.М., Березнева М.О.</i> До питання розвитку інклюзивного туризму: міжнародний досвід.....	227
<i>Чупир О.М., Бутенко О.П.</i> Сучасні технології додаткових послуг у розвитку готельної індустрії.....	229
<i>Шавурська О.В.</i> Чинники сталого розвитку в туристичній галузі.....	231

### СЕКЦІЯ 4

#### СУЧАСНІ ТЕХНОЛОГІЇ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ

<i>Варіс І.О., Кравчук О.І.</i> Сучасні тренди в HR-технологіях.....	234
<i>Острогляд О.Г.</i> Public relations service in state authorities.....	237
<i>Срібна Є.В., Ступницький В.В., Ступницька Н.І.</i> Умови та чинники модернізації економіки через розширення і вдосконалення інтелектуального капіталу.....	238
<i>Терон І.В.</i> Методичні аспекти інформаційно-статистичного забезпечення управління розвитком соціального капіталу .....	240

## СЕКЦІЯ 5

### УПРАВЛІННЯ ФІНАНСАМИ, БАНКІВСЬКИМИ УСТАНОВАМИ ТА СТРАХОВИМИ КОМПАНІЯМИ В УМОВАХ ТРАНЗИТИВНОЇ ЕКОНОМІКИ

<i>Богдан Н.М., Осовець О.Е.</i> Особливості інвестування туристської галузі на регіональному рівні.....	242
<i>Волошина-Сідей В.В., Коверза А.І.</i> Проблеми та перспективи страхування життя в Україні .....	244
<i>Гаврецька І.І., Блащук-Дев'яткіна Н.З.</i> Валютна безпека як важлива складова фінансової безпеки держави.....	246
<i>Гаврецька І.І., Петик Л.О.</i> Особливості функціонування та перспективи розвитку електронної системи публічних закупівель в Україні.....	248
<i>Гладкова О.В.</i> Оптимізація процесу фінансового планування у закладі охорони здоров'я.....	250
<i>Гузенко О.П.</i> Осучаснення сутнісного змісту фінансового менеджменту підприємств в умовах воєнного стану.	251
<i>Дяконенко О.І., Котенко Т.М.</i> Трансформації фінансово-економічних засад розвитку соціального капіталу територіальних громад України в умовах воєнного стану.....	254
<i>Кадала В.В.</i> Дієвість принципів фінансового менеджменту суб'єктів підприємництва в умовах воєнного стану.	256
<i>Клименко К.В., Озерчук О.В.</i> Окремі аспекти відновлення роботи ринку капіталу України в умовах дії воєнного стану.....	259
<i>Кричевська Т.О.</i> Монетарна політика в умовах глобальних шоків пропозиції: можливості вибору для розвинутих економік та економік з ринками, що формуються.....	262
<i>Мартенюк Є.В., Соколова О.М.</i> Рівень економічної безпеки фінансових компаній в умовах воєнного стану....	264
<i>Огренич Ю.О., Фоменко С.С.</i> Доходи державного бюджету України: стан та фактори впливу.....	266
<i>Пономаренко С.О., Рубанова С.Я.</i> Комерційна таємниця в умовах діджиталізації.....	268
<i>Рубанова С.Я.</i> Основні завдання у сфері забезпечення фінансової безпеки України в сучасних економічних умовах.....	269
<i>Сидоров О.А.</i> Напрямки формування стратегії розвитку вітчизняного страхового ринку .....	271
<i>Степанець Є. Ю., Семерей Ж. В.</i> Фінансова стратегія в системі ефективного управління підприємством.....	273
<i>Степанець О. О., Семерей Ж. В.</i> Фінансовий контролінг як система ефективного управління підприємством...	275
<i>Страшко С.В., Калашнікова Х.І.</i> Municipal consulting as a specific type of consulting services in construction industry.....	277
<i>Чабанюк О.А., Куксінський М.О.</i> Проблеми якості облікової інформації про фінансові результати підприємства в умовах VUCA.....	278
<i>Чуприна А.Т.</i> Окремі правові питання формування стартового капіталу для діяльності стартапів у формі фізичної особи – підприємця.....	281
<i>Шелудько С.А.</i> Управління цифровізацією банку в умовах екзистенційних криз.....	283

## СЕКЦІЯ 6

### УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ ТА ПРОГРАМАМИ РОЗВИТКУ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИХ СИСТЕМ В УМОВАХ ТРАНЗИТИВНОЇ ЕКОНОМІКИ

<i>Xu Weidong</i> The significance of social innovations for ensuring the efficiency of innovative processes in the social sector.....	287
<i>Бараняк І.С.</i> Інтегральна оцінка розвитку демографічного потенціалу Карпатського регіону України в умовах високої міграційної мобільності молоді.....	288
<i>Беляк І.О.</i> Пріоритети розвитку міжнародної інвестиційної привабливості Одеської агломерації в умовах транзитивної економіки.....	291
<i>Бойко В.О., Поліщук І.Г.</i> Актуальні тенденції в сфері Project management.....	293
<i>Бортнік С.М.</i> Бізнес-планування та оцінка впливу людського чинника в управлінні проектами розвитку підприємства.....	295
<i>Братішко Ю.С.</i> Управління системою соціальної відповідальності у фармації.....	297
<i>Будякова О.Ю.</i> Управління проектами та програмами в умовах транзитивної економіки: ціннісний підхід.....	300
<i>Бурлай Т.В.</i> Державна політика реагування на сучасні гібридні загрози.....	302
<i>Дем'янчук .О.І.</i> Управління в системі соціального захисту впо в територіальних громадах України.....	305
<i>Довбня О.Б.</i> Містобудівні конкурси щодо розробки містобудівної документації як елемент забезпечення сталого розвитку мегаполісу.....	308
<i>Калашнікова Х.І.</i> Potential of rural development from the perspective of Ukraine's European integration.....	309
<i>Карвацка Н.С.</i> Застосування методологій управління проектами у сучасному менеджменті.....	311
<i>Кащена Н.Б.</i> Фінансування інноваційно-інвестиційного розвитку підприємств: проблеми та шляхи вирішення.	313
<i>Кир'янова О.В., Савін О.В.</i> Управління комунікацією у волонтерських та соціальних проектах.....	314
<i>Клевцевич Н.А.</i> Перспективи впровадження циркулярних бізнес моделей в Україні.....	317
<i>Круп'як Л.В., Савка Ю.В., Яцюк О.С.</i> Практичні аспекти бізнес-планування проекту з розвитку бізнес-сектору	

України.....	320
<i>Маслак О.І., Гришко Н.Є., Маслак М.В., Яковенко Я.Ю.</i> Платформенні стратегії розвитку електронної комерції в Україні.....	322
<i>Маслак О.І., Гришко Н.Є., Маслак М.В., Яковенко Я.Ю.</i> Новітні тренди та перспективи розвитку електронної комерції.....	324
<i>Мульська О.П.</i> Розвиток людського потенціалу Карпатського регіону України в умовах підвищеної міграційної мобільності молоді.....	326
<i>Михальчишина Л.Г.</i> Удосконалення управління розвитком просторових соціально-економічних систем.....	328
<i>Сидорук А.В., Бортников Є.Г.</i> Inside-туроперейтинг як інструмент управління регіональними програмами розвитку туризму й гостинності на Запорозжі.....	330
<i>Сова О.Ю.</i> Modern challenges of the socio-economic system in the conditions of a global crisis.....	332
<i>Хохуляк О.О.</i> Оцінка ефективності управління просторовим розвитком територіальних громад.....	334
<i>Чень Юйсі</i> Створення сприятливого бізнес - середовища для розвитку малих та середніх підприємств.....	335
<i>Шевцова Г.З., Швець Н.В.</i> Відбудова та розвиток національної економіки України через смартспеціалізацію регіонів.....	337

**МАТЕРІАЛИ**

*IV Міжнародної науково-практичної  
інтернет-конференції*

**ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ  
УПРАВЛІННЯ ТА ПУБЛІЧНОГО АДМІНІСТРУВАННЯ  
В УМОВАХ ТРАНЗИТИВНОЇ ЕКОНОМІКИ**

21 вересня 2022 року

*Матеріали друкуються в авторській редакції*

**Технічний редактор** Волошан М. О.

**Комп'ютерна верстка** Фесенко Л. О.