

**Волинський національний університет
імені Лесі Українки**

ТЕОРІЯ ТА ПРАКТИКА МЕНЕДЖМЕНТУ

**Матеріали Міжнародної
науково-практичної конференції
(24-26 травня 2022 року)**

Луцьк 2022

УДК 658:351.82(082)

Т 33

*Рекомендовано до опублікування вченою радою
Волинського національного університету імені Лесі Українки
(протокол №7 від 26.05.2022 р.)*

Рецензенти:

Карлін М. І. – доктор економічних наук, професор, професор кафедри фінансів Волинського національного університету імені Лесі Українки;

Ковальська Л. Л. – доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри підприємництва, торгівлі та логістики Луцького національного технічного університету;

Скрипчук П. М. – доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту Національного університету водного господарства та природокористування.

Теорія та практика менеджменту: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (24-26 травня 2022 року) / Відп. ред. проф. Л. Черчик. Луцьк, 2022. 557 с.

У збірнику подано тези доповідей та виступів учасників Міжнародної науково-практичної конференції, присвяченої питанням теорії та практики менеджменту, зокрема питанням регіонального менеджменту, менеджменту безпеки, інвестиційного та інноваційного менеджменту, екологічного менеджменту, соціального менеджменту, енергетичного менеджменту, міжнародного менеджменту, менеджменту змін та менеджменту туризму.

УДК 658:351.82(082)

ISBN 978-617-672-254-0

© Черчик Л. М. (упорядкування), 2022

ЗМІСТ

Амеліна І.В.

РОЛЬ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ
ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ КОНКУРЕНЦІЇ 22

Антонюк Н.А.

УПРАВЛІННЯ ЕКОЛОГІЧНИМИ НАСЛІДКАМИ
ВІД ВІЙСЬКОВИХ ДІЙ 28

Баб'як О.В.

МЕДИЧНА СКЛАДОВА ДІЯЛЬНОСТІ САНАТОРНО-
КУРОРТНИХ ПІДПРИЄМСТВ В СИСТЕМІ
ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ ПРОФІЛАКТИКОЮ ТА
РЕАБІЛІТАЦІЄЮ 31

Бачманюк Д.О., Якимчук А.Ю.

ІНФОРМАЦІЙНА ВІЙНА ХХІ СТОЛІТТЯ 34

Бегун Світлана

СТАТИСТИЧНІ ДОСЛІДЖЕННЯ МІГРАЦІЙНИХ
ПРОЦЕСІВ ЯК ОСНОВА ПРИЙНЯТТЯ СТРАТЕГІЧНИХ
РІШЕНЬ У РЕГІОНАЛЬНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ 38

Бендасюк О.О., Сахарнацька Л.І.

ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНІ ПРІОРИТЕТИ
РОЗВИТКУ СІЛЬСЬКИХ ТЕРИТОРІЙ 42

Божидарнік Т.В., Білик О.С.

ІНФОРМАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ У
ВОЄННИЙ ТА КРИЗОВИЙ ЧАС 46

Бойда Світлана ОСОБЛИВОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ СОЦІАЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ	49
Бойко Маргарита, Стопченко Євгенія УПРАВЛІННЯ ТУРИСТИЧНОЮ СИСТЕМОЮ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ	53
Болдирєва Л.М., Кустов В.П. ЗБАЛАНСОВАНИЙ РОЗВИТОК ІНФОРМАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЦІНОУТВОРЕННЯМ БІРЖОВИХ ТОВАРІВ	60
Бортнік Світлана ДЕРЖАВНА ПІДТРИМКА СОЦІАЛЬНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА В УМОВАХ ВІЙНИ ЯК ЗАСІБ ВИРІШЕННЯ СОЦІАЛЬНИХ ПРОБЛЕМ СУСПІЛЬСТВА	64
Боярчук Христина, Кашицька Дар'я, Окорський В.П. НЕЙРОМЕНЕДЖМЕНТ В БІЗНЕСІ: СУЧАСНИЙ ПОГЛЯД	69
Буняк Надія АДАПТИВНЕ УПРАВЛІННЯ В СИСТЕМІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА	73
Вавдіюк Наталія, Півницька Тетяна ЦИФРОВЕ ЛІДЕРСТВО В ОРГАНІЗАЦІЇ	76
Василик Наталія ПРИЧИНИ РОЗВИТКУ ТА ПРОФІЛАКТИКА ПРОФЕСІЙНОГО ВИГОРАННЯ У МЕНЕДЖЕРІВ	82

Висоцька Анастасія ЕФЕКТИВНІСТЬ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ЯК НЕВІД'ЄМНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ ПОКАЗНИК	86
Вівсяник О.М. ОБҐРУНТУВАННЯ ОСНОВ ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ САНАТОРНО- КУРОРТНИХ ПІДПРИЄМСТВ В РЕГІОНІ	89
Влащенко Наталія УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПОСЛУГ ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ	92
Волинець Ірина, Шостак Людмила ПРОЦЕСНО-ОРІЄНТОВАНЕ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВ ЛІСОВОГО ГОСПОДАРСТВА	95
Гаврилюк Ганна ІНСТРУМЕНТИ РОБОТИ З ВЕЛИКИМИ ОБСЯГАМИ ДАНИХ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТА ПІДПРИЄМСТВ	99
Галушка Зоя СТРАТЕГІЯ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ	102
Головчук Юлія РЕГІОНАЛЬНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ТУРИЗМУ: МАРКЕТИНГОВІ ПІДХОДИ	105
Голод Андрій, Базюк Марія СТРАТЕГІЧНІ ПРІОРИТЕТИ УПРАВЛІННЯ БЕЗПЕКОЮ ДЕСТИНАЦІЙ МІЖНАРОДНОГО ТУРИЗМУ	108

Horiashchenko Yuliia CHALLENGES OF EXCHANGE AND TRADING ACTIVITIES IN THE CONTEXT OF A MILITARY CONFLICT	112
Грабина Анна, Копішинська Катерина УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ У КОНТЕКСТІ ЇХ МІЖНАРОДНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ	116
Hrytsiuk Natalia, Yushchyshyna Larysa, Pengfei Li THE IMPACT OF COVIDE-19 ON THE ACTIVITIES OF CHINESE ENTERPRISES	120
Gudz Piotr, Bartosz Pyła METODY I TECHNIKA ZARZĄDZANIA RYZYKIEM KORUPCJI W ORGANACH WŁADZY PAŃSTWOWEJ	124
Gudz Maryna, Titus Karina ZARZĄDZANIE KOMPETENCJAMI W EFEKTYWNYCH ORGANIZACJACH – ANALIZA NARZĘDZI	131
Гуцан Олександр, Кобелева Тетяна, Перерва Петро ОСОБЛИВОСТІ НОРМУВАННЯ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВІ: РИНКОВІ ПІДХОДИ	136
Данько Тарас УПРАВЛІНСЬКІ ЗДАТНОСТІ: СУСПІЛЬНА ЦІННІСТЬ ТА ЇЇ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ В УКРАЇНІ	140
Джинджоян Володимир, Рижих Максим СВІТОВІ ЦЕНТРИ МЕДИЧНОГО ТУРИЗМУ	144

Диса Катерина, Булат Галина ВИТРАТИ ПІДПРИЄМСТВА ТА ЇХ ОПТИМІЗАЦІЯ В СУЧАСНИХ УМОВАХ ГОСПОДАРЮВАННЯ	147
Длугопольський Олександр, Василькова Юлія ЕЛЕКТРОННІ ПУБЛІЧНІ ЗАКУПІВЛІ В СИСТЕМІ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІКОЮ	150
Дребот О.І., Височанська М.Я. УДОСКОНАЛЕННЯ ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ ЩОДО РОЗВИТКУ АГРАРНОГО СЕКТОРУ В УМОВАХ ТРАНСКОРДОННОГО СПІВРОБІТНИЦТВА	153
Дяконенко Оксана ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНИЙ РОЗВИТОК ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД ЯК ЧИННИК СОЦІАЛЬНОГО КАПІТАЛУ	157
Євгейчук А.П., Стасюк Б.Б. АНАЛІЗ ТЕНДЕНЦІЙ ПЛОДОВО-ЯГІДНОГО РИНКУ УКРАЇНИ	161
Iershova N. Yu. Lynnyk O.I. ENTREPRENEURSHIP OPPORTUNITIES AND ECONOMIC GROWTH IN THE CONDITIONS OF GLOBALIZATION	165
Жифарський Данііл, Поляк К. Ю. СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ МЕНЕДЖМЕНТУ	168

Захарченко Віталій, Запорожська Анастасія АНАЛІЗ ДОСВІДУ СТВОРЕННЯ ЗАКОРДОННИХ ПЕНСІЙНИХ СИСТЕМ	171
Захарченко Віталій, Запорожська Анастасія РОЗВИТОК ВІТЧИЗНЯНОГО РИНКУ РІЕЛТОРСЬКИХ ПОСЛУГ	176
Звонар Віктор AGILE-ТЕХНОЛОГІЇ В УПРАВЛІННІ СОЦІАЛЬНИМ РОЗВИТКОМ: РЕФЛЕКСІЇ ВОЄННОГО ЧАСУ	181
Зима І.Я. УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я ЯК СКЛАДОВА СОЦІАЛЬНОЇ ПОЛІТИКИ УКРАЇНИ	186
Ілляшенко Сергій, Шипуліна Юлія ПІДХІД ДО УПРАВЛІННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИМ КАПІТАЛОМ В СИСТЕМІ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА	189
Ільїна Марія, Шпильова Юлія ЕКОЛОГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ НАСЛІДКАМИ ВЕДЕННЯ БОЙОВИХ ДІЙ НА ТЕРИТОРІЇ УКРАЇНИ	192
Каленюк Анатолій ПРОБЛЕМИ ЧИННОГО ПІДХОДУ ДО АТЕСТАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ ЗАКЛАДІВ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я ТА ПЕРСПЕКТИВИ ЇХ ВИРІШЕННЯ	196

Климова Світлана ВПЛИВ ГЛОБАЛІЗАЦІЙНОГО ПРОЦЕСУ НА ЕКОНОМІКУ КРАЇНИ	200
Ковалишин Володимир ОСОБЛИВОСТІ ЗАСТОСУВАННЯ ІНСТРУМЕНТУ СЕРТИФІКАЦІЇ ЛІСІВ В ПРОЦЕСІ ЕКОЛОГІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВ ЛІСОВОГО СЕКТОРУ УКРАЇНИ	204
Коваль Андрій СУЧАСНИЙ СТАН ТА ПЕРСПЕКТИВИ СПОЖИВАННЯ ЯГІДНИХ КУЛЬТУР	208
Ковтун Г. І., Федірко Н. О. РЕСУРСНИЙ ПІДХІД ДО ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВ	211
Пахаренко О.В., Козлюк А.П. КЛЮЧОВІ ОЗНАКИ ЕФЕКТИВНОЇ РОБОТИ КОМАНДИ	214
Корчевська Вікторія, Онешко Світлана УПРАВЛІННЯ РЕЗУЛЬТАТАМИ ДІЯЛЬНОСТІ АВТОЗАПРАВНИХ КОМПЛЕКСІВ	218
Коцій Оксана ПРОБЛЕМИ НАРОЩУВАННЯ ТА ЕФЕКТИВНОГО ВИКОРИСТАННЯ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ В УКРАЇНІ	221

Крамський С.О. СЕЛЕКТИВНЕ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ ТА РОЗВИТОК РИНКУ ЯЄЦЬ ТА ЯЄЧНИХ ПРОДУКТІВ У ПОВОЄННИЙ ЧАС	224
Кувіка Ганна СУЧАСНІ ІННОВАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ В МЕНЕДЖМЕНТІ ТА СФЕРІ ГОСТИННОСТІ	228
Кузьмук Ігор ОСОБЛИВОСТІ ФІНАНСУВАННЯ ГРАНТОВИХ ПРОЄКТІВ	231
Купінець Лариса МЕТОДОЛОГІЯ ЕКОНОМІКО-ЕКОЛОГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ АГРАРНИМ СЕКТОРОМ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ	235
Куцай Наталія СТИЛІ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ ДЛЯ РІЗНИХ ТИПІВ ОСОБИСТОСТІ	240
Кучинський Володимир, Перерва Петро ІНФОРМАЦІЙНІ АСПЕКТИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ	244
Лебедюк Наталія СУТНІСТЬ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ТА ЇЇ ОСОБЛИВОСТІ У ПРИВАТНИХ МЕДИЧНИХ ЗАКЛАДАХ	248

Левицький Віктор, Євчук Людмила ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ ІНСТРУМЕНТІВ АДМІНІСТРАТИВНОГО КОНТРОЛЮ ПІДПРИЄМСТВА	252
Левицький Віктор, Кулаковська Карина ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ПРИНЦИПІВ АДМІНІСТРАТИВНОГО ПЛАНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВА	255
Левицький Віктор Володимирович СТРАТЕГІЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВА НА ЗАСАДАХ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ	258
Левицький Віктор, Курдельчук Ольга ПЕРЕВАГИ ТА НЕДОЛІКИ СТВОРЕННЯ ВЕРТИКАЛЬНО ІНТЕГРОВАНИХ СТРУКТУР ОРГАНІЗАЦІЙ	261
Левицький Віктор, Герасимчук Юлія ОПТИМІЗАЦІЯ СИСТЕМИ ВИКОНАННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ НА РІВНІ ПІДПРИЄМСТВА	264
Майстро Руслана, Глізнуца Марина, Перерва Петро МЕТОДИЧНІЙ ПІДХІД ДО УПРАВЛІННЯ НОРМАМИ ПРАЦІ НА ПРОМИСЛОВОМУ ПІДПРИЄМСТВІ	267
Малиновський Валентин КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ ПОВОЄННОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ РЕГІОНАЛЬНОЇ ТА МІСЦЕВОЇ ВЛАД	272

Мамай Б.В., Пахаренко О.В. АСПЕКТИ МЕНЕДЖМЕНТУ У БАГАТОРІВНЕВОМУ МАРКЕТИНГУ	277
Масний Микола, Поляк Катерина ТЕОРІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ В ШКОЛАХ УПРАВЛІННЯ	281
Матвеев Микола, Юрків Надія БІЗНЕС-КОНФЛІКТИ В МЕНЕДЖМЕНТІ ОРГАНІЗАЦІЙ: ПРИЧИНИ ТА ШЛЯХИ ЇХ ВИРІШЕННЯ	285
Матвеев Микола, Шведюк Юлія СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО УДОСКОНАЛЕННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ ПРИРОДНО-ЗАПОВІДНИХ ТЕРИТОРІЙ	291
Мединська Т.І. КОРПОРАТИВНА СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ: АКТУАЛЬНІСТЬ У СВІТІ	294
Меркулов М.М., Фоміна Н.М. РОЗВИТОК МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ РИЗИКОМ ПРИ РЕАЛІЗАЦІЇ БАНКОМ ВЛАСНОЇ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ	299
Микитин Тарас ВИКОРИСТАННЯ ПРОЕКТНОГО ПІДХОДУ ПРИ РОЗРОБЦІ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНИХ ПРИРОДНИХ ПАРКІВ	305
Милько Інна, Вавдіюк Наталія МОТИВАЦІЙНИЙ ПРОФІЛЬ ПРАЦІВНИКА В УМОВАХ ВІЙНИ	308

Милько Інна ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ АСПЕКТ РЕЛОКЕЙТУ ПІДПРИЄМСТВ ТА ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ ВІЙНИ	311
Михайлюк Олена ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ПРИВАБЛИВОСТІ ОДЕСЬКОГО РЕГІОНУ ДЛЯ РОЗВИТКУ ТУРИЗМУ І РЕКРЕАЦІЇ У ПОВОЄННИЙ ПЕРІОД	316
Нагі Сабольч, Косенко Олександра, Перерва Петро УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ МАРКЕТИНГОМ В СЕРЕДОВИЩІ ЕЛЕКТРОННОЇ КОМЕРЦІЇ	321
Небога Тетяна, Лабунська Ольга НАУКОВИЙ ПОТЕНЦІАЛ ПІВДЕННОГО РЕГІОНУ ТА ЙОГО РОЛЬ У РЕАЛІЗАЦІЇ ІННОВАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ ОДЕСЬКОЇ ОБЛАСТІ	326
Нікішина Оксана ТЕОРЕТИЧНІ ПОЛОЖЕННЯ ЩОДО СЕЛЕКТИВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ РОЗВИТКУ СИСТЕМ ТОВАРНИХ РИНКІВ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ	332
Оболенцева Л.В., Безпалова А. С. УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМТВА В УМОВАХ ІННОВАЦІЙНИХ ЗМІН	337
Овчиннікова Олена ЗАСТОСУВАННЯ ТЕХНОЛОГІЙ ІНТЕРНЕТ-РЕЧЕЙ У МІСЦЕВОМУ УПРАВЛІННІ	341

Ожема Сергій, Сад І. СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ РОЗВИТКУ ТУРИЗМУ У ЛЬВОВІ В ПОСТКРИЗОВИЙ ПЕРІОД	344
Онешко Світлана ЗАОХОЧУВАННЯ ЯКОСТІ ПРАЦІ МЕНЕДЖЕРІВ СЕРЕДНЬОЇ ЛАНКИ УПРАВЛІННЯ	347
Перерва Петро МЕНЕДЖМЕНТ ІНТЕРНАЦІОНАЛІЗАЦІЇ ОСВІТИ ТА МІЖНАРОДНОГО СПІВРОБІТНИЦТВА: ДОСВІД НТУ “ХП”	351
Райхлінг Петер, Перерва Петро УПРАВЛІННЯ ГОСПОДАРСЬКИМИ РИЗИКАМИ: МЕТОДИЧНА БАЗА ОЦІНЮВАННЯ	355
Рейкін Віталій ОСОБЛИВОСТІ ХАРИЗМАТИЧНОГО ЛІДЕРСТВА	360
Рибалка Вікторія, Соснов Ігор УПРАВЛІННЯ ПЛАТФОРМОЮ ЕЛЕКТРОННОЇ КОМЕРЦІЇ	365
Рудь Надія ІННОВАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК КАДРОВИХ СИСТЕМ	369
Рябець Наталія МЕНЕДЖМЕНТ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ В УМОВАХ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ	373

Савчинець І., Ожема С. ОРГАНІЗАЦІЯ СИСТЕМИ ПРОСУВАННЯ ТУРИСТИНИХ ПОСЛУГ НА РЕКРЕАЦІЙНИХ ТЕРИТОРІЯХ	377
Saiensus Mariia QUALITY MANAGEMENT OF HOTEL SERVICES AS STRATEGIC FACTOR OF ENTERPRISE DEVELOPMENT	380
Сазонець О.М. ОПЕРАЦІЙНА МОДЕЛЬ УПРАВЛІННЯ МІЖНАРОДНОЮ КОРПОРАЦІЄЮ НА ОСНОВІ ІТ- ТЕХНОЛОГІЙ	383
Сазонець І.Л. ДЕРЖАВНА ПОЛІТИКА РОЗВИТКУ САНАТОРНО- КУРОРТНИХ ПІДПРИЄМСТВ В РЕГІОНАХ	386
Сак Тетяна ОСОБЛИВОСТІ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ В СТАРТАП ПРОЄКТАХ	389
Саленко А.С. МЕНЕДЖМЕНТ ІННОВАЦІЙ ЯК СКЛАДОВА ПОСТІНДУСТРІАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ	392
Семенчук Ігор ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ В СУЧАСНИХ УМОВАХ	395
Сергійчук Руслан ПРОБЛЕМИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ СФЕРИ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я	400

Сікорська Малгажата, Перерва Петро УПРАВЛІННЯ РЕФОРМУВАННЯМ ВИЩОЇ ШКОЛИ В ПОЛЬЩІ	405
Смолич Дарія ЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ	409
Сокирник Ірина УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМИ ЗМІНАМИ ОРГАНІЗАЦІЇ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ	413
Соловій Ігор, Бурда Юрій ОЦІНЮВАННЯ ПОСЛУГ ЕКОСИСТЕМ ЯК ІНСТРУМЕНТ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ОБ'ЄКТІВ ПРИРОДНО- ЗАПОВІДНОГО ФОНДУ	417
Соловій Ігор, Дубневич Павло УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ РИЗИКАМИ В СЕКТОРІ ВІДНОВЛЮВАНОЇ ЕНЕРГЕТИКИ	421
Соснов Ігор, Подоляк Олександра УПРАВЛІННЯ СУЧАСНИМИ МЕТОДАМИ ЛОГІСТИКИ В ПІДПРИЄМНИЦЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ	426
Стасюк Б.Б., Лактіонов О.О. АНАЛІЗ РОЛІ МЕНЕДЖЕРА У РОЗВТКУ ФІРМИ НА ПРИКЛАДІ PORSCHE	429
Степуріна Світлана, Васільєва Альона ПЕРЕВАГИ ВПРОВАДЖЕННЯ ІНФОРМАЦІЙНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ	433

Стрижеус Людмила, Мисковець Анастасія МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ОЦІНКИ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ	437
Суша Анастасія, Онешко Світлана ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНИХ ОПЕРАЦІЙ НА МІКРОРІВНІ	442
Сухорукова Ольга МЕНЕДЖМЕНТ МЕДІЙНИХ ПІДПРИЄМСТВ В СУЧАСНИХ УМОВАХ	447
Сяська Олена ОЦІНКА ФІНАНСОВОГО СТАНУ ЛІСОГОСПОДАРСЬКОГО ПІДПРИЄМСТВА	451
Тендюк Алла, Кошева Ірина СТРАТЕГІЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІНСЬКОГО АНАЛІЗУ ПРИРОДО-ЗАПОВІДНИХ УСТАНОВ	457
Теребій А.А. СОЦІАЛЬНА ПОЛІТИКА УКРАЇНИ ТА ЇЇ РЕАЛІЗАЦІЯ ІНСТРУМЕНТАМИ КСВ	462
Ткач Вікторія, Пічугіна Марина РОЛЬ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ В МЕНЕДЖМЕНТІ ПІДПРИЄМСТВА	465
Ткач Вікторія, Пічугіна Марина МЕХАНІЗМ ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ В ОРГАНІЗАЦІЇ	469

Ткачов Максим, Перерва Петро МЕНЕДЖМЕНТ ЯКОСТІ: ІСТОРІЯ СИСТЕМИ TQM ТА ПЕРСПЕКТИВИ ЇЇ РОЗВИТКУ І ВПРОВАДЖЕННЯ	475
Ткачова Надія, Перерва Петро БРЕНД-МЕНЕДЖМЕНТ В КОСМЕТИЧНІЙ ГАЛУЗІ: ПРОБЛЕМИ ТА ЗАДАЧІ	480
Ханіна О.І. ОСНОВНІ ЗАВДАННЯ САНАТОРНО-КУРОРТНОГО ЛІКУВАННЯ ТА ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ САНАТОРНО-КУРОРТНИХ ПІДПРИЄМСТВ	484
Ходневич Лілія, Поляк К. Ю. РОЗВИТОК СУЧАСНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В УКРАЇНІ	487
Хумарова Ніна ТАКТИЧНІ ПОВОЄННІ ПРІОРИТЕТИ РОЗВИТКУ РЕКРЕАЦІЙНО-ТУРИСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В ОДЕСЬКІЙ ОБЛАСТІ	492
Циналєвська Ірина ЗАСТОСУВАННЯ ІНСТРУМЕНТІВ РЕГІОНАЛЬНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПОЛІТИКИ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ЗГУРТОВАНOSTІ В УКРАЇНІ	497
Челепіс Тарас ВРАХУВАННЯ ЧИННИКА СТАЛОСТІ ДОВКІЛЛЯ В БІЗНЕС-МОДЕЛЯХ: УПРАВЛІНСЬКИЙ КОНТЕКСТ	502

Червак Маряна, Степанюк Оксана УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ	505
Черчик Лариса ІНТЕГРОВАНІ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЕКОЛОГІЗАЦІЇ СОЦІАЛЬНО ВІДПОВІДАЛЬНОГО БІЗНЕСУ	510
Ющишина Лариса ПСИХОЛОГІЧНІ МЕХАНІЗМИ ГРУПОВОЇ ДИНАМІКИ	514
Якимчук А.Ю., Якимчук Ю.О. УПРАВЛІННЯ ТЕРИТОРІЯМИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ: ІНФОРМАЦІЙНИЙ ТА ГЕНДЕРНИЙ АСПЕКТИ	517
Волинець Ірина, Януш Яна УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ У СФЕРІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я НА МАКРОРІВНІ	520
ґaremko O. THEORETICAL APPROACHES TO THE MECHANISM FOR PROMOTING THE DEVELOPMENT OF THE FOREST SECTOR	524
Ящишина Ірина УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНИМ РОЗВИТКОМ ЄС ІНСТРУМЕНТАМИ ІННОВАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ	527
Корецька Наталія ФОРМУВАННЯ КОНЦЕПЦІЇ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ В АСПЕКТІ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА	531

Kańska Grażyna SPOSOBY USPRAWNIENIA NARZĘDZI ZARZĄDZANIA ZASOBAMI LUDZKIMI ORGANIZACJI	536
Волинець Ірина, Романюк Анна УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ ЯК СКЛАДОВА ПРОЦЕСУ РЕОРГАНІЗАЦІЇ БІЗНЕСУ	540
Максимець Олена ГНУЧКІСТЬ ДО ЗМІН ЯК НЕОБХІДНА ПАРАДИГМА УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ У СУЧАСНИХ УМОВАХ	544
Сергій Ожема, Олена Нагорнова, Олександр Горун ОСОБЛИВОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ ЕКСТРИМАЛЬНОГО ТУРИЗМУ	548
НА ЗАВЕРШЕННЯ	551



ТЕОРІЯ ТА ПРАКТИКА МЕНЕДЖМЕНТУ

**Матеріали Міжнародної науково-
практичної конференції
(24-26 травня 2022 року)**



РОЛЬ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ КОНКУРЕНЦІЇ

І.В. Амеліна, к.е.н., доцент

Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія
Кондратюка», м. Полтава

Персонал є найважливішим ресурсом будь-якої компанії. Будь-яка діяльність неможлива без персоналу. Персонал підприємства, який є невичерпним резервом підвищення ефективності діяльності підприємства, є основою стратегічного потенціалу підприємства, впливає на його конкурентоспроможність, визначає напрями подальшого розвитку. Унікальна особливість персоналу полягає в тому, що вони є основою для конкурентних переваг сучасної компанії, яка прагне зміцнити свої позиції на світових ринках.

Слід зазначити, що саме працівники приносять підприємству високі прибутки, наявність максимально конкурентних переваг, досягнення важливих цілей тощо. Для того, щоб співробітники приносили компанії якомога більше користі, необхідно правильно нею керувати. Таким чином, управління людськими ресурсами набуває все більшого значення як фактор підвищення конкурентоспроможності компанії та успішної реалізації її стратегії розвитку [3].

Загалом управління людськими ресурсами в конкурентному середовищі можна визначити як діяльність, спрямовану на досягнення найефективнішого використання працівників для досягнення цілей бізнесу та особистих цілей. Перший традиційно пов'язаний із забезпеченням ефективності бізнесу. А ефективність іноді розуміють у більш вузькому сенсі – як отримання максимального прибутку.

Однак все частіше ефективність розглядається не тільки в економічному плані – як рентабельність, якість, продуктивність, інноваційність, прибуток, а й у більш широкому контексті і пов'язується з такими поняттями особистісного, психологічного планування, як задоволеність працівника своєю роботою, участь у трудовому житті. Компанія, висока самооцінка колективу, мотивація працівників до ефективної роботи [3].

Конкурентоспроможний менеджмент людських ресурсів – це професійна діяльність, спрямована на найбільш ефективне функціонування співробітників в організації. Воно включає планування вимог до персоналу, підбір та розстановку кадрів, організацію роботи та заходи стимулювання праці на основі мотивації працівників.

Для ефективної координації діяльності співробітників компанії

потрібна система управління. Система управління – це впорядкована сукупність взаємопов'язаних елементів, які відрізняються функціональними цілями, діють автономно, але спрямовані на досягнення спільної мети [2].

Слід зазначити, що основними компонентами системи управління є: суб'єкт управління, тобто джерело управлінського впливу, той, хто керує, виконує функції управління та діє на об'єкт для виведення його в нову, бажаний стан; об'єкт управління, тобто той, що діє під управлінським впливом, на який спрямований вплив цього суб'єкта; Управлінський вплив, тобто сукупність цілеспрямованих і організуючих команд, засобів, прийомів і методів, що досягають впливу на об'єкт і фактичних змін його стану; Зворотний зв'язок, тобто інформація для суб'єкта про ефективність управлінського впливу та зміни в об'єкті.

Основними завданнями системи управління людськими ресурсами в конкурентних умовах є забезпечення організації необхідними людськими ресурсами, ефективна організація працівників, професійне зростання та вирішення соціальних проблем.

Слід зазначити, що структура системи управління людськими ресурсами залежить від розміру підприємства, його територіального розташування, характеру його діяльності та інших факторів і є одним із ключових напрямків підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Система управління людськими ресурсами - необхідна частина управління та розвитку будь-якої організації в умовах конкуренції. Для ефективного функціонування системи управління людськими ресурсами вона має бути побудована на науково обґрунтованій основі, використовувати оптимальні методи та технології, що відповідають основним принципам.

Зауважимо, що основною метою системи управління людськими ресурсами в умовах конкуренції є створення необхідної бази кадрового забезпечення, організація їх ефективного використання, морального, духовного та професійного розвитку, а також досягнення належного рівня людської динаміки. Система закріплює за структурними підрозділами, співробітниками організаційно специфічні функції та регулює потік інформації в системі управління. Система управління персоналом компанії постійно розвивається та вдосконалюється. На кожному етапі розвитку суспільства вона повинна бути приведена у відповідність до вимог розвитку продуктивних сил шляхом

При всьому різноманітті організацій, які існують у сучасному суспільстві, та діяльності, в якій вони задіяні, робота з людськими ресурсами вирішує одні й ті ж проблеми, незалежно від їх специфіки.

По-перше, кожна організація залучає необхідну кількість працівників.

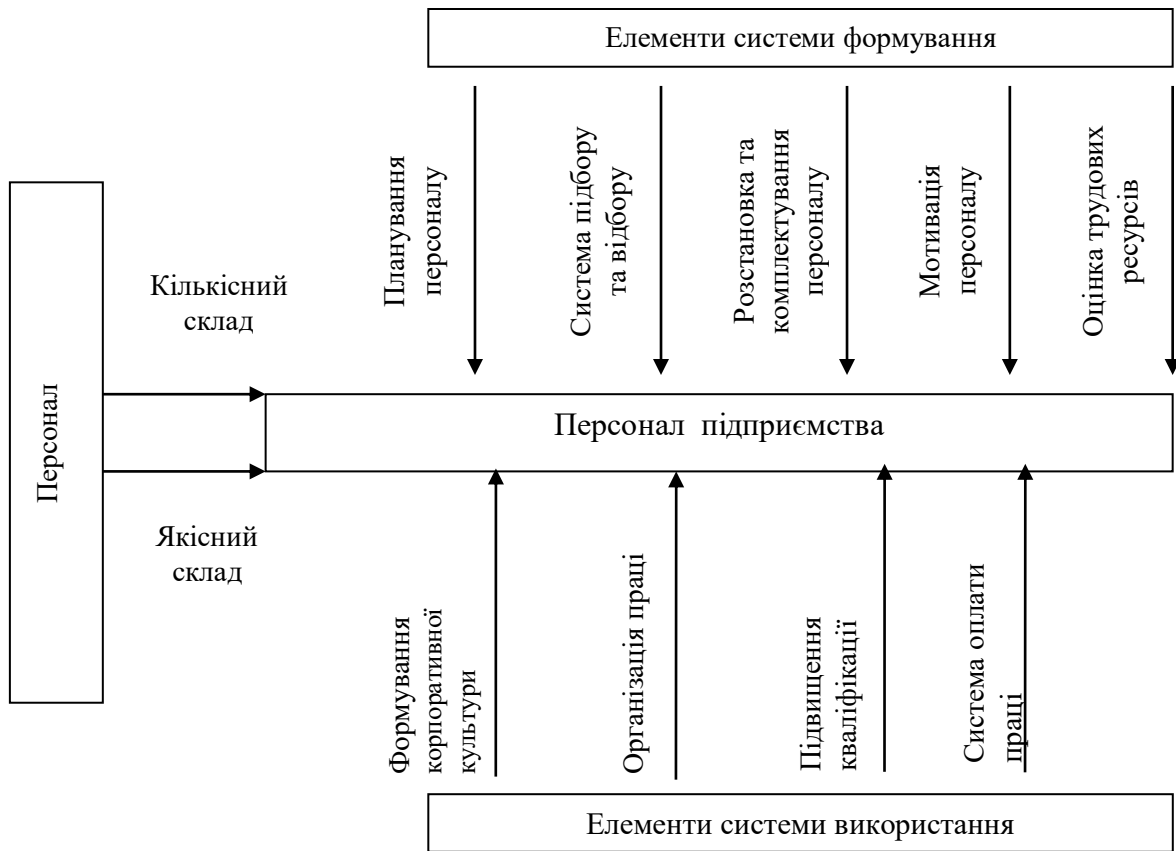


Рис. 1. Елементи системи управління персоналом підприємства в умовах конкуренції [1]

Основна мета системи управління людськими ресурсами в конкурентному середовищі полягає в тому, щоб забезпечити ефективність роботи персоналу та усунути недоліки щодо таких критеріїв: результативність, задоволеність співробітників, тривала відсутність, прогули, плинність, кількість конфліктів, кількість скарг, кількість аварій, стабільність.

Усі принципи системи управління персоналом у конкуренції реалізуються у взаємодії. Їх поєднання залежить від конкретних умов системи управління персоналом компанії.

Слід зазначити, що на кожну систему управління персоналом суттєво впливають різні фактори. Загалом виділяють 4 групи факторів, які впливають на управління людськими ресурсами в компанії [4]:

стратегія поведінки промислових компаній в ринкових умовах;

ієрархічна структура підприємства, в якій основними засобами впливу є підпорядкування, адміністративні методи стимулювання та контролю за розподілом матеріальних благ;

загальні цінності, соціальні норми, стандарти поведінки, вироблені суспільством, підприємством, трудовим колективом, які регулюють дії особистості та змушують її поводитися певним чином без видимого примусу;

Система рівноправних відносин, заснована на продажу продукції та послуг, власності, рівних інтересах продавця і покупця.

Перераховані вище фактори, які безпосередньо впливають на управління людськими ресурсами компанії, є багатограним поняттям і рідко реалізуються в трудовій діяльності один від одного. Залежно від того, який фактор вважається найважливішим для компанії, визначається політичний та економічний статус управління людськими ресурсами в компанії.

Постійно зростаюча конкуренція, гонка за переоснащення компанії новими технологіями та забезпечення зростання бізнес-середовища компанії вимагають постійного вдосконалення управління людськими ресурсами як ключового фактора ефективної боротьби за «місце під сонцем» в ринковому середовищі. Тобто під впливом фактора часу система управління персоналом потребує постійного оновлення, що відкриває нові й ефективніші методи управління працівниками та обганяє застарілі й непродуктивні концепції [2].

Важливим аспектом удосконалення системи управління персоналом підприємства в конкурентному середовищі є те, що процес удосконалення має здійснюватися стосовно його суб'єктів, процесів та об'єктів. Процес удосконалення – це перехід від існуючого стану до мети під впливом впровадження низки заходів, що

підвищують інтелектуальний та професійний рівень персоналу та забезпечують стабільний розвиток та конкурентоспроможність підприємства.

Тому для успішного розвитку організація повинна керувати підбором, навчанням, оцінкою та оплатою праці персоналу, тобто створювати, удосконалювати методи, процедури та програми організації цих процесів. У сукупності та єдності методів, процедур і програм це система управління людськими ресурсами. Основними елементами системи управління є люди, які одночасно є об'єктом і суб'єктом управління. Здатність людських ресурсів бути як об'єктом, так і суб'єктом управління є істотною специфічною характеристикою менеджменту.

Ефективна робота будь-якого підприємства залежить від наявності висококваліфікованого персоналу, правильного розподілу його функціональних обов'язків та системи управління, що значною мірою залежить від впливу зовнішніх і внутрішніх факторів, а також системи роботи та використання методи управління.

Тому ефективна система управління людськими ресурсами є одним із ключових напрямків підвищення конкурентоспроможності компанії. Людські ресурси є головним гарантом успіху будь-якої компанії, але для того, щоб повною мірою використовувати потенціал наявних людських ресурсів, необхідно оволодіти мистецтвом управління людськими ресурсами.

Побудова ефективної системи управління людськими ресурсами, вдалий вибір концепції, методів і стилю управління, все це проєктується на результати діяльності компанії та її прибуток.

Система управління людськими ресурсами є складним механізмом, між елементами якого існує тісний і нерозривний взаємозв'язок. Кожну її складову необхідно ретельно вивчити і вміло втілити в життя. Всі аспекти спектру, від визначення кадрових потреб компанії до систематики внутрішньоорганізаційного розвитку, повинні бути ретельно продумані і продумані.

Удосконалення всієї системи управління людськими ресурсами в конкурентному середовищі має розвиватися за такими напрямками:

- удосконалення системи оціночних показників «персоналу»;
- підвищення якості управління персоналом;
- розробка науково-методичних підходів для оцінки працездатності персоналу підприємства;
- розвиток інтелектуального потенціалу при підготовці;
- розвиток санаторно-курортного комплексу для профілактичного лікування персоналу підприємства [5].

1. Лазоренко Л. Особливості сучасного управління людськими ресурсами. Режим доступу: <http://www.personal.in.ua/article.php?ida=635>.

2. Лазоренко О. Людські ресурси як провідний чинник розвитку громадянського суспільства. Режим доступу: http://www.edportal.org.ua/books/Conference_2005/Lazorenko.pdf.

3. Овчинников А.С. Інновації в сфері управління людськими ресурсами. Режим доступу: <http://209.85.129.132/search?q=cache:a8SKLRmXqVcJ:www.nbu.gov.ua/portal>.

4. Michael Lord, Donald deBethizu, Jeffrey Wager. Innovation that Fits: Moving beyond the Fads to choose the right Innovation Strategy for Your Business. Prentice Hall; February 18, 2015. 263 p.

5. Clayton M. Christensen, Michael E. Raynor. The Innovator's Solution: Creating and Sustaining Successful Growth. Harvard Business School Press; September 2018. 288 p.

УПРАВЛІННЯ ЕКОЛОГІЧНИМИ НАСЛІДКАМИ ВІД ВІЙСЬКОВИХ ДІЙ

Антонюк Наталія Анатоліївна, доктор економічних наук,
професор, Центр дослідження кліматичних та глобальних змін ім.
А.Вегенера,
Університет Грацу, Австрія

З початком військових дій на території України постала нова проблема, яка стосується кризових наслідків екологічних змін територій. Водночас, концепція ведення війни шляхом знищення середовища в якому проживає противник не нова. Такі підходи використовувалася давно. Дослідження щодо впливу військових дій на навколишнє середовище були представленні в кінці 60-х на початку 70-х років минулого століття. Факти хижацького знищення природи у В'єтнамі, Лаосі, Камбоджі військами США започаткували новий термін «екоцид», який наближений за змістом до поняття «геноцид».

Наукове пояснення терміну полягає в тому, що військові дії з використанням засобів масового ураження, здійснювані США в Індокитаї, призвели до не зворотніх негативних наслідків для всіх форм життя на цій території [1]. Знищення лісу на півдні В'єтнаму відбулося від застосування хімічної зброї. На цих територіях протягом десятиріч відсутня будь-яка трав'яна рослинність. Загибель лісового масиву спричинила розмивання 80 берегової лінії річок, а відтак - зменшення рибних запасів. Порушення екосистемних зв'язків проявляється в загибелі одних та процвітанню інших видів флори й фауни. Використання хімічної зброї призвело до неможливих умов проживання людей в цих країнах. Оскільки поновлення екосистеми потребує значного періоду.

Мета нашого дослідження полягала в оцінці екологічних наслідків та управлінні змінами екологічного стану території України, в умовах проведення бойових дій. Об'єктом дослідження обрано навколишнє природне середовище в межах території України, а предметом – вплив результатів бойових військових дій на екологічний стан території України.

Відповідально заявляємо, що сьогодні ті процеси які відбуваються на території України є екоцидом. Проведення військових дій тягне за собою проблеми в майбутньому та може призвести до поширення гуманітарної кризи по всій території України. Вже сьогодні навесні не будуть засаджені сільськогосподарські поля та присадибні ділянки, відбудеться масове заростання не оброблених полів бур'янами.

Використання різних видів зброї наносить великі збитки ґрунтово-рослинному покриву, особливо фугасні набої, які сприяють масовому поширенню пожеж. Ці бомби, які розриваються, виділяють надзвичайно токсичні речовини, шкідливі як для рослинного так і тваринного світу, а також людини.

Як наслідок, перекопана вибухами снарядів і бомб земля підлягає значному меліоративному втручанню. Ударна хвиля від снарядів і бомб, знищує всіх тварин і птахів на відстані до 100 метрів, та пошкоджує дерева, які з часом стають об'єктом заселення різних шкідників і грибкових хвороб, та гинуть протягом декількох років. В результаті порушується тонкий шар гумусу, що призводить до безплідних підґрунтових горизонтів на поверхні ґрунту.

Відомі також наслідки від бомб, які вибухають в повітрі і відносяться до категорії екологічно небезпечних. Ці бомби виділяють низько над мішенню хмару аерозольного палива, яке через деякий час після перемішування із повітрям вибухає, в результаті утворюється ударна хвиля великої сили, смертоносна дія якої значно перевищує ефект від звичайної фугасної бомби. Дикі тварини і птахи стараються мігрувати з цих територій. Зруйновані житлові будинки, зруйновані інфраструктурні об'єкти та знищені цілі міста та селища. зупинилося життя окремих населених пунктів. Хочеться вірити, що такі ганебні екоцидні дії будуть зупинені і кожна людина на цій території зможе повернутися до свого звичного життя.

Окремою екологічною проблемою в зоні бойових дій є відсутність можливості точного виявлення речовин, які потрапляють у ґрунт і атмосферне повітря, оскільки моніторинг екологічної ситуації на окупованих територіях здійснюється лише з використанням супутникових систем Landsat та дронів.

Бойові отруйні речовини — хімічні сполуки, здатні уражати людей і тварин на великих територіях, проникати в споруди, заражати місцевість і водойми. Знаходячись у бойовому стані, вони вражають організм людини, проникаючи через органи дихання, шкірні покриви і рани [2].

Ми вважаємо, що негайно потрібно провести моніторинг забруднених територій, максимально розмінувати сільськогосподарські землі та використати їх за призначенням. Для управління економічними наслідками необхідно відійти від звичних підходів, оскільки в умовах військових дій важливим етапом є планування та передбачення небезпечних атак ворога та особливий захист саме цих територій. На територіях, де вже змінений стан навколишнього середовища і, які є підконтрольні Україні, провести

очистку від забруднень. Результати аналізу з боку керівництва повинні містити рішення та дії, пов'язані з можливими змінами в екологічній політиці та екологічних цілях і завданнях, а також інших елементах системи екологічного керування. У зв'язку з цим актуалізується завдання дослідження сучасних підходів, стратегій і методів екологічної безпеки для прийняття екологічно обґрунтованих управлінських рішень і забезпечення стійкого розвитку в довгостроковій перспективі. Військовий стан визначив нові пріоритети для жителів України, але для збереження життя надзвичайно важливою є екологічна ситуація на всій території України: від заходу до сходу, від півночі до півдня. Наслідки екологічної кризи в Україні дуже широкомасштабні та різноманітні. Саме тому підходи до їх усунення мають бути нові та інноваційні, що сприятиме продовженню розвитку людства. З лютого 2022 року людство ввійшло в новий етап розвитку, оскільки війна в Україні несе високу загрозу екологічної катастрофи з наслідками для усього світу.

На фоні важкої ситуації на фронті першочерговим стає збереження життя та здоров'я населення на вільних та звільнених територіях. Саме чітке виконання розробленого плану по стабілізації стану навколишнього середовища постає одним з першочергових задач для усього людства.

1. Вейберг Б., Пфейффер Е., Уэстинг А., и др. Экоцид в Индокитае / Вейберг Б., Пфейффер Е., Уэстинг А., и др. / М.: 1972. – 350 с.

2. Михайлов В.А., Науменко И.А. «Ядерная физика и ядерное оружие» – М.: Военная промышленность. 1967г. – 436 с.

МЕДИЧНА СКЛАДОВА ДІЯЛЬНОСТІ САНАТОРНО-КУРОРТНИХ ПІДПРИЄМСТВ В СИСТЕМІ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ ПРОФІЛАКТИКОЮ ТА РЕАБІЛІТАЦІЄЮ

Баб'як О.В.,

кандидат медичних наук, доцент кафедри медико-профілактичних дисциплін та лабораторної діагностики Комунального закладу вищої освіти «Рівненська медична академія» Рівненської обласної ради

Значення профілактики та реабілітації здоров'я людини значною мірою підвищилось в умовах пандемії COVID-19. Боротьба людського організму з коронавірусом значною мірою залежить від стійкості імунної системи. Тому підвищення імунітету є однією з найважливіших завдань системи профілактики. Не полишають свою актуальність питання профілактики, що пов'язані з виробничою, професійною діяльністю. Працівники великих підприємств, що генерують великі техногенні ризики, наносять шкоду здоров'ю людини, повинні весь час проходити профілактичні огляди, зміцнювати своє здоров'я в санаторіях, на курортах. Люди, які мають хронічні захворювання також повинні постійно проходити огляди, процедури та профілактичне оздоровлення.

Питання реабілітації також актуалізуються в період проведення військових дій на території України. На теперішній час розвиток системи реабілітації є особливо актуальним для військовослужбовців та осіб, які закінчили військову службу, людей, що перехворіли на COVID-19 та для тих категорій осіб, які отримали травми або хронічні захворювання на виробництві.

Санаторно-курортні підприємства є важливою складовою профілактики та реабілітації захворювань в системі охорони здоров'я. Санаторно-курортні підприємства є одночасно і важливим туристичним ресурсом, який приваблює туристів з різних країн світу, метою яких є оздоровлення, реабілітація, рекреація. Надання послуг високої якості цими підприємствами неможливо уявити без запровадження сучасних інновацій в медичній сфері. Забезпечення високого рівня розвитку медицини, ефективного функціонування системи охорони здоров'я можливо тільки в умовах функціонування системи державного управління цією сферою на інноваційних засадах. Процеси управління розвитком санаторно-курортних підприємств, як національної системи охорони здоров'я досліджували такі науковці як: Джинджоян В.В.[1, 2], Сазонець І.І.[2, 3, 5], Зима І.Я.[3], Вівсанник О.М.[4], Обуховська Л.І.[5], Сазонець О.М.[7], Ковшун

Н.Е.[8].

Вдосконалення системи управління профілактикою та реабілітацією, що проводиться в санаторно-курортних підприємствах та в цілому в сфері охорони здоров'я потребує запровадження сучасних технологій лікування на основі ІТ-технологій, сучасного обладнання, високого рівня підготовки медичних кадрів, постійного підвищення кваліфікації лікарів тощо. Важливістю цього напрямку розвитку медицини зумовило формування принципів функціонування механізму державного управління в контексті інноваційного розвитку медицини. Серед таких принципів Рябець Д. М. в роботі «Державне регулювання сфери охорони здоров'я: принципи, механізм та інструменти» розглядає наступні: орієнтація на споживача і впровадження елементів конкурентних відносин; системний підхід і постійне поліпшення процесів, продуктів, послуг; удосконалення інструментів управління та контролю; лідерство і залучення працівників; створення інформаційного середовища і технологій для реалізації управлінських рішень; відповідність принципам програмно-цільового управління, принципам і вимогам проектного управління; використання інструментів стратегічного і операційного планування, логістики (взаємовигідні відносини з постачальниками); підвищення якості фінансового управління в сфері охорони здоров'я; підвищення мотивації керівників щодо оптимізації чисельності працівників та скорочення витрат на їх діяльність»[6, с.164 - 176].

Підходи до реалізації цих принципів з'явилися не так давно і зумовлені появою конкуренції між секторами сфери охорони здоров'я різної форми власності, конкуренцією між лікувальними закладами однієї форми власності та конкуренції з лікувальними закладами з інших країн. Багатовекторність розвитку сфери охорони здоров'я із застосуванням інноваційних підходів потребує від держави вдосконалення методів контролю та моніторингу ринку медичних послуг, системного підходу до запровадження інновацій в медичній сфері, підвищення самостійності в прийнятті управлінських рішень, автономії лікувальних закладів в економічній сфері зумовлює необхідність застосування підходів програмно-цільового управління та вимог проектного менеджменту. Реалізація перерахованих складових в площині сучасного менеджменту знайшла відображення в працях Ковшун Н.Е. та Сазонця І.Л.[8].

Сучасна система профілактики та реабілітації стає сферою, яка повністю підпадає під державне управління на основі наявного комплексу економічних, фінансових, організаційних інструментів органів державної влади. Особливо слід виокремити вплив

управлінських технологій в діяльність закладів охорони здоров'я та розширення масштабів цієї сфери охорони здоров'я на основі трансформації діяльності санаторно-курортних підприємств. Діяльність санаторно-курортних підприємств все більше набуває спеціалізований медичний характер.

1. Джинджоян В. В. Реалізація туристичних програм у сфері освіти, медицини, природоохорони. *Економіка та держава*. 2020. № 1. С. 50–53.

2. Сазонець І. Л., Джинджоян В. В. Соціальний потенціал та перспективи функціонування санаторно-курортних підприємств. *Вісник НУВГП. Економічні науки* : зб. наук. пр. Рівне : НУВГП, 2020. Вип. 1(89). С. 188–209.

3. Сазонець І.Л., Зима І.Я. Соціальні інститути в трансформації державної системи управління охороною здоров'я. Рівне. Волинські обереги, 2018. 168 с.

4. Вівсяник О.М. Порівняльний аналіз ефективності систем охорони здоров'я в країнах ОЕСР та ЄС *Středoevropský věstník pro vědu a výzkum*. 2020. № 1(36). С. 12 – 15.

5. Сазонець І.Л., Обуховська Л.І. Діяльність комунального закладу охорони здоров'я в умовах реалізації положень Концепції загальнодержавної програми «Здоров'я – 2020: український вимір». *Передова наука* : Матеріали XVI Міжн. наук.- практ. конф. Шефїлд, великобританія. Освіта і наука : 2020. С. 71 – 72.

6. Рябець Д. М. Державне регулювання сфери охорони здоров'я: принципи, механізм та інструменти. *Економічні горизонти*. 2018, № 4(7). с. 164 - 174).

7. Сазонець О.М., Ганкіна М.С. Дослідження ефективності рекреаційної діяльності санаторіїв України за допомогою використання методу таблиць виживання. *Проблеми підвищення ефективності економіки та управління в сучасних умовах*. Матеріали міжнар. наук.-практ. конф., 19 грудня 2016 р. С. 89 – 92.

8. Сазонець І. Л., Ковшун Н. Е. Управління науковими проектами: навчальний посібник. Київ: «Центр учбової літератури», 2021. 208 с.

ІНФОРМАЦІЙНА ВІЙНА ХХІ СТОЛІТТЯ

Бачманюк Д.О., студент ПУА-11, Якимчук А.Ю., д.е.н. професор,
Національний університет водного господарства та
природокористування, м. Рівне, Україна

Не ракети, танки, а інформація є найнебезпечнішою зброєю у війнах ХХІ століття. В інформаційні війни країни вкладають більше грошей, ніж у своє фізичне озброєння. Принагідно постає питання, що є інформація. Інформація – це нові знання, які отримує суб'єкт у результаті сприйняття і переробки певних відомостей. Вона має великий вплив на суспільство. Завдяки інформації можна маніпулювати свідомістю мас. Вона здатна знищити опонента, допоможе ліквідувати будь-яких конкурентів і, як показує теперішній час, розпалити війну у найвіддаленішому куточку світу. Інформаційна війна стає війною за знання, за те кому будуть відомі результати, що дають змогу керувати масами. Звичайно, при веденні такої війни кількість жертв зводиться до мінімуму, в той час, коли участь у ній беруть усі люди, що може безпосередньо привести до руйнування соціуму, як такого. Тема інформаційних війн є актуальною сьогодні, адже інформація стала одним із найважливіших товарів, за допомогою яких людина може вплинути і на інших людей, і на суспільні явища, і на державні процеси. Учасником такої війни може стати кожен з нас, як показує теперішній час, незалежно від віку, статі чи інших чинників.

Першим термін «інформаційна війна» використав Томас Рон у своїй статті «Системи зброї й інформаційна війна», підготовленій в 1976 р. для компанії Boeing . Т. Рон зазначав, що інформаційна інфраструктура стає ключовим компонентом американської економіки. В той же час, саме вона стає найбільш вразливою ціллю як у воєнний, так і у мирний час .

Аби послабити ворога або переконати людей, пропаганда завжди була частиною війни і змінювалася разом зі змінами технологій. У Першій світовій війні це були листівки, скинуті з літака. Друга світова війна відзначалася використанням радіомовлення. На сучасному етапі згуртувати або послабити ворога допомагають соціальні мережі.

Дослідник Мартін Лібікі поділяє інформаційну війну на сім форм у праці «Що таке інформаційна війна». Він виокремлює командно-управлінську, розвідувальну, психологічну, хакерську, економічну, електронну, кібервійну [1].

Таблиця 1. Найбільш вражаючі приклади інформаційних війн ХХІ ст.

Назва події (війни)	Основний зміст події
Анексія Криму	Створення підроблених акаунтів у Facebook і ВКонтакті заради поширення антиукраїнських ідей.
Рух "Так-Каліфорнія"	Підтримання сепаратистського руху російськими троями. лідер яких раніше жив у Росії та мав від неї фінансову підтримку. Метою інформаційної війни було відокремлення Техасу від США.
Вибори в США	Публікація недостовірної інформації, що стосувалася теми виборів. Поширення сайтів на підтримку расизму та невдоволення щодо іммігрантів.
Іран налаштував Ємен проти Саудівської Аравії	Публікація матеріалів на уже існуючих підроблених сайтах з критикою дій Саудівської Аравії в Ємені.
Китай вдарив по репутації тайванського уряду	Інформаційна кампанія китайських ботів стосувалась внутрішньополітичних питань на Тайвані, який вони вважали своєю територією.
Росія хотіла посварити Україну з Польщею	Підтримка російської влади на російсько-польського радіо Sputnik Polska, який є офіційною інформаційною загрозою Європі.
Росія хотіла посварити Україну з Нідерландами	Перед референдумом щодо торговельної угоди між Євросоюзом та Україною в російських медіа з'явилася фейкова історія про українського військового, який збив "Боїнг 777" у Донецькій області, в результаті чого загинули 193 голландця.
Росія налаштовувала Литву проти НАТО	Розміщення хакерами неправдивих статей щодо навчання НАТО у Литві для окупації Білорусі.
РФ підтримала Брекзїт	Спотворення реальних подій щодо виходу Британії з ЄС.
Вибори у далекій Бразилії	Поширення дезінформації про кандидатів у президенти через Twitter, Facebook і Whatsapp з метою впливу на бразильських виборців.
Російсько-українська війна	Інформаційні фейки з боку Росії, дезінформація населення, брехливі новини з підкупними акторами, однотипні SMS з закликом на підтримку сторони Російської Федерації.

Джерело: узагальнено за [2].

Як засвідчують дані таблиці, інформаційні війни ведуть у всьому світі. Іран, Китай, Саудівська Аравія, Росія завдяки різним формам інформаційного протиборства намагаються вплинути на політичний та економічний устрій інших країн.

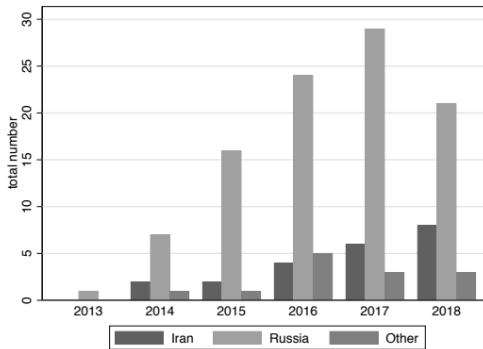


Рис. 1. Аналіз інформаційних атак у світі
Джерело: узагальнено за [2-4].

Проте риторика міжнародних ЗМІ з кожним роком істотно змінюється і всі ці приклади інформаційних втручань призводять до зростання викривальних матеріалів, до закликів боротьби за демократичні цінності.

Окупаційна війна Російської Федерації проти України триває 81 день. Росія продовжує вторгнення. Окрім війни на території нашої країни, є інформаційна війна у масштабах всього світу. Російсько-українська інформаційна війна є сукупністю заходів, які щоденно здійснюють різні організації Росії в інформаційному просторі України, Росії, інших країн й міжнародних організацій. Вони спрямовані на отримання стратегічно-політичних переваг шляхом деморалізації або введення населення в оману. Інформаційні фейки, дезінформація населення, брехливі новини з підкупними акторами та безліч так званих ботів, котрі додають в чат та розповсюджують однотипні SMS з закликом на підтримку сторони Російської Федерації. Більшість росіян навіть уявлення не мають про справжні військові дії на території України, адже їх телебачення транслює зовсім іншу фейкову історію. Таким чином вводячи в оману мільйони людей. Саме тому на разі люди з усього світу об'єдналися разом, аби протистояти інформаційним фейкам. Кожен українець зі свого куточка країни транслює правдиві події сьогодення. А це десятки вибухів, сотні українців постраждалих від неодноразових нападів російської армії на мирне населення нашої держави, винищені вогнем російської армії

домівки українців, вулиці міст та сіл, розгромлені воєнними танками країни-окупанта. Сотні тисяч громадян, громадські діячі, актори, музиканти, політичні діячі з усіх куточків світу підтримують український народ у цей важкий час, транслюючи правдиву інформацію у власних соціальних мережах та говорячи правду на мільйонну аудиторію глядачів. Ця війна мала стерти українську ДНК назавжди, проте вона не лише об'єднала український народ та зробила його ще сильнішим, а й посприяла тому, що тепер Україна має друзів та однодумців по всьому світу [3].

Інформаційна війна є складовою ідеологічного змагання. Важливо розуміти, що такі війни хоч і менш руйнівні і не завжди призводять до кровопролиття, руйнувань, проте завдають не менше шкоди, ніж силові конфлікти. Їх негативні і руйнівні наслідки зберігаються десятиліттями. На даний момент ми вже вповні усвідомлюємо мету, завдання, методи й засоби ведення інформаційних війн. Інформаційна агресія, на жаль, стала повсякденням українського суспільства, реальністю, і жодна людина не почуває себе в безпеці в цьому відношенні. Громадяни кожної держави повинні глибоко розбиратися у витоках, причинах, методах ведення війн такого типу і усвідомлювати можливі ризики, протистояти інформаційним загрозам.

1. Галицький економічний вісник. URL: <https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/pdf/47/168.pdf> (дата звернення: 15.05.2022).

2. Найбільш вражаючі приклади інформаційних війн 21 століття. Главная - BusinessViews. URL: <https://businessviews.com.ua/ru/studies/id/najbilsh-vrazhajuchi-prikladi-informacijnih-vijn-21-stolittja-2037/> (дата звернення: 15.05.2022).

3. Інформаційна війна Росії проти України - Борисфен Інтел. *Борисфен Інтел.* URL: <https://bintel.org.ua/analytics/informatsiyna-viyna-rosiyi-proty-ukrayiny/> (дата звернення: 15.05.2022).

4. LSULS Digital Repository: Home. URL: <https://sci.ldubgd.edu.ua/bitstream/123456789/7424/1/Інформаційні%20війни%20в%20сучасному%20світі.pdf> (дата звернення: 15.05.2022).

СТАТИСТИЧНІ ДОСЛІДЖЕННЯ МІГРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ ЯК ОСНОВА ПРИЙНЯТТЯ СТРАТЕГІЧНИХ РІШЕНЬ У РЕГІОНАЛЬНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ

Бегун Світлана, к.е.н., доцент

Волинський національний університет імені Лесі Українки

Збройна агресія рф перетворила значну частину населення України на внутрішньо переміщених осіб (ВПО), або біженців за кордон. За даними Управління Верховного комісара ООН у справах біженців, на 23 квітня 2022 р. з України виїхали понад 5,1 млн осіб (близько 2,9 млн – до Польщі, 774 тис. – до Румунії, 490 тис. – до Угорщини, 443 тис. – до Молдови, 354 тис. – до Словаччини). Окрім того, майже 578 тис. українців виїхали (або їх вивезли) до росії, 24 тис. – до білорусі [1].

За даними експрес-опитування Центру Разумкова в пунктах перетину кордону в Закарпатті (березень 2022 р.), переважна більшість біженців (83 %) – жінки, 67,4 % опитаних виїжджали за кордон з дітьми чи онуками. Найбільша частка з них – це жителі півдня та сходу України (51,5 %), Харківської області (19 %), м. Києва та Київської області (31 %), жителі західних областей – лише 4 % [2].

Водночас, від початку повномасштабної воєнної агресії рф до 12 квітня в Україну повернулися понад 1 млн громадян. Чітких відомостей щодо структури поверненців немає. За спостереженнями волонтерів, спочатку це були переважно чоловіки, які їхали захищати Батьківщину, тепер це жінки з дітьми із Заходу України.

Перспективи повернення українських біженців залежать як від політики країн перебування, так і від ситуації в Україні. Здебільшого люди планують повернутися додому – насамперед це жінки з дітьми, чоловіки, батьки яких залишилися вдома. Експрес-опитування Центру Разумкова протягом другої половини березня на пунктах перетину державного кордону в Закарпатській області, виявило: 79,2 % біженців хочуть повернутися в Україну після закінчення війни, проте близько 10 % не мають таких намірів, а 11 % не визначилися з відповіддю [2].

Прогнози свідчать, що зі збільшенням тривалості перебування за кордоном частка неповерненців зростатиме. Особливо – це висококваліфіковані фахівці молоді та середнього віку, які можуть знайти гідну роботу та забезпечити належний рівень життя, а також молодь, яка матиме можливість навчатися за кордоном.

Ризики втрати частини працездатного населення внаслідок міграції зростають. Проте ситуація в регіональному розрізі суттєво

відрізнятиметься. Тому важливо мати чітку картину міграційних процесів в регіональному розрізі, щоб забезпечити прийняття науково обґрунтованих управлінських рішень.

Цьому сприятиме доцільно використана система показників статистики міграційних процесів.

Міграція населення досліджується за допомогою системи показників, кожен з яких розкриває переважно ту або іншу сторону явища. Основне джерело відомостей про міграцію населення – державна статистика, що включає поточний облік міграції. Крім того, організуються вибіркові обстеження, метою яких зазвичай було з'ясування мотивів переміщень, а зараз – можливостей повернення вимушених мігрантів, точніше – біженців.

Дослідження міграційних процесів в контексті розробки стратегій відбудови регіонів України передбачає визначення не тільки абсолютних даних, оскільки останні залежать від чисельності населення відповідних регіонів, які по різному потерпіли від воєнної агресії. Тому поряд з показниками загального обсягу прибуття, вибуття і міграційного приросту населення необхідно залучати відносні показники, які характеризують інтенсивність і структуру міграції, загальний рівень рухливості населення територій, масштаби, структуру, напрями і результативність міграційних потоків. Ці показники можуть бути розраховані окремо за потоками прибуття, вибуття і міграційного приросту.

Показники фактичної міграції можуть бути розділені на три групи: загальні, які характеризують загальні для території міграційні процеси; спеціальні (структурні), які характеризують міграцію конкретних соціально-демографічних груп, а також показники міжрайонного (міжтериторіального) руху. Вони включають в свій склад показники потужності, інтенсивності та результативності міграції.

Дані державної статистики дозволяють дослідити, з одного боку, міграційні процеси, а з іншого – сукупності мігрантів. Міграційні процеси кількісно характеризуються обсягом міграції, її інтенсивністю, розміром та напрямом міграційних потоків. До загальних абсолютних показників обсягу міграції належать: валова міграція та сальдо міграції.

Валова міграція є сумою чисельності прибулих та вибулих і характеризує обсяг міграційних потоків. Сальдо міграції характеризує зміну чисельності населення регіону за рахунок міграційного руху.

Для стратегічного планування важливо знати структуру вибулих: за їхньою освітою, статтю, сферою професійної діяльності. Так, за віком

будується структурне групування (з п'ятирічним інтервалом) та типологічне, в якому виокремлюються групи осіб, молодших/старших працездатного віку та працездатного віку, а також група молоді (15-28 років). Подається статево-вікова структура сальдо міграції. Розраховуються також співвідношення вибулих та прибулих загалом та окремо за статево-віковими групами; співвідношення внутрішньо- та міжрегіональних міграційних потоків, а також чисельності мігрантів до близького та далекого зарубіжжя; співвідношення сальдо міграції чоловіків та жінок; сальдо міграції міського та сільського населення.

Окремо визначаються показники інтенсивності міграційних процесів і подаються в проміле. Вони дозволяють оцінити рівень рухливості населення конкретної території, а також порівняти між собою рівні рухливості населення різних по рангу та величині регіонів, виявити динаміку міграційного руху незалежно від зміни чисельності населення та передбачити зміни даних тенденцій у майбутньому. Проте, використання цього показника обмежене тим, що його величина залежить не лише від інтенсивності міграційних зв'язків того або іншого регіону з іншими, а також від міграційної місткості регіону вселення та міграційної можливості регіону виходу, отже отримані дані неможна використовувати з 100% вірогідністю та при аналізі за необхідне використовувати додаткові дані [3-4].

Однією з основних характеристик міграційних процесів є її результативність. Результативність міграції дорівнює відношенню числа вибулих до прибулих. Існує числова характеристика, яка називається коефіцієнтом результативності міграції. Зазвичай цей показник визначається з розрахунку на 1000 прибулих і може бути розрахований як загальний, так і міжрайонний. Саме від цих даних залежатиме можливість відновлення потенціалу забезпечення ресурсами праці традиційних та перспективних сфер діяльності регіонів України в період відбудови.

Стратегічний підхід в регіональному менеджменті передбачає застосування прогнозних даних.

Для прогнозування часових рядів доцільно використати методи ковзної середньої та експоненціального згладжування.

Суть методів ковзної середньої та експоненціального згладжування полягає в тому, що фактичні рівні досліджуваного часового ряду замінюються їх середніми значеннями, що усувають випадкові коливання. Це дозволяє більш чітко виділити основну тенденцію зміни досліджуваного параметра.

Для більш детального аналізу міграції населення

використовують індекс структурних зрушень. Індекс структурних зрушень показує, на скільки процентів змінилося середнє значення показника під впливом змін у структурі сукупності. У даному випадку індексується кількісний показник, а якісний фіксується на рівні базового (довоєнного) періоду.

Аналіз взаємозв'язку між показниками міграційних процесів можна здійснювати шляхом оцінки кореляційного зв'язку та побудови лінії регресії. Регресійна модель описує об'єктивно існуючі між явищами кореляційні зв'язки. На практиці перевагу віддають моделям, які є лінійними або приводяться до лінійного виду шляхом перетворення змінних.

Таким чином можна визначити та прогнозувати можливості забезпечення людськими ресурсами стратегічних сфер відбудови регіональної економіки.

1. Українські біженці війни за кордоном/НІСД. URL: <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/ukrayinski-bizhentsi-viyny-za-kordonom> (10.05.2022)

2. Українські біженці: настрої та оцінки (березень 2022 р.) / Разумков Центр. URL: <https://razumkov.org.ua/napriamky/sotsiologichni-doslidzhennia/ukrayinski-bizhentsi-nastroi-ta-otsinky> (10.05.2022)

3. Литвинова О.Б. Економіко-математичне моделювання міграційних процесів регіону. Причорноморські економічні студії. Вип. 13-1, 2017. С. 169-173.

4. Піддубна О. О., Гоцуленко В. В., Андрейшина Н. Б.. Моделювання економічної динаміки : навч.-метод. посібник. Д. : Біла К. О., 2011. 328 с.

ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНІ ПРІОРИТЕТИ РОЗВИТКУ СІЛЬСЬКИХ ТЕРИТОРІЙ

Бендасюк О.О.,

Інститут агроекології і природокористування НААН м. Київ,
Україна

Сахарнацька Л.І.,

Ужгородський національний університет
м. Ужгород, Україна

Соціально-економічний та збалансований розвиток сільських територій вимагає виділення та напрацювання дієвих механізмів щодо формування та забезпечення придатного для життя людини і її життєдіяльності середовища. Вирішення організаційно-економічних питань розвитку сільських територій потребує, з одного боку, окреслення проблем, цілей, пріоритетів, що передбачає розроблення й запровадження більш досконалих нормативно-правових норм та механізмів державної підтримки розвитку територій. З іншого боку, передбачають розробку нових, удосконалення існуючих теоретико-методологічних підходів до організації сільських територій, оцінки стану їх розвитку та напрацювання теоретико-практичних механізмів організаційно-економічних засад розвитку сільських територій країни.

Питаннями концептуальних засад екологічного та організаційно-економічного механізмів, пошук науково обґрунтованих напрямків розвитку сільських територій присвячені праці В.А. Барановського, О.М. Бородіної, О.М. Булавки, О.І. Гуторова, В.К. Збарського, М.Й. Маліка, І.В. Прокопа, В.В. Юрчишина. Спробу здійснити аналіз та оцінку рівня сталого соціально-економічного сільського розвитку зробили І.П. Ковальчук, Т.О. Євсюков, Т.О. Зінчук, Н.М. Куцмус, А.В. Лісовий, О.І. Павлов, О.П. Славкова, Т.О. Мороз, О.М. Потапенко, І.О. Іртищева, О.В. Коваленко, Т.В. Стройко та інші.

Формування організаційно-економічного механізму збалансованого соціально-економічного розвитку сільських територій вимагає: раціональне використання ресурсів і доходів; розроблення й удосконалення концептуальних засад методологічного обґрунтування інтеграційних процесів, як об'єкта, так і суб'єкта дослідження на національному, регіональному та місцевому рівнях. При дослідженні методологічних основ організації системного розвитку сільських територій України, було визначено такі особливості сільських територій як об'єкт дослідження, що завдає суттєвого впливу на вибір методів та дослідницьких технологій комплексного аналізу сучасного

стану сільського розвитку та оцінки рівня гостроти наявних проблем [1]:

Разом з тим, екологічна складова розвитку сільських територій спрямована на зупинення чи обмеження показників забруднення навколишнього середовища та деградації довкілля.

Організаційно-економічний механізм являє собою систему економічних: 1) планування й програмування (повинна передбачати узгодженість стратегічних планів чи стратегій розвитку (5 років), тактичних за якісними напрямками (2-4 роки), поточних (на близьку перспективу) та оперативно-календарних) [2]; 2) бюджетно-фіскальна (самофінансування, кредитування й зовнішнє фінансування); 3) грошово-кредитна та цінова політика [3]; 4) інвестиційно-інноваційне забезпечення (важливий інструмент економічного механізму реалізації стратегії сталого сільського розвитку спрямований на переорієнтація інвестиційних процесів із зовнішніх на внутрішні джерела фінансування та зміну цільового спрямування в напрямі сільське господарство – сільська територія – сільська громада [4]. Де інноваційний характер повинен включати не лише результати науково-технічного прогресу у виробничій складовій аграрної сфери, а й ефективні соціально-економічні та організаційно-управлінські інновації) та організаційно-управлінських методів (державна політики розвитку та підтримки, система стратегічного управління розвитком сільських територій, законодавче та нормативно-правове забезпечення, інституціональне середовище, організаційні регулятори конкурентного економічного та навколишнього природного середовища для прийняття науково обґрунтованих та управлінсько-ефективних рішень.

Так, формування інституціонального забезпечення сталого розвитку сільських територій передбачає організацію дієвого контролю за виконанням нормативно-правових актів державними інституціями задля максимального задоволення соціально-економічних інтересів господарюючих суб'єктів.

Організаційно-економічні пріоритети розвитку сільських територій включають розробку основних документів: цільових державних програм розбудови соціальної інфраструктури та поселенської мережі, комплексних програм соціально-економічного розвитку сільських громад та сільських рад, регіональних комплексних програм соціально-економічного розвитку сільських територій району, області та річних планів і відповідних бюджетів соціального розвитку сільських громад, сільських територій району, області [5]

Основними пріоритетами сталому розвитку сільських територій є: поліпшення якості житлово-комунальних послуг; інфраструктурний,

інноваційно-інвестиційний розвиток; стимулювання зростання зайнятості населення. Головне місце відводиться державній політиці з системою правових, організаційно-економічних заходів, які визначають діяльність, як державний, так і місцевих органів влади. Передбачаючи принцип розвитку сільської території як єдиного територіального комплексу, забезпечуючи конституційні права сільських громадян на працю, освіту, медичну допомогу та інші соціальні послуги.

Організаційно-економічний механізм розвитку сільських територій в своїй основі базується на реалізації основних функцій менеджменту: планування, організації, мотивації, контролю, координації та регулювання. Виділення пріоритетів розвитку сільських територій спрямовані на зменшенню територіальної неоднорідності та незбалансованості стану сільських територій за умови удосконалення системи державного управління сільським розвитком та зростання ролі місцевого самоврядування (децентралізація).

Таким чином, державна стратегія сталого розвитку сільських територій вимагає розробки такої організаційно-економічної концепції, яка поєднувала б різні підходи, методико-методологічні аспекти вирішення проблеми розвитку села як соціально-економічної системи, що забезпечує стабільне зростання рівня та якості життя населення.

Разом з тим, концептуальні засади удосконалення організаційно-економічного механізму розвитку сільських територій потребують більш глибокого дослідження як на державному, так і на регіональному рівнях. Що потребує, виявлення причин депресивного стану та низького інвестиційно-інноваційного клімату і розроблення на їх основні державної стратегії збалансованого розвитку сільської місцевості на з метою удосконалення методів та інструментів організаційно-економічного механізму.

1. Смушак М.В. Науково-методологічні основи організації системного розвитку сільських територій України. Економіка: проблеми теорії та практики. 2005. Вип. 209. Т. 1. С. 247–254.

2. Замикула В.В. Удосконалення механізмів державного управління сталим розвитком сільських територій: автореф. дис. ... канд. екон. наук: 25.00.02. Миколаїв, 2011. 22с.

3. Стегней М.І. Сучасні напрями забезпечення сталого розвитку сільських територій: європейський досвід та українські реалії. *Актуальні проблеми економіки*. 2013. № 3 (141). С. 125–133.

4. Котенко Н.М. Стратегічні напрями інвестиційної діяльності на сільських територіях: автореф.дис. ... канд. екон. наук: 08.00.03 / ЖНАЕУ. Житомир: ЖНАЕУ, 2015. 20 с.

5. Іртищева І.О. Концептуальні засади сталого розвитку сільських територій / Іртищева, І.О., Потапенко О.М. // Сталий розвиток та екологічна безпека суспільства в економічних трансформаціях // Матеріали Третьої Всеукраїнської наук.практ. конф. м. Бахчисарай, 15—16 вересня 2011 р. / НДІ сталого розвитку та природокористування, ДУ "Інститут економіки природокористування та сталого розвитку НАН України", Кримський економічний інститут ДВНЗ "КНЕУ ім. Вадима Гетьмана". — Сімферополь: ПП "Підприємство Фенікс", 2011. — с. 113

6. Про пріоритетність соціального розвитку села та агропромислового комплексу в народному господарстві України: Закон України від 17.10.1990 р. No 400-XII. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/400-12>.

7. Тимошенко М.М. Економічний механізм реалізації стратегії сільського розвитку за умов сталості: методи та інструменти //Науково-виробничий журнал «Інноваційна економіка». – 7-8'2018 [76].-С.16-24

ІНФОРМАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ У ВОЄННИЙ ТА КРИЗОВИЙ ЧАС

Божидарнік Тарас Вікторович,

Білик Ольга Сергіївна

Відокремлений структурний підрозділ «Технічний фаховий коледж
Луцького національного технічного університету»

м. Луцьк

Воєнний стан, інформаційна пропаганда, світова пандемія – все це та чимало іншого формує нові виклики та загрози для бізнес-структур і суспільства, змушуючи шукати і створювати нові методи й інструменти ефективного менеджменту. Якщо раніше ми розглядаючи питання потенційної загрози державі, робили акцент на корупції та злочинності, то сьогодні перебуваємо в умовах повномасштабної війни. Відтак, ми зіштовхнулись з абсолютно новими викликами для системи менеджменту – зменшення кількості малого бізнесу, обсягів виробництва, зниження надходжень.

Незважаючи на складну політично-економічну ситуацію в державі, впровадження інформаційних технологій у сферу менеджменту вітчизняними підприємствами покликане забезпечити підтримання певного рівня їх конкурентоспроможності за рахунок оперативного реагування на зміни .

Тому виникає гостра необхідність застосування системи антикризового реагування на усіх рівнях управління та використанні нового підходу до самоорганізації та вирішення завдань постійних змін в організації: гнучкого менеджменту, який орієнтований на зміни, самоорганізацію персоналу компанії та самоналаштування бізнес-процесів [1].

Під упровадженням гнучкого менеджменту маємо на увазі використання гнучкого підходу в різного типу розробок у галузі інформаційного забезпечення менеджменту. Такі підходи розробляються як основа для системи менеджменту компаній незалежно від сфери їх діяльності. Основним припущенням гнучкого менеджменту є відсутність сталості вимог замовників та достатньо велика швидкість зміни процесів. Також в ідеологію цього менеджменту включено принципи зниження «бюрократизованості» бізнес-процесів та акцентування на мотивації працівників. Гнучкий підхід дає змогу адекватно, а головне – швидко реагувати на зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищі компанії [3].

Для підсилення даного підходу пропонується застосування стратегії

коопетиції – нової форми конкуренції, при якій співпраця стає елементом діяльності конкурентної і діяльності коопераційної, оскільки обидві форми дозволяють отримати конкурентну перевагу.

Таким чином, дана стратегія передбачає поєднання зусиль і ресурсів учасників системи менеджменту для досягнення спільної мети. Вона повинна враховувати завдання, які є істотними для управління компанією в у воєнний та кризовий час, і має базуватися на них. Ці завдання наступні:

- застосування парадигми коопетиції: вимоги організації та її стейкхолдерів, з якими є співробітництво є вирішальними;

- зміна погляду на співпрацю: перехід від короткострокових цілей до довгострокових;

- зміна мислення усіх стейкхолдерів: працівники повинні усвідомлювати важливість співпраці для компанії, тому в пріоритеті – співпраця у виконанні власних робочих завдань;

- вимірювання досягнутих рівнів процесу побудови управління у компанії: менеджерам необхідно вчасно виявляти можливі відхилення від заявленої мети за допомогою системи зворотного зв'язку;

- застосування сучасних інформаційних технологій, які дозволять ефективніше виконувати процеси співпраці компанії, а також вивести її зі стану кризи;

- використання інноваційних навчальних технологій в системі підготовки менеджерів;

- розвиток діджитал компетенцій менеджерів.

Інформаційні технології та програмні додатки можуть помітно забезпечити розвиток та функціонування партнерських відносин компанії, адже для управління нею важливо не тільки вчасно аналізувати потенційні ризики зовнішнього середовища, але також забезпечити своєчасність відповідей на такі ситуації.

Якщо підприємство масштабне або ж розміщене по різним територіальним зонам, інформаційні технології – це єдина можливість забезпечити своєчасність управління. Якщо підприємець навіть й робить правильні кроки до зменшення ризиків для підприємства, якщо вони не будуть вчасно доставлені до співробітників – їх цінність серйозно знижується, а іноді і повністю нівелюється.

Тому вплив процесів з інформатизації суспільства у сучасних умовах не можна недооцінювати, і ефективний менеджер завжди знає, що навіть подібна дрібниця може бути дуже продуктивною. Отже, використовувати сферу інформаційних технологій для управління підприємством – це вже не новаторство, а необхідність [2].

Підсумовуючи, необхідно сказати, що застосування інформаційних

технологій є необхідною умовою для виживання підприємства в нинішніх умовах і досягнення його стратегічних цілей.

1. Закипной М.В. Информационный менеджмент в современных условиях: цели и основные задачи. 2012. № 2. С. 63-67.

2. Онопко А.С. сучаної Застосування URL інформаційних праці технологій в регіональї управлінні htp підприємством // наукових Актуальні наукових проблеми праці економіки технолгій та Ефективна управління. 2017. № 11. Остаецький URL: Бізнес <http://ape.fmm.kpi.ua/article/viewFile/102782/97865>

3. Проблеми та перспективи сучасного менеджменту в інформаційному суспільстві / Р.Б. Кухар, О.І. Єлейко, Н.Р. Мотько та ін. Науковий вісник ЛНУВМБТ імені С.З. Гжицького. 2016. № 2. С. 87-91

ОСОБЛИВОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ СОЦІАЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Бойда Світлана

Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича,
м. Чернівці

Інтерес до теоретичного дослідження та практичного впровадження соціального підприємництва в Україні останніми роками постійно зростає. Зважаючи на необхідність післявоєнної відбудови економіки України, а також потребу працевлаштування найбільш вразливих груп населення, до яких справедливо можна віднести і внутрішньо переміщених осіб, розвиток соціального підприємництва набуває ще більшої актуальності. Ефективне управління будь-яким підприємством – це складна робота, яка потребує системи знань та постійного вдосконалення управлінських навичок. Менеджмент соціального підприємства ще складніший, адже для досягнення конкурентоспроможності й успішних показників діяльності управлінцям соціальних підприємств потрібно бути більш професійними через подвійне навантаження. Щоб соціальне підприємство було успішним, воно повинно не тільки вміло організувати бізнес як складову діяльності, але і вміти орієнтуватися у соціальній складовій.

Соціальне підприємство (СП) – це бізнес-організація, пріоритетна мета прозорі (публічної) діяльності якої полягає у вирішенні соціальних проблем. Забезпечувальна мета містить у собі отримання прибутку, який реінвестується у її розвиток [4, с. 19].

Спільне визначення соціального підприємництва охоплює три ключових аспекти, на яких наголошується в науковій літературі:

- підприємницький вимір: участь у безперервній економічній діяльності;
- соціальний вимір: виразна соціальна мета;
- управлінський вимір: наявність механізмів управління, що забезпечують пріоритетність соціальної мети та врахування інтересів різних зацікавлених сторін [3, с. 13].

В українському законодавстві поняття «соціальне підприємство» офіційно не визначене. І хоча в цілому це не заважає соціальному бізнесу розвиватися, врегулювання нормативно-правового поля і надання соціальним підприємствам офіційного статусу значно спростило б для них доступ до інвестиційних ресурсів та/або податкових пільг. Яскравими прикладами діяльності вітчизняних

соціальних підприємств, які знайшли широку підтримку в суспільстві є мережа компаній «Ветерано Груп», платформа «Тепле Місто», благодійний магазин «Ласка», соціальне підприємство «Рукомисли» та багато інших. Так як соціальне підприємство не має привілеїв у порівнянні з традиційними комерційними та некомерційними організаціями, це призводить до неможливості визначення точної кількості соціальних підприємств в Україні в цілому або в будь-якому регіоні [1].

Однією з ключових відмінних рис соціального підприємництва від інших видів бізнесу є підхід до формування команди. Працівники є вмотивованими ідеєю реалізації певного соціального проекту, потреби додаткової мотивації, як і пов'язаних з нею проблем управління немає, керівні посади стають більш формальними, провідну роль відіграє менторство. Тобто мотивація як функція менеджменту успішно реалізується в практичній діяльності соціального підприємства.

Досліджуючи питання персоналу, який працює у соціальному підприємстві дійшли висновку, що переважна їх кількість це молодь (69%), а відповідно гендерному поділу – жінки (54%) [5, с. 248]. Отже, ще однією суттєвою перевагою організації такого виду діяльності є залучення в економіку категорій осіб, які часто відчують проблеми працевлаштування.

Одночасно з досить високою, як правило, мотивацією працівників, менеджери соціального підприємства можуть зустрічатися на практиці з проблемою недостатньої кваліфікації персоналу, так як до роботи залучаються категорії населення, що мають бажання працювати, але часто не мають потрібних знань, вмінь та досвіду. Управлінці повинні бути готові до вирішення проблеми навчання, перенавчання, підвищення кваліфікації найманих працівників.

Планування як функція менеджменту також має свою специфіку, коли йде мова про соціальне підприємство. Створення бізнес-плану одне з головних завдань управлінців. У випадку соціального підприємства основним очікуваним результатом діяльності є створення соціальної цінності. Бізнес-план повинен враховувати той момент, що частину прибутку доведеться віддавати. Крім того бізнес-план соціального підприємства, крім традиційних складових, має включати певні соціологічні дослідження, які б підтверджували соціальний ефект від діяльності підприємства. Цей момент дуже важливий для залучення інвесторів. Аналіз конкурентів для соціального підприємства теж має особливості, оскільки конкурувати доводиться як із звичайними підприємствами, так і з неприбутковими організаціями. Потрібно також врахувати, що бізнес-план соціального

підприємства необхідно буде представити не лише потенційним інвесторам та команді, але і громадськості та урядовим організаціям.

Організаційна структура соціального підприємства відрізняється від такої структури класичного підприємства. Робота команди соціального підприємства базується на взаємній довірі та спільній відповідальності. Тому немає ієрархії, коли одна структура підпорядковується іншій. У випадку соціального підприємства організаційна структура являє собою систему взаємопов'язаних ланок, які функціонують на рівних умовах.

Коли йде мова про контроль як функцію менеджменту, то його основне завдання – підтримувати бізнес в нормальному стані, виявляти слабкі місця та вдосконалювати процеси управління – справедливе для соціального підприємства, так само як і для звичайного. Але, при цьому, серед ризиків діяльності з'являється нова група – соціальні. Наприклад, соціальна проблема через певний час після запуску бізнесу може стати неактуальною. Або вподобання людей щодо товарів чи послуг соціального підприємства суттєво зміняться. Або соціальна проблема стане настільки великою, що підприємство самотужки не зможе претендувати на її вирішення. Тому особливе значення для успішної діяльності соціального підприємства має управління ризиками.

Успішність соціального підприємництва в значній мірі заснована на використанні інноваційного підходу у вирішенні конкретної соціальної проблеми, використанні нової комбінації ресурсів, виведення на ринок нової послуги [2]. Соціальні підприємці мусять бути новаторами, щоб вирішити наявну соціальну проблему новими методами. Тому часто саме соціальне підприємництво називають інновацією. Найбільш прибуткові ніші на ринку вже зайняті класичним бізнесом. Завдання соціального підприємства використати ще не задіяні ресурси та технології. Це стосується як людських ресурсів (працевлаштування учасників бойових дій, внутрішньо переміщених осіб, багатодітних мам, людей з особливими потребами тощо), так і ресурсів капіталу (наприклад, використання громадських споруд).

Для України цікавим буде іноземний досвід розвитку соціального підприємництва, який може виступати джерелом запозичення способів вирішення певної соціальної проблеми, з обов'язковим урахуванням вітчизняних реалій. Лідером європейського регіону в розвитку соціального підприємництва вважається Велика Британія, де налічується близько 70 тис. соціальних підприємств, що забезпечують працею майже мільйон британців. Їхній сумарний внесок в економіку

становить понад 24 млрд. фунтів стерлінгів [5, с. 247]. Соціальне підприємництво успішно розвивається у Польщі, Італії, Нідерландах, Естонії, Ірландії та інших країнах.

Отже, можна виокремити такі основні чинники, які сприяють успіху соціальних підприємств: 1) внутрішні – сильний менеджмент з певним управлінським досвідом; вмотивована й віддана спільній справі команда; креативний маркетинг; інноваційна концепція; підприємницька ініціатива; доступ до соціального капіталу; 2) зовнішні – підтримка соціальних проєктів з боку громадськості та органів влади; забезпечення прозорості правого середовища; підвищення соціальної відповідальності людей, які можуть виступати потенційними інвесторами; удосконалення системи підготовки фахівців для соціального підприємництва, зокрема через налагодження каналів взаємодії державних органів, громадських організацій та закладів освіти; створення ефективного підприємницького та конкурентного середовища.

Подальші дослідження можуть бути зосереджені на пошуку шляхів розвитку й підтримки соціального підприємництва в контексті післявоєнної відбудови економіки України.

1. Заволока Ю.М., Сідненко М.В., Івко А.В. Проблеми та перспективи розвитку соціального підприємництва в Україні. *Ефективна економіка*. 2019. № 5. URL: http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/5_2019/64.pdf (дата звернення: 09.05.2022).

2. Пилипенко Н.М., Карпець О.В. Теоретичні аспекти соціального підприємництва в сучасних умовах. *Ефективна економіка*. 2021. № 3. URL: http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/3_2021/89.pdf (дата звернення: 12.05.2022).

3. Смаль В., Кокоть В. Що слід знати про соціальне підприємництво : посібник. Київ, 2017. 58 с.

4. Соціальне підприємництво: від ідеї до суспільних змін : посібник / А.А. Свинчук та ін. К: ТОВ «ПІДПРИЄМСТВО «ВІ ЕН ЕЙ», 2017. 188 с.

5. Швець Г.О. Соціальне підприємництво: теоретичні та практичні аспекти. *Економіка і організація управління*. 2020. № 3 (39). С. 243-251.

УПРАВЛІННЯ ТУРИСТИЧНОЮ СИСТЕМОЮ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

Бойко Маргарита

Державний торговельно-економічний університет, Київ, Україна

Стопченко Євгенія

Державний торговельно-економічний університет, Київ, Україна

Цивілізаційні виклики глобального масштабу, зростання невизначеності процесів циклічності економічного розвитку, виникнення нових, деякою мірою неоднозначних, але потужних чинників соціально-економічних трансформацій, спричинили сповільнення темпів позитивної динаміки національної економічної системи, у галузевій структурі якої вагома роль належить туристичній. Галузеву структуру туристичної системи формують майже 30 видів економічної діяльності, які забезпечують проектування, виробництво, реалізацію та організацію споживання комплексного туристичного продукту. Динаміка розвитку туристичної системи є потужним чинником економічного зростання. В розвинених країнах частка внеску туристичної системи у ВВП коливається в межах 10,0–12,0%, тоді як в Україні не перевищує 7,5%, а за результатами 2020 р. – 3,4%. У 2020 р національна економіка, як і світова, зазнала впливу непередбачуваного негативного зовнішнього шоку – пандемії коронавірусної інфекції (COVID-19), який супроводжувався значним спадом основних показників туристичної діяльності, що спричинено суттєвим зменшенням туристичних потоків. За даними Державного агентства розвитку туризму [1] якщо у 2019 р. до України прибуло 13,7 млн. іноземних громадян, то у 2020 р. цей обсяг скоротився у 4 рази до 3,4 млн. осіб, причому перше півріччя 2021 р. майже повторює тренд попереднього року – 1,4 млн. осіб. Такі явища спровокували ланцюг негативних змін туристичної системи. Нові умови функціонування туристичних систем різних рівнів обумовлюють необхідність досліджень у виявленні закономірностей їх подальшого розвитку. Нині визначальними ознаками туризму є: динамічність, трансформування у звичну форму суспільного буття, спроможність до інноваційного посткризового відновлення, взаємозалежність із глобальним середовищем через масштабність, мобільність, поліаспектність, креативність, соціально-мережеву контентну відображеність, екзистенційність, диференційованість форм проявів (рис. 1).

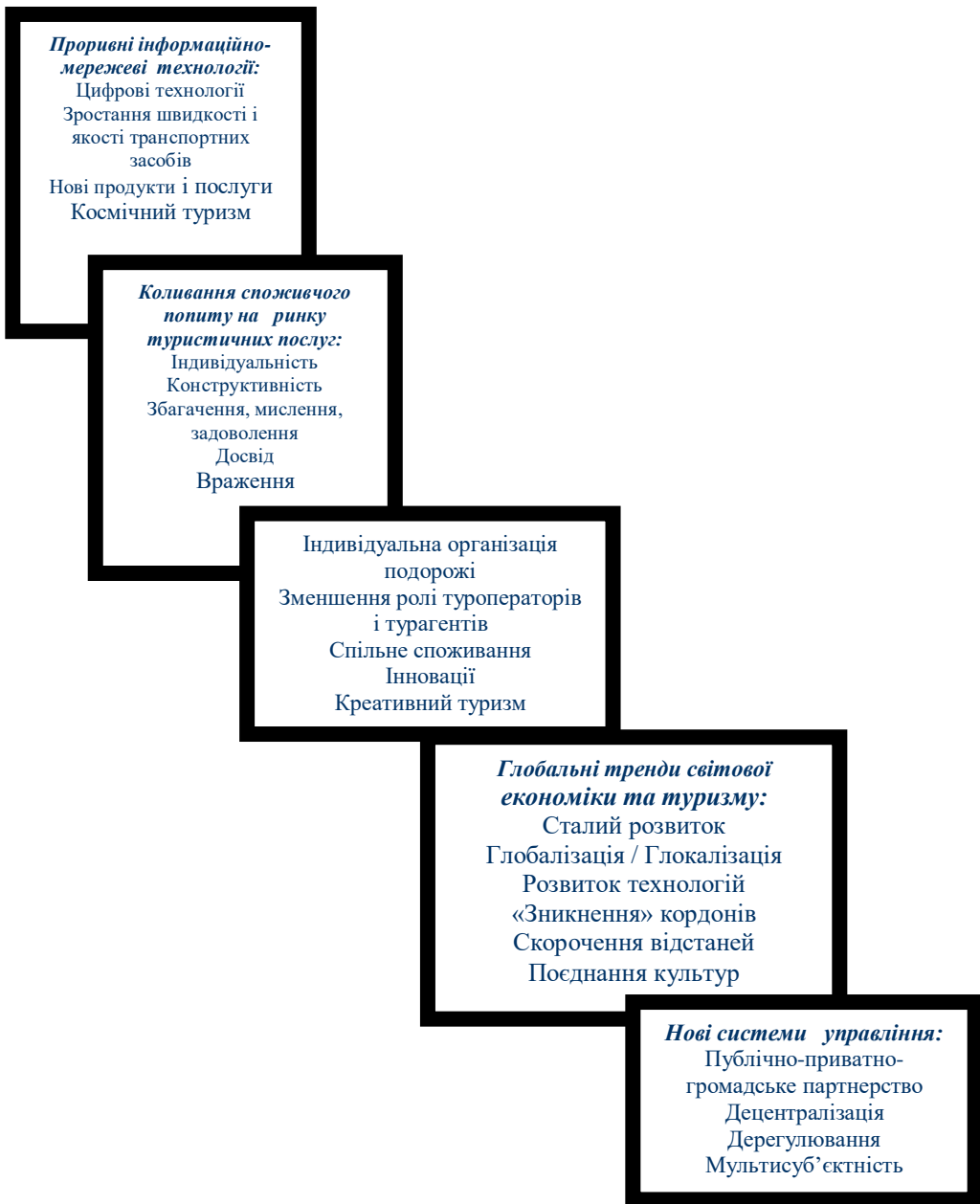


Рис. 1. Напрями еволюційних змін туристичних систем
Джерело: розроблено авторами за [2, 4–8, 11, 12]

Досліджуючи особливості управління туристичною системою виокремлюємо інституційні, інфраструктурні, цифрові трансформації туристичної системи України, які контраверсійно впливають на туристичну систему.

До найбільш проявлених інституційних протиріч, що спричиняють транзитивність туристичної системи доцільно віднести державну регуляторну політику України. Що стосується інфраструктурних трансформацій, то значні зрушення щодо інфраструктурного забезпечення туристичної системи матимуть позитивний вплив щодо поживлення туристичних потоків. Урізноманітнення форм підприємницької діяльності (туристичні стартапи, віртуальні, інноваційні підприємства); сервісів (туристичні онлайн-платформи, віртуальні туристичні консультанти, кредитування туристичних послуг, безконтактна реєстрація є результатом реагування туристичного на зовнішні виклики цифровізації через технологічні інновації, розвиток людського потенціалу засобами туризму, «розмивання» меж між туризмом і іншими видами діяльності. Відтак, об'єктивною закономірністю сучасного соціально-економічного розвитку є становлення цифрової економіки, яка імплементується в практичну площину через «цифрові дані (бінарні, інформаційні тощо) та мережеві транзакції, а також використання інформації як ресурсу, що дає змогу істотно збільшити ефективність, продуктивність та цінність продуктів та послуг» (*Український інститут майбутнього, 2018*). [13].

Цифрова трансформація туризму здійснюється на різних рівнях функціональних рівнях, визначається адаптивністю та швидкістю впровадження цифрових технологій у бізнес-процеси суб'єктів туристичної діяльності. В туризмі сегментами цифровізації є: системи, технології та платформи взаємодії зі споживачами, партнерами, публічними інституціями, цифрова інфраструктура; бізнес-процеси суб'єктів ринку; результати діяльності (продукти). Бізнес-процеси суб'єктів діяльності трансформуються відповідно до динаміки розвитку цифрових технологій, використовуючи інноваційні системи бронювання, електронну комерцію та дистрибуцію, маркетинг, мобільні додатки, соціальні медіа, системи та технології розпізнавання образів, біометричні технології, обробку значних обсягів даних. Використання зазначених елементів істотно впливає на конкурентоспроможність як суб'єктів туристичного ринку, так і туристичних дестинацій.

Аналіз практики цифровізації туризму дає можливість систематизувати застосування цифрових технологій за ієрархічними рівнями: - нанорівень (процес, персонал, споживач); - мікрорівень

(організація); мезорівень (регіон, дестинація, кластер або сфера діяльності); макрорівень (національна економіка); мегарівень (група країн, континент); метарівень (глобальний).

Всеохоплююче впровадження цифрових технологій нині є головним фактором посткризового відновлення та зростання туризму. Експерти міжнародного аналітичного агентства *Forrester Research* прогнозують, що у 2022 р. хмарні цифрові технології вийдуть за межі всіх основних технологічних областей, таких як великі дані, штучний інтелект та Інтернет речей. Наведений тренд знайшов своє відображення і у туристичній сфері, що свідчить про адаптивність туризму до впровадження інтенсивних інновацій.

Розглядаючи особливості управління туристичною системою в умовах цифровізації, слід акцентувати особливу увагу на специфіці процесів, умови функціонування яких у векторі інноваційного розвитку підприємств вимагають побудови консистентного механізму управління для імплементації цифрових технологій у діяльність суб'єктів туристичного бізнесу. Експерти Skift (2020) визначили, що імплементація цифрових технологій у сферу туризму послабила негативний вплив від Covid 19, через набуття нових функцій бізнес-процесами суб'єктами туристичної діяльності завдяки наскрізним цифровим технологіям збору, зберігання, обробки, пошуку, передачі та представлення даних, що створюють нові ринкові можливості та удосконалюють функції бізнес-процесів [14].

Таблиця 1

Функції бізнес-процесів, обумовлені застосуванням інформаційних технологій

Функція	Базова характеристика
Стійкості	Визначає здатність витримувати несподівані потрясіння (Covid-19) завдяки формуванню нових аналогових каналів зв'язку зі споживачами
Прогностична	Дозволяє передбачувати та прогнозувати стан системи
Гнучкості	Визначає спроможність швидко адаптуватися і масштабувати бізнес у відповідь на зміни у конкуренції, можливостях розвитку ринків та економічного стану, що змінюється
Ефективності	Дозволяє використовувати цифрові ресурси, які створюють створюючи більшу цінність для клієнтів, співробітників та власників
Селективності	Обумовлює здатність генерувати інформацію про стан бізнесу та споживачів, що позитивно впливає на посилення конкурентоспроможності, ефективності та стійкості

Регулювання взаємовідносин	Регулює інтерактивні відносини із суб'єктами системи, є основою розроблення інноваційного формату взаємовідносин з партнерами (технології блокчейн)
Глобалізація	Обумовлює підвищення інтенсивності зв'язків між соціально-економічними системами
Адаптивна	Забезпечує швидке пристосування до вимог підприємницького середовища
Освітня	Позитивно впливає на прагнення до підвищення рівня кваліфікації, що якісно покращує людський капітал, підтримує соціальну стабільність, спонукає до саморозвитку
Інноваційна	Створює нові цінності для соціально-економічної системи
Стимулююча	Створення робочих місць нового типу
Цілевстановлення	Активізує цілі, формує їх зміст, розширює цілі управлінської діяльності, визначає специфічний для підприємств оптимум в альтернативах вибору пріоритетів розвитку
Комунікативна	Виступає засобом і предметом комунікацій, забезпечує обмін і взаємодію учасників комунікаційних процесів на основі цифрових платформ
Інтеграційна	Об'єднує суб'єкти системи для вирішення економічних та соціальних завдань

Узагальнена у табл. 1. система функцій відображає комплексний феномен цифрових технологій як технологічних, організаційних, сервісних та інших операційних функціоналів. Наведені функції цифрових технологій призводять до зміни основних конфігурацій управлінських параметрів туризму, що насамперед виражається у трансформації змісту бізнес-процесів через набуття ними гнучкості, модульності, мобільності, динамізму в організації, структурі та взаємовідносинах зі стейкхолдерами. Управління туристичною системою в умовах цифровізації, це насамперед розширення спектра цифрових технологій, що застосовуються в діяльності суб'єктів туристичного бізнесу на основі цифрових платформ.

Колектив науковців за результатами опитування представників туристичного бізнесу щодо детермінант трансформацій туристичної системи (цифрові технології та вплив соціальних мереж, суспільні виклики, консолідація інтеграційної взаємодії суб'єктів туристичного та готельного бізнесу, міжнародна співпраця, соціально-культурні аспекти формування та розвитку туристичної системи, інфраструктурне забезпечення, розвиток внутрішнього середовища) визначили, що саме

поширення інноваційних, цифрових технологій є патерном формування нового вектору розвитку туризму [9].

Відтак, можемо констатувати, що цифровізація туризму, це насамперед розширення спектра цифрових технологій, що застосовуються в діяльності суб'єктів туристичного бізнесу на основі цифрових платформ. Цифрові технології розвитку туризму – це система формальної і неформальної мережевої взаємодії користувачів (споживачів), яка функціонує для зберігання, аналізу і передачі цифрових даних про учасників взаємодії. Цифровізація, як драйвер розвитку туризму визначає стратегічний вектор функціонування суб'єктів туристичного бізнесу через нові можливості створення туристичної пропозиції, зміщення управлінських акцентів на підвищення гнучкості бізнес-процесів, оптимізацію ланцюжка створення вартості туристичного продукту, креативність підприємницького мислення щодо ініціювання нових бізнес-моделей, виявлення нових центрів доходів, забезпечення довгострокової конкурентоспроможності, що у сукупності створює можливості для проривних інновацій у сфері туризму

Отже, інтенсивний розвиток наскрізних інформаційних технологій створили передумови формування глобального цифрового простору туризму, як сукупності взаємопов'язаної сукупності економічних суб'єктів, які спільно використовують цифрові платформи для взаємодії між виробниками туристичного продукту та споживачами зі встановленими для них умовами компліментарності з метою отримання синергетичного ефекту взаємодії щодо превентивного орієнтування на потреби споживачів, формування високої споживчої цінності туристичних продуктів.

1. В'їзд іноземних громадян до України. Державне агентство розвитку туризму України [Електронний ресурс]. — Режим доступу : https://datastudio.google.com/u/0/reporting/ef4e05ee-33c4-49af-b70b-ddb7f5568c68/page/p_u24mioylmc

2. Gisolf M.C. Tourists' roles in a sustainable development: polluters, mitigators and believers // *Revista de Turism.* – 2014. – Vol. 20. – С. 8–15 [Електронний ресурс]. — Режим доступу : www.revistadeturism.ro/rdt/article/download/314/214

3. Pernecky T. Co-creating with the universe: A phenomenological study of New Age tourists // *Tourism – An International Interdisciplinary Journal.* – 2006. – Vol. 54. – № 2. – С. 127–143.

4. Raj A. The New Age of Tourism – And the New Tourist // *Institute of Tourism and Hotel Management, Bundelkhand University.* – 2007

– URL : http://www.indianmba.com/Faculty_Column/FC565/fc565.html Без сторінок.

5. Scott N. Network analysis and tourism. Clevedon: Channel View Publications // Destination networks: Four Australian cases. Annals of Tourism Research. – 2008. – 35. – С. 169–188.

6. Sutton P., House J. The New Age of Tourism: Postmodern Tourism for Postmodern People? – 2007 [Електронний ресурс]. — Режим доступу : <http://www.arasite.org/pspage2.htm>

7. Urry J. Tourism and the global // Tourism Development Revisited. Concepts, Issues and Paradigms. – Response Books, New Delhi, 2008. – С. 150–161.

8. Williams A. Mobilities and sustainable tourism: Path-creating or path-dependent relationships? // Journal of Sustainable Tourism. – 2013. – 21 (4). – С. 511–531.

9. Mazaraki A., Boiko M., Bosovska M., Vedmid N., Okhrimenko A. Formation of National Tourism System of Ukraine // Problems and Perspectives in Management. – 2018. – №16(1). – С. 68-84 [Електронний ресурс]. — Режим доступу : [http://dx.doi.org/10.21511/ppm.16\(1\).2018.07](http://dx.doi.org/10.21511/ppm.16(1).2018.07)

10. Бойко М.Г., Ведмідь Н.І., Охріменко А.Г. Транзитивність національної туристичної системи // Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право. – 2018. – №5. – С. 5–20 [Електронний ресурс]. — Режим доступу : [http://zt.knteu.kiev.ua/files/2018/05\(100\)/06.pdf](http://zt.knteu.kiev.ua/files/2018/05(100)/06.pdf)

11. Охріменко А.Г. Національна туристична система : [монографія] / А.Г. Охріменко. – К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2019. – 592 с.

12. Global and regional tourism performance. UNWTO [Електронний ресурс]. — Режим доступу : www.revistadetourism.ro/rdt/article/download/314/214

<https://www.unwto.org/global-and-regional-tourism-performance>

13. Україна 2030 — країна з розвинутою цифровою економікою. Аналітична доповідь Українського інституту майбутнього, (2018). <https://strategy.uifuture.org/kraina-z-rozvinutoyu-cifrovoyu-ekonomikoyu.html>

14. Skift (2020). The 2020 Digital Transformation Report <https://skift.com/wp-content/uploads/2020/08/The-2020-Digital-Transformation-Report.pdf>

ЗБАЛАНСОВАНИЙ РОЗВИТОК ІНФОРМАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЦІНОУТВОРЕННЯМ БІРЖОВИХ ТОВАРІВ

Болдирєва Л.М.

Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія
Кондратюка», м. Полтава

Кустов В.П.

Державний біотехнологічний університет, м. Харків

В інформаційному суспільстві вагомого значення набуває розвиток інформаційного забезпечення управління ціноутворенням біржових товарів.

Поряд із регулюючими заходами біржової діяльності, які здійснює держава залишаються актуальними дії зі збору даних, їх систематизація та обробка інформації, необхідної для встановлення оптимальної ціни на біржові товари.

Науковці переконані, що на ринках сільськогосподарської продукції виникає особлива потреба в інформаційному забезпеченні. Зниження ефективності ринкових угод унеможлиблює відтворення аграрного виробництва [1; 2].

Збалансований розвиток інформаційного забезпечення управління ціноутворенням біржових товарів вимагає чіткого окреслення його основних тактичних орієнтирів, а саме:

- консолідацію біржової системи;
- упорядкування обігу електронних цінних паперів і деривативів;
- підвищення рівня фінансової грамотності та обізнаності.

Нами сформульовано визначення дефініції «інформаційне забезпечення управління ціноутворенням біржових товарів», яке пропонується розглядати, як:

- по-перше, сукупність дій зі збору даних, їх систематизації та обробки інформації, необхідної для встановлення оптимальної ціни на біржові товари;
- по-друге, зберігання, накопичення, пошук і передача достовірної інформації про ціни біржових товарів в зазначене місце та із визначеною періодичністю за допомогою технічних і програмних засобів у межах компетенцій зацікавленим особам.

Концептуальна модель збалансованого розвитку інформаційного забезпечення управління ціноутворенням біржових товарів наведена на рис. 1.

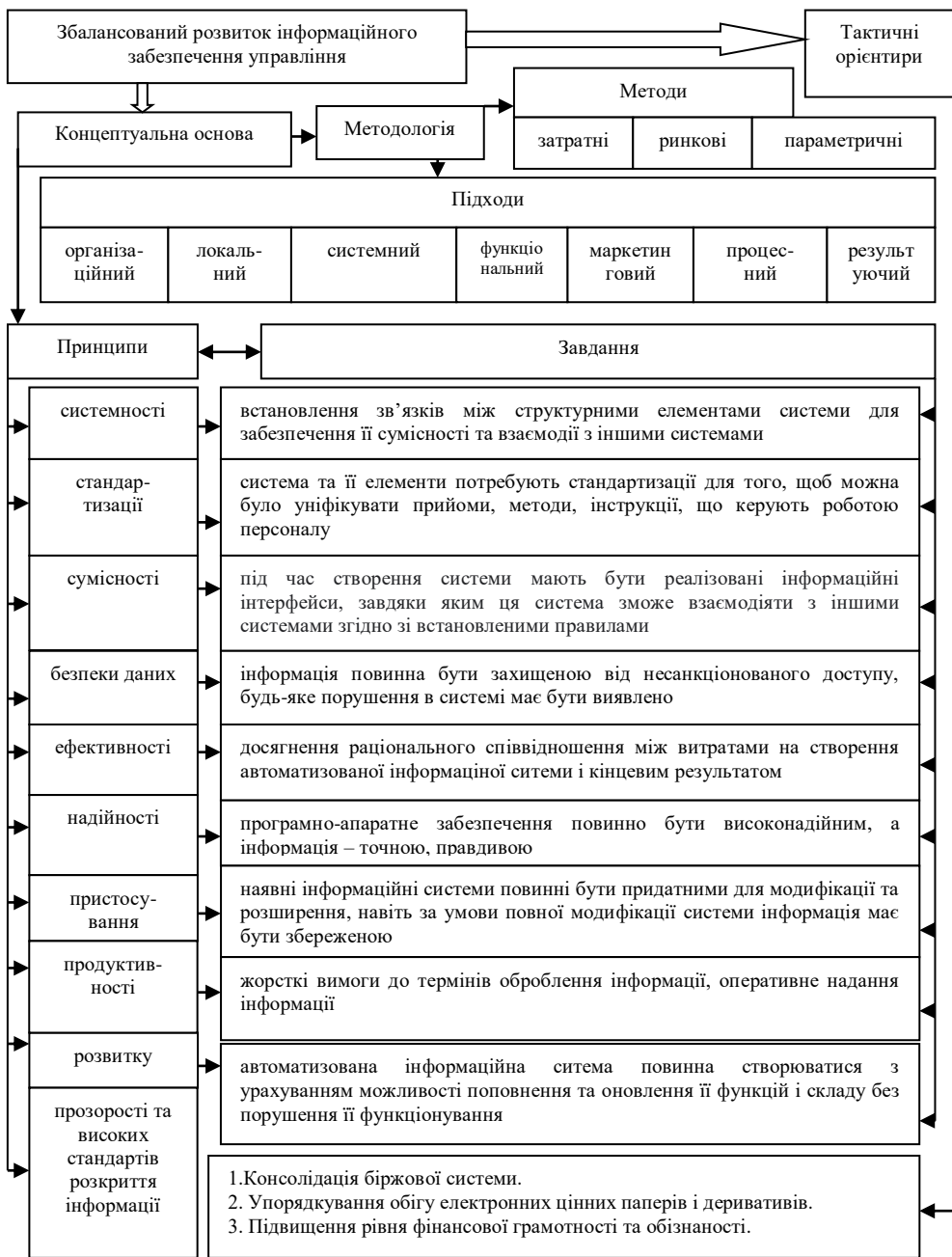


Рис. 1. Концептуальна модель збалансованого розвитку інформаційного забезпечення управління ціноутворенням біржових товарів

Джерело: власна розробка

Отже, на рис. 1 наведено концептуальну основу, яка включає:

- методологію (методи і підходи);
- принципи (системності, стандартизації, сумісності, безпеки даних, ефективності, надійності, пристосування, продуктивності, розвитку, прозорості та високих стандартів розкриття інформації).

Існує певна класифікація методів ціноутворення, а саме:

- затратні методи, до яких відносяться методи: повних витрат, мінімальних витрат, додавання до ціни, аналізу беззбитковості, рентабельності інвестицій;

- ринкові методи, які реалізуються через методи: з орієнтацією на покупців, попит і конкурентів (слідування за ринковими цінами або за лідером, змагання), базову цінність товару (розрахунок економічної цінності товару, оцінка максимально прийнятої ціни);

- параметричні методи включають такі методи: параметричний, питомих показників, регресійного аналізу, агрегатний,

Для збалансованого розвитку інформаційного забезпечення управління ціноутворенням біржових товарів варто виділити наступні підходи (рис. 1):

- організаційний підхід включає організацію самого процесу інформаційного забезпечення управління ціноутворенням біржових товарів;

- локальний підхід враховує групування відповідних задач і використання комплексу технічно-обчислювальних засобів;

- системний (комплексний) підхід базується: по-перше, на комплексному вивченні економічного об'єкта як одного цілого з представленням його частин в якості цілеспрямованих систем; по-друге, вивченні цих систем і взаємовідносин між ними; по-третє, одночасному охопленні проектування великої кількості задач; по-четверте, типізації і стандартизації рішень, можливому збільшенні функціональних задач. Такий підхід має: кінцеву мету, модульну побудову, певну ієрархію, функціональність і децентралізацію, а також охоплює принципи: єдності, зв'язності, розвитку;

- функціональний підхід передбачає виконання функцій менеджменту: планування, організацію, мотивацію і контроль;

- маркетинговий підхід включає маркетинг мікс (модель 7P): (1) біржові товари; (2) ціну; (3) місце (розподіл) (канали збуту, транспортування тощо); (4) комунікації; (5) людей; (6) політичну силу як процес (підтримка зі сторони держави); (7) фізичний доказ (зворотній зв'язок);

- процесний підхід включає збутові процеси, логістику, зворотній зв'язок тощо;

– результуючий підхід показує результат після обробки і передачі інформації.

Отже, нами сформована концептуальна модель збалансованого розвитку інформаційного забезпечення управління ціноутворенням біржових товарів (рис. 1) враховує:

– по-перше, концептуальну основу, що включає:

1) методологію: методи (затратні, ринкові, параметричні) і підходи (організаційний, локальний, системний (комплексний), функціональний, маркетинговий, процесний, результуючий);

2) принципи: системності, стандартизації, сумісності, безпеки даних, ефективності, надійності, пристосування, продуктивності, розвитку, прозорості та високих стандартів розкриття інформації;

– по-друге, тактичні орієнтири:

1) консолідацію біржової системи;

2) упорядкування обігу електронних цінних паперів і деривативів;

3) підвищення рівня фінансової грамотності та обізнаності.

Таким чином, збалансований розвиток інформаційного забезпечення управління ціноутворенням біржових товарів на практиці можна звести до аспектів, які допоможуть:

– підвищити рівень інформаційного забезпечення;

– забезпечити рівномірність використання інформаційного забезпечення (інформаційна симетрія).

Тобто, ефективність інформаційно-аналітичного забезпечення управління ціноутворенням біржових товарів залежить від уміння зібрати, систематизувати і мобілізувати достовірну інформацію про ціни біржових товарів в зазначене місце та із визначеною періодичністю за допомогою технічних і програмних засобів у межах компетенцій зацікавленим особам.

1. Батигіна О.М. Правове регулювання системи інформаційного забезпечення діяльності оптових ринків сільськогосподарської продукції. Форум права. 2013. № 2. С. 30 – 33.

2. Бутенко Т.А. Інформаційне забезпечення ефективної діяльності агропідприємств. Вісник ХНАУ ім. В.В. Докучаєва. Серія „Економічні науки”. 2015. № 3. С. 230 – 237.

**ДЕРЖАВНА ПІДТРИМКА СОЦІАЛЬНОГО
ПІДПРИЄМНИЦТВА В УМОВАХ ВІЙНИ ЯК ЗАСІБ
ВИРІШЕННЯ СОЦІАЛЬНИХ ПРОБЛЕМ СУСПІЛЬСТВА**

Бортнік Світлана, ВНУ імені Лесі Українки, м. Луцьк

Сучасні проблеми соціо-еколого-економічного розвитку України, зокрема, нестабільність політичної ситуації, затяжна економічна криза, зубожіння населення, зниження рівня якості життя, надмірна соціальна диференціація, масове поширення безробіття, вимушена трудова міграція населення сповільнюють розвиток країни і загострюють соціальну напругу в суспільстві та соціальні проблеми загалом.

До традиційних соціальних проблем відносяться безробіття, бідність, трудова міграція економічно активного населення, інвалідність тощо [1]. Відповідно найбільш соціально вразливими верствами населення є безробітні, люди з інвалідністю, люди похилого віку або пенсіонери, багатодітні родини, малозабезпечені, молодь, одинокі жінки у декретній відпустці або які мають дітей 3-5 років, які не можуть повноцінно поєднувати роботу з материнством, чисельність яких в Україні неухильно зростає (табл. 1).

Таблиця 1

Динаміка чисельності соціально вразливих груп населення України*

ТПоказник	Період					Темп приросту, %	
	2016	2017	2018	2019	2020	2020/2016	2020/2019
Чисельність населення України, млн. осіб.	42,8	42,6	42,4	42,2	41,6	-2,80	-1,42
Кількість осіб з інвалідністю, тис. осіб	2614	-	2660	270 3	2724	4,21	0,78
Кількість пенсіонерів, тис. осіб	1229 6	1198 5	1147 0	113 35	1113 1	-9,47	-1,80
Рівень безробіття населення працездатного віку (за методологією МОП), %	9,7	9,9	9,1	8,6	9,9	2,06	15,12
Рівень зайнятості жінок віком 25-44 роки, які мають дітей віком 3-5 років, %	53,7	53,4	57,3	58,3	51,5	-4,10	-11,66

* Складено автором на основі [2,3]

Як відомо, Україна приєдналася до трансформаційних перетворень у всьому світі на основі прийнятих Самітом ООН Цілей сталого розвитку (ЦСР), які були адаптовані до реалій розвитку України і затверджені у 2019 році Указом Президента «Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року» [4] у Національній доповіді «Цілі Сталого Розвитку: Україна». Означені цілі сталого розвитку стали основою і каталізатором перетворень у багатьох сферах суспільного буття в Україні.

З визначених національною доповіддю 17 цілей сталого розвитку України на першому місці стоїть ціль подолання бідності, зокрема шляхом ліквідації її крайніх форм, збільшення охоплення бідного населення адресними програмами соціальної підтримки, підвищення життєстійкості соціально вразливих верств населення.

Впродовж 2016-2019 років в Україні ситуація з рівнем бідності поступово покращувалась, оскільки частка населення з витратами, нижчими за встановлений державою прожитковий мінімум, скоротилася з 58,6% у 2016 році до 41,3 % у 2019 році. Однак у 2019-2020 роках рівень бідності населення суттєво зріс внаслідок соціально-економічних наслідків пандемії Covid-19, оскільки основні зусилля були спрямовані на реагування на кризу охорони здоров'я та її соціально-економічні наслідки (див. табл.1).

У зв'язку зі зростанням безробіття, зниженням рівня доходів населення, значними обмеженнями у діяльності окремих видів бізнесу, частка населення, чий середньодушові сукупні витрати є нижчими за фактичний (розрахунковий) прожитковий мінімум зросла з 41,3 % у 2019 році до 47,2 % на кінець 2020 року [5]. При цьому рівень бідності сімей з дітьми є вищим, ніж домогосподарств без дітей, що є негативною тенденцією, оскільки співвідношення рівнів бідності домогосподарств із дітьми та домогосподарств без дітей зросло з 2019 року по 2020 з 1,2 до 1,4 разів лише за один рік (такий показник був зафіксований востаннє ще у 2015 році).

Окрім того статистичні дані показують, що хоча державні витрати України на соціальний захист та соціальне забезпечення населення зросли у абсолютній величині з 309363,6 млн грн. у 2018 році до 346720,5 млн грн. у 2020 році, у відносному порівнянні (щодо ВВП) вони скоротилися.

Так частка бідних, які охоплені державною соціальною підтримкою, в загальній чисельності бідного населення скоротилася з 72 % у 2018 році до 55,5 у 2020 році [5]. А державні витрати на соціальний захист та соціальне забезпечення населення зменшилися з

27 % у 2018 році до 21,7 % у 2020 році (у % до загальних видатків бюджету), або з 9,6 % до 8,1 % загальної суми ВВП держави [6, с.11].

Як бачимо, протягом останніх п'яти років соціальні проблеми українського суспільства мають тенденцію до поглиблення й загострення.

Нині ж ситуація суттєво ускладнилася у зв'язку з військовою агресією Росії, відкритою війною з державою-терористом, яка спричиняє важкі соціально-економічні наслідки внаслідок вчинення безпрецедентних актів геноциду українського народу, злочинів проти людства, а також руйнування інфраструктури, економічних ланцюгів поставок, торгівлі, що загрожує не лише соціальній та економічній безпеці нашої держави, а й усьому світовому співтовариству.

В таких умовах соціальне підприємництво, його розвиток і всебічна підтримка з боку владних структур може стати рушійною силою виходу із кризи, зменшення соціальних проблем і напруги в суспільстві, відбудови економіки країни, соціальної і трудової реабілітації вразливих верств населення в поствоєнний період, залучення усіх громадян до активної діяльності у відновленні економіки, інфраструктури та соціально-економічної безпеки держави загалом.

Деякі кроки на цьому шляху уже здійснені і в найближчій перспективі слід очікувати нових підтримуючих соціальний бізнес ініціатив – від зниження ставки ЄСВ з 22 % до 7 %, або повного звільнення від оподаткування (податкові канікули) до надання прямих безповоротних фінансових допомог соціальним підприємствам. Крім того, прийнята у серпні 2020 року Державна стратегія регіонального розвитку на 2021-2027 роки передбачає забезпечення і стимулювання розвитку малого та середнього підприємництва, створення стабільного та сприятливого середовища для започаткування і ведення підприємницької діяльності. Зокрема названа стратегія передбачає надання державної підтримки розвитку малого та середнього підприємництва шляхом компенсації відсотків за кредитами для малих та середніх підприємств, що створюють робочі місця, в тому числі для жінок, осіб з інвалідністю, внутрішньо переміщених осіб, створення об'єктів інфраструктури підтримки малого та середнього підприємництва (бізнес-інкубаторів, коворкінг-центрів, центрів підтримки бізнесу, стартап-центрів тощо), запровадження додаткових програм доступу до фінансування (мікрогранти) для малого та середнього підприємництва, розроблення та впровадження дієвого механізму підтримки стартап-компаній.

Отже, розуміння необхідності розвитку і всебічної підтримки

соціального підприємництва на рівні держави існує і швидко прогресує, що підтверджує необхідність об'єднання зусиль територіальних громад, соціальних підприємців, органів управління місцевого самоврядування, науковців, теоретиків і практиків бізнесу, спрямованих на активізацію соціального підприємництва. Враховуючи ситуацію, в якій зараз перебуває Україна та її наслідки, соціальне підприємництво стає актуальним напрямком розвитку економіки та суспільства загалом. За таких умов соціальне підприємництво може вирішити низку проблем, зокрема, створювати сприятливе бізнес-середовище, підтримувати активну громадську позицію його учасників, інновації, суспільну солідарність, що забезпечить більш ефективний вихід з кризи. В умовах України соціальне підприємництво, окрім зазначеного, може мати за мету соціальну реабілітацію й запровадження нових механізмів вирішення наявних соціальних проблем у післявоєнний період. Тому ключову роль у цьому процесі повинна відігравати держава, яка повинна визначити стратегію розвитку соціального підприємництва, механізми взаємодії з ним, економічні стимули заохочення й управління його функціонуванням та співробітництвом усіх зацікавлених сторін – підприємців, громадських організацій, донорських структур та держави.

1. Овсянюк-Бердадіна О.Ф., Крисько Ж.Л. (2016). Соціальне підприємництво як інноваційний інструмент вирішення суспільних проблем: передумови становлення та активізації. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. Вип. 6(2). С. 129-132. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/handle/lib/12383>.

2. Моніторинговий звіт "Цілі сталого розвитку: Україна" – 2021 рік. URL:

http://www.ukrstat.gov.ua/csr_prezent/2020/ukr/st_rozv/publ/SDGs%20Ukraine%202021%20Monitoring%20Report%20ukr.pdf (дата звернення : 05.03.2022).

3. Соціальний захист населення України у 2020 році. Стат. збірн. / Відп. за випуск Сенік І.В. Київ: Державна служба статистики України, 2021. URL: http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2021/zb/07/zb_szn_2020.pdf (дата звернення: 01.03.2022).

4. Указ президента № 722 від 30.09.2019 р. «Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року» URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/722/2019#Text> (дата звернення :

01.03.2022).

5. Моніторинговий звіт "Цілі сталого розвитку: Україна" – 2021 рік.
URL:

http://www.ukrstat.gov.ua/csr_prezent/2020/ukr/st_rozv/publ/SDGs%20Ukraine%202021%20Monitoring%20Report%20Ukr.pdf (дата звернення : 05.03.2022).

6. Соціальний захист населення України у 2020 році. Стат. збірн. / Відп. за випуск Сенік І.В. Київ: Державна служба статистики України, 2021. URL: http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2021/zb/07/zb_szn_2020.pdf (дата звернення: 01.03.2022).

НЕЙРОМЕНЕДЖМЕНТ В БІЗНЕСІ: СУЧАСНИЙ ПОГЛЯД

Боярчук Христина, Кашицька Дар'я здобувачі вищої освіти,
Окорський В.П., к.т.н., доцент (Національний університет водного господарства та природокористування, м. Рівне)

Знання законів і форм мислення, їх свідоме використання в процесі пізнання підвищує професійну культуру мислення людини, розвиває критичне відношення до своїх і чужих думок.

Людське мислення підпорядковується логічним законам і протікає в логічних формах. Люди мислять логічно, навіть не знаючи, що їх мислення підпорядковується логічним закономірностям. Спробуємо розглянути в даній роботі значення логіки для професійної діяльності менеджера при прийнятті управлінських рішень.

В зв'язку з результатами останніх досліджень головного мозку, більша частина наших знань про менеджмент є неправильною або помилковою. Результати досліджень головного мозку доказують, що при прийнятті управлінських рішень емоції можуть зіграти важливішу роль, чим логіка [1].

«Нейроменеджмент - це мистецтво керування людськими ресурсами для отримання кращих організаційних показників на основі найновіших механізмів мозкових процесів» [1].

Для розуміння людських відносин та змін через нейронауку, щоб допомогти майбутнім керівникам розвивати нові якості лідерської поведінки у сучасних реаліях, актуалізувати підходи щодо процесу управління організаціями; зрозуміти і вести людей за собою на основі концепцій нейронауки, усвідомити необхідність зміни лідерської поведінки у сучасних організаціях нами було проведено опитування молодих людей вікової групи 15-25 років.

Головною метою проведення теоретичних досліджень було визначити ступінь обізнаності молоді, яка прагне бути керівниками сучасного типу, з елементарними поняттями про креативність та роль нейроменеджменту, як науки і практики XXI століття для бізнесу.

За структурою анкета для досліджень на тему: «НЕЙРОМЕНЕДЖМЕНТ В БІЗНЕСІ» включає три блоки запитань: а) зробити самооцінку основних психологічних рис свого характеру; б) про загальні поняття креативності та основні характеристики креативної організації? в) про теорію та основні напрямки використання знань про нейроменеджмент? [2; 3].

Узагальнюючи результати опитування близько 100 молодих людей з середовища учнівської й студентської молоді можемо зробити

висновки, що відповіді на питання анкети давали особи за характером темпераменту з наступних психотипів: сангвініки - 36,1% та холерики - 33,3%, а близько 30% опитаних відповіли, що у них за відсутності серйозних цілей і завдань проявляється бажання доводити собі та оточуючим, що вони можуть виконувати значно складніші завдання.

Серед усіх опитаних 64% дали відповідь, що креативність – це творчість в основі якої лежать нові ідеї. На питання «Які якості найбільше підходять до характеристики креативної організації?» (рис. 1) 34,7% респондентів відповіли, що це можливо шляхом залучення до управління організацією творчих особистостей, а 30,6% опитаних переконані, що наявність керівника демократичного стилю управління найбільше сприятиме створенню творчої атмосфери серед працівників.

Лише 5,5% респондентів вважають, що наявність авторитарного стилю керівництва ніяким чином не буде сприяти створенню креативного мікроклімату в трудовому колективі.



Рис. 1. Характеристика креативної організації за результатами опитування

Для респондентів було поставлено ряд запитань про наявність у них теоретичних знань про таку категорію, як «нейроменеджмент». Серед запропонованих варіантів відповідей на запитання «Нейроменеджмент – це...», на особливу увагу заслуговують відповіді на такі з них (рис. 2):

- ✓ основний напрям розвитку креативного менеджменту – 31,9 %;
- ✓ вчення про функції мозку людини - 20,8%;
- ✓ один із способів мислення - 19,4%;

- ✓ напрям практичної діяльності лікаря-невролога - 15,3%;
- ✓ теорія про управління 12,5%.

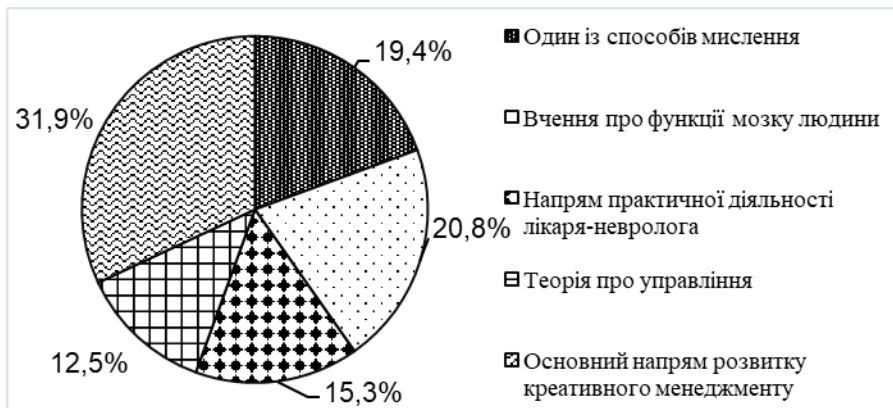


Рис.2. Фактори, що визначають нейроменеджмент як науку і практику управління

На запитання «Нейроменеджмент – це наука основана на...» серед п'яти варіантів, найбільший інтерес викликали відповіді на запитання:

- ✓ стикові психології, менеджменту та нейробиології - 29,2%;
- ✓ логічному менеджменті - 25,0%;
- ✓ інтелекті бізнесмена - 18,1%;
- ✓ використанні досягнень нейробиології - 18,1%.

Відповіді на поставлене запитання, що «нейроменеджмент – це наука основана на...» вчені про когнітивне мислення оцінили лише 9,7% респондентів.

На рис. 3 ми можемо бачити розподіл думок серед молодих людей, що прийняли участь в опитуваннях на запитання «Які основні напрямки використання знань про нейроменеджмент?». Позитивним є те, що майже 32% опитаних звернули увагу, що знання з методології нейроменеджменту необхідно використовувати менеджерами при розробці управлінських рішень і кожна п'ята (20,8%) з відповідей визначає, що менеджери з управління персоналом зобов'язані в своїй практичній роботі керуватися методичними рекомендаціями з основ нейролідерства. Інші відповіді на це запитання коливаються в межах 15-17% респондентів.



Рис. 3. Основні напрямки використання знань про нейроменеджмент

Аналіз відповідей на запитання «Хто може вважатися нейроменеджером?» показує, що на особливу увагу заслуговують відповіді, про те, що нейроменеджер – це керівник з креативним мисленням, так вважають 37,5% респондентів, а 19,4% опитаних вважають, що це керівник який приймає УР на засадах логічного мислення. Однак, тільки 11% переконані, що нейроменеджерами можуть бути бізнесмени, які зайняті генеруванням бізнес-ідей.

Наведені авторами статті результати досліджень сучасних тенденцій розвитку нейроменеджменту в Україні дають змогу зробити висновки про необхідність розвивати теорію нейроменеджменту як прикладної галузі наукових знань та практичної її реалізації шляхом запровадження в навчальний процес для студентів напряму підготовки «Управління та адміністрування» дисципліни під назвою «Нейроменеджмент у бізнесі».

1. Чарльз С. Джейкобс. Нейроменеджмент. Почему кнут и пряник больше не работают. К.: Companion Group, 2011. - 208 с. 2. Александрос Сайкойос. Нейронаука для лідерів: адаптивний лідерський підхід. URL: <https://www.koganpage.com/product/neuroscience-for-leaders-9780749475512>). 3. Окорський В.П. Роль нейроменеджменту при ухваленні креативних управлінських рішень // Перспективи розвитку економіки в 2022 році: аналітичний та теоретико-методологічний аспекти: матеріали науково-практичної конференції - Дніпро: НО «Перспектива», 2022. – С. 51-55.

АДАПТИВНЕ УПРАВЛІННЯ В СИСТЕМІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

Буняк Надія

Волинський національний університет імені Лесі Українки
м. Луцьк

Воєнні дії на території України, а також пов'язані з цим структурні зрушення в її економіці обумовлюють необхідність використання нових підходів до управління підприємством й пошуку дієвих інструментів пристосування його діяльності до теперішніх реалій. Заразом складність та нестабільність умов ведення бізнесу актуалізують проблеми забезпечення економічної безпеки суб'єктів господарювання й вимагають використання принципів та методів адаптивного управління.

Успіх підприємства на ринку значною мірою залежить від здатності його керівництва вчасно й адекватно реагувати на зміни, що відбуваються в зовнішньому та внутрішньому середовищі, виявляти різного роду небезпеки, уникати загроз, нейтралізувати ризики й у такий спосіб запобігати виникненню кризових явищ в діяльності. Запізніла реакція на зміни та виклики бізнес-середовища може призвести до втрати ринкових позицій, погіршення показників, що характеризують економічну безпеку.

Цілком очевидно, що здатність системи управління оперативно реагувати на трансформації, що відбуваються у внутрішньому та зовнішньому середовищі, вчасно пристосування до них є важливою запорукою забезпечення стратегічної стійкості підприємства, його безпечового розвитку.

Загалом адаптивне управління – це управління в системі з неповною апріорною інформацією про керований процес, яке змінюється в процесі накопичення інформації і застосовується з метою поліпшення якості роботи системи [1, с. 98]. Визначальною його характеристикою є швидка реакція керівництва підприємства на зміни, що відбуваються у внутрішньому та зовнішньому бізнес-середовищі.

Основною адаптивного управління є постійний моніторинг відповідності фактичного рівня визначених показників системи управління нормативним, зворотній зв'язок та швидка адекватна реакція всіх її підсистем на зміни, що відбуваються.

Використання його інструментів має за мету забезпечення стабільного розвитку підприємства у тривалій перспективі в умовах мінливого зовнішнього середовища шляхом впровадження відповідних організаційно-управлінських, техніко-технологічних, економічних та

соціальних адаптаційних заходів.

Водночас забезпечення бажаного рівня економічної безпеки повинно не тільки охоплювати заходи щодо пристосування до змін, які відбуваються в зовнішньому середовищі, але й прогнозувати їх і заздалегідь готуватись до них. Загалом адаптація до мінливих умов діяльності передбачає зміну структури та параметрів управлінського впливу у відповідь на зміни зовнішніх чинників чи внутрішніх параметрів об'єкту управління.

Процеси, що відбуваються на підприємстві, не є сталими, вони постійно змінюються, реагуючи тим самим на трансформації, що відбуваються в зовнішньому середовищі. Коригування діяльності може здійснюватися в рамках її традиційних форм або передбачати впровадження спеціальних антикризових заходів.

У зв'язку з цим можна говорити про:

- «запізніле» управління (управління, яке через реалізацію ряду заходів, забезпечує / сприяє ефективному функціонуванню об'єкту управління в несприятливих / невизначених / якісно нових умовах);
- «попереджувальне» управління (яке через ряд заходів забезпечує / сприяє досягненню попередньо змодельованих критеріїв, корекцію процесу управління та управлінського впливу на об'єкт та фактори його функціонування з метою повернення до планової траєкторії руху) [2].

В основі адаптивного управління лежать наступні принципи: варіативність рішень, прозорість, інформаційна забезпеченість, комплексність, системність, стійкість й адаптивність, ієрархічність, рефлексивність, ефективність, стратегічна спрямованість, контрольованість. Їх дотримання забезпечує досягнення поставлених цілей в процесі адаптації підприємства до мінливих чинників зовнішнього оточення, своєчасне коригування діяльності та внесення відповідних змін у всі підсистеми управління.

На нашу думку, формування системи адаптивного управління підприємства має здійснюватися в такій послідовності:

- комплексне вивчення зовнішнього й внутрішнього середовища підприємства, діагностика його системи управління;
- встановлення цілей адаптації;
- формування адаптивної стратегії, визначення форми адаптаційної реакції;
- призначення відповідальних за реалізацію відповідних адаптивних заходів з чітким розподілом повноважень та відповідальності;
- мотивація працівників до виконання робіт, пов'язаних з реалізацією процесу адаптації;
- контроль та оцінка результатів провадження адаптаційних заходів;

- оцінка ефективності проведених заходів та коригування дій.

Варто зазначити, що адаптивна система управління не може бути універсальною, адже вона має ситуативний характер. Її структура та цільова спрямованість безпосередньо залежить від змін у зовнішньому середовищі, їх вагомості та ступеня впливу на результати діяльності підприємства тощо.

Визначальним критерієм дієвості адаптивної системи управління є її здатність оперативно генерувати ефективний управлінський вплив, що відповідає динаміці зміни чинників зовнішнього й внутрішнього середовища підприємства.

В умовах високої невизначеності середовища керівництво підприємства може обрати один з двох альтернативних варіантів дій: адаптацію до змін зовнішнього середовища шляхом приведення внутрішнього середовища у відповідність до зовнішніх факторів та безпосередній вплив на зовнішнє середовище, щоб зробити його більш сприятливим для функціонування. Використавши при цьому економічні, виробничо-технічні, організаційно-адміністративні та соціально-психологічні способи адаптації та врахувавши адаптивні властивості об'єкту управління, зокрема його адаптивний потенціал.

Ефективність адаптивного управління забезпечується шляхом підвищення кваліфікації управлінського персоналу, активізації інноваційних процесів, підвищення гнучкості організаційної структури, забезпечення необхідного рівня інформатизації та автоматизації процесів управління, маневрування в розподілі та перерозподілі ресурсів для досягнення поставлених цілей, врахування інтересів усіх зацікавлених сторін тощо.

Отже, важливою передумовою забезпечення економічної безпеки підприємства в умовах мінливого зовнішнього оточення є його здатність швидко пристосовуватись до них, змінюючи свої параметри функціонування.

1. Кулик Н. М., Соколенко Т. М. Технологія адаптації у системі управління підприємством. *Економічний аналіз*. 2013. Том 14. №3. С. 96-100.

2. Оліферук С. І. Адаптивне управління розвитком сільського господарства: сутність та ознаки. *Ефективна економіка*. 2012. №12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1648> (дата звернення: 18.05.2022).

ЦИФРОВЕ ЛІДЕРСТВО В ОРГАНІЗАЦІЇ

Наталія Вавдіюк, Тетяна Півницька

Луцький національний технічний університет, Луцьк

Цифрові технології змінюють конкурентне та організаційне середовище організації. Успішна цифрова трансформація розпочинається з цифрового лідерства. Керівники повинні розвивати нові навички, щоб ефективно направляти підлеглих до досягнення цілей розвитку організації [1-5]. Це потребує розвитку цифрових навичок керівників в організації та розуміння того, чому лідерство на цифровому робочому місці є ключовим компонентом цифрової трансформації.

Менеджери в організації усвідомлюють, що для того, щоб організація могла не лише впоратися з тривалою хвилею цифрових зривів, що впливають на роботу, необхідний новий підхід. В організації прогрес може бути досягнуто завдяки окремим стратегіям.

Подальші дослідження пропонуємо зосередити на порівняльному аналізі цифрового робочого місця через цифрові можливості та цифрові засоби організації. Це дозволить сформувані стратегії цифрового лідерства в організації.

Ефективне лідерство цифрового робочого місця означає адаптацію та розширення основних навичок керівництва, таких як стратегічне мислення, ефективне спілкування та інше, щоб включити новий набір лідерських практик. З цією метою проведено самооцінку цифрових навичок лідерів в організації щодо цифрової грамотності, цифрової стратегії, цифрового супроводу, цифрової комунікації, адаптованості, міжкультурної взаємодії, дотримання принципів цифрового лідерства. Також проведено самооцінку зрілості цифрового робочого місця підлеглих в організації щодо комунікацій та бізнес-аналітики, організації робочого процесу, організаційної структури та цифрової узгодженість, стратегічне узгодження та управління. Вибірка досліджуваної організації містила 5 віддалених команд, загальною кількістю 250 підлеглих та 45 керівників різних рівнів управління. Відповідно, зібрані статистичні характеристики обчислювались таким чином, щоб в результаті сформувані висновки або екстраполяцію із вибірки на всю генеральну сукупність.

Сформуємо гіпотезу: зі зростанням цифрової готовності лідера, зростатиме цифрова готовність підлеглих команди в організації і навпаки.

Достовірність гіпотези підтверджується значенням розрахованого $R^2 = 0,9712$ (квадрат множинного коефіцієнта кореляції між залежною і пояснюючою змінними). Зокрема, для моделі парної лінійної регресії ($y = 1,1297x - 0,5234$), коефіцієнт детермінації дорівнює квадрату звичайного коефіцієнта кореляції між змінними y (цифрова готовність підлеглих команди лідера) і x (цифрова готовність лідера). $R^2 = 0,97$, що свідчить про високе значення частки дисперсії залежної змінної, яка пояснюється в розглянутій в моделі залежності між цифровою готовністю лідера та цифровою готовністю підлеглих команди. Зі зростанням показників цифрової готовності керівника на 1 одиничний вимір приведе до збільшення рівня цифрової готовності підлеглих на 1,1297 одиничного виміру. Отже, гіпотеза підтверджена, оскільки встановлено, що зі зростанням цифрової готовності лідера зростатиме цифрова готовність підлеглих і навпаки.

Результати свідчать про те, що для організації існує ризики цифрової неготовності керівників та підлеглих з точки зору організації, процесу чи інфраструктури. Але найбільший виклик стосується культурного середовища та поведінки керівників та підлеглих організації.

Розглянемо матричний підхід формування та реалізації стратегії цифрового лідерства в організації. Всі точки одновимірного простору можна задати при обраному початку координат одним числом (0; 0). Матриця вибору стратегії цифрового лідерства можлива за наступним розподілом: (5; 5). Це пов'язано з тим, що максимально отримувана сума балів за результатами опитування формувалась за шкалою, від 0 до 5, а максимальна позитивна оцінка, яка може бути отримана – 5. Обов'язковим елементом системи координат в матриці вибору стратегії цифрового лідерства є початок координат – точка, від якої буде вестись відлік відстаней – 1. Крок поділу на квадранти дорівнюватиме $2,5 ((5-0)/2)$.

Іншим обов'язковим елементом матриці є одиниця довжини, яка дозволяє оцінювати відстані, які свідчитимуть про належності значення рівня цифрової готовності до квадратів вибору стратегії цифрового лідерства. Для двовимірного простору, що характеризуватимуть наступні квадранти: з точками $x(2,5; 5)$ та $y(2,5; 5)$ рекомендована до реалізації стратегія цифрового лідерства; з точками $x(0; 2,5)$ та $y(2,5; 5)$ рекомендована до реалізації стратегія експертного лідера; з точками $x(2,5; 5)$ та $y(0; 2,5)$ рекомендована до реалізації стратегія експертного підлеглого; з точками $x(0; 2,5)$ та $y(0; 2,5)$ можлива до реалізації стратегія початківця в цифровому

управлінні.

Матриця вибору стратегії цифрового лідерства зосереджується на консервативному лідері та лідері змін щодо інтенсивності трансформації. На основі вищого рівня цифрової інтенсивності лідерства, її рамки додають два типи лідерства: експерт-лідер, експерт-підлеглий.

Організації рекомендовано до використання наступні стратегії цифрового лідерства, які наведемо в таблиці 1.

Таблиця 1. Матриця вибору стратегії цифрового лідерства організації

Координати	Цифрова готовність лідера	Цифрова готовність підлеглих	Стратегії
$x(2,5; 5);$ $y(2,5; 5)$	Висока	Висока	Цифрового лідерства (команда 2; команда 3; команда 4)
$x(0; 2,5);$ $y(2,5; 5)$	Висока	Низька	Експертного лідера
$x(2,5; 5); y(0; 2,5)$	Низька	Висока	Експертного підлеглого
$x(0; 2,5); y(0; 2,5)$	Низька	Низька	Початківця в цифровому управлінні (команда 1; команда 4)

Стратегія початківця в цифровому управлінні

Рекомендована до впровадження тим організаціям, що мають низький рівень цифрової готовності лідера та підлеглих (команда 2; команда 3; команда 4). Керівництво настільки зосереджені на поточних операціях, що загрози від нових цифрових моделей бізнесу повністю ігноруються.

Організація застосовує вичікувальний підхід, спостерігаючи за іншими галузями, за їхніми конкурентами, здійснює незначне інвестування щодо розвитку цифрових технологій. Крім цього організація має базові цифрові можливості (наприклад, конфіденційність, безпека, технологічні обмеження тощо), а керівництво часто скептично ставиться до впливу цифрових

технологій на бізнес.

Стратегія експертного лідера

Рекомендована до впровадження тим організаціям, що мають високий рівень цифрової готовності лідера та низький – підлеглих.

Витрачається в організації інноваційні цифрові технології, але не вистачає методів управління, щоб зробити це організовано та економічно ефективно. Багато інноваційних інструментів, але незначний вплив при застосуванні на основні операційні процеси, необхідні для справжнього впливу на зростання доходів. В організації багато вдосконалених цифрових функцій (наприклад, соціальні, мобільні тощо), але недостатньо інтегровані в основні процеси управління організацією.

Лідер команди використовує цифрові інструменти але недостатньо забезпечує обмін інформацією з командою про наявні знання. Бере участь керування цифровою трансформацією у організації.

Стратегія експертного підлеглого

Рекомендована до впровадження тим організаціям, що мають низький рівень цифрової готовності лідера та високий – підлеглих.

Наявні потужні можливості цифрового розвитку підлеглих, але низький рівень інвестування у цифрове управління. Лідер команди повільно залучається до реалізації цифрових змін в організації, страх помилитися стримує організацію від прогресу. Модель зрілого управління, але надто консервативна і повільна. Керівник традиційний у своєму стилі керівництва та не обізнаний у цифровій формі роботи, не використовує цифрові інструменти, але захоплюється підлеглими, які використовують діджитал інструменти в роботі. Покладається на особисте спілкування і з обережністю ставиться до цифровізації та нових способів роботи.

Стратегія цифрового лідерства

Рекомендована до впровадження тим організаціям, що мають високий рівень цифрової готовності лідера та підлеглих (команда 1; команда 4). Керівник організації знає, як і куди інвестувати в цифровий розвиток, має всеосяжне цифрове бачення, працює у тісній співпраці з іншими керівниками для стимулювання значних змін. Це призводить до нарощування конкурентних переваг, зростання доходу, впорядкування операцій для зменшення витрат. Цифровий лідер демонструє характеристики експерта – керує цифровим розвитком у своїй організації, має чітке бачення, яке надихає інших та знає, як залучити підлеглих до співпраці. Бере активну участь у формуванні нової цифрової культури, має чітке уявлення про

структури та процеси, необхідні для цього.

Отже, визначено модель цифрової зрілості лідера та підлеглих, щоб зрозуміти, де сьогодні перебуває організація та де існують можливості для переходу до ефективного цифрового лідерства в організації.

Встановлено, що цифрове лідерство у віртуальних командах є видом командного менеджменту, для роботи лідера та його підлеглих використовують віддалене робоче середовище, або поєднання онлайн та офлайн діяльності. Необхідні якості лідерства подібні як для традиційних команд, як і для віртуальних команд. Суттєва різниця полягає в тому, що можливість невдач або поганої роботи віртуальних команд вища через географічне розташування, технічні можливості та навички, різницю в часі [7]. Саме ці фактори вимагають від віртуальних лідерів віртуальних команд зосередитися на наданні чітких цілей, керівництва членам команди та супроводу. Керівні ролі цифрових лідерів зосереджені на мотивації працівників та допомозі командам у досягненні цілей. Термін «віртуальне керівництво» узагальнює наслідки змін у ситуаціях, з якими доводиться працювати менеджеру: перш за все, змінюється спілкування, а разом із ним і культура менеджменту, а для управління пов'язаними операційними процесами потрібні додаткові цифрові технології. Цифрове лідерство віртуальними командами потребує комунікаційної взаємодії, зростання довіри, інформаційно-комунікаційного забезпечення.

Цифрові лідери забезпечують спілкування в команді через інтернет та цифрові засоби та потребують іншого набору навичок, ніж лідери в офісних умовах. Віртуальне керівництво зосереджується на поліпшенні співпраці за допомогою спілкування, підзвітності та прозорості. Цифровізація бізнесу в організації потребує дослідження способів подолання проблем, пов'язаних управління віртуальними командами та забезпечення продуктивності працівників.

1. Gartner HR Survey Reveals 88% of Organizations Have Encouraged or Required Employees to Work From Home Due to Coronavirus URL: <https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2020-03-19-gartner-hr-survey-reveals-88--of-organizations-have> (дата звернення: 09.02.2021 р.)

2. Favier, Marc & Daassi, Mohamed & Jawadi, Nabila. (2013). Relationship building in virtual teams: A leadership behavioral complexity perspective. *Human Systems Management*. 32. 10.3233/HSM-130791.

3. Avolio, B. J., & Kahai, S. S. (2003). Adding the "E" to E-Leadership: How it may impact your leadership. *Organizational Dynamics*, 31(4), 325–338. [https://doi.org/10.1016/S0090-2616\(02\)00133-X](https://doi.org/10.1016/S0090-2616(02)00133-X)
4. Ubell, Robert. (2010). Virtual Teamwork: Mastering the Art and Practice of Online Learning and Corporate Collaboration. 10.1002/9780470615782.
5. Bell, B. S. & Kozlowski, S. W., 2002. A typology of virtual teams. *Group and Organisation Management* , 27(1), pp. 14-49.
6. Zivick, J., 2012. Mapping Global Virtual Team Leadership Actions to Organizational Roles. *The Business Review*, Summer, 19(2), pp. 18-25.
7. Why digital workplace transformation starts with digital leadership URL: <https://digitalworkplacegroup.com/digital-workplace-transformation-starts-digital-leadership/> (дата звернення: 09.02.2021 р.).

ПРИЧИНИ РОЗВИТКУ ТА ПРОФІЛАКТИКА ПРОФЕСІЙНОГО ВИГОРАННЯ У МЕНЕДЖЕРІВ

Василик Наталія Михайлівна

Луцький національний технічний університет, м. Луцьк

Сучасні швидкі темпи розвитку суспільства, активна зміна технологій та потреб, ріст інформаційного навантаження, зумовлюють постійне збільшення стресових ситуацій в житті кожної людини. Відповідні тенденції напряму стосуються і професійного життя людей, де постійно зростають вимоги до працівника та його професійних якостей. Все це проковує розвиток такого сучасного небезпечного явища як «професійне вигорання».

Н.І. Freudenberger американський психіатр, у 1974 р. вперше ввів поняття «вигорання» («burnout») «для характеристики психологічного стану здорових людей, які перебувають в інтенсивному й тісному спілкуванні з пацієнтами (клієнтами) в емоційно навантаженій атмосфері, надаючи професійну допомогу» [1].

11 видання Міжнародної класифікації хвороб (МКХ) підтверджує документально наявність синдрому професійного вигорання, але його класифікують не як хворобу, а як явище, що призводить до хвороб і незадовільного стану здоров'я. Згідно з МКХ-11 «вигорання – це синдром, що виникає внаслідок хронічного стресу на робочому місці. Основні ознаки професійного вигорання: втрачається енергійність, з'являється відчуття виснаження; підвищується психологічне дистанціювання від роботи, негативні думки про роботу; знижується професійна ефективність» [2].

За визначенням С. Maslach, S. Jackson, синдром вигорання характеризується: «емоційним спустошенням, байдужістю і навіть цинічним ставленням до клієнтів, негативним ставленням до себе, відчуттям незадоволеності своєю роботою, недооцінкою професійних досягнень, порушенням взаємовідносин із колегами, у сім'ї, погіршенням якості життя, фізичного та психічного здоров'я» [3].

«Синдром менеджера» (називають його ще «синдром професійного вигорання» або «синдром хронічної втоми») – це стан довготривалого стресу, наслідком якого є емоційне, фізичне, психічне виснаження. Для синдрому менеджера характерний хронічний астеничний стан, навіть після відпустки, з пригніченням настрою, порушенням сну та швидкою стомлюваністю. Синдром хронічної втоми «стрімко поширюється в усіх цивілізованих країнах світу. Такий швидкий розвиток цієї недуги фахівці пов'язують з швидким ритмом сучасного

життя і надмірно великим емоційно-психологічним навантаженням» [4].

Таким чином, дійсно найчастіше саме менеджери відчувають симптоми професійного вигорання, адже їх діяльність пов'язана із:

- відчуттям особистої відповідальності, а також відповідальності за роботу колективу та організації в цілому;

- необхідністю прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності та високого ступеня ризику,

- інтенсивним рівнем комунікаційних потоків;

- необхідністю адаптації до швидких змін ІТ, потреб споживачів та дій конкурентів;

- постійним саморозвитком та самовдосконаленням, тощо.

Така інтенсивна різнобічна професійна діяльність менеджерів призводить поступово до втоми та розвитку професійного вигорання.

Загалом, причинами розвитку професійного вигорання у менеджерів може бути низка взаємопов'язаних зовнішніх та внутрішніх факторів, які найчастіше науковці групують за індивідуальними, робочими та організаційними характеристиками.

Індивідуальними причинами розвитку професійного стресу у менеджерів можуть бути: розвиток сили, швидкості, спритності, витривалості; гострі і хронічні захворювання; біологічні ритми; вікові зміни; пороги чутливості аналізаторів; шкідливі звички; трудова спрямованість (мотивація); психічні стани (стомлюваність, депресія, тривожність, тощо); особливості особистості (темперамент, характер, тощо); моральна зрілість і стійкість; акуратність, професійна відповідальність; прагнення до професійного вдосконалення; честолюбство; кризи кар'єри; рівень знань, умінь та навичок; компетентність; професійний досвід; відповідність освіти, тощо.

Робочими причинами розвитку професійного стресу у менеджерів можуть бути: інформаційне завантаження; обсяг роботи (величина робочого навантаження); відповідальність, небезпека, завдання; прояви творчості; безпека праці; світлотехнічні особливості приладів; тимчасові обмеження; надійність техніки та програмного забезпечення; кодування інформації; мікроклімат і газовий склад повітря, шум, вібрація, освітленість на робочому місці; інтер'єр (дизайн) приміщення; технічна оснащеність робочого місця; психологічний клімат в колективі; рольовий статус, лідерство; суспільне визнання, схвалення; задоволеність професійних очікувань та результатів (цілей); міжособистісні відносини (конфлікти), тощо.

Причинами організаційними розвитку професійного стресу у менеджерів можуть бути: мета діяльності (реальність, ясність,

суперечливість, тощо); професійна підготовка (перепідготовка); організація робочого місця; режими роботи та відпочинку; комунікаційні потоки; кадрова політика, кар'єрне зростання; спеціалізація і розподіл праці; рівень прийняття управлінських рішень (вищий, середній, нижчий); зворотній зв'язок про результати діяльності; охорона праці та техніка безпеки; формалізація завдання; співвідношення структури і функції організації; терміни виконання завдань; кількість та професійність підпорядкованих працівників, делегування повноважень та відповідальність; рівень та вид мотивації і стимулювання праці; політика найму тощо.

Симптомами професійного вигорання у менеджерів можуть бути:

– соціальні симптоми – відчуття недостатньої підтримки з боку родини, друзів, колег; зниження інтересу до дозвілля, захоплень; низька соціальна активність; обмеження соціальних контактів; нерозуміння інших; відчуття ізоляції, тощо;

– поведінкові симптоми – імпульсивна емоційна поведінка; з'являється втома; виправдання вживання тютюну, алкоголю, ліків; байдужність до харчування; поява нещасних випадків, тощо.

– емоційні симптоми – агресивність, дратівливість, тривожність; брак емоцій, цинізм, черствість і песимізм у роботі й особистому житті; почуття безпорадності й безнадії; депресія, почуття провини, істерія; втрата професійних перспектив, ідеалів; збільшення деперсоналізації, тощо;

– фізичні симптоми – фізична втома поганий загальний стан здоров'я, неритмічне дихання, нудота, виснаження, зміна ваги, підвищення артеріального тиску, хвороби серцево-судинної системи, запаморочення, тощо.

– інтелектуальні симптоми – байдужість до нововведень; формальне виконання роботи; зниження інтересу до нових ідей та альтернатив вирішення завдань; збільшення схильності до шаблонного, ніж до творчого мислення; втрата інтересу до життя, нудьгування, туга; неактивна участь чи відмова від участі в навчальних та експериментальних заходах, тощо.

Таким чином, бачимо, що синдром професійного вигорання у менеджерів негативно позначається на їхньому здоров'ї, працездатності та ефективності прийняття і реалізації управлінських рішень. Тому актуальними і важливими є питання проведення профілактичної роботи з попередження професійного вигорання менеджерів в організаціях.

Всі види профілактичних заходів можна об'єднати у дві групи:

1) надання допомоги на особистісному рівні, тобто менеджер сам, або за допомогою консультантів, визначає та реалізовує стратегію попередження виникнення професійного вигорання, в тому числі завдяки постійному професійному саморозвитку та самовдосконаленню;

2) надання допомоги на організаційному рівні. Сьогодні на рівні організацій застосовують нові актуальні методи та заходи профілактики професійного вигорання менеджерів:

- планування професійного зростання та персональної кар'єри;
- оптимізація системи мотивації та стимулювання;
- надання можливості гнучкішого графіка роботи;
- застосування актуальних сучасних програм навчання;
- проведення семінарів з управління конфліктами та ефективного налагодження комунікаційних зв'язків;
- розробка та реалізації програми підтримки співробітників (Employee Assistance Program, EAP);
- покращення зворотного комунікаційного зв'язку в організації;
- проведення внутрішніх PR-заходів;
- організації системи тренінгів, що сприяють мотивації саморозвитку, професійного та особистісного зростання менеджерів;
- підтримка та забезпечення дотримання здорового способу життя;
- упровадження антистресових програм із групами підтримки;
- організація кімнат чи зон відпочинку, медитації, тощо.

Отже, вчасна діагностика та реалізації профілактичних заходів із запобігання чи ліквідації професійного вигорання у менеджерів дозволить підвищити рівень реалізації їх професійного потенціалу.

1. Freudenberger H.J. (1974). Staff burnout. *Journal of Social Issues*. V. 30. P. 150-165.

2. 11-тий Міжнародний класифікатор хвороб. Офіційний сайт Міністерства охорони здоров'я України. URL: <https://moz.gov.ua> (дата звернення 11.05.2022).

3. Maslach C. Goldberg J. (1998). Prevention of burnout : new perspectives. *Applied and Preventive Psychology*. V. 7. P. 63-74.

4. Поліщук О.С., Паламарчук О.М. (2018). Особливості прояву та причини виникнення «Синдрому менеджера». «Молодий вчений», № 1 (53). С. 49-53.

ЕФЕКТИВНІСТЬ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ЯК НЕВІД'ЄМНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ ПОКАЗНИК

Висоцька Анастасія Юрївна

Хмельницького університету управління та права Леоніда Юзькова,
м. Хмельницький

У сучасному світі кожен підприємець прагне досягнути максимального рівня результативності від власної діяльності, використовуючи як фінансові, так і людські ресурси. Адже саме успішна реалізація стратегії розвитку підприємства передбачає здійснення не лише результативної, а й ефективної господарської діяльності. Також у межах ринку необхідно постійно підтримувати високі показники ефективності підприємницької діяльності та можливості забезпечувати максимальну конкурентоспроможність послуг чи продукту, який безпосередньо реалізується на ньому [1, ст.47].

Актуальність цієї теми полягає у тому, що провідним аспектом оптимального функціонування сучасного підприємства в конкурентних умовах ринку є забезпечення ефективності його діяльності. Водночас, необхідність оцінки ефективності виробничої діяльності підприємства зумовлюється потребами формування нових цілей, принципів та засад господарювання, які насамперед орієнтовані на задоволення потреб споживачів та вимог ринку. У загальному розумінні, ефективність діяльності підприємства - це категорія, яка виражає відповідність результатів і витрат підприємства цілям діяльності та інтересам власників [2, ст.56]. Зокрема, це поняття передбачає прагнення власника оцінити та порівняти отримані результати діяльності з величиною витрат. Тому ефективність виробничої діяльності підприємства є невід'ємним показником у процесі його розвитку та вдосконалення якості продукції.

Слід зазначити, що процес оцінки цього показника є досить складним та комплексним, налічуючи різноманітні методи та підходи. Адже для обчислення показників ефективності потрібно мати необхідну сукупність первинних даних, які відображають реальні виробничі процеси та стан системи господарювання за абсолютно різними напрямками, що характерні для підприємства [3, ст.68]. Тобто, ефективність виробничої діяльності підприємства є узагальнюючим показником результативності використання трудових та матеріальних ресурсів.

Одним з найбільш розповсюджених підходів, які допомагають

визначити та дослідити ефективність будь-якого підприємства, вважається комплексний. Зокрема, цей метод охоплює моніторинг, фіксування фактичних (очікуваних) значень у динаміці й аналітичну оцінку певної сукупності показників діяльності підприємства, що дає змогу цілісно проаналізувати його переваги та недоліки [4, ст.50]. Слід зазначити, що методів та заходів збільшення рівня ефективності є досить багато, але кожен підприємець повинен враховувати власні побажання та можливості фірми. Адже саме за допомогою комплексного підходу можна визначити ефективність діяльності підприємства в цілому та в безпосередній участі в капіталі підприємства.

Важливим аспектом у процесі підвищення ефективності є конкретизація основних напрямів вдосконалення підприємницької діяльності. У свою чергу, рівень ефективності насамперед визначає дійсну якість, масштаб виробництва та необхідні ресурси для розвитку організації. Саме це зумовлює необхідність періодичного аналізу її результативності, перебуваючи в умовах сучасного нестабільного ринку. Крім цього, головною метою підвищення ефективності підприємства є прагнення досягнути певного стану виробництва, коли на кожну одиницю витрат буде отримано максимальний результат [5, ст.79].

Також варто зазначити, що кожне підприємство самостійно формує систему конкретних прямих показників оцінки рівня ефективності, враховуючи інтереси та цілі діяльності. Водночас, оцінка ефективності діяльності підприємства здійснюється за допомогою певних кількісних та якісних характеристик, які відображають його поточну результативність та ріст у межах ринку. Як результат, узагальнюючим показником, який відображає економічну ефективність діяльності підприємства, безпосередньо виступає рентабельність [4, ст.87].

Отже, поняття ефективності підприємства є досить багатоаспектним, яке відображає досить важливі економічні показники, а саме прибутковість, економічне положення на ринку, інноваційність виробництва, якість товарів та конкурентоспроможність в цілому. Тому критерії ефективності повинні характеризувати якісну сторону діяльності підприємства, відповідаючи всім вимогам, які здатні розкрити повне відображення результату господарської діяльності та здійснити аналіз рівня поставленої мети. Однак, процес оцінки результативності будь-якого підприємства є обов'язковим елементом його економічного росту, що безумовно допоможе значно підвищити рівень прибутку також. Тобто,

рівень ефективності підприємницької діяльності належить до категорії показників, які безпосередньо впливають на розвиток організації в майбутньому.

1. Дзюбик С., Ривак О. Основні економічні теорії: навчальний посібник. Київ: Знання, 2014. 423 с.

2. Кудренко Н. Теоретико-методичні підходи щодо оцінювання економічної ефективності функціонування підприємств. Науковий часопис Національного педагогічного університету імені М.П. Драгоманова. 2014. Вип. 24. С. 61–67.

3. Мочерний С. Економічна теорія: навчальний посібник. Київ: ВЦ «Академія», 2009. 640 с.

4. Пилипенко С.М. Теоретичні засади оцінки ефективності діяльності підприємства. Електронне наукове видання «Глобальні та національні проблеми економіки» Миколаївського нац. ун-ту імені В. О. Сухомлинського. Випуск №10. 2016. С. 452-456.

5. Синіговець О. Сучасні підходи до оцінки ефективності діяльності підприємств. Вісник Національного технічного університету «ХПІ». 2010. Вип. 58. С. 8–13.

ОБҐРУНТУВАННЯ ОСНОВ ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ САНАТОРНО-КУРОРТНИХ ПІДПРИЄМСТВ В РЕГІОНІ

Вівсянник О.М.

кандидат наук з державного управління, директор департаменту цивільного захисту та охорони здоров'я населення Рівненської обласної державної адміністрації

Розвиток основ державного регулювання діяльності санаторно-курортних закладів базується на наявності високої потреби в медичних та лікувальних послугах, недостатньої платоспроможності населення та недостатньому рівні інтеграції вітчизняних курортів в світову практику профілактики та реабілітації. В таких умовах обґрунтування концептуальних основ державного регулювання розвитку рекреаційної діяльності санаторно-курортних підприємств має значний інтерес і практичну цінність.

Розвитку курортної справи в сучасному світі сприяють виклики глобального розвитку. До таких викликів необхідно віднести постійне проведення військових операцій, локальних збройних конфліктів, надзвичайні ситуації в різних куточках земної кулі, що зумовлені глобальним потеплінням та змінами в кліматі окремих регіонів, стрімке поширення інфекційних захворювань з місця виникнення вірусу до різних куточків планети завдяки транспорту, комунікаціям, міграції, мутації вірусів у зв'язку з їх перенесенням до значної кількості носіїв, розповсюдження пандемій, яке має широку соціальну та економічну основу та ін.[2]. Санаторно-курортні підприємства є важливою складовою частиною системи охорони здоров'я. Діяльність санаторно-курортних підприємств досліджували провідні вчені в сфері державного управління системою охорони здоров'я[1, 2, 3]. В країні проводились також аналітичні дослідження впливу діяльності санаторно-курортних підприємств на формування системи громадського здоров'я.

Лікувальні та оздоровчі можливості санаторно-курортних підприємств рівненської області мають потенціал, що відповідає світовому рівню. Санаторії регіону можуть надати цілий комплекс реабілітаційних та оздоровчих послуг. Серед санаторіїв Рівненської області найбільш відомим є санаторій «Червона Калина». Санаторій «Червона калина» надає лікувальні послуги з оздоровлення людям, що страждають на захворювання серцево-судинної, нервової, дихальної систем, органів руху та опори, шлунково-

кишкового тракту. [5].

Нові методи лікування на основі ексклюзивного природного ресурсу надає санаторій «Горинь». Санаторій має досить давню історію. Лікують у санаторії природними чинниками: мінеральною водою та торф'яними грязями. Мінеральна вода видобувається з п'яти свердловин, які мають різну мінералізацію. Аналогів Степанській мінеральній воді в Україні немає. За своїм складом вона нагадує воду німецького курорту «Баден-баден», «Аахен» та має надзвичайні цілющі властивості[6].

Основним лікувальним фактором санаторію «Корець» є мінеральна родонова вода, яка використовується в лікувальній практиці. В санаторії лікують: захворювання суглобів та м'язів: ревматоїдний артрит, деформуючий остеоартроз, ревматичний поліартрит, артрит та поліартрит не туберкульозної етіології, міозити, бурсити, тендовагініти, пост травматичні артрозоартрити, контрактурні нестійкі артрогенні, біогенні; Захворювання хребта туберкульозного походження: анкілозуючий спондїлартрит; остеохондроз, спондиліоз[7].

Позитивним є досвід спеціалізованого санаторно-оздоровчого комплексу «Веселка», який розташовано в екологічно чистій зоні. Межуючих з комплексом екологічно-небезпечних об'єктів та виробничих підприємств не має. В санаторно-оздоровчому комплексі організоване цілодобове чергування медичного персоналу здійснюється лікарем-педіатром та медичними сестрами. В оздоровчому комплексі організоване п'ятиразове харчування дітей з розрахунковою добовою калорійністю 2800-3000 калорій. Меню складається за участю лікаря[8].

Відомим на всю Україну є санаторій матері та дитини «Пролісок» знаходиться на території регіонального ландшафтного парку, в екологічно чистій зоні. Він приймає на лікування та відпочинок дітей та дорослих. В оточенні соснового бору, на березі великого водного плеса стоять лікувальний та водолікувальні корпуси з сучасним обладнанням, басейн, термальний басейн з мінеральною водичкою. Санаторій займає територію 8 га. Санаторій має власне джерело з цілющою мінеральною водою. «Пролісок» має унікальні сучасні діагностичну та лікувальну бази. [9].

Рекреаційні, лікувальні, реабілітаційні та профілактичні можливості підприємств санаторно-курортного комплексу Рівненської області мають великий потенціал і широко використовуються мешканцями регіону та прилеглих областей. Втім, такий потенціал повинен мати більш широке застосування в національному та

міжнародному масштабі. З санаторно-курортних підприємств, які працюють в регіоні, тільки санаторій «Червона Калина» проводить свою діяльність на світовому рівні за масштабами та якістю надання послуг.

На попит на санаторно-курортні послуги негативно впливає диспропорція між високою потребою в цих послугах і низькою платоспроможністю населення. В таких умовах обґрунтування концептуальних основ державного регулювання розвитку рекреаційної діяльності санаторно-курортних підприємств має значний інтерес і практичну цінність.

1. Джинджоян В. В. Вплив органів державного управління на стратегічне управління розвитком туризму в Рівненській області. *Стратегія і тактика державного управління*. 2019. Вип. 1–2. С. 20–25.

2. Сазонець І.Л., Зима І.Я. Соціальні інститути в трансформації державної системи управління охороною здоров'я. Рівне. Волинські обереги, 2018. 168 с.

3. Сазонець О.М., Ганкіна М.С. Дослідження ефективності рекреаційної діяльності санаторіїв України за допомогою використання методу таблиць виживання. *Проблеми підвищення ефективності економіки та управління в сучасних умовах*. Матеріали міжнар. наук.-практ. конф., 19 грудня 2016 р. С. 89 – 92.

4. Стан охорони здоров'я в Рівненській області. URL: <http://www.rouoz.gov.ua/diyalnist/osnovni-zahodi/> (дата звернення: 22.02.2022 р).

5. Санаторій «Червона Калина». URL: <http://www.chervona-kalina.rv.ua/>. (дата звернення: 22.02.2022 р).

6. Санаторій «Горинь». URL: <https://fpsu.org.ua/nasha-borotba/novini-chlenskikh-organizatsij/14576-sanatorij-gorin-zapros hue>. (дата звернення: 22.02.2022 р).

7. Санаторій «Корець». URL: <http://rada.com.ua/ukr/catalog/10444/>. (дата звернення: 22.02.2022 р).

8. Санаторно-оздоровчий комплекс «Веселка». URL: http://v-sky.org/?page_id=25. (дата звернення: 22.02.2022 р).

9. Санаторій матері та дитини «Пролісок». URL: <https://prolisok.info/pro-sanatorij/>. (дата звернення: 22.02.2022 р).

УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПОСЛУГ ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ

Влащенко Наталія

Харківський національний університет міського господарства
ім. О. М. Бекетова, м. Харків

Бурхливий розвиток готельний бізнес отримав із переходом до ринкової економіки. Динамічне зростання та жорстка конкуренція ставлять проблеми підвищення якості готельних послуг до пріоритетних.

На сьогодні однією з актуальних проблем в індустрії гостинності є пошук сучасних методів оцінки та підвищення якості готельних послуг з метою забезпечення конкурентних переваг підприємствам індустрії гостинності.

У готельному бізнесі постійний контроль якості та спроби підвищити рівень обслуговування є сферою уваги більшості менеджерів. Найчастіше зусилля персоналу спрямовані переважно на поліпшення готельного продукту, проте такий підхід є надто вузьким.

Управління якістю можна розділити на декілька частин, таких як планування, організація, мотивація персоналу, контроль (аналіз досягнутого рівня якості), та координація дій персоналу щодо забезпечення якості послуг. Кожна з них також ділиться на кілька складових, наприклад, до поняття аналізу входить вивчення гостей та їх потреб, аналіз роботи персоналу, аналіз думки відвідувачів про рівень якості та багато іншого.

Перше, що необхідно зробити перед початком процесу покращення якості, це визначити його поточний рівень, а точніше знайти недоліки, наявні в готельному продукті, щоб розпочати процес їх усунення. Це можливо зробити лише за допомогою гостей, оскільки саме вони є споживачами та мають якісь потреби та побажання. Менеджери, що займаються управлінням якістю, мають розробити шляхи отримання від гостя відгуків, щоб дізнатися їхню думку про послуги та мати можливість підлаштовувати готельний продукт під побажання споживачів.

Центральною ланкою системи якості готелю є служба якості, до складу якої входять такі функції: контроль якості, управління якістю, стандартизація, навчання персоналу.

У готелі керівництво прагне систематично вдосконалювати якість сервісу через службу маркетингу. Ця служба створює систему якості, спостерігає за якісним наданням послуг, сервісом, організує

внутрішній аудит, інвентаризацію, класифікацію, ліцензування, координує роботу інших структур, виконують функції у системі якості.

Ефективне управління якістю в готелі виражається в наступному:

- ефективне маркетингове управління підприємством;
- запровадження галузевого стандарту якості, стандартів підприємства;
- організація бізнес-процесів, виробничих процесів;
- наявність корпоративної культури;
- застосування кваліфікаційних вимог до працівників (кваліфікаційних стандартів);
- запровадження нормування праці працівників (нормативів виробітку);
- справедлива оцінка та мотивація праці працівників;
- перевірка вхідної якості;
- перевірка вихідного контролю за якістю [2].

Важливим є впровадження галузевого стандарту якості в роботу готельного підприємства, яке передбачає використання одного із стандартів серії ISO (9000, 9001, 9002, 9003), на основі якого буде розроблено внутрішньоорганізаційний стандарт, що забезпечує якісне надання послуг та реалізацію якісної продукції. Внутрішньоорганізаційні стандарти можна умовно поділити на два типи:

1. Технологічний: включає послідовне виконання технологічних операцій (прибирання номерного фонду, території, прийом платежів, прийоми сервірування і тощо);

2. Поведінковий: включає вимоги до зовнішнього вигляду персоналу, правила ведення телефонних переговорів, способи вирішення конфліктних ситуацій, порядок знаходження та поведінки у гостьових зонах, а також правила спілкування (етикету) з клієнтами, правила гостинності [1].

Система управління якістю вимагає якісної організації виробничих процесів. Нормативний опис усіх виробничих процесів проводиться за кожним підрозділом готелю та ґрунтується на технічних паспортах, класифікації готелю та посадових обов'язках працівників. У технологічних процедурах поетапно описується основна діяльність кожного підрозділу, та акцент робиться на взаємодії з іншими підрозділами готелю.

Професійні стандарти (кваліфікаційні вимоги) є складовою якісного функціонування готелю, призначеного для вирішення питань, пов'язаних з ефективним забезпеченням якісної праці та управління

персоналом в цілому. Кваліфікаційні вимоги покликані забезпечити максимально ефективну організацію праці, правильний підбір, розстановку та використання можливостей кадрів, єдність при визначенні посадових обов'язків всього персоналу готелю.

Мотивація та оцінка роботи персоналу готелю є важливим функціональним елементом якості. Основна мета всієї роботи в галузі стимулювання працівників готелю – це визначення міри праці та розміру винагороди за виконання даної роботи. Стимулювання (мотивація) праці працівників готелю може бути виражена в оплаті витрат персоналу за освіту, медичне обслуговування у вигляді премій, надбавок тощо.

Контроль якості продукції, послуг готелю будується на основі логістики та включає:

- вихідний контроль послуг відповідно до стандартів та споживчих уподобань
- інспекції та аудити з боку споживача (аудит послуг другою стороною);
- аудит третьою стороною (сертифікація) системи якості постачальника;
- контроль якості продукції, що поставляється;
- організація рейтингу постачальників усередині готелю.

Підсумовуючи проведене дослідження, можна підкреслити, що всеосяжна, добре налагоджена, безперервна, самостійна та чесна оцінка підприємством свого рівня якості сервісу сприятиме підвищення його статусу, покращення ефективності його роботи і, отже, підвищення лояльності його споживачів.

1. Капліна А.С. Методичний підхід до оцінки якості готельних послуг. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. Економіка, організація і управління підприємством. 2016. № 1 (38). С. 168—173.

2. Чередниченко А.О., Калінін М. В. Якість надання послуг як ключовий фактор привабливості підприємств готельного господарства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2016. № 55. С. 68—73.

ПРОЦЕСНО-ОРІЄНТОВАНЕ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВ ЛІСОВОГО ГОСПОДАРСТВА

Волинець Ірина, Шостак Людмила

Волинський національний університет імені Лесі Українки

У зв'язку з підвищенням невизначеності у навколишньому середовищі актуальною є проблема забезпечення конкурентоспроможності та ефективності діяльності підприємств лісового господарства України. Разом з тим, управління діяльністю підприємств лісогосподарської сфери організоване на принципах функціонального підходу, які не відповідають новим економічним умовам. Це зумовило виникнення об'єктивної необхідності обґрунтування нового підходу для управління такими підприємствами, який був би адекватним зазначеним змінам. Одним із таких підходів є процесно-орієнтоване управління, що зосереджує увагу не лише на виробничій діяльності, а й на інших видах діяльності, зокрема й інноваційній. Такий підхід здатен більш повно відображати характер та особливості діяльності підприємств лісового господарства. З'являється потреба в нових методах та моделях процесно-орієнтованого управління інноваційним розвитком, що стимулюють розвиток підприємств, а також сприяють підвищенню ефективності прийняття рішень.

Ґрунтуючись на результатах статистичного аналізу діяльності підприємств лісового господарства, варто розглянути основні тенденції впровадження інноваційно-орієнтованого управління на лісогосподарських підприємствах, яким є і процесно-орієнтоване управління.

Відсутність інноваційного вектору в діяльності лісопромислових підприємств зумовлена такими чинниками:

- ускладнення вибору виробничої технології в умовах її динамічного розвитку;
- виникнення дилеми – чи закуповувати технологію на ринку або впроваджувати власні розробки;
- невідповідність багатьох підприємств сучасним стандартам праці;
- недостатній рівень оновленості виробничих потужностей;
- високий рівень зносу обладнання. У той час, коли в сучасному світі визначається тенденція до помітного збільшення витрат на інноваційні процеси, в діяльності промислових підприємств це обумовлено пошуком нових ринків збуту, підвищенням портфеля замовлень на нові товари та

послуги, що впливає на підвищення рівня конкурентоспроможності виробленої продукції [1];

- низький рівень впровадження нових процесно-орієнтованих методів управління.

Промислові підприємства у своїй діяльності використовують функціональний підхід в управлінні, проте сьогодні такому часто протиставляється інший – процесний, основна відмінність якого полягає у його орієнтації не на організаційну структуру підприємства з розподілом за функціями, а на бізнес-процеси, що об'єднують ці функції і спрямовані на реалізацію взаємозв'язаних дій щодо перетворення визначених ресурсів (на вході) за відповідною технологією на кінцеві результати (на виході), що мають цінність для зовнішнього або внутрішнього споживача [2].

Процесне управління бізнесом — це принципово новий рівень прозорості та управління бізнесом не тільки на рівні фінансово-економічних показників, але на рівні технологій, ресурсів та продукту. Впровадження даного підходу дає можливість оптимізувати витрати, знизити часовий інтервал протікання горизонтального бізнес-процесу, який забезпечує формування цінності для споживача.

У літературі під бізнес-процесом найчастіше розуміють структуровану послідовність дій з виконання певного виду діяльності на всіх етапах життєвого циклу предмета діяльності – від створення концептуальної ідеї через проектування до реалізації її та результату (здача в експлуатацію об'єкта, постачання продукції, надання послуг, завершення певної фази діяльності), тобто певний системно-замкнений процес [3].

Система процесного управління регламентує [4]:

- порядок планування цілей та діяльності;
- взаємодію між процесами та підрозділами підприємства;
- відповідальність і повноваження посадових осіб, в т.ч. власників процесів;
- порядок роботи і дій у нештатних ситуаціях;
- порядок і форми звітності перед вищим керівництвом;
- систему показників, що характеризують результативність та ефективність діяльності підприємства в цілому і його процесів;
- порядок розгляду результатів діяльності та прийняття управлінських рішень щодо усунення відхилень і досягнення планових показників.

Однією з основних переваг процесного підходу є його спрямованість на кінцевий результат, підвищення результативності та ефективності підприємства щодо досягнення поставлених цілей. При цьому делегування повноважень із визначенням відповідальних виконавців та створення умов для постійного розвитку й удосконалення бізнес-процесів, скорочення непотрібних операцій дозволяють досягти достатньо високих показників рентабельності та зростання конкурентоспроможності [2].

Результатом функціонування підприємства лісогосподарської сфери є кінцевий продукт або послуга, що пропонуються до споживання або використання. При їх реалізації споживачам виникає необхідність оцінки вкладеної в них (витраченої) праці, коштів, з метою компенсації витрат і забезпечення безбиткового функціонування підприємств.

Бізнес-система лісогосподарського підприємства є складною, відкритою та багатофункціональною соціально-економічною системою, має «входи», систему перетворення, кінцеві результати та зворотній зв'язок. «Входи» піддаються впливам факторів зовнішнього середовища та впливам внутрішнього середовища. Перетворення вхідних ресурсів виконується за допомогою внутрішніх бізнес-процесів, що закінчується створенням кінцевого продукту на виході. Оцінка ефективності функціонування бізнес-системи проводиться за допомогою обернених зв'язків, тобто визначається рівень задоволення споживачів, стан ринкової кон'юнктури, динаміка макроекономічних показників, результативність і ефективність бізнес-процесів і т.д. Обернений зв'язок забезпечує надходження інформації про необхідність основних бізнес-процесів бізнес-системи в бізнес-просторі [3].

Таким чином, варто відмітити, що основними результатами застосування процесно-орієнтованого управління інноваційним розвитком підприємства стануть посилення конкурентоспроможності на ринку суб'єктів господарювання та гнучке пристосування до швидкозмінних умов зовнішнього та внутрішнього середовищ функціонування підприємства.

1. Данилишин Б. М. Наукові нариси з економіки природокористування : монографія. К. : РВПС України НАН України, 2008. 280 с.

2. Захаркін О. О. Вартісно-орієнтоване управління інноваційною діяльністю підприємств : методологічні засади, світовий та вітчизняний досвід : монографія. Суми : Сумський державний університет, 2015. 400 с.

3. Бортнік А. М. Формування ефективної системи бізнес-процесів підприємства в сучасних умовах господарювання (за матеріалами меблевої промисловості). *Інвестиції: практика та досвід*. 2009. № 18. С. 56-59. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd_2009_18_15 (дата звернення 18.05.2022).

4. Глущенко Л. Д., Захарченко В. І. Підвищення ефективності реалізації високотехнологічних проектів у промисловості : монографія. Вінниця : ТОВ «Видавництво-Друкарня Діло», 2013. 152 с.

ІНСТРУМЕНТИ РОБОТИ З ВЕЛИКИМИ ОБСЯГАМИ ДАНИХ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТА ПІДПРИЄМСТВ

Гаврилюк Ганна

начальник Лабораторії аналізу даних Міністерства юстиції України
м. Київ

Цифровізація бізнесу неодмінно призводить до потреби обробки, візуалізації та аналізу даних для прийняття ефективних управлінських рішень. Причому обсяг таких даних зростає щоденно в сотні разів, особливо, якщо це стосується підприємств, які самі виробляють і самі реалізують вироби через свої мережі збуту. Використання цифрових інструментів, зокрема систем ВІ (Business Intelegent) дозволяє обробляти великі обсяги даних та вирішувати завдання підвищення віддачі ресурсів з одночасною їх економією, тобто мова вже йде про ефективність системи менеджменту підприємства.

Слід зазначити, що з кожним роком ми бачимо трансформацію економіки, таким сучасним прикладом є поява промисловості 4.0, що відноситься до поточної та четвертої промислової революції, і це сприяє баченню «розумного підприємства». Вона включає обробку великих даних.

До основних, але не всіх інструментів, які дозволяють працювати із великими обсягами даних відносяться Microsoft Power BI, Tableau, Qlick та ін. [2,3]. Вибір інструменту залежить від завдань, переваг та навичок аналітика [1].

В системі менеджменту підприємства система ВІ може працювати з даними відділу кадрів, бухгалтерської служби, фінансової служби, з даними операційної діяльності, з даними відділу продажів та оперативно у вигляді інтерактивних інформаційних панелей - дашбордів надавати інформацію керівниками відповідних структурних підрозділів для прийняття управлінських рішень. Тут відбувається поєднання диджиталізації, що спрямована на вдосконалення існуючих бізнес-моделей та зміну бізнес-процесів і цифровізації, що дозволяє отримати суттєвий стрибок у бізнесі та нові конкурентні переваги.

Використання систем ВІ в системі менеджменту підприємства залежить від того, на які задачі буде йти фокусування. Це може бути пов'язано із вирішенням існуючих проблем або оптимізацією бізнес-процесів. Кожна із систем ВІ, які перераховані вище, передбачає роботу як з кількісними даними (обсяг прибутку, обсяг продажів, кількість персоналу та ін.) та якісними даними (стать, посада, найменування виробів та ін.). Важливим при використанні систем ВІ є

організація процесів по збору даних, тобто підготовка джерел даних. У разі недооцінення даного етапу, в подальшому при опрацюванні даних виникне проблема неможливості проведення їх аналізу.

Для звичайного користувача принцип дії ВІ-системи виглядає просто: до системи підключають джерела даних, далі інформація надсилається в єдине сховище та обробляється, а потім показується у вигляді готових звітів - дашбордів. Джерелами даних виступають різні системи - хмарні (Oracle Cloud, Google BigQuery, Microsoft Azure та інші веб-підключення), файлові (Excel, XML, PDF та інші табличні файли), реляційні (SQL Server, MySQL, Oracle).

Системи ВІ дозволяють проводити аналіз даних та представлення даних. Для всебічного аналізу даних використовуються OLAP-інструменти (on-line analytical processing). Вони дозволяють розглядати різні зрізи даних, виявляти тренди і залежності (за регіонами, продуктами, клієнтами тощо). Для представлення даних використовуються різні графічні засоби — звіти, графіки, діаграми. Загальноприйнятим засобом візуалізації даних є інформаційні панелі, на яких результати відображаються у вигляді індикаторів і шкал, що дозволяють контролювати поточні значення вибраних показників, порівнювати їх з мінімально / максимально допустимими і таким чином виявляти потенційні загрози для бізнесу.

Одним із різновидів аналізу є кластерний аналіз, що дає змогу побачити «викиди» даних та зрозуміти причину їх появи і прийняти рішення на керівному рівні для їх усунення і попередження в подальшому.

Причому слід зазначити, що всі дані на інформаційній панелі – дашборці – інтерактивні, діаграми та графіки можна змінювати, обираючи лише потрібні або за певний часовий період, можна переглядати джерела даних і детально вивчати показники діяльності певного структурного підрозділу або напрямку діяльності бізнесу.

Отже, використання систем ВІ для аналізу великих обсягів даних в системі менеджменту підприємств дозволяє оперативно бачити і реагувати на відхилення від планових показників.

Таким чином, цифровізація як тренд розвитку систем менеджменту підприємства – це двигун зростання, що забезпечує побудову цифрових бізнес-моделей у вигляді: стимулювання зростання в рамках та за рамками основного бізнесу підприємства; виявлення та створення нових цифрових моделей бізнесу; забезпечення довгострокової конкурентоспроможності; інструмент підвищення ефективності на основі трансформації операційної моделі бізнесу на цифрові технології за рахунок: оптимізації бізнес-процесів усіх рівнів

та скорочення витрат; раціональне використання наявних компетенцій та інфраструктури; переведення всього ланцюжка створення вартості на цифрові технології та модернізацію.

1. Цифрова адженда України – 2020 («Цифровий порядок денний» – 2020) Концептуальні засади (версія 1.0). Першочергові сфери, ініціативи, проекти «цифровізації» України до 2020 року. Київ : ГС «Хай-тек офіс Україна», 2016. 90 с. URL: <https://uccf.org.ua/uploads/>.

2. Linly Ku. The Impact of Big Data in Business. Available at: <https://www.pluginandplaytechcenter.com/resources/impact-big-data-business/> (accessed 28 July 2021).

3. Mehul Rajput. The Role of Big Data in Business Development. Dataversity Digital LLC. Available at: <https://www.dataversity.net/the-role-of-big-data-in-business-development/#> (accessed 28 July 2021).

СТРАТЕГІЯ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

Галушка Зоя

Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича

Невизначеність зовнішнього середовища - це об'єктивна реальність, у якій виживає і вимушена розвиватися сучасна організація. Ця характеристика у XXI столітті доповнилася ще складнішими ознаками, такими як: непередбачуваність, неоднозначність, заплутаність, складність, крихкість, неспокійність, нелінійність, незбагненність. Саме вони визначають необхідність постійних змін, що забезпечує можливість пристосування до зовнішніх впливів на основі використання найсучасніших механізмів і моделей впровадження змін.

Будь-які зміни в управлінні організацією вимагають певних зусиль не лише керівників, а й усього персоналу. Вони можуть стосуватися усіх або більшості напрямів роботи, тому вимагають застосування напрацьованих у світовому менеджменті принципів і моделей ефективного управління змінами.

Що стосується організаційних змін, то вони залежать від багатьох чинників, у тому числі від психологічного налаштування на зміни. Управління організаційними змінами складається з низки послідовних етапів та процесів: оцінка зовнішнього та внутрішнього середовища й визначення необхідності змін; аналіз усіх параметрів змін – кількісних, якісних, пов'язаних із аналізом груп стейкхолдерів, структурних; визначення масштабів та складності змін; оцінка ризиків; встановлення обсягу зусиль, ресурсів та строків проведення змін.

Впровадження змін передбачає (за моделлю Коттера) такі етапи:

1 - створення клімату для змін (усвідомлення відчуття невідкладності змін; організація коаліції підтримки змін з боку тих осіб, які мають владу; розробка цілей та візії стану справ після зміни);

2 - залучення підтримки з середини (популяризація змін; пошук союзників; визначення шляхів прискорення змін);

3 - інституціоналізація змін (поглиблення та закріплення змін) [1].

У реалізації змін представники управління мають різні ролі – лідера, учасника, спонсора, користувача. Для досягнення стратегічних цілей необхідно застосовувати такі принципи управління змінами: ефективно комунікувати, мотивувати та надавати повноваження, показувати приклад та вести за собою, підтримувати стратегічне

бачення, притримуватися ідеї особистої відповідальності, визнавати досягнення, надавати інструменти для розвитку, залучати агентів змін, визначати вплив змін, працювати з опором змінам. Найвідоміші моделі управління змінами – це: McKinsey 7-S, Nudge, ADKAR (Prosci). Існує також низка напрацьованих моделей управління проектами, що передбачають організаційні зміни (наприклад, інтегрований та паралельний підходи).

Стратегічні зміни мають бути добре підготовленими й передбачають, наприклад, за моделлю ADKAR, наявності таких елементів: усвідомлення, бажання, знання, здатність, підкріплення. Кожний з наведених елементів передбачає наявність інструментів їх формування. Так, інструментом усвідомлення виступає доступ до інформації. Бажання пов'язується з залученням заінтересованих сторін, прагненням зрозуміти та усунути перешкоди. Знання досягається навчанням. Здатності формуються на основі практичних навичок.

Стратегічні зміни мають бути спрямованими на системне оновлення організації, можливо, з переорієнтацією місії, цілей, пріоритетів. Необхідність змін може бути зумовлена застарілістю та неефективністю внутрішніх управлінських процесів. Це, наприклад, необхідність цифрової трансформації бізнесу або автоматизації бізнес-процесів. Та частіше вони зумовлені зовнішніми чинниками найрізноманітнішого характеру.

Пандемія COVID-19 призвела до значних суспільних та організаційних змін. Для швидкого відновлення діяльності компаній керівники повинні були вжити заходів щодо захисту здоров'я та гарантування безпеки працівників, розробити нові HR технології для організації ефективної роботи у режимі онлайн. Перед організаціями пандемія COVID-19 поставила завдання «динамічного виживання». У зв'язку з пандемією компанія Делойтт розробила нові можливості, що означають нові підходи до управління та можуть сприяти реалізації змін [2]:

- 1) Забезпечити приналежність кожного працівника та взаємодію для досягнення спільної мети. Важливо, щоб працівники добре усвідомлювали свій внесок у реалізацію спільної мети.

- 2) Створити новий «дизайн роботи» - вирішення проблем емоційного вигорання та забезпечення психічної, фізичної, фінансової безпеки працівників; реорганізація робочих процесів, що орієнтована на досягнення результату.

- 3) Розробити політику і програми підтримки працівників, які належать до різних поколінь - від міленіалів до переніалі; орієнтація

на максимальне розкриття здатності людини думати, працювати і творити з використання найсучасніших технологій.

Нові загрози для бізнесу та управління організаціями створила війна і, відповідно, воєнний стан в Україні. Змінилися умови ведення бізнесу, що стосуються системи оподаткування, цін на пальне, пільг для власників земельних ділянок, здійснення допомоги бійцям та благодійності, податкового кредитування, захисту прав споживачів.

Під час війни економіка та бізнес підпорядковуються змінам у макроекономічних процесах, демографічній ситуації, світовому попиту, умовах постачання продукту на ринки, фінансуванні бізнесу. У таких умовах не спрацьовують стереотипи управлінського мислення. Необхідно налаштовувати роботу організації на мінливість умов та поведінки заінтересованих сторін, підтримання старих та налагодження нових ділових зв'язків, орієнтацію на ситуаційний підхід до управління, оновлення технологій, стилю і методів керівництва.

Зміни в системі управління в сучасних складних умовах, за нашим переконанням, мають спрямовуватися усередину організації. Зараз найважливіше вкладати максимум зусиль у взаємодію з працівниками та стейкхолдерами.

Життєстійкість організації має ґрунтуватися на основі довіри, збереження та примноження норм і цінностей, елементів корпоративної культури, принциповості при визначенні пріоритетів. Лідерство керівника має бути запорукою виживання, стабільності, реалізації потреб кожного працівника.

Необхідно також навчитися інструментам стрес-менеджменту, до яких належать: делегування обов'язків, креативність у прийнятті рішень, ефективне використання часу, пошук засобів підбадьорення себе й інших у складних умовах.

1. *Kotter, J.P. Leading Change. Leadership Excellence. 2005. Vol. 22. p. 5-6.*

2. [2020 Deloitte Global Human Capital Trends.](https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends.html)

URL: <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends.html?id=us:2el:3pr:di43244:eng:cons:051820>

РЕГІОНАЛЬНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ТУРИЗМУ: МАРКЕТИНГОВІ ПІДХОДИ

Головчук Юлія

Вінницький торговельно-економічний інститут
Державного торговельно-економічного університету, м. Вінниця

Регіональний менеджмент туризму є основою для забезпечення функціонування регіональних туристичних систем, особливо в умовах нестабільності. Туристичні потоки мають головним чином інформаційні передумови формування, а отже роль соціальних взаємодій і рекламних технологій у цьому процесі надзвичайно важлива. В умовах нестабільності, зокрема, потребують обґрунтування і застосування маркетингові підходи регіонального менеджменту туризму, які дають змогу максимально врахувати ринкову кон'юнктуру і актуальні тенденції трансформації туристичних потоків.

Першим важливим підходом до регіонального менеджменту туризму є те, що його стратегічною основою має бути цілеспрямована політика щодо формування туристичного бренду регіону загалом і окремих його DESTINAЦІЙ.

Як зазначають А. Голод та І. Крупенна (2017), в умовах поширення інформаційних технологій позитивний імідж регіону як перспективної туристичної DESTINAЦІЇ відіграє щораз більшу роль в інтенсифікації туристичних потоків в його напрямку та розвитку сучасної інфраструктури. З огляду на це, на думку авторів, з метою вирішення актуальних проблем туристичного брендингу регіонів необхідною є активізація та координація зусиль усіх суб'єктів туристичної діяльності у напрямку розробки єдиної інформаційної політики в рамках стратегії розвитку туризму у державі [1].

Фахівці зазначають про доцільність виокремлення таких десяти етапів регіонального брендингу:

1. Визначення цілей існування регіонального бренду, його переваги, цілі та завдання брендингу.
2. Збір та аналіз інформації щодо конкурентів, ринку та інтересів потенційних інвесторів.
3. Пропозиція варіантів здійснення брендингу та вибір найбільш оптимального, обґрунтування його економічної доцільності.
4. Визначення логотипу та лозунгу бренду.
5. Апробація отриманих результатів.
6. Формування та видання інструкцій, методик роботи над брендом.

7. Створення каналів комунікації, а потім мереж для взаємодій з інвесторами, туристами та населенням.

8. Залучення населення регіону в програму брендингу.

9. Практичне досягнення результатів з попередніх етапів та початок формування бренду регіону.

10. Аналіз та оцінка робіт щодо формування бренду регіону з метою виявлення відхилень від першочергової ідеї [2].

На кожному із цих етапів доречним є застосування інноваційних механізмів та моделей регіонального менеджменту туризму, які мають реалізовуватися у таких напрямках:

- формування туристичних кластерів та їх залучення до процесів брендингу регіону;
- залучення організацій управління DESTИНАЦІЯМИ (DMO) до вирішення завдань пов'язаних із регіональним маркетингом туризму;
- розширення використання інструментів SMM-маркетингу;
- використання сучасних мультимедійних технологій у процесах просування бренду.

Другий підхід до регіонального менеджменту туризму базується на ризик-менеджменті та антикризовому управлінні з урахуванням оптимального гарантування безпеки туристів, туристичних підприємств і DESTИНАЦІЙ. Із точки зору маркетингу особливо важливим є акцент на безпечності як туристичних послуг, так і DESTИНАЦІЙ, де вони надаються, для туристів.

В умовах актуальних криз, що були зумовлені пандемією COVID-19, а також воєнною агресією проти України, саме на регіональному рівні важливим є прогнозування і проектування розвитку туризму у період виходу із кризи, з урахуванням можливостей залучення до регіону тих чи інших груп туристів. Пріоритетним у посткризовий період є внутрішній туризм, розвиток якого забезпечує стійкість регіонального ринку туристичних послуг та дає у майбутньому змогу сформувати сприятливе маркетингове середовище для організації міжнародного в'їзного туризму.

Третій важливий підхід до регіонального менеджменту туризму з використанням маркетингових механізмів полягає у пріоритетності кластерних форм просторово-функціональної організації туристичної діяльності саме на рівні регіону.

Варто наголосити, що туристична діяльність має унікальний системний характер, який полягає у її складності та великій кількості зв'язків між окремими її елементами та підсистемами, діяльність яких спрямована на досягнення спільної мети. З огляду на це впровадження на регіональному рівні маркетингових стратегій у процеси

туристичної кластеризації є доцільним і відповідає сучасним тенденціям ринку.

Важливо мати на увазі, що туристичні кластери є не лише суб'єктами регіонального розвитку туризму, що дають змогу підсилити конкурентні переваги їхніх учасників, а й об'єктами туристичного брендингу, самостійними суб'єктами регіональних, національних та глобального туристичних ринків.

Регіональний менеджмент туризму має забезпечувати не лише стратегічні пріоритети розвитку дестинацій регіону, а також вирішувати проблеми організації виїзного туризму, як внутрішнього (у межах держави), так і міжнародного. Саме у цьому випадку особливо важливим є врахування запитів споживачів туристичного продукту регіону та збалансування пропозиції на регіональному ринку туристичних послуг між різними напрямками, видами та формами туризму. Вагому роль у цьому процесі має відігравати координація діяльності регіональних органів державної влади, місцевого самоврядування, суб'єктів туристичної діяльності та їх об'єднань. Саме у процесі такої взаємодії мають формуватися концептуальні основи туристичного брендингу регіону та окремих дестинацій, виокремлюватися пріоритетні напрями стратегічного розвитку туристичної діяльності на регіональному рівні.

Отже, в умовах швидкого розвитку та поширення інформаційно-комунікаційних технологій інноваційні маркетингові механізми забезпечення конкурентоспроможності регіональної економіки набувають особливого значення. У цьому контексті особливе місце займає туристична сфера, яка за своєю специфікою функціонує саме на засадах формування привабливого для потенційних споживачів туристичних послуг іміджу територій.

1. Голод А.П., Крупенна І.А. Інформаційна безпека та проблеми туристичного брендингу регіонів. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки.* 2017. Вип. 45. Ч. 1. С. 63–68.

2. Ковальчук О. Інструменти просування регіонального туристичного бренду. *Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи : зб. тез. доп. І Міжнар. наук.-практ. конф.* 2020. URL: <http://confmanagement.kpi.ua/proc/article/view/201214>

СТРАТЕГІЧНІ ПРІОРИТЕТИ УПРАВЛІННЯ БЕЗПЕКОЮ ДЕСТИНАЦІЙ МІЖНАРОДНОГО ТУРИЗМУ

Голод Андрій, Базюк Марія

Львівський державний університет фізичної культури
імені Івана Боберського, м. Львів

Традиційно саме міжнародний туризм є найбільш ризикованим видом туристичної діяльності. Для туристів це зумовлено суттєвою зміною умов середовища перебування у порівнянні із повсякденним, а також можливими труднощами, що виникають при перетині державних кордонів. Для туроператорів та турагентів міжнародний туризм вимагає додаткових зусиль щодо координації процесів розробки і реалізації туристичного продукту в співпраці з іноземними партнерами. Водночас привабливість міжнародних подорожей настільки велика, що навіть у кризові періоди громадяни більшості країн намагаються, незважаючи на актуальні загрози, виїхати з туристичною метою саме за кордон. Така ситуація яскраво виявилася у 2020-2021 рр., коли, незважаючи на пандемію COVID-19, при перших же послабленнях карантинних обмежень міжнародні туристичні потоки почали відновлюватися. Водночас у періоди глобальних загроз загострюються проблеми безпеки туризму, які і без того в останні десятиліття стали особливо актуальними [3].

Сучасний туризм є одним із важливих компонентів глобалізації, який на різних рівнях сприяє міжнародній інтеграції у економічній, соціальній та культурній сферах, стає вагомим чинником підвищення якості життя населення як країн, що генерують туристичні потоки, так і destinations. Міжнародний туризм – це подорож особи за межі постійного місця проживання, що передбачає перетин державного кордону та здійснюється на термін від однієї доби до року з пізнавальною, рекреаційною, оздоровчою чи іншою метою, без здійснення оплачуваної діяльності в місці тимчасового перебування. За напрямом виокремлюють виїзний та в'їзний міжнародний туризм [2].

Безпеку туризму ми трактуємо як стан функціонування певної туристичної системи у визначений період часу, що характеризується відсутністю загроз і дає можливість забезпечити стабільний розвиток цієї системи у майбутньому [1]. Базовим суб'єктом гарантування безпеки туризму є destination – локальна туристична система.

Розвиток destination, що базується на пріоритетності вирішення проблем безпеки туризму, має, на нашу думку, ґрунтуватися на трьох

принципах – системності, гуманізму і сталості. Принцип системності полягає у трактуванні дестинації як сукупності елементів (туристи, туристичні підприємства та інфраструктура, туристичні об'єкти та населення) та взаємозв'язків між ними. Принцип гуманізму передбачає визначення основним пріоритетом функціонування дестинації задоволення різнопланових потреб людини. Принцип сталості полягає у забезпеченні збалансованого розвитку дестинації, у тому числі через мінімізацію загроз для її природного та соціального середовища, що виникають у процесі здійснення туристичної діяльності.

Базуючись на згаданих принципах, безпечна дестинація міжнародного туризму має виконувати кілька важливих функцій – рекреаційну (відновлення фізичних і психічних сил туристів), соціальну (забезпечення ефективної взаємодії різних соціальних груп – іноземних туристів, працівників сфери туризму і місцевого населення), економічну (отримання доходів від туристичної діяльності як підприємствами, так і територіальними громадами).

Ключовим чинником, що впливає на функціонування дестинацій міжнародного туризму, особливо в кризових умовах, є глобальні загрози і виклики. Тоді як загрози вимагають реагування з боку дестинації та туристичних систем, до складу яких вона входить, то виклики потребують передусім адаптації.

Як свідчать сучасні тенденції розвитку туристичної сфери, окрім власне протистояння глобальним загрозам, першочергового вирішення в контексті гарантування безпеки міжнародного туризму потребують такі три групи проблем:

- проблеми формування іміджу дестинацій міжнародного туризму;
- проблеми соціальної адаптації іноземних туристів в межах дестинації;
- проблеми забезпечення зворотного зв'язку з іноземними туристами.

У сучасних умовах, коли інформаційне середовище є настільки насиченим, що починає відігравати провідну роль у формуванні попиту і пропозиції на ринку, зокрема туристичному, постійно зростає і роль маркетингових механізмів регулювання економічних явищ і процесів. Туризм, який часто базується саме на атрактивності певних ресурсів та об'єктів, вимагає не лише ефективної рекламної політики, а й цілеспрямованих зусиль щодо формування іміджу дестинацій, зокрема у формі туристичного брендингу. Поряд із атрактивністю, одним із найвагоміших аспектів якості туристичних послуг, особливо в сучасних умовах, стає безпечність середовища тимчасового

перебування туриста.

Із метою формування позитивного іміджу міжнародних туристичних дестинацій, на нашу думку необхідними є такі заходи:

- активізація інформаційної політики владних інституцій щодо популяризації дестинацій на міжнародному туристичному ринку;
- розширення представлення локального туристичного продукту на міжнародних виставкових заходах;
- створення та постійне оновлення веб-сайтів та сторінок у соцмережах, що присвячені поширенню інформації про дестинації серед потенційних іноземних туристів [4].

Результатом таких заходів має стати формування позитивного іміджу дестинації на міжнародному туристичному ринку як безпечної і комфортної для відпочинку, що очікувано призведе до збільшення потоків міжнародного туризму.

Оскільки туристичні подорожі неодмінно передбачають виїзд туриста за межі постійного місця проживання, то його тимчасова взаємодія з новим соціально-культурним середовищем обов'язково супроводжуватиметься певним періодом адаптації, який у разі максимальної безпечності туристичних послуг має бути мінімальним за тривалістю та максимально комфортним. Важливу роль у цьому процесі відіграє інформаційна безпека туриста, адже його поінформованість про особливості тимчасового місця перебування прямо пропорційна до простоти й комфортності періоду адаптації [4].

Оптимізувати процес соціальної адаптації у міжнародному туризмі, на нашу думку, можливо за умови реалізації заходів у таких напрямках:

- підвищення кваліфікації працівників індустрії туризму та гостинності, а також транспорту, для роботи з іноземними туристами;
- покращення мовних і комунікативних компетентностей персоналу закладів проживання та харчування туристів з орієнтацією на найбільш перспективні напрями потоків в'їзного туризму;
- розширення мережі вказівників, інформаційних таблиць, які дублюють інформацію іноземними мовами для туристів;
- оптимізація роботи туристичних інформаційних центрів, налагодження їх співпраці з підприємствами індустрії туризму та гостинності;
- забезпечення громадського порядку на території дестинацій;
- підвищення комфортності транспортних перевезень та якості комунальної інфраструктури у межах дестинації [3].

Вказані заходи загалом мають спрямовані на полегшення мовно-культурної, соціально-побутової та поведінкової адаптації туристів до середовища дестинації, що в свою чергу сприятиме підвищенню

задоволеності туристів від подорожі та створить підґрунтя для перспективного розвитку DESTИНАЦІЙ.

Одним із важливих напрямів функціонування DESTИНАЦІЙ у процесі реагування на глобальні загрози є розвиток внутрішнього туризму, який, для прикладу, в умовах пандемії дає змогу відкривати нові і популяризувати відомі туристичні об'єкти, що у перспективі може позитивно вплинути і на зростання потоків міжнародного туризму. Важливою передумовою таких прогресивних змін має стати ефективний брендинг DESTИНАЦІЙ спрямований на міжнародний туристичний ринок.

1. Голод А. Безпека регіональних туристичних систем: теорія, методологія та проблеми гарантування : монографія. Львів : ЛДУФК, 2017. 340 с.

2. Голод А., Базюк М. Перспективи розвитку міжнародного туризму в Україні в умовах подолання пандемії COVID-19. Сучасні тенденції розвитку індустрії гостинності : матеріали II міжнар. наук.-практ. конф. (7-8 жовтня 2021 року, м. Львів). Львів : ЛДУФК, 2021. С. 179–181.

3. Голод А.П., Графська О.І., Базюк М.Б. Безпека DESTИНАЦІЙ міжнародного туризму в умовах глобальних загроз. Причорноморські економічні студії, 2021. Вип. 72. Ч. 2. С. 57–62.

4. Голод А.П., Федоришина Л.М. Соціальні проблеми організації міжнародного в'їзного туризму в Україні. Сталий розвиток економіки : міжнар. наук.-виробничий журнал. 2019. №1(42). С. 115–121.

CHALLENGES OF EXCHANGE AND TRADING ACTIVITIES IN THE CONTEXT OF A MILITARY CONFLICT

Horiashchenko Yuliia Hryhorivna

University of Customs and Finance, Dnipro

Military and post-war realities identify significant problems on both commodity and stock and currency exchanges, as well as cryptocurrency exchanges. Failures of exchange trading, disruptions in the work of specialized news agencies and periodicals, the difficulty of market prices, the lack of regulation of wholesale trade based on market laws – all this could not but affect the work of exchanges in this difficult time for the country [1].

With regard to trade activities, it should be noted that especially on time maintenance and repair of vehicles, namely:

- mechanical repair;
- repair of electrical systems of vehicles;
- repair of electronic fuel injection systems;
- current maintenance;
- body repair;
- repair of spare parts for vehicles;
- spraying and painting;
- repair of windshield and windows;
- repair of vehicle seats;
- repair of tires and chambers, their installation or replacement;
- anticorrosive treatment;
- installation of parts and accessories that are not part of the process of production of vehicles.

The main types of enterprises in the field of wholesale trade are wholesale trade enterprises that acquire ownership of the goods they sell, namely: wholesalers or stockbrokers, industrial distributors (wholesale enterprises specializing in the sale of industrial goods), exporters, importers, purchasing organizations, branches and sales offices (except for retail stores), which are maintained by extractive industries (separate from factories and mines) for the sale of own products and whose functions are not limited to accepting orders executed by direct shipment of goods from factories or mines [2].

The most popular areas of business since the war are food and non-food retailers. Most retailers acquire ownership of the goods they sell, but some act as agents and sell goods on behalf of the customer on consignment or commission.

On March 22, 2022, a statistical study was conducted in the form of a survey conducted by the research company Gradus Research by the method of self-completion of a questionnaire in a mobile application on the problems and prospects of trade in wartime. The online panel Gradus reflected the population structure of cities with more than 50,000 inhabitants aged 18-60 by sex, age, size of region and region. The sample size was 355 respondents. Therefore, as the difficulties that arise in the organization of the trade business, every second owner or manager calls the lack of orders. Almost a third of respondents complain about logistics problems (Fig. 1).

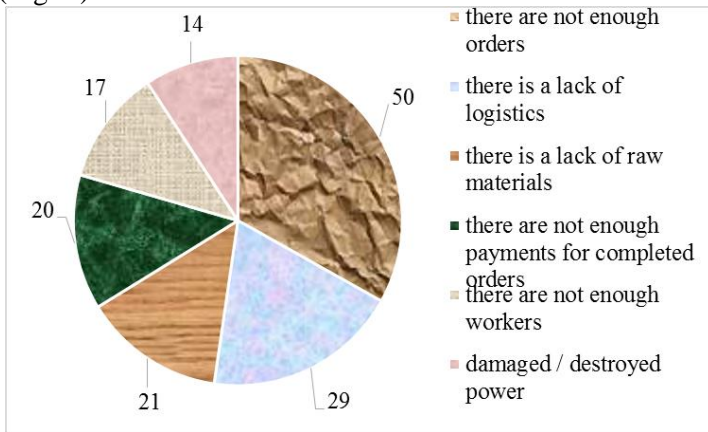


Fig. 1. Difficulties in organizing the work of a business as of March 22, 2022

Source: compiled by the author based on [3]

According to the service of monitoring the registration data of Ukrainian companies and the court register for protection against raids and control of OpenDataBot for 2020-2021 in Ukraine closed more than 220 thousand individual entrepreneurs (PE). Most PE closed in the areas of warehousing, transport, wholesale, television and radio and restaurant business.

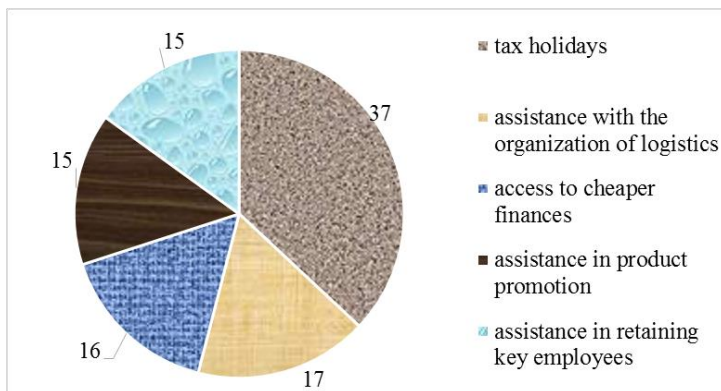


Fig. 2. Business assistance from the government is needed. The results of the survey as of March 22, 2022, %

Source: compiled by the author based on [3]

Regarding the prospects for the development of trade in the current conditions, it should be noted that business is increasingly taking electronic form (e-business, e-commerce, digital production, ICT). Thus, one of the expected benefits from the introduction of the Roadmap for Integration into the EU Digital Single Market (Ministry and the Committee for Digital Transformation of Ukraine) is the development of e-commerce.

Very favorable situation for increasing the turnover of retail trade enterprises (especially computers, software) with relative stability before the pandemic and the Russian invasion should assist in the recovery of e-commerce, e-Billing and trade in equipment after the war. Thus, in 2010-2019, the average absolute increase in the turnover of retail trade in computers and software for 10 years amounted to UAH 501.6 million [4].

An example of the most successful domestic company specializing in wholesale trade, FMCG is «TEDIS Ukraine» – leading national company for the supply and sale of consumer goods, founded in 2010. It ranks 8th in terms of revenue among all companies in the country, occupies the first positions in the TOP-100 rating «Breakthrough. Investments. Trends. Leaders», «Taxes. Sustainability. Reputation», «Staff. Brandy. Employers», etc. At the heart of its activities is a clearly defined innovative development strategy.

It is worth noting that innovations in trade are Internet marketing, e-commerce, RFID, NFC, SoLoMo. Innovations for trade are external and internal innovations. The greatest impact on the filling of the revenue side of the budget today can be caused by medium and high-tech exports, exports of science-intensive services and sales of innovative products.

1. Pidhornyi A. Z., Samotoienkova O. V. Metodolohiia statystychnoho doslidzhennia birzhovoi diialnosti [Підгорний А. З., Самогтоєнкова О. В. Методологія статистичного дослідження біржової діяльності]: Navchalnyi posibnyk. Odesa : FOP Huliaieva V.M., 2018, 170.

2. KVED-2010: Sektsiia G. [КВЕД-2010: Секція G.] URL : http://kved.ukrstat.gov.ua/KVED2010/SECT/KVED10_G.html.

3. Diahnostuvannia stanu ukrainskoho biznesu pid chas rovnomasshtabnoi viiny Rosii z Ukrainoiu [Діагностування стану українського бізнесу під час повномасштабної війни Росії з Україною] : Analitychnyi zvit. URL : https://gradus.app/documents/188/BusinessInWar_Gradus_KSE_Report_30032022_ua.pdf.

4. Horiashchenko Yu. H. Innovatsiina diialnist pidpriemstv v umovakh zmin haluzevoi struktury ekonomiky [Горященко Ю.Г. Інноваційна діяльність підприємств в умовах змін галузевої структури економіки]. Skhidna Yevropa: ekonomika, biznes ta upravlinnia. 2021. № 1 (28), 14–18.

УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ У КОНТЕКСТІ ЇХ МІЖНАРОДНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Грабина Анна,

Національний технічний університет України «Київський
політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського», м. Київ

Копішинська Катерина,

Національний технічний університет України «Київський
політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського», м. Київ

Глобалізація економічних відносин вимагає від підприємств адаптації до міжнародних стандартів не лише в їх основній діяльності, а й у відносинах із середовищем, у якому вони функціонують. Одним з важливих чинників успішного бізнесу сьогодні є його відповідальність перед суспільством, тобто соціальна відповідальність, що зокрема передбачає збереження та розвиток територій його розташування, співпрацю з громадами цих територій, прозорість діяльності та багато іншого. Підприємства АПК, як такі, що з одного боку забезпечують базові потреби людини, а з іншого використовують для своєї діяльності один з найцінніших ресурсів – землю, мають особливу відповідальність перед суспільством в цілому. Тому визначення ключових аспектів управління соціальною відповідальністю аграрних підприємств, зокрема й зорієнтованих на міжнародні ринки, є актуальним.

Автор праці [1] трактує поняття «соціальна відповідальність» як «...зобов'язання щодо виконання тих чи інших моральних, етичних, економічних, екологічних норм, які встановлені державою чи суспільством до підприємства...». Соціальна відповідальність (СВ) передбачає зобов'язання вирішувати суспільно важливі проблеми як на локальному, так і на національному та глобальному рівнях.

СВ об'єднує економічний, екологічний, політичний, правовий, виробничий та моральний аспекти діяльності підприємств. Для аграрних підприємств, враховуючи особливості їх функціонування, СВ вирізняється значним ступенем інтегрованості у діяльність такого підприємства прийнятих зобов'язань стосовно задоволення соціальних потреб.

СВ є невід'ємною складовою основних господарських процесів аграрного підприємства, що проявляється в таких напрямках як: соціальна, екологічна та економіко-виробнича діяльність. Рішення, які приймаються при управлінні СВ аграрним підприємством, мають

враховувати інтерес не лише компанії, а й споживачів, працівників, партнерів, постачальників та соціуму в цілому. Це є особливо актуальним для агропідприємств, що провадять міжнародну діяльність, адже міжнародні спільнота наразі вимагає від суб'єктів господарювання дотримання цілей сталого розвитку та відповідального ставлення до навколишнього середовища.

Дотримання міжнародних стандартів є важливою складовою діяльності соціально відповідального аграрного підприємства на внутрішньому та зовнішньому ринках. Також, важливим елементом СВ є проведення сертифікації агропродукції та контролю її якості, застосування екологічно безпечних технологій, затверджених міжнародними стандартами якості.

Управління СВ має на меті ефективно погоджувати інтереси всіх стейкхолдерів аграрного підприємства за допомогою партнерства, соціального інвестування та інструментів нефінансової звітності. Результати ефективності управління СВ підприємства відображають у відповідних звітах. Існують такі ключові форми соціальної звітності [2]:

- комплексний звіт, що складається за методом потрійного підсумку (економічні, соціальні та екологічні показники);
- звіт довільної форми;
- стандартизований звіт, що базується на міжнародних стандартах серії: AA1000, ISO-14000, ISO-9000, ISO-2600, SA8000, GRI (Глобальна Ініціатива Звітування) тощо [2].

Великі аграрні підприємства, що функціонують на міжнародних ринках або планують вихід на них, повинні оприлюднювати стандартизовані звіти для проведення соціального аудиту.

Основними напрямками впровадження СВ аграрних підприємств, що в тому числі функціонують і на зовнішніх ринках, є:

- розвиток громад та регіонів (благодійні внески, цільова допомога, волонтерські програми, закупівля обладнання школам чи лікарням, ремонт доріг, інвестиції у міжнародні соціальні проєкти);
- трудові відносини (мотивація працівників, підвищення кваліфікації працівників, соцзахист, обмін міжнародним досвідом);
- охорона навколишнього середовища (використання альтернативних джерел енергії, дотримання екологічних міжнародних стандартів, ефективне використання природних ресурсів);
- якість продукції (використання міжнародних стандартів якості, дотримання міжнародних норм якості);

– управління постачальниками та прозорість (публікація нефінансової звітності, проведення соціального аудиту).

У середньому аграрні підприємства витрачають 2-6 доларів на соціальний розвиток у розрахунку на гектар у користуванні [3].

Впровадження СВ аграрних підприємств передбачає додаткові витрати, однак у свою чергу дає низку конкурентних переваг, а саме:

- збільшення обсягів продажів та покращення фінансових показників через підвищення лояльності покупців до підприємства;
- оптимізація процесів виробництва;
- підвищення продуктивності праці та якості продукції;
- покращення репутації підприємства, його іміджу на міжнародній арені;
- збільшення ефективності прийнятих управлінських рішень;
- підвищення рівня інвестиційної привабливості.

Існують певні чинники, які обмежують впровадження СВ аграрними підприємствами, зокрема й у міжнародному контексті. До них можна віднести: брак фінансових ресурсів; нерегульованість законодавства стосовно соціальної відповідальності; нестабільність зовнішнього середовища; відсутність мотивації та заохочуючих заходів від держав для підтримки соціально орієнтованих підприємств; існування неповного розуміння основ та переваг від застосування соціальної відповідальності тощо.

Війна в Україні з 24 лютого 2022 року неминуче змінила умови функціонування підприємств усіх секторів економіки. В умовах війни СВ багатьох підприємств, в тому числі й аграрних, набула нових форм. Такі обставини стали новим, не відомим для багатьох вітчизняних компаній, досвідом. Відповідно до специфіки роботи, великі українські агрохолдинги, що є найбільшими експортерами агропродукції країни, продемонстрували відданість таким принципам сталого розвитку, як «Zero hunger» та «Good health and wellbeing». Так, компанія «Миронівський хлібопродукт» передала 10 600 тонн продовольчої продукції на загальну суму 575 млн грн людям, які перебувають в регіонах бойових дій, тим, хто залишився без дому та засобів для існування, захисникам й рятувальникам, громадам, медичним установам, благодійним установам [4].

Компанія «Кернел» із початком військових дій забезпечувала гуманітарну допомогу по забезпеченню продовольством (соняшниковою олією, пшеницею, кукурудзою) людям, які перебувають в регіонах бойових дій та на окупованих територіях. Започатковано програму для мереж, що отримуватимуть по 1 млн грн

щодня для роздачі продуктів громадянам, військовим та волонтерам [5].

Агропромхолдинг «Астарта» протягом першого місяця війни надав допомогу на майже 38 млн грн.: військовим та населенню передано близько 1000 тонн харчових продуктів та інших матеріальних ресурсів, у т.ч. автотранспорт. Також надає допомогу у постачанні гуманітарної допомоги Всесвітньої продовольчої програми ООН на територію України, співпрацює з посольством Швейцарії щодо надання гуманітарної допомоги [6]. Наведені приклади СВ аграрних підприємств в умовах війни представляють незначну частину від загального обсягу реалізованих проєктів, проте чітко демонструють загальну тенденцію щодо посилення ролі СВ в діяльності зазначених підприємств.

Таким чином, у сучасних реаліях аграрним підприємствам важливо дотримуватись принципів сталого розвитку та впроваджувати СВ, особливо, зокрема й тим, що функціонують на міжнародних ринках. Соціальна відповідальність для агропідприємств потребує подальшого дослідження, а також адаптації заходів та інструментів найкращих світових представників галузі відповідно до мінливості середовища.

1. Чижин І.О. Значення і сутність соціальної відповідальності в умовах функціонування ринкової економіки. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*, №6(3). 2016. URL: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/6_3_2016ua/32.pdf.

2. Грановська І.В. Міжнародні стандарти звітності соціальної відповідальності бізнесу. *Економічний вісник університету. Збірник наукових праць вчених та аспірантів*, №19(1). 2012. URL: <https://econpapers.repec.org/article/scn032862/15979779.htm>.

3. Гребеннікова А.А. Соціальна відповідальність аграрного бізнесу в Україні. *Електронний журнал «Ефективна економіка»*, №12. 2017. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=6001>.

4. Офіційний сайт компанії «Миронівський хлібопродукт». URL: <https://mhp.com.ua>.

5. Бойко О. Соціальна відповідальність бізнесу у період воєнного стану. *Європейська Бізнес Асоціація*: веб-сайт. URL: <https://eba.com.ua/sotsialna-vidpovidalnist-biznesu-u-period-voyennogo-stanu/>

6. Офіційний сайт компанії «Астарта». URL: <https://astartaholding.com/>.

THE IMPACT OF COVID-19 ON THE ACTIVITIES OF CHINESE ENTERPRISES

Natalia Hrytsiuk

Larysa Yushchyshyna

Pengfei Li

Leisa Ukrainka Volun Natational University

In September 2021, the China Enterprise Federation and the China Entrepreneurs Association, referring to international practices and based on the operating income of enterprises in 2020, released the top 500 Chinese enterprises for the 20th consecutive year, the top 500 Chinese manufacturing enterprises and the top 500 Chinese service enterprises for the 17th consecutive year; On the basis of the "three top 500", it released the top 100 Chinese multinational corporations for the 11th consecutive year, the top 100 leading enterprises in strategic emerging industries for the third consecutive year, and the top 100 Chinese large enterprise innovation for the first time. The "three top 500" list actually covers 1075 large enterprises in different industries and regions in China.

2020 is an extraordinary year. Novel coronavirus pneumonia has been rapidly accelerated by the global change, especially the new crown pneumonia epidemic. It has caused great impact on the economy of all countries, and the global GDP has dropped by 4.2%. Under the strong leadership of the CPC Central Committee and the State Council, China has coordinated epidemic prevention and control and economic and social development, resumed work, production and markets in an orderly manner, and its annual GDP grew by 2.3% against the trend. It is the only major economy in the world that has achieved positive growth; The total amount exceeded the mark of one million billion yuan, reaching 101.6 trillion yuan; At the annual average exchange rate, it is US \$14.7 trillion, accounting for about 17% of the world economy from 16.3% in 2019, a record high.

1、 Development trend and characteristics of Chinese large enterprises in 2021. In 2020, facing the complex situation and the impact of the epidemic, the state formulated and implemented a series of macro policies, which provided strong support for stabilizing economic operation and promoting enterprise development; China's large enterprises have worked hard and overcome difficulties, and have also made good development achievements, and their development toughness has been fully tested. In 2021, the total operating revenue and net profit of China's top 500 enterprises increased, the expansion of assets accelerated, and the profit

gap between real enterprises and commercial banks further narrowed; The number of 100 billion club enterprises increased to 222, and mergers and acquisitions remained active.[1]

2. Operating revenue maintained growth and asset growth accelerated. The operating income has increased, and the shortlisted threshold has been significantly raised. The operating income of the top three 500 companies increased. In 2021, the top 500 Chinese enterprises achieved a total operating revenue of 89.83 trillion yuan, an increase of 3.81 trillion yuan or 4.43% compared with the top 500 last year (the same below). This growth rate is not only faster than the nominal GDP growth rate of 3.0% in 2020, but also higher than the growth rate of 2.1% of the total operating income of state-owned enterprises in 2020. In 2021, China's top 500 manufacturing enterprises achieved an operating revenue of 40.24 trillion yuan, an increase of 7.51%; The total operating revenue of China's top 500 service enterprises in 2021 was 43.59 trillion yuan, an increase of 5.46%.[2]

3. The growth of total assets accelerated and the number of employees increased. The growth rate of total assets of the three top 500 companies has increased to varying degrees. The total assets of the top 500 Chinese enterprises in 2021 were 343.58 trillion yuan, an increase of 31.23 trillion yuan over the previous year, with a growth rate of 10.00%, and the asset growth rate increased by 5.59 percentage points over the previous year. In 2021, the total assets of China's top 500 manufacturing enterprises were 44.33 trillion yuan, an increase of 13.12%, and the growth rate increased by 5.66 percentage points. In 2021, the total assets of China's top 500 service enterprises were 298.63 trillion yuan, an increase of 11.1%, and the growth rate increased by 7.37 percentage points.[1]

4. The growth rate of net profit varies, and the performance of real enterprises tends to improve. The net profit (net profit attributable to the parent company, the same below) of the top 500 Chinese enterprises and the top 500 service industries increased at a low speed, and the net profit of the top 500 manufacturing industries increased significantly. In 2021, the top 500 Chinese enterprises realized a total profit of 6002.343 billion yuan, an increase of 7.75% over the previous year; The net profit reached 4071.258 billion yuan, an increase of 4.59% over the previous year, and the growth rate fell by 5.61 percentage points, which is the third consecutive year that the net profit growth rate of China's top 500 enterprises fell. In 2021, China's top 500 manufacturing enterprises achieved a total net profit of 1179.662 billion yuan, a significant increase of 20.98%. The net profit of China's top 500 service enterprises in 2021 was 3.06 trillion yuan, an increase of 2.19%.[1]

5. The profit margin increased and decreased, and the profit gap

between real enterprises and banks continued to narrow. The revenue profit margin (net profit / operating revenue) of the top 500 Chinese enterprises in 2021 was 4.53%, the same as that of the previous year; The profit margin on net assets (net profit / net assets, which refers to the owner's equity attributable to the parent company) was 8.99%, a decrease of 0.53 percentage points over the previous year. In 2021, the revenue profit margin of China's top 500 manufacturing enterprises was 2.93%, an increase of 0.32 percentage points; The profit margin on net assets was 10.21%, an increase of 0.33 percentage points. In 2021, the revenue profit margin of China's top 500 service enterprises was 7.03%, down 0.22 percentage points; The profit margin on net assets was 8.84%, down 0.93 percentage points.[2]

6. The number of 100 billion enterprises exceeded 200, and the industrial structure continued to be optimized. 100 billion level enterprises continued to increase, and mergers and acquisitions remained active. The number of 100 billion level enterprises continued to increase. Among the top 500 Chinese enterprises in 2021, 222 enterprises have an operating income of more than 100 billion yuan, an increase of 5 over the previous year, and the number continues to show a steady upward trend. Among them, the operating income of 8 enterprises exceeded the threshold of trillion yuan, which was the same as that of the previous year. In 2021, 97 of China's top 500 manufacturing enterprises are 100 billion enterprises, an increase of 8; Among China's top 500 service enterprises in 2021, there were 88 enterprises with more than 100 billion yuan, an increase of 1.

7. The new business has achieved faster development and the industrial structure has been continuously optimized. The industrial structure was optimized and adjusted, and the number of finalists in new industrial fields continued to increase. Affected by the novel coronavirus pneumonia, the development of traditional industries and new industries has been markedly differentiated. Among the top 500 Chinese enterprises in 2021, the number of shortlisted enterprises in most industries has changed, the number of shortlisted enterprises in new industries has increased, and the number of shortlisted enterprises in traditional industries has decreased. [3]

8. R & D intensity reached a record high and patent quality continued to improve. In 2021, the top 500 Chinese enterprises invested 1306.647 billion yuan in R & D, an increase of 231.241 billion yuan or 21.50%; Compared with the same caliber, the R & D investment of enterprises increased by 15.57% year-on-year. [3]

9. Patent quality continues to improve, and participation in the formulation of international standards continues to rise. In 2021, the top 500 Chinese enterprises have a total of 1448600 valid patents, and the

number of patents has increased by 224300, an increase of 16.89%. Among them, there are 594600 effective invention patents, an increase of 22.78%, and the number of invention patents has increased continuously. [2]

China's large enterprises have made continuous positive progress in many aspects of high-quality development, and the number of enterprises shortlisted in the world's top 500 ranks first. Since the beginning of this year, although the epidemic prevention situation in China has been sporadic and broken at many points, it has been effectively controlled on the whole. The international epidemic is still spreading on a large scale, and it is difficult to make a fundamental improvement in the short term. Under the control of the domestic epidemic situation and the substitution effect of the international supply chain, China's economy showed a steady and positive development momentum in the first half of the year; However, the next step may face the challenge of more uncertain factors at home and abroad, and the pressure for sustained growth will increase significantly.

Large enterprises should be based on the new development stage, firmly implement the new development concept, integrate and serve, build a new development pattern, adhere to the fundamental direction of high-quality development, defy difficulties and challenges, actively take responsibility, and promote the sustainable development of enterprises through innovation, transformation and upgrading.

1. Huang, Y., and B. Wang. "Cost distortions and structural imbalances in China." *China & World Economy* 18 (4): 1–17. 2010

2. IMF (International Monetary Fund). Policy responses to Covid-19. 2020. UPL: <https://www.imf.org/en/Topics/imf-and-covid19/Policy-Responses-to-COVID-19>

3. IMF (International Monetary Fund). World economic outlook update. 20 June. 2020 UPL: <https://www.imf.org/en/Publications/WEO/Issues/2020/06/24/WEOUpdateJune2020>

4. Lai S. Effect of non-pharmaceutical interventions to contain COVID-19 in China. *Nature* 1–7. 2021

METODY I TECHNIKA ZARZĄDZANIA RYZYKIEM KORUPCJI W ORGANACH WŁADZY PAŃSTWOWEJ

Piotr Gudź, Bartosz Pyła

Kujawsko-Pomorska Szkoła Wyższa w Bydgoszczy

Pojęcie korupcji ma wiele definicji, towarzyszy człowiekowi od dawna, nie ma znaczenia ustrój polityczny czy gospodarczy państwa. Jest zjawiskiem powszechnym, przez które określić można łapówkarstwo czy przekupstwo. Korupcja ma miejsce, gdy ktoś chce osiągnąć dla siebie jakiś cel i obiecuje, proponuje lub wręcza korzyść majątkową, osobistą lub inną osobie, która pełni funkcje publiczne lub gospodarcze po to by cel ten uzyskać. Do najbardziej spotykanych działań korupcyjnych można zaliczyć:

wykorzystywanie środków budżetowych i majątku publicznego do celów prywatnych lub osobistych korzyści,

przekupstwo,

nieprawidłowości dotyczące zamówień publicznych, kontraktów, koncesji,

świadome dysponowanie środkami z budżetu państwa i majątkiem, który jest dobrem publicznym w sposób niezgodny z prawem,

faworyzm, nepotyzm, kumoterstwo,

handel wpływami, czego przykładem może być poparcie w wyborach,

płatna protekcja (Antykorupcja, 2022).

W Rządowym Programie Przeciwdziałania Korupcji na lata 2018-2020 wśród obszarów życia społecznego w Polsce najbardziej zagrożonych korupcją wymieniono:

modernizację i rozbudowę infrastruktury,

informatyzację administracji publicznej,

obronność,

ochronę zdrowia,

energetykę,

ochronę środowiska,

gospodarowanie środkami unijnymi,

zamówienia publiczne,

profesjonalne zawody sportowe.

Do głównych przyczyn, które sprzyjają występowaniu zjawiska korupcji w organach samorządu terytorialnego zaliczyć można:

zbyt wiele kompetencji skupionych w jednym organie,
słaba działalność kontroli wewnętrznej,
słaba organizacja pracy, braki kadrowe,
brak precyzyjnie określonej osobistej odpowiedzialności urzędniczej
za realizację poszczególnych zadań,
brak skutecznych rozwiązań antykorupcyjnych.

Aby zjawisko korupcji występowało na mniejszą skalę należy wprowadzić mechanizmy prewencyjne do których można zaliczyć byłoby :

wdrożenie edukacji antykorupcyjnej do programów kształcenia i doskonalenia funkcjonariuszy publicznych i osób pełniących funkcje publiczne,

kształtowanie świadomości społecznej przez edukację antykorupcyjną,

wprowadzenie narzędzia pozwalającego na monitorowanie zjawiska korupcji i związanych z nią zagrożeń (Rządowy Program).

Określonymi w Rządowym Programie Przeciwdziałania Korupcji administracyjnymi metodami prewencyjnymi korupcji w sektorze publicznym, które głównie skierowane są do osób pełniących funkcje publiczne są:

wzmocnienie jawności i przejrzystości życia publicznego przez:

- zapewnienie spójności przepisów określających ograniczenia prowadzenia działalności gospodarczej przez osoby pełniące funkcje publiczne, ograniczenia związane z aktywnością zawodową w trakcie pełnienia funkcji publicznych, - stworzenie jednolitego systemu składania i analizy oświadczeń o stanie majątkowym przez osoby pełniące funkcje publiczne,

- stworzenie jednolitego systemu przepisów eliminujących możliwość powstawania stosunku podległości służbowej pomiędzy członkami rodziny w instytucjach wydatkujących środki publiczne,

wzmocnienie rozwiązań ograniczających możliwość korupcji w sektorze publicznym przez:

- opracowanie wytycznych dotyczących jednolitych rozwiązań organizacyjnych i prawnych w zakresie przeciwdziałania korupcji w administracji,

- opracowanie zasad postępowania w sytuacji zagrożenia korupcyjnego w kontaktach funkcjonariusz administracji publicznej – klient, wdrożenie nowych rozwiązań w zakresie sankcjonowania przestrzegania przez organy władzy publicznej przepisów dotyczących

lobbingu,

wypracowanie mechanizmu oceny projektów przepisów prawnych w rządowym procesie legislacyjnym pod względem zagrożeń korupcyjnych, tworzenie procedury dot. informowania o potencjalnych lub istniejących zagrożeniach korupcyjnych (program Ochrona antykorupcyjna),

opracowanie projektu wytycznych w zakresie stałych szkoleń antykorupcyjnych prowadzonych przez urzędy centralne oraz dla sektorowych programów edukacyjnych kierowanych do instytucji podległych i nadzorowanych,

wdrożenie stałych, cyklicznych programów edukacyjnych oraz szkoleń w zakresie etyki, przeciwdziałania korupcji i konfliktowi interesów,

opracowanie mechanizmu koordynacji i współpracy pomiędzy właściwymi organami ścigania w zakresie zwalczania korupcji i działalności godzącej w interesy ekonomiczne Państwa,

opracowywanie cyklicznych raportów dotyczących obszarów, w których występuje przestępczość korupcyjna oraz zagrożonych taką przestępczością, z uwzględnieniem wyników badań opinii społecznej.

Antykorupcyjne regulacje prewencyjne o charakterze administracyjnym dotyczące ograniczenia swobody prowadzenia działalności gospodarczej zostały zawarte w trzech ustawach samorządowych: ustawie o samorządzie gminnym, ustawie o samorządzie powiatowym i ustawie o samorządzie województwa.

Ograniczenia dotyczące prowadzenia działalności gospodarczej zostały określone w art. 24f ustawy o samorządzie gminnym, art. 25b ustawy o samorządzie powiatowym oraz 27b ustawy o samorządzie województwa, dotyczą one głównie radnych gminy, powiatu i województwa. Rozwiązania zawarte w powołanych ustawach mają charakter antykorupcyjny i ukierunkowane są na zapobieganie korupcji, mają one służyć wyeliminowaniu sytuacji, dzięki którym radny, poprzez wykorzystywanie swojej funkcji, uzyskiwałby nieuprawnione korzyści dla siebie lub osób bliskich.

Obowiązek składania oświadczeń majątkowych przez osoby sprawujące funkcje publiczne uznawany jest za jedną z metod zapobiegania korupcji.

Skala korupcji jest cały czas bardzo duża. Poniższe tabele nr 1 i nr 2 przedstawiają skalę przestępstw w Polsce w latach 1999-2020 (*Przestępstwa korupcyjne*).

Tabela 1. Skala przestępstw łapownictwa biernie a czynne w Polsce w latach 1999-2020

Rok	Łapownictwo biernie		Łapownictwo czynne	
	Liczba postępowań wszczętych	Liczba przestępstw stwierdzonych	Liczba postępowań wszczętych	Liczba przestępstw stwierdzonych
2020	101	3508	419	1521
2019	112	1790	524	2062
2018	122	7151	534	1777
2017	166	3091	706	1751
2016	168	4356	757	1767
2015	158	2049	887	1603
2014	192	3513	1089	1920
2013	211	3457	1144	2508
2012	279	2693	1232	2875
2011	309	4051	1465	3675
2010	360	4562	1522	2961
2009	381	2820	1524	2659
2008	416	2282	1604	3131
2007	490	2639	1763	3178
2006	565	2101	1490	2238
2005	479	1855	916	1979
2004	444	457	759	1397
2003	320	629	478	1173
2002	185	526	348	875
2001	199	613	386	1061
2000	170	491	438	794
1999	141	290	249	474

Tabela 2. Skala przestępstw płatną protekcji a nadużycia władzy w Polsce w latach 1999-2020

Rok	Płatna protekcja		Nadużycie władzy	
	Liczba postępowań wszczętych	Liczba przestępstw stwierdzonych	Liczba postępowań wszczętych	Liczba przestępstw stwierdzonych
2020	90	1483	1891	1476
2019	68	724	2377	1734
2018	80	322	2708	1019
2017	61	566	2784	2762
2016	83	458	2632	2124
2015	79	599	2377	3206
2014	91	643	2370	4861
2013	99	893	2248	7310
2012	106	1123	3741	2598
2011	101	1197	3682	2971
2010	106	963	3978	3252
2009	115	64	3811	2084
2008	115	756	3768	1367
2007	129	543	4137	2996
2006	134	737	4093	1385
2005	106	472	3212	1790
2004	110	424	2675	1505
2003	81	296	1937	1392
2002	39	146	1284	861
2001	42	103	1263	554
2000	36	57	745	557
1999	-	177	600	408

Jak widać z analiza danych przedstawionych w powyższych tabelach nr 1 a nr 2, władze samorządów terytorialnych w Polsce nie są wolne od korupcji. Kapitał społeczny w urzędach samorządu terytorialnego jest

niski, urzędnicy są często wypaleni zawodowo. Mechanizmów korupcjogennych występujących w administracji jest sporo: niejasność procedur polskiego prawa, nadmiar kompetencji w ręku jednego urzędnika, słabość kontroli wewnętrznej poszczególnych urzędów. Zdarzają się również sytuacje konfliktu interesów, np.: urzędnicy świadczą usługi doradcze podmiotom, których wnioski później mają oceniać i rozpatrywać. Tym samym podmioty, które nie wykupią takich usług nie mają żadnych szans w przetargach. Korupcja ma miejsce zazwyczaj tam, gdzie dochodzi do zależności pomiędzy własnością publiczną, a podmiotami prywatnymi, sytuacja taka może mieć miejsce w ramach wydatkowania środków unijnych, przy projektach infrastrukturalnych lub też w obrębie informatyzacji administracji. Ważne jest informowanie społeczeństwa, że nie uchronią się przed karą za korupcję, powinni być pozytywnie zachęceni i nagradzani za uczciwość.

Katalog potencjalnego ryzyka w działalności samorządu terytorialnego jest bardzo obszerny. Obszary ryzyka w działalności samorządu terytorialnego wiążą się m. in. z ustawowo określonymi zadaniami, które realizują, są to zadania z zakresu m. in. oświaty i wychowania, gospodarki komunalnej i ochrony środowiska, lokalnego transportu zbiorowego, gospodarki mieszkaniowej, porządku i bezpieczeństwa wewnętrznego, współpracy z organizacjami pozarządowymi.

Dobłą metodą i techniką zarządzania ryzykiem korupcji w organach samorządu terytorialnego jest wprowadzenie:

- dobrej kontroli zarządczej,
- audytu wewnętrznego,
- okresowej sprawozdawczości z funkcjonowania wprowadzonych rozwiązań antykorupcyjnych pod kątem ich efektywności,
- regularnych szkoleń dla pracowników i współpracowników dotyczących zasad i procedur antykorupcyjnych,
- wprowadzenie procedury antykorupcyjnej,
- podejmowanie środków organizacyjnych, kadrowych i technicznych mających na celu przeciwdziałanie tworzeniu otoczenia sprzyjającego przypadkom popełnienia przestępstw,
- procedury i wytycznych dotyczących otrzymywania przez pracowników prezentów i innych korzyści,
- procedury informowania właściwych organów o propozycjach korupcyjnych,
- procedury postępowania w sprawie zgłoszenia nieprawidłowości,
- zapewnienie systemu kontroli umożliwiającej udowodnienie realnego stosowania procedur i ich skuteczności.

Pracownicy władzy państwowej powinni mieć jasno określone

mechanizmy zarządzania ryzykiem korupcji, ponieważ może różnie być interpretowane to co jest uważane za słuszne i właściwe, a to jak się działa. Wprowadzenie kodeksu etyki jest skutecznym narzędziem w walce z nadużyciami, które są dosyć powszechnym zjawiskiem. Każdy, zarówno pracownik jak i przełożony powinien mieć taką samą świadomość ryzyka nadużyć i zachowań nieetycznych. Wprowadzenie jasnych standardów doprowadzi do pozytywnych zachowań. System antykorupcyjny powinien być projektowany, wdrażany i utrzymywany w oparciu o analizę ryzyk. Jeżeli analiza ryzyk będzie dobrze funkcjonowała, w ramach np. kontroli zarządczej czy wdrożonym systemom to przeciwdziałanie korupcji będzie o wiele prostsze i skuteczniejsze.

Antykorupcja. Edukacyjny portal o antykorupcji. URL
<https://antykorupcja.gov.pl/ak/archiwum-mswia/poradnik-antykorupcyjn/co-to-jest-korupcja/63,dok.html#01>

Przestępstwa korupcyjne. URL
<https://statystyka.policja.pl/st/przestepstwa-ogolem/przestepstwa-gospodarcz/przestepstwa-korupcyjne/122279,Przestepstwa-korupcyjne.html>

Rządowy Program Przeciwdziałania Korupcji na lata 2018-2020, Obszary życia społecznego w Polsce najbardziej zagrożone korupcją. URL
<https://cba.gov.pl/pl/antykorupc/rzadowy-program-przeciw/3409,Rzadowy-Program-Przeciwdzialania-Korupcji-na-lata-2018-2020.html>

ZARZĄDZANIE KOMPETENCJAMI W EFEKTYWNYCH ORGANIZACJACH – ANALIZA NARZĘDZI

Maryna Gudź

Uniwersytet Narodowy "Politechnika Zaporoska", Zaporże

Karina Titus

Kujawsko-Pomorska Szkoła Wyższa w Bydgoszczy

Współczesne organizacje wykazują potrzebę nieustannego rozwoju i optymalnego zarządzania swoimi niematerialnymi zasobami, aby skutecznie konkurować na rynku. Analiza kompetencji jest niezbędna do określenia wiedzy, umiejętności i zdolności procesowych na poszczególnych stanowiskach w celu osiągnięcia wyznaczonych celów organizacyjnych. nieustanne szkolenia i rozwój pracowników w oparciu o kompetencje oraz zarządzanie wydajnością mogą pozytywnie przesunąć krzywą produktywności pracowników o średnio 30-60%. Należy zauważyć, że osoby o wysokiej efektywności mają pozytywny wpływ na wynik finansowy przedsiębiorstwa (*Sobočka-Szczapa, 2017*).

Kompetencję można zdefiniować jako „umiejętność wykonywania określonej czynności dobrze”. To posiadanie kwalifikacji wymaganych w ramach wykonywanej pracy, a także zdolność lub pozycja niezbędne do wykonania danego zadania. Kompetencje stanowią zarówno zachowania i wartości, umiejętności poznawcze jak i wiedzę koncepcyjną i praktyczną. Zarządzanie kompetencjami obejmuje identyfikację i wyodrębnienie kompetencji najlepszych pracowników (zazwyczaj najlepszych 5% grupy) i ich przyswojenie przez innych pracowników w procesie uczenia się i rozwoju zawodowego. Co więcej, kompetencje można zdefiniować jako wiedzę, zdolności, nastawienie i wzorce myślowe skutkujące pomyślnym wykonaniem określonych czynności. Zarządzanie kompetencjami obejmuje wszystkie narzędzia, techniki, metody i procedury stosowane przez efektywną organizację w celu oceny dostępnych zestawów umiejętności pracowników i mapowania ich zgodnie z obecnymi i przyszłymi wymaganiami.

Jednym z najskuteczniejszych modeli jest model integracyjnego zarządzania kompetencjami, stanowiący połączenie kompetencji pracowników z fundamentalnymi kompetencjami przedsiębiorstwa, a także z operacyjnymi procesami biznesowymi. Oznacza to, że zarządzanie kompetencjami traci swoją odrębną pozycję, co często stwarza problemy w praktyce: jednostki organizacyjne często nie przekazują informacji, które są kluczowe dla procesu zarządzania kompetencjami. O skuteczności tego modelu przeważa fakt, iż

zintegrowane zarządzanie kompetencjami uwzględnia cele i strategię korporacyjne oraz otoczenie procesowe na poziomie jednostek organizacyjnych i członków organizacji. W ten sposób łączy kompetencje przedsiębiorstwa z kompetencjami pracowników.

Każda organizacja musi sama zdecydować, czy zaraz po opracowaniu koncepcji, dokona praktycznego wdrożenia procesu zarządzania kompetencjami, czy też rozpocznie projekt pilotażowy, który dostarczy informacji o tym, które metody można zastosować do zbierania docelowych i rzeczywistych profili kompetencji. Każde przedsiębiorstwo powinno przestrzegać powyższego wymogu integracji i wdrażać działania powiązane ze strategią i procesami. Należy zaprojektować strukturę i logikę zintegrowanego zarządzania kompetencjami, zdiagnozować obszary działania, określić cele oraz dobrać odpowiednie narzędzia. Sukces zintegrowanego zarządzania kompetencjami jest w pełni zależny od postępowania przez organizację w zakresie procesu rozwoju i wdrażania.

Narzędzia zarządzania kompetencjami wykorzystywane w efektywnych organizacjach można sklasyfikować w cztery grupy:

skale obserwacyjne i kwestionariusze – nawiązują do obserwowalnych aspektów funkcjonowania pracownika, które są opisane na wszystkich poziomach,

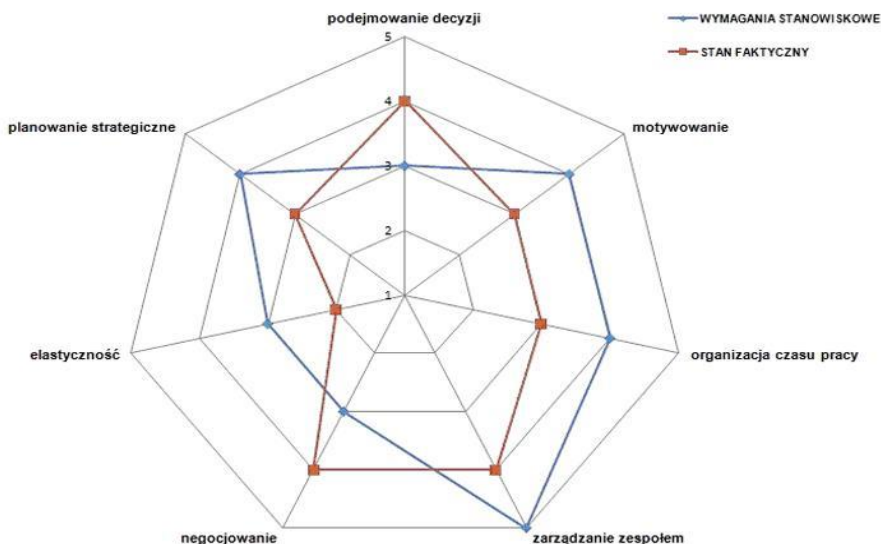
testy kompetencyjne – ich celem jest ocena kompetencji w zakresie wiedzy i postaw,

wywiad behawioralny – stanowi on rozmowę, które zadaniem jest odniesienie się do doświadczenia z przeszłości; okazuje się, że zachowanie z przeszłości, może powtórzyć się w przyszłości,

Assessment & Development Center – to zbiór odmiennych metod, technik i instrumentów stosowanych w celu diagnozowania kompetencji (*Filipowicz, 2014*)

Bardzo efektywnym narzędziem są profile kompetencyjne (nazywane też alternatywnie profilami pracowników, profilami umiejętności lub kwalifikacji). Ukazują i grupują one wiedzę, umiejętności i zdolności pracownika i określają pożądany profil zatrudnionego. Tym samym, można je wizualizować na różne sposoby. Z jednej strony, są przedstawienie w formie tabeli, a z drugiej zaś jako koło kompetencji, które często jest odrębnym instrumentem zarządzania kompetencjami. Ze względu na prostą prezentację i obsługę, profile kompetencyjne są bardzo powszechnym instrumentem zarządzania kompetencjami.

Poniżej ukazano przykład profilu kompetencyjnego zawierającego stan pożądany i stan bieżący (rys.1), (*Filipowicz, 2014, s.194*).



Rysunek 1. Profil kompetencyjny

Technikami sprawdzającymi są: testy kompetencyjne, zadania sytuacyjne, ćwiczenia praktyczne, kwestionariusze rekrutacyjne, rozmowy kwalifikacyjne z wykorzystaniem scenariuszy. Według mnie na uwagę zasługuje narzędzie pomiaru, jakim jest pięciopoziomowa skala opanowanie kompetencji. W poniższej tabeli 1 scharakteryzowano poszczególne poziomy (*Rzempala, 2017, s.421*).

Innym narzędziem w procesie zarządzania kompetencjami, na który pragnę zwrócić szczególną uwagę, jest mapa kompetencji. Służy do tworzenia przeglądu kompetencji dostępnych w organizacji. W pierwszej kolejności zestawiane są zdolności istotne dla organizacji, po czym przypisani są do nich szczególnie pracownicy, którzy wykazują wysoki poziom kwalifikacji w wyróżnionych obszarach. Zatrudnieni mają możliwość samodzielnego wprowadzania informacji do mapy kompetencji. Dzięki temu staje się ona aktualna i pokazuje, czy kompetencje dostępne w przedsiębiorstwie są dynamicznie dostosowywane do zmieniających się wymagań. Mapa kompetencji umożliwia transfer kompetencji, ale także informuje kierownictwo informację o obszarach, które wymagają poprawy (*Tyrańska, 2015*).

Tabela 1. Matryca oceny kompetencji pracowników

Poziom	Opis
A(1)	Brak przyswojenia określonej kompetencji. Brak zachowań wskazujących na jej opanowanie i zastosowanie w działaniach
B(2)	Przyswojenie kompetencji w stopniu podstawowym. Jest ona wykorzystywana w sposób nieregularny. Konieczne jest czynne wsparcie i kontrola ze strony bardziej doświadczonych jednostek
C(3)	Kompetencja przyswojona w stopniu dobrym. Możliwe jest samodzielne, praktyczne jej zastosowanie w trakcie realizacji powinności zawodowych
D(4)	Kompetencja przyswojona w stopniu bardzo dobrym, umożliwiającym na bardzo dobrą realizację obowiązków z określonego zakresu oraz przekazywanie innym pracownikom własnych doświadczeń
E(5)	Kompetencja przyswojona w stopniu doskonałym. Zdolność do twórczego wykorzystania jak i rozwijania posiadanej wiedzy, umiejętności i postaw

Wywiad behawioralny jest ważnym instrumentem w procesie oceny kompetencji zawodowych. Zgromadzone dane dostarczają cennych informacji o kompetencjach, które z kolei pozwalają przewidzieć wydajność pracy. Celem wywiadu jest uzyskanie bardzo szczegółowych opisów behawioralnych dotyczących tego, jak dana osoba wykonuje swoją pracę oraz identyfikacja zdarzeń, które definiują konkretne zachowania, myśli i działania, które osoba wykazuje w rzeczywistych sytuacjach. W związku z tym, wywiad behawioralny może służyć do walidacji kompetencji deklarowanych jako posiadane przez kandydata lub pracownika, a także do dostarczania informacji o potencjale zdobywania nowych kompetencji w przyszłości. Ostatnim narzędziem, na który pragnę zwrócić uwagę, są testy kompetencyjne. Stanowią one najpowszechniejszą metodę pozwalającą określić poziom badanych kompetencji zawodowych, postaw oraz wiedzy na temat właściwych zachowań w danej sytuacji. Testy zwykle mają formę krótkiego opisu zdarzenia bezpośrednio powiązanego z daną kompetencją, wraz z kilkoma możliwymi opcjami, w tym zachowania

najlepszego (pożądanego) i najgorszego (Gajda, 2015).

Analizując literaturę przedmiotu, zauważyliśmy, iż tradycyjne metody przeprowadzania rozmów kwalifikacyjnych nie sprawdzają się dobrze w procesie identyfikacji kompetencji. Podsumowując, efektywne organizacje są świadome faktu, że, aby utrzymać przewagę konkurencyjną, należy rozumieć i identyfikować kompetencje determinujące wydajność. Doprowadziło to do powstania procesów, które pomagają oceniać i rozwijać kompetencje pracowników.

Zarządzanie kompetencjami to aktywne i systematyczne posługiwanie się kompetencjami organizacji, zorientowane na strategiczne cele korporacyjne. Obejmuje to identyfikację, zrozumienie, diagnozowanie, wizualizację, rozwijanie, wdrażanie i zabezpieczanie długoterminowego potencjału pracowników zgodnie z potrzebami operacyjnymi. Skuteczne zarządzanie kompetencjami identyfikuje wymagania kompetencyjne specyficzne dla zadań i działań organizacji oraz diagnozuje kompetencje poszczególnych pracowników i zespołów. Porównując profile docelowe i rzeczywiste, można uzyskać skuteczne środki rozwoju personelu i organizacji, do których przypisana jest ta dyscyplina zarządzania.

W efektywnej organizacji wdrożenie zarządzania kompetencjami może być realizowane według modelu postępowania opracowanego przez Northa i Reinhardta bazującego na podstawowym założeniu, że zarówno pracownik, jak i firma mogą kontrolować, dostosowywać i rozwijać zagregowany portfel kompetencji organizacyjnych. Modułowa budowa modelu powinna umożliwić praktykowi dostosowanie do warunków panujących w przedsiębiorstwie.

G. Filipowicz, *Zarządzanie kompetencjami. Perspektywa firmowa i osobista*, Oficyna Wolters Kluwer, Warszawa 2016, s. 182–190.

J. Gajda, *Efektywne zarządzanie kompetencjami warunkiem kształtowania przewagi konkurencyjnej organizacji*, „Zarządzanie i Finanse Journal of Management and Finance”, Vol. 13, No. 3/2/2015, s. 137-143.

M. Tyrańska, *Przegląd teorii zarządzania kompetencjami*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa”, nr 6/2015, s. 4-15.

J. Rzempała, *Kompetencje indywidualne i organizacyjne w zarządzaniu projektami – ujęcie systemowe*, „Zeszyty Naukowe. Organizacja i Zarządzanie / Politechnika Śląska”, nr 114/2017, 420-421.

H. Sobocka-Szczapa, *Zarządzanie kompetencjami pracowników a kapitał intelektualny organizacji*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” nr 481/2017, s. 106-108.

ОСОБЛИВОСТІ НОРМУВАННЯ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВІ: РИНКОВІ ПІДХОДИ

Гуцан Олександр, Кобелєва Тетяна, Перерва Петро
Національний технічний університет «ХПІ», м.Харків

Проведені дослідження [1-14] дозволяють зробити висновок про те, що роботодавці найчастіше недооцінюють роль нормування праці як елемента управління на користь економічного, технічного та соціального розвитку підприємства, що ефективно впливає, зокрема, на зниження трудових витрат у структурі собівартості продукції. На багатьох підприємствах служби праці значно скорочені, ліквідовані чи переорієнтовано виконання не властивих їм функцій. При цьому суттєво знизився професійно-кваліфікаційний рівень спеціалістів із праці, у тому числі зайнятих нормуванням. Це обумовлено помітним старінням кадрового складу, а також переорієнтацією навчальних закладів на підготовку за новими спеціальностями. Практично ніхто не займається підвищенням кваліфікації та перепідготовкою кадрів спеціалістів з праці. Водночас досвід низки підприємств (організацій) свідчить, що без нормативного регулювання тривалості робочого часу, рівня напруженості норм праці, організації раціонального використання трудових ресурсів, зниження трудовитрат не досягти високої ефективності виробництва [2, 5, 9, 11].

Нині є чимало розробок з нормування праці, у яких містяться методики аналізу системи нормування праці для підприємства [3, 7, 10, 12, 14]. Проведений аналіз цих джерел дозволяє зробити висновок про те, що у своїй більшості алгоритм розрахунку норм праці складається із двох і більше етапів.

На першому етапі пропонується розрахувати рівень (або частку, відсоток) охоплення працівників нормуванням праці та (D_{nn}) за такою формулою:

$$D_{nn} = (N_{nnn} / N_{заг}) 100\%$$

де D_{nn} - чисельність працівників, працю яких нормується; $N_{заг}$ – загальна чисельність працівників.

Розрахунок показника дозволяє оцінити сферу застосування норм та намітити заходи щодо її розширення. Насправді ми спостерігаємо, що робітники-відрядники охоплені нормуванням на 100 %, оскільки сам розрахунок ціни за один виріб (послугу) складається на основі норм. Працівники почасової форми оплати праці слабо охоплені

нормуванням праці, але сучасний етап розвитку вимагає від менеджерів встановлення не норм часу, чисельності, а раціональних ключових показників ефективності і результативності. З другого краю етапі пропонується оцінити рівень якості норм. Це можна зробити двома способами.

Перший спосіб ґрунтується на порівняльному методі. У наявних методиках пропонується порівняти наявні для підприємства норми з технічно обґрунтованими нормативами шляхом розрахунку частки технічно обґрунтованих норм H_{mo} за формулами:

$$\begin{aligned}H_{mo} &= (M_{мон} / M_{заг}) 100\%; \\H_{mo} &= (N_{нпн} / N_{заг}) 100\%; \\H_{mo} &= (T_{нпн} / T_{заг}) 100\%;\end{aligned}$$

де: $M_{мон}$ – кількість діючих на підприємстві технічно обґрунтованих норм; $M_{заг}$ – загальна кількість діючих норм; $N_{нпн}$ - чисельність працівників промислового підприємства, що повністю працюють за технічно обґрунтованими нормами; $T_{нпн}$ - трудомісткість робіт, виконаних за технічними обґрунтованими нормами; $T_{заг}$ – загальна трудомісткість робіт.

Однак у реальних умовах таких технічно обґрунтованих нормативів немає (крім кількох видів економічної діяльності).

Другий підхід передбачає визначати рівень напруженості норм ($P_{внч}$). Найбільш поширеним способом є розрахунок показника напруженості норм за такою формулою:

$$P_{нп} = 100 / P_{внч}$$

де $P_{внч}$ - відсоток виконання норм часу (виробітку) по аналізованому об'єкту виробництва.

У разі потрібно спочатку розрахувати відсоток виконання норм. Нормативні документи пропонують вважати оптимальним середнє виконання норм робітниками на 110 % у потоково-масовому виробництві, 113 % – серійному та 117 % – дрібносерійному та одиничному виробництвах [1, 4, 6, 8], однак в умовах ринкових відносин такий підхід застарів і не може застосовуватись, оскільки суперечить виробничій практиці.

На практиці всі працівники виконують норми на 100 %, тобто. є виробниче завдання, яке необхідно виконати. Працювати після того, як виконано виробниче завдання, не потрібно, тому що немає замовлення, попиту на товар, послугу, тому немає заготовок, зайвих

матеріалів. Якщо хтось виконує завдання швидше встановлених термінів, тоді час, що залишився, працівник може або йти додому (у деяких організаціях), або залишається на робочому місці, не маючи роботи (якщо така політика щодо використання робочого часу проводиться на даному підприємстві).

Якщо хтось не справляється з нормами і змушений сам добровільно залишатися після роботи, щоб доробити завдання, щоб уникнути зниження заробітної плати або навіть звільнення.

У ринкових умовах працівникам немає необхідності виробляти продукцію понад встановлене завдання, на цю продукцію немає замовлення, немає покупців. В умовах відсутності дефіциту товарів головне завдання будь-якого комерційного підприємства полягає в тому, щоб знайти замовників, а не зробити якнайбільше, як було в радянський період, коли єдиним та універсальним замовником виступала держава, яка оплачувала (у формі заробітної плати) всю вироблену продукцію навіть за умов відсутності попиту неї. При колишньому підході виконання норм на 100% характеризує якість норм як ідеальне, але це негаразд. Виходить, що нормування праці в ринкових умовах є науковою основою оптимізації (саме оптимізації, а не лише скорочення) чисельності працівників. Оцінивши рівень та організацію нормування праці на підприємстві, ми можемо зробити висновок, чи є там зайва чисельність: наприклад, якщо норму виконано за половину дня, значить, половина працівників у нас зайва.

На наступному етапі у існуючих нормативних методиках аналізу нормування праці працівників пропонується для службовців розраховувати охоплення нормуванням праці [19; 33; 62; 83; 87; 104], але при цьому фактично всі службовці мають бути охоплені самонормуванням [1, 6, 13].

Дійсно, зовнішнє нормування праці керівників, спеціалістів та службовців є трудомістким і не дає достатньо точних результатів. Зовнішнє нормування у службовців створює лише ілюзію об'єктивності, тому має застосовуватися переважно працівників, які мають низьким рівнем знань і (або) низьким рівнем внутрішньої дисципліни (самодисципліни). Для більшості керівників та спеціалістів, на наш погляд, ефективніше розвивати навички самонормування (наприклад, тайм-менеджменту, самоорганізації, планування своєї діяльності тощо).

Висновок напрошується сам собою: у сучасних обставинах оцінка (аналіз) системи нормування праці в організаціях набуває особливої актуальності, оскільки нормування є реальною науковою основою оптимізації чисельності, проте проводити її необхідно за іншими

параметрами.

1. Кулькова И.А. Современные подходы к анализу нормирования труда персонала // Актуальные вопросы теории и практики современного менеджмента. Екатеринбург : УГЭУ, 2017. с.100-109.
2. Гочарова Н.П., Перерва П.Г., Яковлев А.И. Маркетинг инновационного процесса. Учеб. пособие. Киев: ВИРА-Р. 1998.- 267с.
3. Перерва П.Г. Самомаркетинг менеджера и бизнесмена. Ростов н/Д: Феникс, 2003. - 592 с.
4. Kocziszky G., Pererva P.G., Somosi Veres M., Kobieliava T.A. Compliance program: [tutorial] // ed.: P.G.Pererva, G.Kocziszky, M.Veress Somosi.– Kharkov-Miskolc : LTD «Planeta-prints», 2019. 689 p.
5. Kocziszky György, Pererva P.G., Szakaly D., Somosi Veres M. Technology transfer. Kharkiv-Miskolc: NTU «KhPI», 2012. 668 p.
6. Перерва П.Г. Управління маркетингом на машинобудівному підприємстві // Навч. посібник. Харків: «Основа», 1993. 288с.
7. Старостіна А.О. Маркетинг: теорія, світовий досвід, українська практика: підруч. К.: Знання, 2009. 1070 с.
8. Tkachov M.M., Pererva P.G., Kobieliava T.O., Tkachova, N.P., Diachenko T.A. Management of relations with enterprise stakeholders based on value approach // *Problems and Perspectives in Management*. 2021. Vol.19, Iss.1. P.24-38.
9. Tkachova, N.P, Pererva P.G., Kobieliava, T. O. Investigation of the role of venture companies in the early stages of the product life cycle // *Науковий вісник Полісся*. 2017. № 2 (10), ч.2. С. 144-149.
10. Kosenko O.P., Kobieliava T.O., Tkacheva N.P. Monitoring the commercial potential of intellectual property // *Scientific bulletin of Polissia*. 2017. №1, ч.2. С.140-145.
11. Kobieliava T.O. Pererva P.G., Tkachev M.M., Evaluation of holder profits violation of their exclusive rights // *Науковий вісник Полісся*. 2016. № 4 (8), ч.2. С.240-246.
12. Pererva P.G., Tkachov M.M., Kobieliava T.O., Tkachova, N.P., Diachenko T.A. Management of relations with enterprise stakeholders based on value approach // *Problems and Perspectives in Management*. 2021. Vol. 19, Iss.1. P.24-38.
13. Перерва П.Г. Практический маркетинг. Вып. 2. Маркетинг на промышленном предприятии. - М.: НПО «РИМ», 1991. - 80 с
14. Kobeleva T., Pererva P., Tovazhnyanskiy V., Gladenko I. Antikrizisnyy monitoring of finansovo-ekonomicheskikh indexes of work of enterprise // *Business Studies*. Miskolc: Miskolc University Press. 2010. Volume 7. №2. S.71-183.

УПРАВЛІНСЬКІ ЗДАТНОСТІ: СУСПІЛЬНА ЦІННІСТЬ ТА ЇЇ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ В УКРАЇНІ

Данько Тарас

Національний технічний університет “Харківський політехнічний інститут”, м. Харків

Менеджмент, як прикладна наука, з моменту свого зародження проходить важливу еволюцію визначення власної ролі в забезпеченні суспільних інтересів [1]. Це питання має багато аспектів. Зокрема, з точки зору економічних інтересів будь-якої країни помітне значення має спроможність її національної науково-освітньої спільноти в галузі менеджменту відповідати потребам та вимогам її соціально-економічного розвитку [2].

В той же час повсякдення наукова увага дослідників менеджменту зосереджена на мікрорівні організацій. Об'єктом менеджменту є процес управління різними сферами діяльності організацій [3]. Безпосередніми споживачами наукових результатів в галузі менеджменту є професійні управлінці.

Це породжує проблему розриву між суспільною місією науки про менеджмент та об'єктом її досліджень. Відсутність або втрата цього зв'язку становить суттєву загрозу для нормального наукового розвитку та висуває відповідні питання. Яким чином наукові результати досліджень в галузі менеджменту є корисними суспільству в цілому? Хто та наскільки є зацікавленими в цих результатах? Що визначає потреби, запити та очікування споживачів наших наукових результатів? Чи не може навіть так статися, що ці наукові результати обслуговують вузькі інтереси певної суспільної групи або прошарку, а в цілому є шкідливими для суспільства?

В цьому контексті, мабуть, варто підкреслити, що взагалі неможливо розглядати еволюцію теорії менеджменту в світі у відриві від історичного процесу розвитку суспільства [4]. Перспективні напрямки розвитку теорії менеджменту виникають під впливом глобальних соціально-економічних трансформацій, а іноді й криз [2, 5, 6].

Пропонованим вирішенням проблеми означеного вище розриву є звернення до поняття управлінських здатностей, які дозволяють пов'язати поміж собою дослідницькі питання управління на рівні окремих організацій та суспільні інтереси. Цей ефект можна пояснити їхньою причинно-наслідковою сутністю. Управлінські здатності на рівні окремих організацій є результатом синтезу наукової думки,

професійної освіти, досвіду експертів та щоденних управлінських практик [6–12]. Простими словами, причиною існування управлінських здатностей є накопичення людьми, які працюють в організаціях, корисних знань з менеджменту. Кращі управлінські здатності організацій дозволяють приймати більш ефективні управлінські рішення в тому числі в умовах швидких змін та складних й непередбачуваних ситуацій. Саме через це згідно ресурсного погляду на стратегічний менеджмент управлінські здатності належать до ключових джерел забезпечення конкурентних переваг компаній, організаційного розвитку та вироблення стратегій [13–17]. Тобто наслідком існування управлінських здатностей є успішні, ефективні, стійкі, конкурентоспроможні, життєздатні організації та інституції. В своїй сукупності вони забезпечують сталий розвиток суспільства [18]. Отже, управлінській здатності є основною ланкою причинно-наслідкового зв'язку між розвитком знань з менеджменту та задоволенням суспільних потреб.

Загальнонаціональна агрегація адекватних управлінських здатностей є важливим чинником досягнення суспільних інтересів. Це визначає користь управлінських здатностей для суспільства, тобто суспільну цінність [19].

Статичні управлінські здатності, тобто ті, які відповідають саме поточним організаційним потребам, можуть досить швидко застарівати та втрачати суспільну цінність з огляду на появу в світі нових знань та викликів. Відповідно, постає питання про шляхи забезпечення суспільної цінності управлінських здатностей в умовах прискорення глобальних змін в сучасному світі. Можна стверджувати, що це є викликом національного розвитку в тому числі і для України.

Вирішення цього питання передбачає розвиток динамічних управлінських здатностей [20–22]. На рівні організацій динамічні управлінські здатності базуються на управлінському людському капіталі, управлінському соціальному капіталі та управлінській когнитивності [20]. Аналогічно, на національному рівні для забезпечення суспільної цінності управлінських здатностей важливими стають інституціоналізація екосистеми розвитку менеджменту [2], а також її спроможність до сприйняття глобальних викликів та відповідної адаптації [23].

1. Walsh, J. P., Weber, K., Margolis, J. D. Social Issues and Management: Our Lost Cause Found. *Journal of Management*. 2003. Vol. 29, No. 6. С. 859–881.

2. Данько, Т. В. Розвиток менеджменту в сучасній Україні:

першочергові виклики: *Сучасний менеджмент організації: витоки, реальності та перспективи розвитку 2022*, Київ, Університет економіки та права «КРОК», 26 квітня 2022.

3. Шкільняк, М. М., Овсянюк-Бердадіна, О. Ф., Крисько, Ж. Л., та ін. *Менеджмент* / Тернопіль, КРОК, 2017.

4. Engwall, L., Zamagni, V. *Management education in historical perspective*: Manchester University Press, 1998.

5. Данько, Т. В., Чайкова, О. І., Ширяєва, Н. В. Перспективні напрямки розвитку теорії менеджменту під впливом четвертої промислової революції Харків, НТУ «ХПІ», 20. С. 112–115.

6. Данько, Т. В. Еволюція наукових засад міжнародного бізнесу. *Проблеми економіки*. 2019. No. 3 (41). С. 109–115.

7. Porter, M. E., Ketels, C., Delgado, M. *The microeconomic foundations of prosperity: findings from the business competitiveness index. The global competitiveness report*. 2007. Vol. 2008. С. 51–81.

8. Greenwood, D. J. *Theoretical Research, Applied Research, and Action Research. Engaging contradictions: Theory, politics, and methods of activist scholarship*. 2008. Vol. 6. С. 319.

9. Mudambi, R., Swift, T. *Leveraging knowledge and competencies across space: The next frontier in international business. Journal of International Management*. 2011. Vol. 17, No. 3. С. 186–189.

10. Danko, T. *Creating a Multinational Collaborative Online Community in the High-Tech Marketing Domain in Ukraine: Rethinking Post-Communist Rhetoric: Perspectives on Rhetoric, Writing, and Professional Communication in Post-Soviet Spaces*. USA, 2016.

11. Hernandez, E., Guillén, M. F. *What's theoretically novel about emerging-market multinationals? Journal of International Business Studies*. 2018. Vol. 49, No. 1. С. 24–33.

12. Baruch, Y. *Careers in academe: the academic labour market as an eco-system. Career Development International*. 2013. Vol. 18, No. 2. С. 196–210.

13. Reynolds, P. A. *Developing Managerial Capabilities for Coping with Turbulent Environments.: Academy of Management Proceedings*, Academy of Management Briarcliff Manor, NY 10510, 71. С. 86–91.

14. Lado, A. A., Wilson, M. C. *Human resource systems and sustained competitive advantage: A competency-based perspective. Academy of management review*. 1994. Vol. 19, No. 4. С. 699–727.

15. Grant, R. M. *Prospering in dynamically-competitive environments: Organizational capability as knowledge integration. Organization science*. 1996. Vol. 7, No. 4. С. 375–387.

16. Bosch, F. van den, Wijk, R. van. *Creation of Managerial*

Capabilities through Managerial Knowledge Integration: A Competence-based Perspective: 2001.

17. Molina, M. A., Pino, I. B. del, Rodríguez, A. C. Industry, management capabilities and firms' competitiveness: An empirical contribution. *Managerial and Decision Economics*. 2004. Vol. 25, No. 5. С. 265–281.

18. Бай, С. Успішність розвитку підприємств: проблеми досягнення збалансованості та інноваційності. *Вісник Київського національного торговельно-економічного університету*. 2009. No. 1. С. 47–54.

19. Moore, M. H. *Creating public value: Strategic management in government*: Harvard university press, 1995.

20. Adner, R., Helfat, C. E. Corporate effects and dynamic managerial capabilities. *Strategic management journal*. 2003. Vol. 24, No. 10. С. 1011–1025.

21. Helfat, C. E., Martin, J. A. Dynamic Managerial Capabilities: Review and Assessment of Managerial Impact on Strategic Change. *Journal of Management*. 2014. Vol. 41, No. 5. С. 32.

22. Fainshmidt, S., Nair, A., Mallon, M. R. MNE performance during a crisis: An evolutionary perspective on the role of dynamic managerial capabilities and industry context. *International Business Review*. 2017. Vol. 26, No. 6. С. 1088–1099.

23. Данько, Т. В. Інституціоналізація екосистеми менеджменту як фактор економічного розвитку країни: *VI Міжнародна науково-практична конференція «Менеджмент XXI століття: глобалізаційні виклики»*, Полтава, Полтавський державний аграрний університет, 19 травня 2022.

СВІТОВІ ЦЕНТРИ МЕДИЧНОГО ТУРИЗМУ

Джинджоян Володимир,

Рижих Максим

ВНПЗ «Дніпровський гуманітарний університет»

Медичний туризм є досить молодим, у сучасному розумінні. Багато компаній проводять опитування споживачів медичного туризму з метою вироблення стратегії розвитку цього виду бізнесу. У розвитку медичного туризму визначальну роль відіграє держава. Першочергова роль держави у створенні потужного потенціалу охорони здоров'я країни. Крім того, має бути сформоване спеціальне законодавство на підтримку медичного туризму. Окремі країни субсидують лікування закордонних туристів (наприклад, Туреччина), інші держави беруть він страхові ризики з медичного обслуговування іноземців (наприклад, Південна Корея).

Медичний туризм може переслідувати різні цілі: профілактика, оздоровлення, лікування (зокрема операції). Кожен сегмент обслуговує свої спеціалізовані медичні центри. Залежно від видів та послуг і країни ціни на медичний туризм можуть дуже відрізнятись. У секторі медичного туризму переважає оздоровчий або спа-туризм. У середньому вартість медичного туризму вища за середню вартість по галузі в 1,3 рази [5, с.223].

Виділяють такі основні спонукальні мотиви медичного туризму:

- низька вартість;
- сучасні медичні технології;
- висококваліфікована медична допомога;
- тимчасовий фактор (при довгому очікуванні медичного лікування у своїй країні).

Регіональними лідерами у медичному туризмі зокрема для пацієнтів з країн пострадянського простору можна вважати Німеччину та Ізраїль, глобальними лідерами представлені: Індія, Таїланд, Південна Корея, Малайзія. У кожного з них – своя історія успіху. Особливо цікавим є приклад Туреччини. Ця країна просто увірвалася до групи світових лідерів медичного туризму, демонструючи шалені темпи приросту. Ключовим фактором стала державна підтримка галузі, зокрема мільйони доларів інвестицій, а також національна програма розвитку медицини і медичного туризму. Україна, яка наразі трансформує систему охорони здоров'я, вочевидь повинна враховувати досвід Туреччини.

Найпопулярнішим напрямком в 2020 році виявилася косметична

хірургія, її частка становила 17%, це пов'язано з тим, що пластична хірургія стала більша поширеною та прийнятною. Найбільшим попитом користуються такі послуги, як пересадка волосся, підтяжка обличчя, ринопластика та інші. Топ-5 країн цього напрямку – Південна Корея, Іспанія, Туреччина, США та Бразилія.

Щодо регіонального розподілу ринку медичного туризму, то лідером наразі є ринок Азійсько-Тихоокеанського регіону, його розмір у 2020 році становив 7,79 млрд. доларів. За прогнозами спеціалістів до 2025 року цей ринок зросте на 22,4% і становитиме 19,87 млрд. доларів. На Азійсько-Тихоокеанському ринку очікується потужний розвиток медичного туризму за рахунок країн, що розвиваються, які поступово рухаються до технологічного прогресу та якісної медицини. Зараз медичний туризм становить третину доходів приватних лікарень (а саме вони є основними гравцями на ринку) у більшості членів Асоціації держав Південно-Східної Азії [1].

Другий за розміром – ринок Північної Америки, він в 2020 році був оцінений в 6,9 млрд. доларів і прогнозується, що до 2025 року зросте на 19% до 16,7 млрд. доларів. Основні переваги регіону – наявність передових медичних технологій та досвіду надання медичних послуг. Вважається, що Мексика є перспективною країною, оскільки спектр послуг широкий, а ціна нижча ніж в США. Але Сполучені Штати ще довго залишатимуться на першому місці за рахунок передових технологій лікування та якості послуг. Щодо Канади, то вона почала активно розвивати медичний туризм відносно недавно, проте він вже став дуже значним для економіки [50].

Третій ринок – Європейський регіон, оцінюється в 6 млрд. доларів, і до 2025 року прогнозується ріст на 18,9% до 14,5 млрд. доларів. Європейські країни завжди приваблювали медичних туристів своєю надійністю, якісним обслуговуванням, інноваційними методами лікування та відповідністю міжнародним стандартам. Останнім часом підвищення популярності регіону пов'язано з розвитком медицини в Центральній та Східній Європі, зокрема, помітне зростання кількості медичних туристів в Польщі, Чехії та Угорщині [2].

Четвертий за розміром ринок – Латинська Америка, наразі оцінюється в 6 млрд. доларів, прогнозується зріст на 18,9% до 13,4 млрд. доларів. Медичний туризм регіон отримує значну підтримку з боку державних органів через інвестиції в місцеві підприємства. Перевагою також є відносно низька ціна і збільшення кількості ультрасучасних медичних закладів. Основну частку даного ринку, за рахунок низьких цін та зростання кваліфікаційних кадрів, займає Бразилія. Далі слідує Аргентина, яка останніми роками все частіше

застосовує нові технології в лікуванні [3].

П'ятий ринок – Близький Схід та Африка, оцінюється в 0,83 млрд. доларів США, прогнозується зріст на 8,5%, до 1,25 млрд. доларів. Основним фактором зростання медичного туризму в цьому регіоні є великі інвестиції 32 державних органів в медичний сектор. Найбільшу частку займають ОАЕ завдяки підтримці уряду та високій якості послуг. А на другому місці – Саудівська Аравія із запуском державних схем на користь споживачів медичних послуг та вигідними умовами між страховими компаніями та керівництвом лікарень. Деякі Африканські країни, зокрема ПАР, Туніс, Марокко та Єгипет, останнім часом покращують медичну галузь, розробляють комплексні національні стратегії. Сьогодні популярними напрямками до цих країн є стоматологія, косметична хірургія та репродуктивна медицина [4].

Очікується, що до 2025 року весь ринок медичного туризму зросте на 8,5% за умови відкриття кордонів. Таке зростання буде пов'язано з доступністю до нових медичних технологій, розвитком галузі в країнах, що розвиваються, дотриманням більшістю суб'єктами ринку міжнародних стандартів якості, покращенням умов страхування та сучасний маркетинг.

1. Horowitz Michael D. and Rosensweig Jeffrey A. (2007). Health Care in the Global Economy, *The Physician Executive*. November-December. Pp. 24-30.

2. Horowitz Michael D., Rosensweig Jeffrey A. and Jones Christopher A. (2007). Medical Tourism: Globalization of the Healthcare Marketplace. *Medscape General Medicine*. Vol. 9(4): 33. URL: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC2234298>

3. Lunt N., Smith R., Exworthy M., T.Green S., Horsfall D. and Mannion R. (2011). Medical Tourism: Treatments, Markets and Health System Implications: A scoping review. OECD Publications Service. 55 p.

4. Джинджоян В.В. Реалізація туристичних програм в сфері освіти, медицини, природоохорони. *Економіка та держава*, 2020. № 1. С. 50-53.

5. Сазонець І.Л., Вівсянник О.М. Передумови функціонування міжнародних організації в інституційному механізмі державного управління системою охорони здоров'я. *Право та державне управління*. 2020. №2. с 221-230.

ВИТРАТИ ПІДПРИЄМСТВА ТА ЇХ ОПТИМІЗАЦІЯ В СУЧАСНИХ УМОВАХ ГОСПОДАРЮВАННЯ

Диса Катерина Петрівна

Булат Галина Володимирівна

Хмельницький університет управління та права імені Леоніда
Юзькова, місто Хмельницький

Оптимізація витрат є дуже важливою складовою будь-якого підприємства, яке прагне створити додаткові грошові резерви для інвестицій у свій розвиток, потребує зменшення собівартості продукції або послуг, підвищення конкурентоспроможності та хоче збільшити обсяги виробництва.

В загальному витрати поділяються на виробничі, операційні та інші (рис.1).

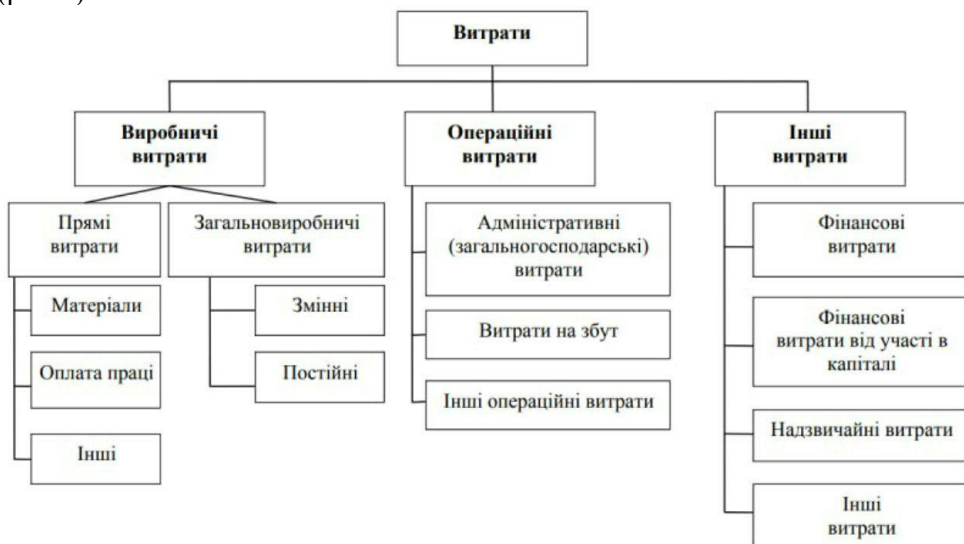


Рис. 1. Класифікація витрат підприємства згідно П(С)БО 16 [1]

Оптимізація витрат вирішує наступні запитання: вчасно виявляє резерви зменшення витрат і обґрунтування механізмів мобілізації таких резервів; здійснює оцінку обґрунтованості абсолютної величини витратам [2].

Враховуючи всі особливості, можна виділити певні заходи, які допоможуть підвищити прибутковість підприємства та оптимізують витрати:

1. Підвищити технічний рівень виробництва за допомогою

впровадження нових, прогресивних технологій, застосування нової сировини та матеріалів, впровадження та використання новітньої техніки та обладнання;

2. Вихід на новий рівень організації виробництва, вдосконалення його та праці в цілому за допомогою зміни методів та форм праці, вдосконалення та оновлення апарату управління, зменшення витрат у цій сфері та у сфері транспортних витрат;

3. Збільшення або зміна обсягів та структури продукції. Сюди відноситься зміна асортименту та номенклатури, зменшення трудомісткості та матеріаломісткості продукції;

4. Покращення та збільшення користування природними ресурсами, використання та повторне використання дешевих матеріалів, впровадження безвідходних технологій виробництва.

5. Впровадження нових цехів у виробництво, диверсифікація виробництва.

6. Впровадження інших альтернативних способів зменшення витрат:

- різне використання коштів на високоякісну продукцію та нестандартну продукцію;

- впровадження єдиної системи калькулювання витрат на всіх стадіях виробництва;

- чітке розмежування коштів на підготовку, управління та оновлення процесу виробництва.

7. Визначення з якої причини відбувається найбільше браку продукції та намагання знизити собівартість за допомогою зменшення втрати товару від браку та непродуктивних витрат. Це дасть можливість скоротити і більш раціонально використати відходи виробництва [3].

Існують фактори, які не контролюються, до них відносяться політичні та економічні зовнішнього середовища непрямого впливу і законодавчі та нормативно-правові зовнішнього середовища прямого впливу. До факторів, які частково можна контролювати, відносять фактори постачання та збуту природні фактори зовнішнього середовища прямого впливу. До факторів, які повністю контролюються відносять конструкційні і організаційні.

Сучасна економічна ситуація, яка склалась в нашій країні, передбачає забезпечення функціональної стратегії виживання підприємства і спрямована на мінімізацію рівня його виробничих витрат. Від правильно обраних методів оптимізації управління рівнем витрат залежить і ефективність і рентабельність, і конкурентоздатність функціонування підприємства. Проте, оскільки

досконалих методів управління витратами не існує, то вибір методу слід здійснювати відповідно до конкретних умов, цілей та можливостей підприємства, а також технології виробничого циклу. Для вибору відповідного методу оптимізації витрат, керівництву необхідно провести на своєму підприємстві глибокий аналіз майже з усіх питань його діяльності [4].

Отже, з вище зазначено можна дійти висновку, що оптимізація витрат відіграє важливу роль у будь-якому підприємстві. Організація цілеспрямованої і планомірної боротьби з витратами можлива лише при умові удосконалення всієї технологічної схеми, інтенсифікації виробництва, корінного покращення повсякденного обліку і контролю подачі і реалізації продукції.

1. Методи оптимізації витрат підприємства у ринкових умовах
URL: file:///C:/Users/user/Downloads/nvmdue_2016_2_22.pdf
2. Кучеренко В.Р. Бізнес-планування фірми. Київ: Знання. 2006. С.423
3. Оптимізація витрат підприємства на виробництво продукції в ринкових умовах URL: [file:///C:/Users/user/Downloads/432%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/user/Downloads/432%20(1).pdf)
4. Покропивний С.Ф. Економіка підприємства. Київ: КНЕУ. 2005. С.528

ЕЛЕКТРОННІ ПУБЛІЧНІ ЗАКУПІВЛІ В СИСТЕМІ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІКОЮ

Длугопольський Олександр
Василькова Юлія

Західноукраїнський національний університет, м. Тернопіль,
Україна

Економічний добробут держави важко уявити без наявності в ній повноцінного забезпечення прозорих державних закупівель, адже мова йде про суттєві видатки розпорядниками коштів, при яких витрачаються публічні кошти (ресурси платників податків). Технологічний розвиток сучасного світу безупинно продукує інноваційні технічні рішення, які істотно покращують найрізноманітніші сфери нашого життя, в тому числі і сферу публічного управління та адміністрування. Впровадження інноваційних підходів до публічного управління на основі застосування інформаційно-комунікаційних технологій є формою організації державного управління – електронного урядування.

Модернізація публічного управління за допомогою ІКТ обумовила появу терміну «електронне урядування» (e-government), який вперше був застосований у 1997 р. за ініціативою Національного наукового фонду США для запуску процесу адміністративної реформи на основі ідеології нового публічного менеджменту та запровадження ІКТ в діяльність органів виконавчої влади. Інформаційні технології в політиці варто розглядати як інноваційний інструмент державного управління, який дає можливість широкої взаємодії органів влади, громадських організацій, підприємств, громадян в процесі побудови суспільства на основі урядових та суспільних інформаційних структур, що ефективно діють в умовах діджиталізації та поступу інформаційного суспільства [1].

В світі визначають ключові цілі, які покладені на ІКТ: всі послуги держави мають бути доступні по електронних каналах, урядові структури мають бути інтегровані в єдину внутрішньо-урядову інфраструктуру, адміністративні процеси та послуги повинні фокусуватися на потребах користувачів. Залучення до публічного управління ІКТ можливе лише в разі поєднання організаційних основ та структур державного управління, що їх забезпечують – комплексного державного регулювання.

У світовій практиці реакцією на нові виклики цифрової економіки стала система державних електронних закупівель, що регулюється

конкретними нормативними документами і яка складається з низки об'єднаних інституцій, що діють в межах окресленого правового поля, спираючись в своїй діяльності на конкурентні та неконкурентні види закупівель [2; 3].

Окремим напрямом організації системи державних закупівель стала її відповідність кращим міжнародним практикам прозорості та підзвітності, забезпечення відкритості закупівельних процесів, аби уникнути можливих маніпуляцій, що і призведе до відозміни класичних закупівель до їх електронної версії.

Світова практика виділяє централізовану, децентралізовану та змішану системи публічних закупівель. Відбір тієї чи іншої моделі пов'язаний зі специфічними умовами, у яких така система функціонуватиме. Для країни з децентралізованою системою державного управління, переданням широких повноважень на місця, є сенс проводити закупівлі на локальному рівні (децентралізовано), адже фахівці на низових рівнях краще знають про потреби в локальних суспільних благах. В той же час, відсутність єдиного підходу до організації таких закупівель, чіткого поділу повноважень та асигнувань між органами на місцях може призводити до нерівномірного використання коштів, внаслідок чого певні потреби можуть бути не покриті взагалі, а десь забезпечені у надмірному обсязі. Для того, щоб децентралізована модель працювала ефективно, необхідна чітка інституційна ієрархія, а також мінімальна інформаційна асиметрія. Якщо в країні обмін та передача інформації відбувається оперативно, наявна уніфікована система документообігу, незалежно від обраної моделі, процес публічних закупівель буде більш ефективний. Водночас, у випадку відсутності вищеперерахованих характеристик, краще функціонуватиме саме централізована модель, яка агреговано акумулюватиме запити про потреби, сприятиме закупівлям і розподілу коштів на місця. Окремим аспектом доцільності тієї чи іншої моделі є питання інституційної структури замовників, серед яких виділяють органи державної влади і органи місцевого самоврядування.

В Україні ринок публічних закупівель є переважно централізованим. Про це свідчить наступна аналітика. На суб'єктів Львівської, Київської, Харківської та Дніпропетровської областей припадає 30% організаторів, проте найбільша кількість учасників – у Київській області – 40,8% від загального значення по Україні, значно менші частки належать Львівській – 5,32%, Харківській – 5,88% та Дніпропетровській області – 6,75%. Відповідна динаміка спостерігається і по кількості тендерів – лідирує Київська область –

19,6% [4]. По всіх областях України переважають допорогові тендери.

Організація закупівельної організації є неможливою без наявності вузькоспеціалізованих фахівців (переважно, юристів або економістів). Зазвичай, мова йде або про уповноважену особу, або ж цілі підрозділи, на які покладені ці функції – тендерні комітети. Тендерні комітети часто є профільним підрозділом, який організовує та проводить закупівлі, визначає потреби, опрацьовує документи та здійснює юридичний супровід, контроль за виконанням договорів.

Публічні торги створюють більше можливостей для розвитку середнього та малого бізнесу, підтримують невеликі приватні підприємства та місцеві компанії [3]. Чесна конкуренція стимулює розвиток відчизнятого бізнесу, адже дозволяє отримати додатковий дохід від участі в державних тендерах. Завдяки прозорості та чіткості процедур публічна система електронних закупівель України ProZorro підвищує рівень довіри громадськості.

1. Критенко О.О. (2012). Розвиток державного регулювання системи закупівель за бюджетні кошти. *Наукові праці Чорноморського державного університету імені Петра Могили. Державне управління*, 208(196), 129-134.

2. Критенко О.О. (2013). Організаційна структура управління в системі державних закупівель послуг. *Демократичне врядування*, 11.

3. Длугопольський О.В., Василькова Ю.В. (2021). ProZorro: виклики для діджиталізації державних видатків в Україні. *Причорноморські економічні студії*, 71, 63-68.

4. Інформаційна система сайту ProZorro (2020). <https://bi.prozorro.org/sense/app>.

УДОСКОНАЛЕННЯ ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ ЩОДО РОЗВИТКУ АГРАРНОГО СЕКТОРУ В УМОВАХ ТРАНСКОРДОННОГО СПІВРОБІТНИЦТВА

Дребот О.І., Височанська М.Я.

Інститут агроєкології і природокористування НААН (м. Київ, Україна)

Інтеграційна спрямованість економічного розвитку України нерозривно пов'язана з процесами інтенсифікації руху капіталів через прикордонні території та активізацію транскордонного співробітництва. Це зумовлює необхідність концентрації зусиль з боку транскордонних суб'єктів регіонального розвитку, дотримання інструментів державного регулювання, принципів, функцій взаємовідносин по обидва боки кордону, забезпечення організаційно-правових, фінансово-економічних, інвестиційно-інноваційних механізмів їх реалізації, які передбачатимуть еколого-економічний та соціальний розвиток прикордонних територій.

На сьогоднішній день проблематичними аспектами залишається нова програма транскордонного співробітництва з реалізації програм існування істотних відмінностей у митному й податковому законодавстві сусідніх держав, істотна градація у рівнях соціально-економічного та екологічного розвитку країн ЄС та їх прикордонної інфраструктури, відсутність достатнього обсягу фінансових ресурсів на збереження й охорону навколишнього середовища від деградаційних процесів та неузгодженість у визначенні механізмів фінансування транскордонних програм. Стратегічна спрямованість регіонів у світовий економічний простір та інноваційно-інвестиційні пріоритети їх розвитку, транскордонне співробітництво повинно передбачати стабілізацію фінансових джерел для реалізації заходів та їх раціональне використання. Транскордонне співробітництво як форма економічних відносин між територіальними громадами, органами влади на місцевих рівнях у країнах по обидві сторони кордонів ґрунтується на засадах партнерства й сусідства та спрямовується на розв'язання спільних соціальних економічних проблем прикордонних територій.

Крім того, додаткового вирішення потребують питання фінансового забезпечення ТКС, такі як: 1) відсутність дієвого механізму фінансового забезпечення ТКС з виокремленням основних його складових та їх характеристики; 2) відсутність стратегічних і тактичних напрямів розвитку ТКС у програмах розвитку багатьох регіонів України та незалученість або недостатній обсяг

фінансування з боку європейських інструментів фінансування; 3) неповне використання органами місцевої влади прикордонного територіального розміщення, недостатня їх участь у програмах та проєктах ТКС; 4) відсутність фінансово-кредитних та банківських установ, які б забезпечували рух капіталів, інвестиційні й кредитні ресурси для розвитку ТКС по обидва боки кордонів; 5) недостатні обсяги фінансування з державного, місцевого бюджетів й інших джерел на реалізацію пріоритетних проєктів у рамках тематичних та загальнодержавних цілей; 6) недоступність для України багатьох інструментів фінансування і фінансових ресурсів ЄС, спрямованих на конвергенцію прикордонних територій.

Застосування інструментів державного регулювання для аграрного сектору економіки України сприятимуть розвитку конкурентного середовища, посилять гарантування якості та безпечності сільськогосподарської продукції для споживачів, покращить організацію діяльності та взаємовідносини суб'єктів аграрного сектору в цьому напрямі. Також забезпечить економічно доцільне та екологічно виважене управління природокористуванням з метою встановлення його відповідності соціо-еколого-економічним критеріям, потребам суспільства, законодавчо-нормативним документам України та міжнародних організацій.

Необхідною складовою прогресивного розвитку аграрного сектору України з позицій державного регулювання є вдосконалення співпраці з відповідними міжнародними інституціями. Це важливо з погляду можливостей фінансування окремих вітчизняних проєктів щодо сільського господарювання у рамках Спільної аграрної політики ЄС, аграрний сектор ЄС характеризується значним рівнем регулювання. Відтак і фінансування сільського господарства є вагомим та проводиться у напрямі через Європейський Фонд Гарантій сільському господарству, Європейський фонд сільського розвитку, так і побічно через структурні фонди угруповання. Частина підтримки сільському господарству надається згідно з принципом компліментарності, що передбачає спільне фінансування проєктів як з бюджету ЄС, так і локальних бюджетів країн-учасниць. Такий комплексний підхід до підтримки аграрного сектору економіки допомагає ЄС розвивати дійсно стале та багатofункціональне сільське господарство з достатньо високим рівнем соціальних гарантій для фермерів та якісними харчовими продуктами для європейських споживачів. Для України такий напрям розвитку сільського господарства в економічно розвинених країнах ЄС може бути використаний для набуття власного досвіду і впроваджений в

Україні.

Для розвитку аграрного сектору необхідно сформувати інструменти державного регулювання еколого-економічної взаємодії відокремлена для розвитку і покращення прикордонних регіонів (рис. 1), зокрема:



Рис. 1. Інструменти державного регулювання еколого-економічного розвитку транскордонного співробітництва

Джерело: сформовано авторами.

- *індикативне планування* сприяє організаційно-економічному інструменту регулювання суб'єктів господарської діяльності за допомогою бізнес-планів, цілей та визначенню пріоритетів розвитку

аграрного сектору на прикордонних територіях по обидва боки кордону;

- *державне прогнозування* сприяє визначенню очікуваного еколого-економічного стану та виявленню динаміки основних параметрів соціально-економічного, еколого-економічного, демографічного, серед них зокрема валового внутрішнього продукту, валового регіонального продукту, обсягу виробництва аграрної продукції, обсягу інвестицій, експорт та імпорт сільськогосподарської продукції тощо. Прогноз є джерелом інформаційної складової, які впливають на розвиток у різних галузях сфери;

- *державне програмування* сприяє забезпеченню досягнення цілей державного регулювання, розробці державних та транскордонних програм, проєктів із застосуванням ефективних методів спискового, програмно-цільового, методів критичного шляху та пошуком ефективних пріоритетних напрямів щодо цільового витрачання коштів. Дає підстави щодо подальшого дослідження транскордонного співробітництва еколого-економічних засад аграрного сектору, а також певного об'єкта досліджень.

Таким чином, перш за все необхідно сформулювати та обґрунтувати концептуальні положення сценарного розвитку вітчизняної аграрної системи залежно від: нової парадигми розвитку України у контексті євроінтеграції; інституціонального збалансованого забезпечення агроекологічної безпеки під час впровадження інноваційних проєктів, а також відповідності індикаторів системного моніторингу екологічної безпеки як інституціонального підґрунтя системи природокористування до інтеграції з другорядними інноваційними системами. Інноваційне середовище є складним процесом трансформації отриманих ідей та знань в об'єкті еколого-економічних відносин. Зрозуміло, що такий процес становить складну багаторівневу систему економічних та екологічних відносин щодо «уречевлення» знань, якій властиві специфічні взаємозв'язки та закономірності.

ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНИЙ РОЗВИТОК ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД ЯК ЧИННИК СОЦІАЛЬНОГО КАПІТАЛУ

Дяконенко Оксана

Інститут демографії та соціальних досліджень
ім. М.В. Птухи НАН України, м. Київ

Реалізація адміністративно-територіальної реформи та фінансової децентралізації, як одного з напрямів реформи, формує передумови для розвитку соціального капіталу об'єднаних територіальних громад (ОТГ) в Україні. Делегування державою повноважень та фінансових ресурсів для їх реалізації органам місцевого самоврядування обумовлює радикальні зміни у соціальній політиці місцевої влади: зрушення у наявному фінансовому потенціалі громади, джерелах надходження коштів до місцевих бюджетів, співвідношенні доходної та видаткової частин визначатимуть рівень довіри між мешканцями, згуртованість громади, ефективність співробітництва членів громади у досягненні цілей ОТГ.

Механізм впливу фінансово-економічного розвитку ОТГ на зміцнення соціального капіталу проявляється через фінансово-кредитну, податкову, бюджетну, інноваційну, інвестиційно-інноваційну політику громади та політику оплати праці, які впливають на процеси формування громадянського суспільства, згуртованість населення та рівень довіри серед мешканців. Взаємозв'язок між динамікою фінансово-децентралізаційних змін та траєкторією формування соціального капіталу ОТГ простежується здебільшого через трансформацію системи мережевої взаємодії в якісно новий стан під впливом розширення фінансових можливостей громади. Вдосконалення мережевої взаємодії та нарощування соціальних зв'язків у громадах матиме прояв у посиленні відчуття соціального захисту, зниженні рівня економічної тривожності, які з'являтимуться на зміну домінуючим наразі настроям байдужості, низької соціальної активності та недовіри.

В умовах масштабного та ефективного впровадження намічених реформ, які забезпечать поступове нарощування фінансового потенціалу ОТГ та його використання в інтересах громади на тлі посилення соціальної відповідальності бізнесу та розвитку громадянського суспільства, можна очікувати на зростання продуктивної дії соціального капіталу, що сформує необхідні передумови для процесів капіталізації. Мультиплікативний ефект від зростання соціального капіталу – покращення соціального діалогу між

членами громади, вдосконалення мережевої взаємодії, поширення відчуття соціального захисту та соціальної безпеки серед населення – матиме значний вплив на осілі настрої населення та збереження людського потенціалу.

Визначальний вплив на формування соціального капіталу мають інвестиційно-інноваційні засади розвитку ОТГ, які є вагомим чинником соціальної активності та згуртованості членів громади. Активізація інноваційних процесів, що простежується у підприємницькому секторі ОТГ, впровадженні у виробництво нових чи модернізованих товарів на підприємствах громади та удосконаленні технології виробництва, породжує новий виток розвитку соціального капіталу: процеси системного поліпшення якості факторів виробництва чинять синергетичний ефект, посилюючи роль соціального капіталу у розвитку громади. Наприклад, упровадження інновацій породжує вивільнення зайвої робочої сили в результаті зниження трудомісткості продукції та зростання продуктивності праці, що в умовах тривалого періоду кон'юнктури ринку праці змушує членів громади до нарощування соціального капіталу.

Фінансовий потенціал більшості територіальних громад України характеризується переважно низькою спроможністю фінансового самозабезпечення, значною дотаційністю місцевих бюджетів та критично низьким обсягом інвестицій, що обумовлено невеликою наповнюваністю дохідної частини бюджету, неефективністю використання зовнішніх і внутрішніх позик (переважно на покриття бюджетного дефіциту та на споживчі витрати бюджетної сфери), неефективною фінансовою політикою власників підприємств на території ОТГ, які не спрямовують фінансові ресурси на розширення виробництва та розвиток громади.

Виходячи з наявних тенденцій фінансово-економічного розвитку ОТГ, основними ризиками зміцнення соціального капіталу в громадах України є: корективи процесу фінансової децентралізації (зміни у законодавчій базі, корегування механізму бюджетного регулювання та вирівнювання, зміни в системі оподаткування тощо); недотримання основних вимог адміністративно-територіальної реформи, зокрема відносно мінімальної чисельності населення, оскільки такі громади мають низькі фінансові можливості для розвитку і ризик знелюднення території; значне фінансове навантаження на місцеві бюджети закладів соціальної сфери, найперше дошкільної та загальноосвітньої середньої освіти; конфлікт інтересів – спротив місцевих мешканців реформуванню громади, боротьба за владу місцевої еліти, спротив між політичними опонентами, що може знизити ефективність

співробітництва членів ОТГ у досягненні цілей розвитку; корумпованість місцевих чиновників, неспроможність місцевих органів влади до відкритості та відповідальності перед громадою за ефективність використання фінансових ресурсів, що знижує довіру між мешканцями і місцевими органами влади.

Фінансово-економічні відносини, що базуються на засадах довіри (отримання інвестицій, грантів, позик, проведення торговельних операцій без передоплати, заключення договорів і трудових контрактів тощо), в громадах України характеризуються високими ризиками, які посилюються значною інфляцією, мінливим податковим законодавством, значними відсотковими ставками по кредитах. Фінансово-економічне забезпечення розвитку громади відбуватиметься з меншими витратами та втратами в ОТГ з високим рівнем соціального капіталу та довіри в громаді. Наявність довіри позитивно діє на кількість транзакцій та сприяє зменшенню транзакційних витрат, що особливо відчутно у фінансово забезпечених ОТГ. Але ще вагомішою роль довіри є у бідніших громадах з нерозвинутим фінансовим та юридичним забезпеченням заключення контрактів, обмеженим кредитуванням тощо.

В цих умовах безцінним ресурсом для громади є соціальний капітал лідерів, і передовсім залучених в систему управління ОТГ. Завдяки власному соціальному капіталу вони здатні примножити фінансові ресурси громади шляхом залучення інвесторів, пропагування партисипативного фінансування, стимулювання підприємницької активності, поліпшення інфраструктурного забезпечення, розвитку інформаційно-консультаційних послуг та інтернет-мережі. Натомість місцевий розвиток в країні значною мірою стримується через низьку ефективність діяльності органів влади та високий рівень недовіри до них членів громади внаслідок корупційності управлінської ланки та її неспроможності до фінансової відкритості. Розширення владних повноважень в руслі адміністративно-територіальної реформи стало поштовхом до ще більшої узурпації влади та, відповідно – нарощування явних і прихованих соціальних конфліктів в громаді.

Місцеві органи влади не готові до відкритості перед територіальною громадою передовсім через фінансові аспекти своєї діяльності. Зокрема, згідно постанови Кабінету Міністрів України від 03.06.2020 р. № 441 посадовий оклад сільського голови має становити від 8500 до 7500 грн залежно від чисельності населення села [1]. Фактично ж заробітна плата місцевих чиновників подекуди в 5-8 разів перевищує оклад: наприклад, голова Підгайцівської сільської ради Волинської області у 2019 р. отримував 74,8 тис. грн на місяць, а Байковецької сільської ради

Тернопільської області – 67,5 тис. грн., Юрковецький сільський голова Хмельницької області – 58,5 тис. грн [2]. Крім того, маючи доступ до ресурсів, вбудованих у соціальні мережі, та широкі повноваження, надані децентралізаційною реформою, очільники громад отримали можливість збільшувати свій дохід шляхом мінімізації ринкових трансакційних витрат, нарощування своїх економічних переваг та переговорної сили у співпраці з партнерами. Завдяки цьому домогосподарства голів ОТГ країни мають у своїй власності провідні підприємства громади, земельні ділянки, транспортні засоби та нежитлові приміщення, які надають в оренду тощо. Узурпація влади та бізнес середовища місцевою елітою призводить до поширення фрагментарного соціального капіталу, що формується на основі закритих мереж та інформаційних комунікацій. Такий екстрактивний характер мережевих відносин поглиблює соціальний і матеріальний розрив між місцевою владою і членами громади та посилює перевагу індивідуального соціального капіталу над груповим, деструктивно впливаючи на рівень довіри та згуртованість місцевого населення.

В умовах неспроможності місцевої влади об'єднати соціальний потенціал мешканців, функції по нарощуванню соціального капіталу могли б взяти на себе підприємці. Але наразі більшість керівників підприємств не практикують соціальне партнерство в ОТГ, хоча і намагаються всебічно посилити соціальні зв'язки та свій соціальний статус, від яких напряму залежать фінансові показники їхньої економічної діяльності.

В правовій державі довіра серед членів громади у фінансово-економічній сфері базується на дотриманні закону, а верховенство права є вагомішим порівняно з міжособистісною довірою. Натомість в Україні недосконалість правової системи та низька правова захищеність населення актуалізували роль неформальних інститутів, соціального капіталу, довіри і домовленостей серед суб'єктів фінансово-економічних відносин. Ці процеси є закономірними і пояснюються тим фактом, що за низькорозвинутої інституційної системи значимість неформальних зв'язків є стабільно високою, а довіра стає ключовим компонентом фінансово-економічних операцій.

1. Постанова Кабінету Міністрів України "Про внесення змін у додатки до постанови Кабінету Міністрів України від 9 березня 2006 р. № 268" № 441 від 03.06.2020 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-vnesennya-zmin-u-dodatki-do-postanovi-kabinetu-ministriv-ukrayini-vid-9-bereznja-2006-r-268-i030620-441>.

2. Єдиний державний реєстр декларацій [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://public.nazk.gov.ua/>.

АНАЛІЗ ТЕНДЕНЦІЙ ПЛОДОВО-ЯГІДНОГО РИНКУ УКРАЇНИ

Євгейчук А.П., студентка М-31, Стасюк Б.Б., старший викладач

Національний університет водного господарства та природокористування, м. Рівне

Зони вільної торгівлі між Україною та ЄС у рамках положень Угоди про асоціацію між Україною та ЄС, яка набула чинності в повному обсязі з 01.09.2017 р., що стимулює виробництво. Проте скорочення фінансової державної підтримки аграрного сектору, формування нових конкурентів має неоднозначний вплив. Ці події по-різному позначилися на функціонуванні та розвитку ринків окремих продуктів у системі продовольчого забезпечення країни. Так, виробники плодоягідної продукції все більше зацікавлені у створенні стандартних партій для збуту в Україні та на ринках країн ЄС, особливо малопоширених ягід, які користуються досить високим попитом. За останні п'ятнадцять років різко збільшилися обсяги виробництва плодів та ягід не лише в Україні, а й у Європі. З огляду на це набуває актуальності питання оцінки розвитку кон'юнктури вітчизняного ринку ягід, зважаючи на їх високу значущість у раціоні харчування населення.

На плодово-ягідному ринку України загальна пропозиція представлена продукцією вітчизняного виробництва на 75-77% та імпортом – переважно об'єктивно необхідні поставки, які в основному включають в себе цитрусові та банани. В Україні з виробництва плодів та ягід вирізняються регіональні лідери – Вінницька, Чернівецька, Хмельницька, Дніпропетровська, Закарпатська області. Разом їх валовий збір у 2019 р. досяг 954,3 тис. т, або 45 % від загального виробництва в країні.

Динаміка площ, урожайності, валового збору плодів та ягід по категоріях господарств України . У 2019 р. рівень виробництва плодів і ягід в Україні досяг 2125,2 тис. т, що більше за 2005 р. в 1,3 рази. Основні їхні обсяги одержують у господарствах населення, зокрема у 2019 р. це 83,5 %, або 1774,5 тис. т. Причому частка вирощених ними плодів становила 83,1%, ягід – 89,1%. Серед плодів зерняткових культур у 2019 р. вироблялися переважно яблука – 87,2% (1153,4 тис. т), із кісточкових вишня – 31,0% (167,5 тис. т), із горіхів грецькі горіхи – 100,0% (126,1 тис. т), з ягід суниця – 45,8% (62,6 тис. т), [1].

Таблиця 1

Динаміка урожайності, валового збору плодів та ягід по категоріях господарств України,[1].

Рік	Усі категорії господарств	У тому числі			
		с.-г. підприємства	до всіх категорій господарств, %	господарства-населення	до всіх категорій господарств, %
Площа плодоносних насаджень, тис. га					
2017	198,5	51,2	25,8	147,3	74,2
2018	198,5	50,7	25,5	147,8	74,5
2019	194,0	46,2	23,8	147,8	76,2
Урожайність, т/га					
2017	10,3	6,5	62,9	11,6	112,9
2018	12,9	10,8	83,7	13,6	105,7
2019	10,9	7,5	68,6	12,0	110,0
Валовий збір, тис. т					
2017	2048,0	333,8	16,3	1714,3	83,7
2018	2566,2	551,5	21,5	2014,7	78,5
2019	2125,2	350,7	16,5	1774,5	83,5

Виробництво плодів та ягід на особу в 2019 р. становило 50,4 кг, у тому числі зерняткових – 31,4 кг, кісточкових – 12,8, горіхів – 3,0, ягід – 3,2 кг. Такий рівень нижчий від норми споживання у 1,6 рази. При цьому потреби населення України по регіонах задовольняються нерівномірно. Лідером з виробництва плодів та ягід на особу в 2019 р. була Чернівецька область – 244,8 кг, високі показники у Хмельницькій, Вінницькій та Закарпатській областях – 110,7-163,4 кг. Найменше вироблялося плодів та ягід з розрахунку на одну особу в рік у Чернігівській, Сумській, Донецькій, Харківській, Миколаївській та Луганській областях – 14,3-26,6 кг. [2]. Така варіація зумовлена різницею в географічному розміщенні плодівних насаджень, чисельності населення, кількості домогосподарств тощо. Звідси рівень споживання плодів та ягід на одну особу в рік суттєво відрізняється від рівня виробництва.

За розрахунками, потреба в плодах і ягодах вітчизняного виробництва для раціонального забезпечення населення на 2020 р. має становити не менше 3,8 млн т, у тому числі обсяги експортних поставок до 0,7 млн. тон та на переробку не менше 0,2 млн т. Тобто

існує необхідність додаткового формування загальної пропозиції вітчизняних плодів та ягід обсягом до 1,8 млн т. Цінова ситуація на вітчизняному ринку плодів і ягід характеризується наступними тенденціями. Закупівельні ціни носять змінний характер, реалізація плодів та ягід зросли в 1,5 рази. Проте в 2018 р. ціни знизилися порівняно з попереднім роком у 1,7 рази до 5054,0 грн./т, що пояснюється надмірним збільшенням ринкової пропозиції яблук. У 2019 р. ціни перевищували рівень минулого року на 25,4 % через зниження обсягів виробництва та зростання рівня цін на енергоресурси і засоби виробництва. [2].

В ягодах органіка вже не є лідером, як 5 років тому. Різниця в ціні, порівнюючи з конвенційною ягодою, сьогодні становить 20–30%, [4]. Але споживання органічних продуктів у всьому світі показує позитивну динаміку. І навіть у складний «ковідний» 2020 рік саме органіка (в тому числі і в ягодах) стала драйвером розвитку ринку. Більш того, споживачі розширюють бажаний асортимент органічних продуктів. У сезон 2020-2021 клієнти хочуть купувати органічну бузину, агрус, черешню, крім звичних дикоросів та малини.

Ще один глобальний тренд 2020-22 років, який напевно буде популярним і далі, – це запит на здоров'я і довголіття. Люди можуть і хочуть жити довше. Адже ягода не просто літній десерт або солодкий перекус. Це джерело корисних мікроелементів, на яких ґрунтується фарміндустрія. Україна щорічно експортує в країни Азії більше ніж 8 тисяч тонн замороженої чорниці. Після переробки на заводах Китаю та Японії наша ягода перетворюється на екстракт антоціану, вартість якого в сотні разів перевищує вартість проданої нами сировини. Оскільки ми на початку технологічного ланцюжка, необхідно розвивати високотехнологічні переробні виробництва, створювати унікальний і дорогий продукт і заробляти в Україні.

Ціна на смородину, залежно від урожаю на неї упродовж кількох років була від 0,4 до 1,4 євро/кг. Ринок цієї ягоди стабілізувався і не викликає особливого зацікавлення фермерів. Але фермери Нової Зеландії створили свій унікальний продукт – смородину з найбільшою кількістю антиоксидантів (> 1200 мг) і вітаміну С (>150 мг/100г), [3]. Це можливість в Україні вирощувати аналогічний сорт з подібними параметрами. Адже ціни на ягоди на ринку України в 2020-21р.р. знаходились на історично високих рівнях, головна причина - несприятливі погодні умови, але всеж це прибуткова справа.

Найбільше зросли гуртові ціни на суницю садову (полуницю) – в середньому в 2,6 рази. Кілька хвиль заморозків, остання з яких була в другій половині травня, чого раніше ніколи не було в історії, знищили

значну частину врожаю. Тому пропозиція суниці різко знизилася, а ціни, відповідно, залишаються високими. Останнім часом на світовому ринку виробляється та споживається велика кількість замороженої плодово-ягідної й овочевої сировини. Лідерами в її споживанні є Велика Британія, Німеччина, Франція (понад 100 кг за рік на душу населення). В Україні ця частка поки що майже у 20 разів менша. На ринку замороженої плодовоовочевої продукції в Україні у роздрібній торговельній мережі переважають заморожені фрукти й овочі виробництва польських фірм (Zgoda, Hortex та інші), що обумовлено високою конкурентоспроможністю продукції польського виробництва. Серед країн-постачальників також Франція, Німеччина, Молдова (2,5% від обсягу ввозу такої продукції), Італія (2,1%), [4].

Отож підсумовуючи наше дослідження можна назвати кілька основних проблем, які уповільнюють розвиток плодово-ягідної галузі в Україні: відсутність достатньої кількості вітчизняного устаткування для шокowego заморожування плодів й овочів; нестача кваліфікованих фахівців менеджерів та технологів, які розуміються на сучасних процесах заморожування, їхніх особливостях, здатних розвивати й засвоювати нові технології заморожених напівфабрикатів, орієнтовані на мінімізацію втрат цінних біологічно активних речовин під час заморожування, зберігання й дефростації біооб'єктів; складність залучення фінансових ресурсів для впровадження інновацій у виробництво; залежність формування ціни на заморожену продукцію від погодніх умов, урожаю та попиту на неї. Також сезонний чинник сильно виражений. У літні й осінні місяці рівень продаж знижується вдвічі порівняно з зимово-весняним періодом. Вирішення вищезазначених складнощів через різноманітні (комплексні) підходи організаційного і технологічного характеру та усунення зазначених проблемних складових стабілізує розвиток цієї галузі.

1. <http://www.ukrstat.gov.ua>
2. <https://www.schweizerbauer.ch/marktpreise/marktmeldungen/aepfe-l-rekordernten-mit-folgen45251>
3. Баланси та споживання основних продуктів харчування населенням України / за ред. О. М. Прокопенко. Київ : Держстат, 2019. - 58 с.
4. Сало І.А. Розвиток ринку плодів та ягід в Україні. // Економіка АПК, 2020. - № 3. – С. 16-25.

ENTREPRENEURSHIP OPPORTUNITIES AND ECONOMIC GROWTH IN THE CONDITIONS OF GLOBALIZATION

Iershova N. Yu., Lynnyk O.I.

National Technical University
«Kharkiv Polytechnic Institute», Kharkiv

The process of globalization significantly affects the business sphere and entrepreneurship as an important component of business. In the context of the globalization of the economy, the forms of business organization and its motives, methods of competition, as well as ways of regulating social and labor relations are changing. In these conditions, the development of entrepreneurship is especially important. We note that entrepreneurship and its possible impact on the economy have been widely studied over the past two decades, but the field of research is still evolving and growing [1-3]. The results of empirical research confirm that market globalization is not limited to large companies. Small and medium-sized businesses also have the opportunity to expand their business.

Globalization defines a new economic space. In countries with developed market economies, small business produces 60–70% of the gross national product. Small business has a huge potential for the development of the domestic economy. The effect of realizing the potential of small business in Ukraine is almost 7 times lower compared to foreign countries [3, 4]. In Germany, small businesses account for almost 99% of all enterprises in the country. Over 95% of these companies are family owned and 85% are owner-managed. In Poland, small enterprises make up almost 80% of all enterprises in the country. There are more than 7 million small businesses in the United States with a small number of employees.

We present the main trends that are caused by the development of entrepreneurship in any country.

- increase in the number of jobs;
- introduction of new goods and services;
- improving cooperation with large companies;
- meeting the needs of consumers in highly specialized goods and services;
- structural changes in the economic sphere;
- increasing the economic potential of the country on the world market;
- others.

In the context of socially oriented business, entrepreneurship is more socially conscious. We made this conclusion based on the analysis of the impact of entrepreneurial activity on social problems. It is the ability to

solve social problems that is an important function of entrepreneurship. Social entrepreneurship is vital for more than just economic growth and inclusion. Social entrepreneurship is especially relevant for young market economies. Social entrepreneurship is increasing: size, scale, support. Indeed, social entrepreneurship is important not only for young market economies. Statistical figures confirm that in France the social and solidarity economy sector accounted for 223,000 businesses, 2.34 million employees and 10.3 percent of national employment in 2015. The social and solidarity economy accounted for almost 8 per cent of the gross domestic product. The growth of entrepreneurial activity is uneven across sectors of the economy. High growth rates of activity in trade and services. Growth rates are low in industry, construction.

The role of small and new firms is growing due to the increasing pace of technological change and innovation, which shortens the production cycle. Indeed, the field of small business in recent years is actively expanding through innovative business [5]. The sphere of small business in the world economy accounts for at least 60% of inventions and innovative ideas. The contribution of small businesses to the national economy is about half that of abroad.

An innovative idea can be implemented by a startup. Ukraine ranked 34th in the ranking of startup ecosystems Global Startup Ecosystem 2021 according to the analytical company Startup Blink. The main reason for the success of Ukraine is the talent of retailers, most sourcing for foreign companies far away or in local R&D centers, according to Startup Blink.

The European vector of development of the Ukrainian economy and the globalization of the world economy make the problem of further survival and development of small businesses in Ukraine more acute. Therefore, the study of directions for the development of Ukrainian small business is relevant.

We offer directions that will solve the problems of small business development:

- improvement of legislation in the field of small business, a more differentiated approach in laws and regulations, simplification of regulatory and administrative procedures; improvement of the mechanism of lending to small businesses by commercial banks under state guarantees;
- development of mechanisms for the implementation of laws that exclude corruption at all levels, as well as the reduction of bureaucracy;
- differentiation of taxes depending on the sources and use of income;
- development of regional infrastructure in order to provide small businesses with information, marketing, scientific, technical and educational services on preferential terms;

– formation of close ties between small, medium and large businesses based on franchising, subsidiaries, joint ventures or start-ups;

– formation of a national business style based on modern management. To improve the quality and efficiency of small business development management, it is necessary to reconsider the organization of relations between the government and small business.

Conclusion. Measures of state infrastructure, financial, information support for small businesses, if they are taken in a timely manner and in sufficient volume, will certainly help its development. However, this is not enough. In European countries, economic development programs are based mainly on cluster organization. The use of a cluster organization is one of the ways to increase the role of private entrepreneurial initiative and a sustainable process of small business development. The clustering of small businesses requires a special organizational approach in terms of information support, financing and activation of economic development.

1. Линник О. І., Єршова Н. Ю. Проблеми функціонування та розвитку мікро-, малого та середнього бізнесу сфери послуг в Україні. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2021. 2(29). С. 74-80.

2. Barkovic Bojanic, Ivana & Mehičić, Nihada & Verner, J. Entrepreneurship in modern conditions. 2004. 37. P. 245-250.

3. Павлова В.А., Татарінов В.В., Жукова А.Г. Інноваційний розвиток підприємства: організація, оцінка потенціалу, ефективність: монографія. – Дніпропетровськ: Дніпропетровський університет імені Альфреда Нобеля, 2013. – 200 с.

4. Єршова Н. Ю. Концептуальні підходи до розвитку обліково-аналітичного забезпечення підприємств: стратегічний аспект. М-ли II Міжн. наук-практ. конф. «Облік, аналіз і аудит: виклики інституціональної економіки» (10 жовтня 2015 року, м. Луцьк). – 2015. Вип. 2. Ч.1. С. 100-101.

5. Iershova N. Yu., Lynnyk O. I. Information and accounting support for investment analysis of business for management decision making in INDUSTRY 4.0. *Вісник національного технічного університету "Харківський політехнічний інститут" (Економічні науки)*. 2021. №1. С. 5-11.

СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ МЕНЕДЖМЕНТУ

Данііл Жифарський, студент 2 курсу спеціальності «Маркетинг»

Науковий керівник – Поляк К. Ю., к.е.н., доцент кафедри менеджменту, РДГУ

Рівненський державний гуманітарний університет, м. Рівне

Важливою частиною менеджменту є управління персоналом, яке потребує знань психології та поведінки людини. Нехтування такими знаннями може призвести до виникнення конфліктів на підприємстві, а це знижує продуктивність та може призвести до поганих результатів та недосягання поставленої мети.

Якщо брати загальну інформацію, то поведінка – це форма взаємодії особистості з оточуючим середовищем, яке визначається рядом факторів: природними властивостями особи, її індивідуальністю.

Індивідуальність, в свою чергу, - це сукупність особливостей, які відрізняють одну людину від іншої. Вони залежать від умов життя і діяльності людини; системи потреб, інтересів та мотивів.

Індивідуальність та особистість – соціальні явища, і вони є різними та, часто, непередбачуваними. Саме тому керівнику необхідно знати, як поводити себе з тими чи іншими типами особистості. До природних властивостей особистості належать активність, емоційність, екстраверсія, інтроверсія та інше, усі ці характеристики поєднуються у темперамент, який є сукупністю особливостей людини, які характеризують сторони її поведінки.

На даний час відомі такі типи темпераментів: сангвінік, холерик, флегматик та меланхолік. Темпераменту цих груп проявляється по-різному:

- у сангвініків – рухливістю, зміною настрою та чуйністю;
- у холериків – бурхливими реакціями, відкритістю, різними змінами настрою, вираженою раціональністю, нестійкістю та загальною рухливістю;
- у флегматиків – повільними діями, замкненістю, недостатнім вираженням емоційного стану, переживаннями, логічністю роздумів;
- у меланхоліків – нестійкістю характеру, неконтактністю, здатністю сильно та емоційно переживати будь-які події.

Звісно, однією з основних характеристик індивідуальності є саме характер - сукупність стійких психологічних властивостей, які визначають лінію поведінки людини, ставлення її до справи, інших людей і до самої себе.

То що ж це все дає? При створенні трудового колективу багато часу витрачається на групові види діяльності, і ефективність роботи групи залежить від умінь керівників зрозуміти особистісні характеристики своїх підлеглих та умінь використовувати їх для покращення ефективності.

Для керування поведінкою людей існує дисципліна - певний порядок поведінки людей відповідно до норм права і моралі, що склалися у суспільстві чи організації. Слід зазначити, що досі немає точного визначення поняття дисципліни. Кажуть, що це форма зв'язків між людьми, міра забезпечення порядку, співвідношення поведінки людини з нормою суспільного життя, порядок поведінки людей відповідно до соціальних норм права і моралі. За допомогою дисципліни будують соціальні та трудові відносини, які необхідні для розвитку підприємства [1]. У дисципліні є дві певні сторони:

- Об'єктивна – це порядок, без якого існування підприємства є неможливим;
- Суб'єктивна – це дотримання прав та обов'язків.

Є державна дисципліна та трудова, і обидві спрямовані на виконання кожної ланки суспільства своїх функцій і обов'язків, дотримання встановлених вимог, правил та відповідальність за їх виконання.

Що ж буде, якщо не керувати групою особистостей та залишити їх без певної дисципліни? Тут в голову приходять термін «хаос» - повна відсутність управління, порядку, злагоди та балансу. Це те, що є недопустимим у будь-якому підприємстві, адже саме відсутність порядку призводить до погіршення, а іноді, навіть до відсутності ефективності. Саме тому потрібне управління дисципліною.

Що дає ефективне управління дисципліною? По-перше, правильну організацію людей, яка створює умови для задоволення їх потреб та для досягнення мети. По-друге, забезпечення правильного оптимального розподілу функцій та ролей між працівниками. По-третє, можливість створення правильного мотиваційного поля. І, найголовніше, це дає можливість розв'язання основних завдань підприємства.

Важливим для управління групами особистостей є вплив лідера на підлеглих. Вплив – це будь-яка поведінка однієї людини, що вносить зміни у поведінку, стосунки, відносини інших людей. Лідерство – це здатність впливати на групу людей або окрему людину з метою зосередження їх зусиль на досягненні цілей організації.

Дуже часто менеджери використовують для управління не лише дисциплінарні методи, а й процес переконання. Це складна система

взаємодії людей, у процесі якої в об'єкта спілкування під впливом логічно обґрунтованої аргументації суб'єкта проходить зміна оцінних орієнтацій. Формами переконання є:

1. Діалог – форма спілкування, де активні обидві сторони. Це боротьба поглядів, ідей, доказів та аргументів.

2. Дискусія – метод пошуку найефективніших методів за допомогою зіставлення різних думок.

Також соціально-психологічні аспекти відіграють корисну роль при об'єднанні працівників у різні групи. Наприклад, групи за темпами та ефективністю праці – сильні, середні та слабкі.

Протягом усього часу змінюється зміст управління дисципліною. Змінюються методи мотивації, нагород, покарань та ін. з плином часу змінюються особистості людей, їх темпераменти та їх цілі або бажання. Саме це змушує керівників придумувати щось нове для найбільшої ефективності праці серед конкурентів.

У процесі управління дисципліною виділяють три напрями: стабільний рівень дисципліни, розвиток її від більш простих до більш складних форм, від примусової дисципліни до самодисципліни. Є деградація (перехід від самодисципліни до примусової) та самодисципліна (вищий рівень, який і є метою управління). Керівник повинен досягти найвищого рівня, коли працівники зможуть досягти самодисципліни, саме тоді ефективність праці буде найвищою, адже ті не будуть постійно очікувати нових наказів, а зможуть розвиватися та розуміти наступні кроки [2].

Отож, соціально-психологічні аспекти, якими є особистість, індивідуальність, темперамент працівників, їх характери, дисципліна, самоорганізація та певні групи, дуже впливають на ефективність підприємства. Завданням лідера є врахування усіх цих особливостей та оптимальне керування усіма ними задля виконання поставлених цілей. Саме тому необхідно знати про соціально-психологічні аспекти менеджменту.

1. Брич В. Я. Психологія управління. / Брич В.Я., Корман М.М. – К.: Кондор-Видавництво, 2013.– 384 с.

2. Економіка підприємства: магістерський курс : підручник. Ч. 1 / М. В. Загірняк [та ін.] ; ред. М. В. Загірняк, П. Г. Перерва, О. І. Маслак. – Кременчук : ТОВ "Кременчуцька міська друкарня", 2015. – 736 с.

АНАЛІЗ ДОСВІДУ СТВОРЕННЯ ЗАКОРДОННИХ ПЕНСІЙНИХ СИСТЕМ

Захарченко Віталій Іванович доктор економічних наук, професор кафедри міжнародного менеджменту та інновацій,
Запорозьська Анастасія Максимівна магістрант кафедри менеджменту організації та адміністрування,
Національний університет «Одеська політехніка», м. Одеса

Одна з головних проблем щодо пенсійних систем — це їхня роль і значення у системі соціального захисту. Процес формування національних пенсійних систем у промислово розвинених країнах розпочався наприкінці XIX-початку XX ст. Саме в той період сталося усвідомлення того, що форма ринкового господарства, що склалася, породжує безліч соціальних ризиків, які при їх наступі ведуть до матеріальної незабезпеченості працівників і членів їх сімей. Йшлося, насамперед, про ризики матеріальної незабезпеченості через професійні захворювання, травми на виробництві. Далі до соціальних ризиків стали відносити і настання матеріальної незабезпеченості внаслідок старості, інвалідності, втрати годувальника.

Поступово виділилися кілька моделей формування пенсійних систем, що базувалися на різних теоретико-методологічних засадах.

Однією з таких була модель, яка згодом отримала назву «бісмарківської», оскільки була запропонована та розроблена О. Бісмарком. Першу апробацію вказана модель отримала у Німеччині наприкінці XIX-початку XX ст., а потім почала застосовуватись і в інших країнах (наприклад, в Англії, Бельгії, Франції). Проаналізуємо загальні засади цієї моделі.

Ця модель виходить, перш за все, з принципів обов'язкового соціального страхування, одним із різновидів якого виступає пенсійне страхування (що згодом не завадило доповнити цю модель різними варіантами добровільного пенсійного страхування). Модель Бісмарка ґрунтується на максимальному обліку у системі правового регулювання пенсійного забезпечення природи трудових відносин.

Працюючі (надалі — більшість із них) мають бути застраховані у системі обов'язкового пенсійного страхування. Вони на паритетних із роботодавцем засадах сплачують страхові внески (50:50, як це було в Німеччині; або менше, як в Австрії, Бельгії). Особиста участь застрахованого у власному пенсійному забезпеченні стимулює його відповідальність за своє майбутнє. При настанні страхового випадку — досягнення старості, отримання інвалідності, втрата годувальника — він отримує страхове відшкодування — відповідну пенсію (за

старістю, з інвалідності, з нагоди втрати годувальника). Фінансування такої пенсійної системи, таким чином, ґрунтується на страхових внесках працівників та роботодавців. Однак у деяких країнах до фінансування підключається і держава, доповнюючи її бюджетними коштами.

У зазначеній моделі відзначається чітка залежність між заробітною платою, сплаченими страховими внесками, розрахованими на її основі, та страховими виплатами. Останні залежали, в такий спосіб, від величини страхових платежів та тривалості страхового стажу. Така залежність згодом була закріплена в Конвенції Міжнародної організації праці (МО) №102 (1952) «Про мінімальні норми соціального забезпечення» [2].

До Конвенції 102 було включено спеціальну шкалу, згідно з якою повинні обчислюватися розміри допомоги за основними видами соціального забезпечення, у тому числі і на випадки старості, інвалідності, втрати годувальника. Зокрема, мінімальний рівень пенсійного забезпечення має становити не менше ніж 40% від заробітної плати працівника за наявності 30 років страхового стажу.

Ключові положення Конвенції №102 послужили основою для розробки та прийняття подальших міжнародно-правових актів та документів, причому не лише за лінією Міжнародної організації праці. Актуальність зазначених положень зберігається до нашого часу. Зокрема; через 12 років після набрання чинності Конвенцією 102 на її базі було розроблено і в 1964 році ухвалено Європейський кодекс соціального забезпечення. У 1990 році до Кодексу були внесені поправки, які мають на меті сприяти формуванню та реалізації правових стандартів у сфері соціального забезпечення в країнах — членах ЄС, більш високих, ніж ті стандарти, які закріплені Конвенцією №102.

Основна мета побудованої на засадах соціального страхування пенсійної системи – зберегти для застрахованих працівників та членів їхніх сімей досягнуті раніше рівень та якість життя. Це вдається реалізувати за рахунок досить високих розмірів страхових внесків, що при виході на пенсію дає можливість отримати 60-70% величини заробітної плати. Для більшості застрахованих досягнення такого коефіцієнта заміщення забезпечується стабільністю одержуваної заробітної плати, порівняно невеликою її диференційованістю у групах застрахованих (величина між крайніми децильними групами застрахованих становить відношення 1:4,5), високою питомою вагою заробітної плати у ВВП.

Крім того, дана модель відображає і специфіку професійної

діяльності застрахованих: для різних груп застрахованих існують свої автономні пенсійні підсистеми (наприклад, як у ФР — для робітників та службовців, які працюють за наймом, та окремих категорій самозайнятого населення; державних службовців; фермерів та членів їх сімей, осіб вільних професій (лікарів, адвокатів та ін.)).

Акумуляовані кошти у системі обов'язкового страхування були відокремлені від фінансової системи держави. З іншого боку, ставилося завдання забезпечення збалансованості цієї фінансової системи, тобто. величина акумуляованих у ній коштів у кожний конкретний період часу мала відповідати взятим страхувальниками зобов'язанням, а страховий внесок має бути еквівалентний страховим виплатам. Можливі дефіцити, що утворюються, повинні були покриватися за рахунок формованих на цей випадок резервів і перестраховування ризиків.

Крім власне системи обов'язкового пенсійного страхування дана модель передбачала й побудову пенсійної системи іншого виду, а саме заснованої на добровільних відрахуваннях до професійної пенсійної програми. Побудова та функціонування такого виду пенсійних програм на підприємствах регулювалися тарифними угодами, що укладаються між профспілками та організаціями роботодавців.

Створюючи подібні системи, роботодавець вирішував одразу кілька завдань: збільшувалася пенсія працівників, отже, останні були зацікавлені працювати на даному підприємстві, що було важливим щодо формування соціального партнерства, сприятливої психологічної атмосфери, стимулювання праці, утримання професійних кадрів, а акумуляовані таким чином кошти роботодавця вкладав у розвиток виробництва.

Згодом така система набула широкого поширення в цілій низці країн. Так, зараз у Німеччині майже 50% найманих працівників беруть участь у пенсійних програмах підприємств. Розмір отриманої пенсії у такій системі становить. Як правило, 20-40% від розміру пенсії, що отримується найманим працівником у системі обов'язкового пенсійного страхування.

Слід підкреслити, що в моделі Бісмарка пенсія розглядається як частина заробітної плати, що резервується, «покликана гарантувати застрахованому працівникові збереження доходу, порівнянного з його передпенсійним рівнем». Пенсійне страхування виступає у цій моделі як форма індивідуально-колективного захисту застрахованих від настання матеріальної незабезпеченості при виникненні соціальних ризиків, а саме старості, інвалідності, втрати годувальника. Ця форма створюється з допомогою резервування трудящими частини своєї

доходів з урахуванням страхових механізмів управління та контролю.

Теоретичною основою другої моделі послужили ідеї У. Беверіджа, які він виклав у 1942 р. у своїй доповіді парламенту та уряду країни «Повна зайнятість у вільному суспільстві». У цьому важливо відзначити ті економічні, соціальні та політичні чинники, які вплинули розробку й надалі прийняття цієї моделі цілою низкою країн.

Депресія 1930-х рр., потім розруха в період і після другої світової війни призвели до того, що економіка європейських країн занепадала, що не могло не позначитися на соціальній сфері і, зокрема, на пенсійному забезпеченні населення. У цій ситуації для більшості європейських країн переходити на бісмарківську модель не уявлялося можливим, перш за все, через невисоку і нестабільну заробітну плату трудящих, масове безробіття тощо. У цих умовах був потрібен інший підхід до системи соціального захисту, в якому державі відводилася центральна роль. І такий підхід був сформульований у концепції Беверіджа.

Ця концепція будувалася на наступних підставах: загальне охоплення системою соціального захисту та її універсальність (однакове для всіх). Головна ж мета — врятувати більшість населення від злиднів, і забезпечення, таким чином, рівня життя, що співвідноситься з прожитковим мінімумом, взятим за основу при виплаті всіх допомог, у тому числі й пенсій. При цьому зовсім не заперечувалося участь трудящих у додаткових пенсійних системах (обов'язкових чи добровільних), що у подальшому призвело до доповнення базового пенсійного забезпечення, гарантованого державою, страховими системами (додаткове професійне пенсійне страхування).

Модель Беверіджа була реалізована у Великій Британії, а потім і в інших країнах (у тому числі і неєвропейських, таких, як Австралія, Нова Зеландія). Проведене дослідження дозволяє зробити висновок, що там, де має місце подібна модель, як правило, співіснують дві пенсійні підсистеми: одна — базова (державна), інша — професійна. У цьому коефіцієнт заміщення базової системи, зазвичай, залишається лише на рівні 18-20% від колишньої заробітної плати. Щодо додаткового професійного пенсійного страхування (обов'язкового та факультативного), то в середньому коефіцієнт заміщення тут становить 35-45%. Сукупний коефіцієнт заміщення загалом залишається лише на рівні 50-60%. При цьому серед необхідних умов функціонування подібної моделі: висока питома вага заробітної плати у ВВП (60% ВВП); державну безкоштовну охорону здоров'я; активна

державна політика на ринку праці та ін.

Слід зазначити, що у початкових випадках подібні моделі не зустрічаються. Як правило, формуються змішані моделі, що функціонують і на страхових засадах, та на засадах державного забезпечення (у тому числі така модель має місце і в Україні [1; 3; 4].

1. Закон України «Про пенсійну забезпеченість». Вісник Верховної Ради України, 1992. №3. С. 10

2. Конвенції та рекомендації Міжнародної організації праці (МОП) МВП: В 2 т. (1918-1966; 1967 – 2002). Женева Т. I., 1991

3. Сивак С. Конституційні гарантії права на пенсійне забезпечення і пенсійна реформа. Право України, 1997. №12. С. 70-74

4. Сташків Б. Пенсія як об'єкт правовідносин в соціальному забезпеченні. Право України, 1998. №11. С. 89-93

РОЗВИТОК ВІТЧИЗНЯНОГО РИНКУ РІЕЛТОРСЬКИХ ПОСЛУГ

Захарченко Віталій Іванович доктор економічних наук, професор кафедри міжнародного менеджменту та інновацій,
Запорозьська Анастасія Максимівна магістрант кафедри менеджменту організації та адміністрування,
Національний університет «Одеська політехніка», м. Одеса

Здійснений в Україні перехід до ринкових відносин в економіці потяг за собою трансформацію власності, яка з державної власності перетворюється на багатоаспектний комплекс, що складається з державної, регіональної, муніципальної, приватної та інших видів власності. У світі понад 50% нерухомості перебуває у приватній власності.

Особливу увагу слід приділити аналізу формалізованих та неформалізованих визначень поняття «послуга», оскільки без оволодіння понятійним апаратом неможливо орієнтуватися у будь-якій тематиці. Термінологічний розбій особливо не допустимий у правозастосовній практиці, оскільки терміни використовуються в нормах права та регульованих ними суспільних відносинах.

Словник слідкуючим чином визначає термін «послуга» — економічна діяльність, яка спрямована на задоволення попиту людини або підприємства [3, с. 609].

Сам факт появи ринку ріелторських послуг в Україні доказує необхідність і своєчасність його виникнення у період трансформації національної економіки. Перші кроки ринок ріелторських послуг зробив у період кінця 1980-х і на початку 1990-х рр., при цьому слід визначити, що до формування цієї інституції державні структури доклали мінімум зусиль [2].

З розвитком ринку нерухомості в Україні з'явилося багато фірм, які іменували себе ріелторськими. В українській мові такого висловлення раніше не було, воно прийшло до нас з англійської мови. Слово «ріелтор» створено від англійського слова «realty», яке перекладається як «нерухоме майно».

Абсолютно нова структура ринку нерухомості, яка виникла безпосередньо з появою – це ріелтерська фірма. Ріелтерські фірми продають не саму нерухомість, остання не є їхньою власністю, а свої послуги. Основним джерелом доходів ріелтерської фірми є отримання комісійних за послуги, що надаються продавцям та покупцям нерухомості. Тому, чим вищий сервіс і коло послуг, тим більше

клієнтів прагне працювати з такою ріелтерською фірмою.

Ріелтерські фірми, що діють, диференціюються за чисельністю зайнятих співробітників (великі, середні, малі), за сферами діяльності (багатопрофільні, вузькопрофільні). Як показує практика, для ринку житлової нерухомості характерне переважання малих фірм, тут працюють також індивідуальні брокери та консультанти. Великі ріелтерські компанії є переважаючими на ринку комерційної нерухомості у сфері експлуатації житла.

Ринок нерухомості як основний елемент ринку ріелтерських послуг є абстракцією фактичного потоку угод з нерухомістю з інтересами та правами в нерухомості, а також потоку інформації, що стосується угод. У теоретичному аналізі вільного ринку нерухомості при оцінці об'єктів нерухомості передбачається, що:

1) покупці і продавці нерухомості поведуться раціональним чином, але не мають абсолютного знання. Це означає, що всі учасники ринку збирають інформацію про умови перед тим, як діяти;

2) покупці та продавці діють незалежно один від одного, тобто вони діють без змови чи шахрайства. Інакше деякі ціни угод могли бути сильно спотворені.

На сучасному ринку ріелтерських послуг функціонують різні суб'єкти чи учасники.

1. Насамперед розглянемо сутність поняття «агент». Агент чи торговий представник — це особа, уповноважена здійснювати посередництво в угодах за дорученням іншого підприємця або від його імені укладати угоди. Агент укладає з підприємцем договір виконання самостійних робіт, зокрема забезпечення комерційними замовленнями. До його обов'язків входять: посередництво у укладанні угод; облік інтересів

підприємця; сумлінність — передача всіх важливих для підприємця повідомлень, наприклад, про кредитоспроможність клієнта, реклаमाції та побажання клієнтів становищі ринку в цілому і в частині конкретних товарів і т. д.; перевірка платоспроможності клієнтів. Практично у всіх галузях економіки агенти та агенції відіграють важливу роль у ефективному функціонуванні ринкового механізму. Наприклад, агент з продажу нерухомості є посередником осіб, які бажають продати або купити будинки, офіси і т. д. Проте агент з нерухомості (estate agent) це, перш за все, фахівець, який має документ про професійну освіту і, як правило, є членом професійного товариства, що виконує функції консультанта з операцій з нерухомістю: купівлі, продажу, здачі в оренду, заставним операціям.

2. Брокер також є учасником ринку ріелторських послуг. Брокером

називають посередника між покупцем та продавцем, страховиком та страхувальником тощо. Брокер виконує певні функції за винагороду, наприклад, брокер нерухомості або іпотеці, але особисто відповідальності за виконання угоди не несе. Насправді брокерство — це підприємницька діяльність у сфері нерухомості з наданням посередницьких послуг продавцям і покупцям, і навіть оформлення угод із нерухомістю.

3. Наступний вид учасників ринку ріелтерських послуг — біржа, являє собою регулярно функціонуючий організаційно оформлений оптовий ринок однорідних товарів, на якому укладаються угоди купівлі-продажу великих партій товарів; а також установа, в якій здійснюється купівля-продаж цінних паперів, валюти чи товарів, що продаються за стандартами чи зразками. Біржа грає роль посередника. У процесі організації горизонтальних господарських зв'язків і сприяє формуванню оптових ринкових цін у вигляді біржових торгів. Хоча обсяг угод біржі зазвичай вбирається у 5-10 % світової торгівлі відповідними товарами, вплив біржі ціни світового ринку України і конкретних угод виключно великий. Біржа нерухомості функціонує в Україні та користується популярністю у маклерів.

4. Маклер — це професійний посередник між продавцем і покупцем при купівлі та продажу товарів, цінних паперів, послуг, у тому числі страхових, що сприяє укладенню угод купівлі-продажу, не перебуваючи при цьому у постійних договірних відносинах із замовником. До обов'язків маклера входять сумлінне дотримання інтересів обох сторін (проте він не несе перед ними відповідальності за збитки, що виникли з його вини) засвідчення операцій за його участю, у тому числі шляхом щоденної реєстрації в журналі; надання кожній стороні на її вимогу довідкової інформації у вигляді виписок з журналу; збереження проб, отриманих для придбання від торгового представника, до виконання угоди. Торговий маклер відрізняється тим, що не пов'язаний з жодною зі сторін договором доручення.

5. Ринок ріелтерських послуг передбачає участь і посередників у торгових угодах, а також посередницьких торгових структур, під якими можуть розумітися як фізичні, так і юридичні особи, що займаються перепродажем товарів, цінних паперів та валюти, найчастіше від свого імені та за власний рахунок. Їх називають дилерами.

6. Щодо ринку ріелтерських послуг під девелопментом розуміється проведення будівельних, інженерних та інших операцій над нерухомим майном, що ведуть до якісних змін земельних ділянок, будівель та споруд. Операції з нерухомим майном, що не ведуть до

зміни його якості (що не мають характеру матеріальних змін), не відносяться до девелопменту.

Конкретизувати ріелтерські послуги досить складно. Далі буде представлений перелік ріелтерських послуг, а поки що розглянемо їх функціонально-галузевий характер. Більшість агентств нерухомості або приватних ріелтерів надає своїм клієнтам такі види послуг. Зазначені учасники ринку ріелтерських послуг здійснюють ріелтерську діяльність, під якою розуміється здійснювана юридичними особами та індивідуальними підприємцями на основі угоди із заінтересованою особою (або за довіреністю) діяльність по вчиненню від його імені та за його рахунок або від його імені, але за рахунок і в інтересах зацікавленої особи цивільно-правових угод із земельними ділянками, будинками, будівлями, спорудами, житловими та нежитловими приміщеннями та правами на них [1].

Учасники ринку ріелтерських послуг продають не саму нерухомість, а послуги, які прямо чи опосередковано пов'язані з нерухомістю. Загальновідомо, що послуга (англ. service) — економічна діяльність, спрямовану задоволення попиту людини чи підприємства. Послуги — це пропонувані для продажу дії, вигоди чи способи задоволення потреб. По суті, всі вони не є матеріальними і не ведуть до виникнення майнових прав. Як приклад, можна назвати ріелтерські послуги. Одні послуги призначені населенню, інші підприємствам, але багато послуг здатні задовольняти запити обох категорій споживачів.

Таким чином, ріелтерські послуги — це специфічний продукт праці, який не набуває речової форми і споживча вартість якого, на відміну від речового продукту праці, полягає в корисному ефекті живої праці. Такими є, наприклад, послуги ріелтера, маклера, брокера, оцінювача. Їхня праця виробляє певний продукт у нематеріальній формі, який може бути об'єктом купівлі-продажу, предметом споживання тощо. Однак корисний ефект ріелтерської послуги не існує окремо від процесу його виробництва у вигляді будь-якої речі. Тому ріелтерська послуга на відміну від речового продукту праці не може бути накопичена, а процеси її виробництва та споживання збігаються в часі. Проте, наслідки споживання ріелтерської послуги можуть мати матеріальний та довготривалий характер. Ефект від споживання ріелтерської послуги залежить від умов її виробництва, а й умов її споживання. Корисний ефект ріелтерської послуги — це результат спільних зусиль її виробника та споживача.

Більшість послуг, у тому числі і ріелтерські послуги, мають низку

характеристик або особливостей, що відрізняють їх від такої послуги, як продаж товарів. Це невловимість, тобто. нездатність клієнта бачити, торкатися, спробувати на смак послугу, і невіддільність: послуга виробляється і споживається одночасно і, отже, її не можна зберігати, і навіть інші особливості.

Склад ринку ріелтерських послуг — це набір змінних величин, які можуть бути творчо скомбіновані для вирішення завдань ринку. Для ринку характерні традиційні складові — послуга, ціна, місце та стимулювання, які багато років успішно використовують продавці послуг. Продавці ріелтерських послуг виявили цю традиційну схему дещо обмеженою для своєї галузі, що має специфічні особливості. Виходячи з цих відмінностей для ринку ріелтерських послуг було створено розширену версію. Для успішного вирішення питань та проблем, що виникають перед продавцями послуг, у традиційну схему було додано три елементи:

1) учасниками ринку послуг є всі особи, залучені до сфери ріелтерських послуг. До цієї категорії входять продавці послуг, замовники, а також майбутні замовники на ринку ріелтерських послуг;

2) фізичні фактори — зовнішнє середовище, в якому надаються послуги та в якому взаємодіють продавець та клієнт. Сюди включаються будь-які матеріальні елементи, які допомагають надавати ріелтерські послуги та є сполучною ланкою між ними;

3) процес — це процедура та діяльність, необхідні для надання ріелтерських послуг. Він включає етапи виробництва послуги та необхідні технічні умови.

Ці нові елементи структури ринку ріелтерських послуг різний вплив на різні сфери економіки. Особи, які мають такі професії, як оцінювач нерухомості, ріелтер, менеджер з нерухомості, є постачальниками специфічних послуг на українському ринку.

1. Закон України «Про ріелторську діяльність». Проект №8781 від 07.07.2011 р. Електронний ресурс: ips.ligazakon.net

2. Грущинська Н. Договір про надання ріелтерських послуг. Підприємство, господарство і право, 2016

3. Писс К., Лоус Б., Пендлтон Е., Чедвик Л. Великий тлумачний словник бізнесу, 1998. 688 с.

AGILE-ТЕХНОЛОГІЇ В УПРАВЛІННІ СОЦІАЛЬНИМ РОЗВИТКОМ: РЕФЛЕКСІЇ ВОЄННОГО ЧАСУ

Звонар Віктор Павлович,

д.е.н., старший науковий співробітник, професор кафедри управління
Київського університету імені Бориса Грінченка,
м. Київ

Agile-менеджмент – це система гнучких методів управління проектними ініціативами, орієнтована на динамічне формулювання і швидке практичне втілення цифрових, виробничих, соціальних та інших ідей і рішень через постійну самоорганізовану взаємодію учасників робочих груп, сформованих фахівців різного профілю.

Як підхід до управління проектами і процесами, agile виник в ІТ-індустрії, реагуючи на потреби оптимізації розроблення цифрових програмних комплексів.

Ідеологічним фундаментом agile-підходу стали сформульовані на поч. ХХІ ст. принципи так званого «Agile-маніфесту», які відображають чотири засадничі цінності [1]:

- процеси й інструменти важливі, але люди та їхня співпраця важливіші;
- документація важлива, але злагоджено працюючий робочий продукт або результат важливіші;
- умови взаємодії та їх узгодження (переговори і договори) важливі, але безпосереднє предметне і «живе» співробітництво важливіше;
- план та його дотримання важливі, але готовність до змін і швидкість реакції важливіші.

Сутнісно agile – це лише комплекс ідей та настанов про те, як слід організувати роботу і комунікацію у командах. На його базі розроблено окремі фреймворки – прикладні системи інструментів та методів: kanban, scrum тощо. Вони за конфігурацією різні, але однаково базуються на принципах «Agile-маніфесту».

Сьогодні філософія agile розвивається і виходить далеко за межі індустрії ІТ-проектів. Її активно експлуатують в ході виконання поточних і стратегічних завдань у фінансовій сфері, у сфері юридичних послуг, для потреб сфери страхування, у консалтингу, в соціальній сфері та навіть у публічному управлінні.

Використання гнучких підходів до розроблення і реалізації суспільних проектів стало частиною політики цифрових трансформацій у низці зарубіжних країн. Зокрема, у складі Британського уряду було створено

службу, що спеціалізується на проблематиці діджиталізації та впровадження новітніх інформаційно-комунікаційних рішень. Ця нова служба застосовує методологію і принципи agile, будуючи цифровий каркас системи адміністративних послуг з орієнтацією на потреби населення. Інституції публічної влади у США теж усе активніше вдаються до agile-підходу. В останні роки близько 80 % федеральних технологічних проєктів було створено та реалізовано на основі гнучких підходів [2].

Своєю чергою, громадські активісти і фахівці з розвитку інститутів громадянського суспільства переконливо рекомендують запроваджувати agile у діяльність некомерційного сектору [3]. Вони проголошують необхідність найтіснішої співпраці та комунікації активних членів команди, що залучені у той чи інший соціальний проєкт. Пріоритетними при цьому є постійна комунікація та зворотній зв'язок з цільовою групою у проєкті. У сфері соціального менеджменту та реалізації соціальної політики agile мотивує до напрацювання максимально простих, проте ефективних рішень. Основним індикатором успіху є соціальний імпакт – кількісна та якісна міра, якою проєкт впливає на якість життя у громаді [4].

У часи агресії Російської Федерації проти України привертають увагу свідчення щодо схожості між методологією agile та військовими стратегіями. Так, окремі міждисциплінарні дослідження стверджують, що підкреслюючи ідею роботи в коротких ітераціях (спринтах) і демонстрації отриманих результатів в кінці кожної ітерації, agile відповідає найбільш результативним військовим тактикам [5]. У таблиці 1 наведено окремі аналогії між ідеями, висловленими у відомому древньокитайському трактаті про військове ремесло та узагальненнями із праць дослідників agile.

Як бачимо, зазначені аналогії є прямими і очевидними. Це говорить про універсальність і значущість agile-технологій у різних (навіть найбільш неочікуваних) галузях суспільного життя.

Проте найбільшої цінності agile у військовий час набуває саме в тилу. Якщо говорити предметно про український контекст, то сьогодні українська економіка і суспільство в умовах боротьби стикаються з:

- високою невизначеністю на різних рівнях функціонування соціуму – горизонт планування як в діловому світі, так і в публічному управлінні скорочується, і тому управлінська гнучкість стає необхідною складовою ефективності;

Agile-підхід і військові стратегії

Ідеї із трактату Сунь Цзи «Мистецтво війни»	Ідеї із праць дослідників agile-методології
Якщо перемога обіцяє бути нешвидкою, тоді зброя чоловіків притупиться, а їхній запал згасне. Немає жодного випадку, коли країна б мала вигоду від тривалої війни	Результативна робота короткими циклами підживлює довіру клієнтів і гарантує високу залученість членів команди
Розумний командир очікує ефекту синергії і не вимагає від окремих людей надмірних зусиль. Важлива його здатність обирати правильних чоловіків і використовувати комбіновану енергію	Самоорганізована команда вирішує, як найкраще розподілити ресурси, щоб скористатися перевагами сильних сторін кожного її члена. Кожен учасник застосовує свій досвід для вирішення проблем. Результативна синергія покращує загальну ефективність
Відповідно до обставин бою змінюй плани	Аналізуйте, оцінюйте, пріоритизуйте та будьте готові реагувати на зміни.
На полі бою сказане слово не має такої ваги, як дзвін гонга чи бій барабанів. На місцевості також використовуй прапори і корогви	Слів недостатньо, належна візуалізація є частиною успіху процесу

Джерело: складено за [5].

- мінливими умовами реалізації економічних та соціальних ідей і проєктів (змінюються реакції економіки на військові дії та політичну кон'юнктуру), а agile пропонує необхідні інструменти для ефективного оперативного управління;

- необхідністю підтримувати постійний зв'язок між різними учасниками суспільного договору, між населенням і владою, між бізнесом і регулятором тощо: для своєчасної реакції на зміни і ще більше – для підтримання морального духу в суспільстві; при цьому вкрай важливо регулярно демонструвати найменші суспільні успіхи і прориви – бути «на контактi» та підживлювати взаємну впевненість у перемозі; agile прямим чином заточений на таку комунікацію і ґрунтується на ній.

Нині десятки громад в Україні активно долучається до відбудови деокупованих міст, опікується побутом внутрішньо переселених осіб. Навряд чи хтось із їх очільників чи активістів замислюється над перевагами або методологічними особливостями agile-підходу. Але із практики бачимо, що ті чи інші елементи agile обираються українцями природно та інтуїтивно. Згадаймо приклад блискавичного відновлення так званого Романівського моста, що єднає приміську зону м.Києва власне зі столицею. У ході активних бойових дій у лютому-березні 2022 року міст було знищено. Після деокупації гостро постала потреба його відбудови для постачання гуманітарної допомоги та забезпечення транспортного сполучення громад Приірпіння з Києвом. Відтак тимчасовий насипний міст поруч зі зруйнованою конструкцією було споруджено у квітні 2022 року в лічені дні за активної співпраці зацікавлених громад та інституцій [6].

Інший вдалий приклад – робота волонтерського центру у Берестечківській громаді Луцького району Волинської області. Центр було організовано з перших днів військового вторгнення. Він опікується питаннями організації допомоги бійцям Збройних Сил України (в т.ч. поранених), а також забезпечення побуту внутрішньо переміщених осіб, які прибули та мешкають на території громади [7]. Роботу центру та комунікацію у громаді організовано так, що вдається відстежувати і швидко реагувати на потреби, оперативно мобілізувати ресурси, продукувати відносно немасштабні, але постійні і значущі результати (за 82 доби війни центром сформовано і відправлено на передову 44 мікроавтобусних вантажі для потреб військовослужбовців). Безумовно, у цьому випадку зовсім не йдеться про методичне наслідування класичної технології agile. Радше маємо справу з чіткими ознаками agile-mindset, які демонструють свою дієздатність на практиці.

Отже, рефлексуємо, що agile є сучасним управлінським підходом, який використовують різні команди та галузі. Його воєнна «інтерпретація» має місце та заслуговує на належну увагу. У воєнний час в українських умовах він проявляється у свій конструктивний спосіб, наближаючи перемогу.

1. Manifesto for Agile Software Development. URL: <http://agilemanifesto.org> (дата звернення: 19.05.2022).

2. Комарова К. Agile-філософія як інструмент використання гнучких підходів в публічному управлінні // Аспекти публічного управління. 2020. Том 8, спецвипуск № 1. С. 68–71.

3. Проектний менеджмент в діяльності громадських організацій. Управління змінами у громадських об'єднаннях / за ред. Н. Дмитрук; ПОВФ «Ініціатива». Полтава, 2020. С. 30–33.

4. Звонар В. П. Інноваційні технології розвитку соціального капіталу // Демографія та соціальна економіка. 2021. № 2. С. 22-36. <https://doi.org/10.15407/dse2021.02.022>.

5. Tudose C. Agile Methodology and War Strategies // Journal of Systemics, Cybernetics and Informatics. 2021. No 19(8). P. 95-112. <https://doi.org/10.54808/JSCL19.08.95>.

6. Між Києвом та Ірпенем відкрито насипний романівський міст // Київ Media – інтернет-портал міських новин. URL: <https://kyiv.media/news/mizh-kyuevom-ta-irpenem-vidkryto-nasyupnyj-romanivskuj-mist> (дата звернення: 19.05.2022).

7. Берестечківська громада. Офіційна facebook сторінка. URL: <https://www.facebook.com/groups/1039332763230367> (дата звернення: 19.05.2022).

УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я ЯК СКЛАДОВА СОЦІАЛЬНОЇ ПОЛІТИКИ УКРАЇНИ

Зима І.Я.

доктор наук з державного управління, доцент, професор кафедри
публічного адміністрування МАУП (м. Київ)

Система охорони здоров'я є складовою соціальної політики України. Соціальна політика є багатограним соціальним процесом, стан та розвиток якого багато в чому ґрунтується на економічному розвитку країни. Соціальна політика це продумана система дій органів державного регулювання та інституцій, яка спрямована на розвиток соціальної сфери. Крім того, соціальна політика повинна сприяти процесам, які роблять більш гуманістичними, соціальними, людиноцентричними процеси в таких сферах, що напряду не відносяться до соціальної сфери. Наприклад, це такі сфери, як розвиток промисловості та економіки в цілому, військова справа, пенітенціарна система та ін.

Безпосередньо соціальна сфера складається з таких елементів як: охорона здоров'я, наука, культура і спорт, освіта, об'єкти рекреації. Такі елементи соціальної сфери традиційно фінансувалися за кошти державного бюджету, або існували за значної підтримки держави. На теперішній час соціальна сфера містить в собі і складові, які задовольняють потреби населення в межах комерціалізованих підходів. До таких складових можна віднести: торгівлю, громадське харчування, житлово-комунальне господарство, туризм, побутове обслуговування.

Охорона здоров'я є найважливішою складовою соціальної сфери, тому необхідно зупинитись на позитивних моментах, що визначають вітчизняні науковці, які мають сподівання щодо розвитку цієї системи. Так Кальницька М.А. визначає, що до чинників, які позитивно впливають на розвиток соціальної сфери в економічній системі України, доцільно віднести:

- 1) імплементацію європейських норм і стандартів соціальної політики;
- 2) формування тенденцій до розвитку інтелектуально-кадрового та освітньо-інноваційного потенціалу соціальної сфери;
- 3) підвищення якості та ефективності освітньої і науково-дослідної діяльності, зростання рівня інтелектуалізації економіки та соціальної сфери;
- 4) розвиток соціальних стандартів у сфері соціально-трудова

відносин;

5) розвиток сімейної медицини, розбудову об'єктів фізичної культури та спорту[1, с. 529 – 534].

Спираючись на наукові дослідження та висновки науковців інших галузей знань, з урахуванням міжнародного досвіду та національних особливостей М. Кравченко пропонує подальші нагальні напрями діяльності у сфері управління національною соціальною системою:

забезпечення доступності та якості соціальних послуг, зокрема децентралізація системи надання соціальних послуг, розукрупнення великих закладів і центрів, їх територіальне наближення до місця проживання людини;

вдосконалення існуючих та створення нових видів соціальних послуг;

продовження активної роботи з розробки стандартів різних соціальних послуг;

визначення та законодавче закріплення переліку гарантованих державою безоплатних послуг та категорій населення, які мають право на їх отримання;

створення рівних можливостей для надавачів соціальних послуг усіх форм власності [2, с. 249 – 257].

Для України, як соціальної держави характерно за думкою М.А. Кальницької складна структура суб'єктів соціальної політики та соціального розвитку. Основними стейкхолдерами процесу державного управління в сфері соціальної політики за думкою науковця є :

Громадянин (людина, особистість);

Держава (система державних інституцій);

Громадянське суспільство загалом (політичні партії, об'єднання, рухи, громадські організації, фонди, асоціації, союзи, професійні спілки, спілки громадян)[1].

Прикладом комерціалізації в системі охорони здоров'я є діяльність санаторно-курортних підприємств. На основі проведених нами та іншими авторами досліджень[3, 4, 5] щодо значення санаторно-курортного комплексу України для реалізації соціальної політики, необхідно визначити наступне:

в нашій країні існують можливості для надання можливості оздоровлення широким верствам населення за рахунок коштів соціального страхування, колективних договорів на підприємствах, запровадження відповідних опцій в соціальних пакетах великих комерційних структур;

не дивлячись на морально та матеріально застаріле обладнання,

лікувальну базу, вони є вагомою частиною процесу формування громадського здоров'я, елементом популяризації здорового способу життя, профілактики та реабілітації захворювань;

на базі старих санаторіїв та оздоровчих комплексів та поряд з ними будуються нові сучасні готелі, комплекси відпочинку, оздоровчі комплекси, які є основою для розвитку окремих регіонів країни, зростання їх конкурентоспроможності та статків населення;

Унікальні лікувальні властивості об'єктів рекреації України, високий рівень кваліфікації лікарів, відносно невелика вартість отримання послуг в санаторіях України робить їх привабливими об'єктами медичного туризму.

Охорона здоров'я і, зокрема, санаторно-курортна діяльність, є важливою складовою соціальної сфери. Соціальна політика країни значною мірою спирається на всебічний розвиток системи охорони здоров'я. Управління системою охорони здоров'я в сучасних умовах повинно базуватися на розширенні практики державно-приватного партнерства, розвитку нових механізмів фінансування медичних послуг для соціально незахищених верств населення.

1. Кальницька М.А. Теоретичні підходи до визначення соціальної сфери та особливості її функціонування в Україні. *Економіка та суспільство*. 2017. № 1. с. 529 – 534.

2. Кравченко М. Основні напрями модернізації державної політики у сфері соціального захисту населення України. *Вісник НАДУ. Серія : Соціальна і гуманітарна політика*. 2011. № 4. с. 249 – 257.

3. Сазонець І. Л., Зима І. Я. Соціальні та медичні інституції в трансформації державної системи охорони здоров'я. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. № 23. С. 108–112.

4. Сазонець І. Л. Концептуальні основи державного регулювання розвитку рекреаційної діяльності санаторно-курортних підприємств. *Інвестиції: практика та досвід*. 2017. № 6. С. 5–8.

5. Сазонець О.М., Ганкіна М.С. Дослідження ефективності рекреаційної діяльності санаторіїв України за допомогою використання методу таблиць виживання. *Проблеми підвищення ефективності економіки та управління в сучасних умовах*. Матеріали міжнар. наук.-практ. конф., 19 грудня 2016 р. С. 89 – 92.

ПІДХІД ДО УПРАВЛІННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИМ КАПІТАЛОМ В СИСТЕМІ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

Гляшенко Сергій

Національний технічний університет «ХПМ. Харків»;
Економіко-гуманітарний університет, м. Бельсько-Бяла, Польща

Шипуліна Юлія

Національний технічний університет «ХПМ», м. Харків;

На сучасному етапі розвитку світової і національних економік конкурентоспроможність підприємств все більшою мірою визначається спроможністю до формування, посилення і реалізації їх інтелектуального капіталу. Практика свідчить, що в основу стратегій інноваційного зростання успішних підприємств і національних економік у цілому покладено їх потужний інтелектуальний капітал. Його основу становлять живі знання персоналу підприємств, а також знання втілені у продукти інтелектуальної власності, організаційні структури, систему взаємовідносин з економічними контрагентами і контактними аудиторіями тощо. Зміни умов зовнішнього макро- і мікросередовища спричинені поточною трансформацією технологічних укладів, що ініційована четвертою промисловою революцією, потребують відповідної актуалізації інтелектуального капіталу підприємств. Її метою є приведення у відповідність змісту і рівня розвитку його складових підсистем і їх елементів до нових умов ведення виробничо-збутової діяльності, що потребує створення і впровадження (комерціалізації) продуктових, технологічних, управлінських, маркетингових та ін. видів інновацій. Відповідно, актуалізується проблема адаптивного ринково-орієнтованого управління інтелектуальним капіталом підприємств з метою забезпечення умов реалізації нових можливостей інноваційного розвитку і протидії загрозам, що виникають.

Формування системи заходів з управління інтелектуальним капіталом підприємства доцільно вести у розрізі його окремих складових капіталів-підсистем [1, с. 114-142]: людського, організаційного, взаємовідносин.

У відповідності до викладеного уточнено елементи зазначених вище складових, а також роль кожної з них у забезпеченні умов переходу підприємства до стратегії інноваційного розвитку. При цьому враховано особливості економічного розвитку в умовах техніко-технологічних трансформацій спричинених четвертою

промисловою революцією.

На цій основі запропоновано комплекси заходів з управління кожним з капіталів-підсистем інтелектуального капіталу підприємства. Ці підсистеми розглядаються з двох позицій:

- як набори ресурсів, відповідно: людських, організаційних, взаємовідносин;

- як здатності реалізувати зазначені комплекси ресурсів в поточних умовах зовнішнього середовища з урахуванням тенденцій їх розвитку.

Запропонований підхід дозволив деталізувати інструментально-методичне забезпечення системи адаптивного управління інтелектуальним капіталом підприємства (в розрізі ресурсної і здатнісної частин кожного зі складових потенціалів-підсистем) в контексті забезпечення умов формування і реалізації стратегій його інноваційного розвитку.

Пропозиції щодо інструментально-методичного забезпечення системи управління кожним з капіталів-підсистем запропоновано розглядати у системі:

- об'єкт управління (окремо ресурсна і здатнісна частини);
- методи і інструменти управління;
- основні завдання, що вирішуються в процесі управління.

Відповідно до цього обґрунтовано сформовано комплекси інструментів і методів управління інтелектуальним капіталом сучасного підприємства (включаючи його підсистеми і їх елементи), що реалізує стратегії інноваційного розвитку: наздоганяючого, помірковано наступального (лідуючого), агресивно-наступального (випереджаючого) [2, с. 221]. Запропонований підхід забезпечує адаптивність управління стратегіями інноваційного розвитку підприємства, що досягається можливістю актуалізації його інтелектуального капіталу стосовно змін умов зовнішнього середовища.

Запропоновано укрупнену схему адаптивного управління інтелектуальним капіталом підприємства (рис. 1). Вона дає загальне уявлення про послідовність і зміст процедур управління інтелектуальним капіталом в контексті забезпечення інноваційного розвитку підприємства в перманентно мінливих умовах трансформації технологічних укладів.

Їх практична реалізація надає можливість підвищити обґрунтованість управління інтелектуальним капіталом підприємства, а відповідно, - забезпечити високу ефективність стратегій його інноваційного розвитку, знизити супутні ризики.

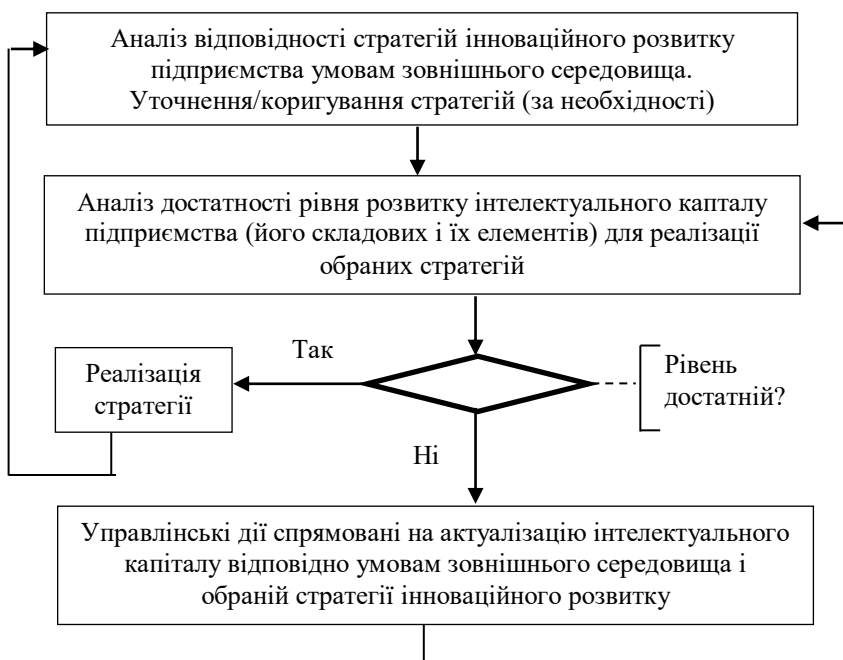


Рисунок 1. Схема управління інтелектуальним капіталом підприємства в системі його інноваційного розвитку

Подальші дослідження повинні бути спрямованими на розроблення методичних засад формалізованого адаптивного управління інтелектуальним капіталом підприємства, яке реалізує стратегію інноваційного розвитку.

1. Ілляшенко С.М., Голишева Є.О., Колодка А.В. Управління інтелектуальним капіталом підприємства: монографія. Суми: ТОВ «Триторія». 2017. 360 с. URL: <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/58874>

2. Ілляшенко Н.С. Управління випереджаючим інноваційним розвитком промислових підприємств : монографія. Суми : Триторія. 2019. 504 с.

ЕКОЛОГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ НАСЛІДКАМИ ВЕДЕННЯ БОЙОВИХ ДІЙ НА ТЕРИТОРІЇ УКРАЇНИ

Ільїна Марія, д.е.н., с.н.с., завідувач відділу

Шпильова Юлія, д.е.н., с.н.с., старший науковий співробітник
Державна установа «Інститут економіки природокористування та сталого розвитку НАН України»

Внаслідок зовнішньої збройної агресії значна частина території України зазнала забруднення навколишнього природного середовища та виявилася вилученою з продуктивного господарського обігу сільськогосподарських угідь і лісових насаджень. Одними з найгостріших є проблема фізичного забруднення довкілля через накопичення уламків воєнної техніки, хімічної – через викиди в атмосферу та скиди у водні об'єкти продуктів згорання боєприпасів. Внаслідок переміщення великої кількості військової техніки та вибухів порушено поверхневий шар ґрунтів, що зменшує їхню родючість, руйнує цілісність ландшафтів. Пошкодження об'єктів природо-заповідного фонду негативно вплине на біорізноманіття та призведе до вимирання або переміщення диких тварин і птахів.

На родючість ґрунтів негативний вплив також матиме руйнування захисних лісосмуг – у тому числі внаслідок пожеж. Руйнування інженерних споруд та інфраструктури водопостачання і водовідведення призвело до підтоплення територій, потрапляння до відкритих водойм промислових і комунальних відходів. Зруйнованість системи поводження з відходами – насамперед у населених пунктах уздовж лінії зіткнення, стихійні поховання загиблих є не лише причиною забруднення водних та земельних ресурсів, але й потенційним джерелом поширення небезпечних інфекцій.

Вплив воєнних дій на довкілля регулюють численні міжнародні акти. Відповідно до Женевських конвенцій, держави, що ведуть війну, зобов'язані захищати природне середовище від масштабних, довготривалих і серйозних уражень. Більше того, забороняються методи чи засоби ведення війни, які мають на меті або можуть призвести до заподіяння значної шкоди довкіллю. Декларація Ріо-де-Жанейро про навколишнє середовище та розвиток визначає війну явищем, руйнівним для сталого розвитку. Тому держави, які воюють, але дотримуються міжнародного права, повинні забезпечувати захист довкілля під час бойових дій і навіть співпрацювати з цією метою [1].

Зменшенню та ліквідації наслідків ведення бойових дій має передувати оцінка завданої довкіллю шкоди. У зв'язку з цим

актуальним завданням для вітчизняних науковців на сьогодні є розробка або адаптація методик оцінки збитків та втрат, завданих навколишньому природному середовищу України внаслідок зовнішньої збройної агресії. Під збитками при цьому розуміють можливі або фактичні втрати, які виникають у результаті будь-яких подій або явищ – зокрема через негативні зміни у природному середовищі внаслідок антропогенного впливу. Збитки включають шкоду від воєнних дій для всіх сфер природокористування: забруднення атмосферного повітря, ґрунтів та водних об'єктів; руйнування інфраструктури, що забезпечує управління природокористуванням, пошкодження ґрунтового покриву, об'єктів природно-заповідного фонду, лісів. З точки зору економіки підприємств, зміни якості довкілля призводять до скорочення обсягів виробництва, а також до необхідності додаткових капітальних і поточних видатків. Так, вже сьогодні є очевидним, що зменшення посівних площ у Миколаївській та Херсонській областях неминуче приведе до дефіциту зерна, овочів та фруктів, що загрожує нестачею харчів для всього світу.

Тому збитки для довкілля внаслідок воєнних дій розраховують для окремих елементів довкілля; однак загальні збитки не слід обмежувати простим підсумовування відповідних показників. При визначенні збитків у кожній зі сфер природокористування та в кожному конкретному випадку необхідний окремий підхід, що значно ускладнює не лише розрахунки, але й розробку власне методологічного підходу. Насамперед слід визначити фактичні збитки: прямі втрати і додаткові витрати. Крім того, мають бути оцінені можливі (потенційні) збитки, які сформується у найближчому та навіть віддаленому майбутньому. Такі наслідки мають довготривалий вплив, але точно визначити його можна буде лише в майбутньому.

Слід виокремлювати економічні та екологічні збитки. Економічні збитки, завдані навколишньому природному середовищу – це виражені у вартісній формі фактичні або можливі втрати, яких зазнають господарства або суспільство в цілому, а також додаткові витрати на компенсацію шкоди. Екологічні збитки означають незворотне руйнування екосистем, загибель або безповоротну міграцію видів тварин і рослин, генетичні втрати. Тому еколого-економічні збитки від ведення воєнних дій поєднують економічні та екологічні втрати, оцінені у грошовому вигляді. Економічна оцінка екологічних збитків відбувається на основі оцінки зміни корисності для суспільства навколишнього середовища внаслідок його

забруднення – або, іншими словами, як витрати суспільства, що сталися через негативні зміни у довкіллі.

Одиниці аналізу, за допомогою яких визначають збитки, завдані суспільству від забруднення навколишнього середовища, включають об'єкти житлово-комунального й промислового господарства, сільськогосподарські угіддя, водні, лісові об'єкти, населення. Оцінка завданої цим об'єктам шкоди включає не лише прямі, але й додаткові витрати: відновлення зелених насаджень – для житлово-комунального господарства, втрати потенційно можливого врожаю для сільського господарства, збитки від необхідності додаткового очищення води для водопостачання, втрати потенційно можливого вилову риби – для водокористування, збитки від зниження продуктивності лісів – для лісового господарства, додаткове медичне обслуговування, лікування – для населення.

Перші на сьогодні оцінки збитків, завданих збройною агресією земельним ресурсам, становлять 2,3 млрд грн, лісгосподарським підприємствам – 13,2 млрд грн. Про потребу комплексного підходу до оцінки збитків свідчать масштаби руйнувань, які зазнали лісництва, що перебували у зоні бойових дій: там знищені будівлі, розграбоване обладнання і транспортні засоби, нагромаджено залишки військової техніки та боєприпаси [2]. Лісові екосистеми пошкоджені спричиненими бойовими діями пожежами: за час від початку вторгнення зафіксовано понад 190 випадок загорянь на загальній площі 1754 га. Це втричі більше за аналогічний період 2021 р.; при цьому середня площа однієї пожежі зросла у 16 разів [3]. Значні лісові площі зазнали механічних пошкоджень від переміщення військової техніки та вибухів боєприпасів. Як наслідок, пошкодження кори, гілок, верхів'їв дерев, кореневої системи, ґрунтового покриву призводить до ослаблення і загибелі лісових насаджень. Значної шкоди лісовим насадженням завдали нелегальні рубки, які здійснювали збройні сили країни-агресора для будівництва тимчасових фортифікаційних споруд і обігріву особового складу. Все це призвело подекуди до критичного зниження рівня лісистості та руйнування поле-, ґрунтозахисних, водоохоронних та рекреаційних функцій лісів.

З урахуванням цих наслідків Уряд затвердив нові спеціальні такси для обчислення шкоди, завданої природно-заповідному фонду, зокрема для випадків незаконної рубки або пошкодження дерев та рослин; знищення або пошкодження лісових культур; незаконного добування чи знищення об'єктів тваринного світу; проїзду транспорту; самовільного зайняття земельних ділянок; знищення або

пошкодження осушувальних каналів, дренажних і протиерозійних систем [4]. Експерти Міністерства захисту довкілля та природних ресурсів України розробляють нові рішення щодо проведення рубок у лісах під час воєнного стану. Зокрема, передбачається впровадження видів рубок, пов'язаних з необхідністю оборони держави та часткове спрощення процедури призначення санітарних рубок [5].

На даний час в Україні зусиллями Міндовкілля, міжнародних та неурядових організацій здійснюється збір первинної інформації про злочини проти довкілля. Слід зазначити, що швидке збільшення обсягу інформації про екологічні наслідки збройного вторгнення супроводжується пов'язаними з цією інформацією неоднозначністю оцінок та розбіжностями в інтерпретації даних. Насамперед це стосується масштабів впливу, оцінки конкретних проявів та майбутніх найбільш віддалених наслідків. Усе це суттєво ускладнює управління природокористуванням у поствоєнний період та потребує ретельної методологічної роботи науковців у сфері економіки природокористування.

1. Мовчазні жертви: воєнні злочини проти довкілля / Портал «Юридична газета online». Режим доступу: <https://yur-gazeta.com/dumka-eksperta/movchazni-zhertvi-voenni-zlochini-proti-dovkillya.html>. Дата звернення: 16 травня 2022 р.

2. 13,2 млрд гривень: приблизна оцінка збитків лісової галузі України внаслідок вторгнення РФ / Портал «Міністерство захисту довкілля і природних ресурсів України». Режим доступу: <https://mepr.gov.ua/news/39162.html>. Дата звернення: 16 травня 2022 р.

3. На Херсонщині та Київщині вогнем охоплено понад 160 га лісів / Портал «Міністерство захисту довкілля і природних ресурсів України». Режим доступу: <https://mepr.gov.ua/news/39163.html>. Дата звернення: 16 травня 2022 р.

4. Уряд затвердив нові спеціальні такси для обчислення розміру шкоди природно-заповідному фонду України / Портал «Міністерство захисту довкілля і природних ресурсів України». Режим доступу: <https://mepr.gov.ua/news/39175.html>. Дата звернення: 16 травня 2022 р.

5. У Міндовкіллі обговорили проєкт рішення Уряду щодо рубок у лісах України в умовах воєнного стану / Портал «Міністерство захисту довкілля і природних ресурсів України». Режим доступу: <https://mepr.gov.ua/news/39211.html>. Дата звернення: 16 травня 2022 р.

ПРОБЛЕМИ ЧИННОГО ПІДХОДУ ДО АТЕСТАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ ЗАКЛАДІВ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я ТА ПЕРСПЕКТИВИ ЇХ ВИРІШЕННЯ

Каленюк Анатолій

КП «Волинський обласний центр екстреної медичної допомоги
та медицини катастроф»

Якість надання медичної допомоги та її безпека у першу чергу залежить від кваліфікації медичних працівників, тому підвищення професійного рівня передбачає безперервне навчання для удосконалення професійних компетентностей лікарів та медперсоналу. Не заперечуючи значення атестації лікарів для визначення знань і практичних навиків з присвоєнням (підтвердженням) звання «лікар-спеціаліст», атестації на присвоєння та підтвердження кваліфікаційної категорії, вважаємо, що чинні підходи не дозволяють забезпечити бажані результати і подолати проблеми часто низького рівня медичних послуг і компетентності лікарів. Чинна система атестації дійсно незалежна, оскільки здійснюється за межами закладів охорони здоров'я централізовано, має достатньо високий ступінь демократизму. Процес безперервного розвитку має відбуватися протягом усього міжатестаційного періоду за критеріями особистого освітнього портфоліо, що подається до атестаційної комісії. Це допомагає об'єктивно кількісно оцінити в балах результати навчання та підвищення компетентностей без будь-яких особистих симпатій чи антипатій, проте не дає можливість оцінити якість заходів, їх вклад в розвиток професійних якостей, оцінити працівника всебічно [1].

Оскільки атестація зовнішня, це не дає змогу використати потенціал колективізму та у результаті поліпшити соціально-психологічний клімат у колективі, підвищити рівень взаєморозуміння і взаємодопомоги у процесі роботи.

Проте періодичність в 5 років призводить до низького рівня мотивації працівника та не дозволяє впливати на формування плану удосконалення професійних якостей на наступний період у разі певних недоліків у поточному. Власне зовнішня атестація нездатна їх визначити з бажаною точністю, враховуючи особливості спеціалізованих відділень лікарні, не говорячи про особливості діяльності центрів екстреної медичної допомоги та медицини катастроф. Водночас суттєво різняться методи роботи, результати, колективність внеску у результат. Такий підхід не сприяє бажаному

розвитку працівників, не враховує особливості розвитку керівників, іншого, немедичного персоналу закладу.

Тому доцільно запровадити систему внутрішньої атестації, яка дозволила б реалізувати усі її функції та була б суттєвим стимулом для всебічного розвитку працівників закладів охорони здоров'я. Така атестація має проводитися раз на рік і постійно вдосконалюватися відповідно до потреб закладів охорони здоров'я. Також пропонується розробити спеціальні психологічні та професійні вимоги до керівників.

Для розвитку персоналу в міжатестаційний період необхідно проводити оцінювання потенціалу працівників для обґрунтування їх професійного просування. Призначення керівника закладів охорони здоров'я чи його структурного підрозділу, просування фахівця на керівну посаду на основі атестації мають здійснюватися планомірно.

Водночас, є не менш важливі сфери в діяльності лікарів та медперсоналу, які впливають на якість медичних послуг, визнання медпрацівників як професіоналів, але не відображаються в чинній системі атестації. Зокрема компетентним вважають фахівця обізнаного, освіченого та авторитетного у певній спеціалізації, тобто акценти зміщуються від знань та навичок до тих рис фахівця, які дають йому змогу досягнути очікуваних суспільством результатів. Також це моральні якості працівників, їх відповідність Етичному кодексу лікаря, це особистісно-ділові якості, які необхідні для ефективного спілкування – комунікабельність, переконливість, організованість, скурпульозність.

Тобто атестація мала б відповідати на такі питання: чи відповідає працівник займаній посаді; чи є авторитетним серед колег та пацієнтів; який його вплив на соціально-психологічний клімат колективу; які недоліки та переваги характеру він має і що потрібно, щоб подолати недоліки та максимально використати сильні сторони.

Тобто атестація має бути не формальною процедурою, а інструментом мотивації до розвитку персоналу, підвищення відповідальності за ефективність і якість роботи, раціональність розстановки фахівців з урахуванням їх спеціалізації, досвіду, професійної майстерності, складності виконуваних завдань.

У процесі внутрішньої атестації є можливість: раціонального планування розвитку усіх категорій персоналу на наступний період, ротатії персоналу; виявити проблеми в управлінні персоналом закладів охорони здоров'я загалом і в окремих підрозділах зокрема; виявити проблеми комунікаційного характеру у взаємодії підрозділів; сформуванню кадровий резерв; прийняти обґрунтовані та справедливі

рішення стосовно преміювання працівників за результатами оцінки ефективності діяльності; визначити бюджет витрат на персонал в наступний період.

Ще одна проблема пов'язана з формуванням керівних кадрів, адже така робота передбачає оволодіння спеціальними знаннями, технологіями, прийомами менеджменту.

Як зазначає Л. Ліштаба у своїй дисертації, сфера охорони здоров'я потребує розвитку управлінських якостей, оскільки у результаті досліджень виявлені поведінкові дефіцити щодо навичок планування, цілепокладання, організування, управління змінами, опором змінам, формування ефективних комунікацій. Керівникам не вистачає лідерських якостей, компетентностей у сфері менеджменту персоналу, управління конфліктами [2, с. 138-139]. Це відзначають і самі керівники закладів охорони здоров'я, усвідомлюючи значення стилю управління, його впливу на колектив; роль керівника у формуванні та заданні тону міжособистісного спілкування, а отже форм і стиль комунікацій; мотивації підлеглих. Тому під час атестації окремим блоком для керівників потрібно оцінювати їх особисті та ділові якості та навички.

Для того, щоб підвищити дієвість внутрішньої атестації варто запровадити неформальну атестацію робочих місць як оцінку відповідності робочого місця нормативним вимогам і найкращим аналогам чи досвіду роботи. Доведено, що це підвищує ефективність використання персоналу з одного боку, і стимулює керівників до підвищення технічного та технологічного забезпечення робочого місця, що сприяє поліпшенню організації праці загалом та ефективнішому використанню робочого часу.

Для організації роботи будь-якого підрозділу медичного закладу та виконання поставлених перед ним завдань особлива увага повинна бути приділена розробці регламентів, у яких визначались би вимоги до персоналу. Це не лише дозволить впорядкувати діяльність працівників, запобігти дублюванню функцій, а й оцінити кількісні та якісні характеристики фахівців, результати роботи, підвищити трудову дисципліну.

Для створення посадових інструкцій використовуються діючі накази й розпорядження, положення про даний структурний підрозділ, обсяг і характер праці на тому або іншому робочому місці. Після обговорення в колективі інструкції візуються юристом, затверджуються керівником установи й зберігаються на робочих місцях. Кожен співробітник повинен ознайомитись зі своєю посадовою інструкцією. Інструкції періодично переглядаються, і при

потребі вносяться корективи. Рівень якості вимірюється ступенем відповідності виконаної роботи, її проектним кінцевим результатом (стандартом).

Водночас є ряд публікацій, які як альтернативу атестації розглядають професійне ліцензування лікарів, акредитацію та сертифікацію. Зокрема, було розроблено проєкт Концепції професійного ліцензування лікарів в Україні. В передпроектних дослідженнях проаналізовано стан регулювання лікарської професії та його складові: лікарська практика, кваліфікаційні вимоги до лікаря, ліцензійні іспити, види атестації, варіанти здійснення лікарської діяльності. Цілі нової політики полягають в «усуненні причин низької якості медичної допомоги, пов'язані з медичним персоналом, а саме: підвищенні мотивації лікаря, а саме забезпеченні достойної винагороди лікаря, що підтвердив свою кваліфікацію; визнанні його професіоналізму незалежно від стажу роботи; забезпечення постійного навчання лікаря та залежність права практикувати від такого навчання; створення механізму виведення некомпетентних лікарів з професії незалежним органом» [3, с. 9].

Проте, на нашу думку, система незалежного оцінювання професійних компетентностей лікарів та іншого медичного персоналу має доповнюватись внутрішньою оцінкою, оскільки є потреба для прийняття низки важливих управлінських рішень, які загалом визначають цілі напрями роботи з персоналом і формування сучасної системи менеджменту закладів охорони здоров'я.

1. Порядок проведення атестації лікарів (Наказ Міністерства охорони здоров'я України 22 лютого 2019 року № 446); URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0176-16#Text>

2. Ліштаба Л.В. Формування механізму компетентності менеджерів в системі охорони здоров'я: дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04. Тернопіль : ТНЕУ, 2017. 235 с.

3. Концепція професійного ліцензування лікарів. Проєкт. URL: <https://moz.gov.ua/article/public-discussions-archive/proekt-koncepcii-profesijnogo-licenzuvannja-likariv>

ВПЛИВ ГЛОБАЛІЗАЦІЙНОГО ПРОЦЕСУ НА ЕКОНОМІКУ КРАЇНИ

Климова Світлана Олегівна

Національний технічний університет “Харківський політехнічний інститут”

Процес глобалізації на сьогодні є неминучим і невідворотним і зачіпає всі аспекти соціального життя людей - від культурного до кримінального, від фінансового до духовного. Ступінь відкритості національних економік з кожним днем стає все більшою. Це є наслідком інтенсифікації процесів міжнародного руху товарів і факторів виробництва. Незважаючи на те, що різні школи по-різному розуміють і трактують процес глобалізації, він, безумовно, пов'язаний з такими економічними і політичними питаннями, як зміцнення позицій глобальних корпорацій у світі, лібералізація процесів міжнародної торгівлі, зміна в розподілі багатства між країнами, прискорення темпів зростання міжнародної торгівлі, виникнення позитивних і негативних ефектів у результаті економічної інтеграції країн, ефективність діяльності провідних міжнародних організацій, екологічні наслідки економічного зростання та міжнародної торгівлі і багатьма іншими. Головним поштовхом для виникнення і поширення глобалізаційного процесу став суспільний і міжнародний поділ праці. Отже ми є свідками стрімкого посилення взаємозв'язку та взаємозалежності між країнами.

На цей час існує три основні школи, які оцінюють глобалізаційний процес - це школи гіперглобалістів, скептиків і трансформістів. Гіперглобалісти асоціюють глобалізацію з початком нової епохи людської історії, коли «традиційні національні держави стають неприродними і навіть неможливими комерційними одиницями світової економіки». Прихильники даного підходу стоять на позиціях створення єдиного світового ринку і єдиних законів глобальної конкуренції. Вони вважають, що денационалізація економіки неминуча, оскільки процеси встановлення транснаціональних мереж виробництва, торгівлі і фінансів, які на цей час спостерігаються, – незворотні. Крім того, відбувається поступове витіснення національних держав, як первинних економічних і політичних утворень світової спільноти, новими формами соціальної організації [1].

На відміну від гіперглобалістів, скептики значною мірою схильні стверджувати, що глобалізація – це міф, що влада національних

урядів, насправді, достатньо сильна, а система аргументів гіперглобалістів в корені непереконлива, оскільки вона недооцінює роль національних урядів у регулюванні міжнародної економічної діяльності. Уряди країн – не пасивні жертви інтернаціоналізації, а, навпаки, її головні архітектори. Але скептики ставлять під сумнів взагалі можливість отримання вигоди країнами «третього світу» від ефектів глобалізації.

Трансформісти більш схильються до тієї думки, що відбувається не зменшення влади національних урядів, а, швидше, її перетворення і реструктуризація, в результаті чого вона пристосовується до більш складних процесів управління в світі [1, 6].

Дослідженням, пов'язаним з аналізом наслідків глобалізаційного процесу, приділяється велика увага і присвячено багато робіт. Так, Девід Хелд і Ентоні Макгрю, будучи прихильниками ліберального інтернаціоналізму, розглядають можливість формування ефективного міжнародного управління в умовах глобалізації та умов його дотримання [1, 5].

Джагдиш Бхагваті стоїть на позиції захисту глобалізації. Він вніс значний вклад в розвиток економічної теорії, зокрема приділив багато уваги такій проблемі, як провали ринку (market failure).

Виходячи з результатів своїх досліджень на цьому напрямку, він аналізує агітаційні гасла антиглобалістів і на численних прикладах демонструє, що проблеми, породжені нібито глобалізацією, насправді виявляються наслідком недостатнього розвитку економіки і неефективних методів управління нею. Більш того, він доводить, що найкращим способом вирішення подібних проблем є не ізоляція економіки від світових ринків, а викорінення причин, що їх зумовили. Глобалізація, на думку Джагдиша Бхагваті, допомагає усувати багато складностей, вносячи свій внесок у розвиток конкуренції і фінансових ринків, сприяючи притоку управлінських кадрів і нових технологій в країни, що розвиваються [2].

Основним двигуном глобалізаційного процесу є ТНК. Незаперечно їх домінування у світовому виробництві, торгівлі, інвестиціях і передачі технологій. Зацікавлені вони, насамперед, в отриманні глобального прибутку. Дослідження економічних ефектів має базуватися на визначенні інтенсивності залучення зарубіжних ТНК в економіку, визначенні ступеню їх впливу на економічну та політичну ситуацію в країні. Міжнародна торгівля все меншою мірою визначається абсолютними і порівняльними перевагами, а більшою мірою інтересами ТНК.

Щодо впливу глобалізаційного процесу на економіку країн, можна

зробити наступні висновки.

1) Глобалізаційний процес є невідворотним і має як позитивні, так і негативні наслідки для економіки країни.

2) Міжнародна торгівля все меншою мірою визначається абсолютними та порівняльними перевагами, а більшою мірою — інтересами глобальних корпорацій. Незважаючи на те, що конкуренція за обмежені ресурси продовжує зростати та існує цілий спектр негативних наслідків глобалізаційного процесу, взаємозв'язок та взаємозалежність між країнами посилюється та країни зацікавлені у співпраці. Жодна країна не може стояти осторонь цього процесу, бо втрати будуть більшими за вигоди.

3) Роль держави в умовах глобалізаційного процесу зменшується. Все складніше стає проводити валютно-фінансову політику, впливати на валютний курс, оскільки складно розмежувати реальний потік товарів та послуг (експорт-імпорт) та потік товарів та послуг, що передаються одним підрозділом ТНК іншому. Аналогічно з експортом-імпортом капіталу. Реальна картина не відображається, оскільки глобальні корпорації застосовують трансферні ціни.

4) З іншого боку, країни, які намагаються контролювати вплив ТНК на свою економіку і намагаються застосовувати жорсткі обмеження (у валютній, правовій, податковій та інших сферах) в результаті стикаються з відпливом капіталу та відходом ТНК у країни з більш сприятливим режимом (особливо країни з нестабільною макроекономічною ситуацією).

5) Завданням держави є дотримання балансу щодо регулювання діяльності підрозділів глобальних корпорацій на своїй території. Головною метою у цьому напрямку повинно бути формування умов для створення і закріплення позитивних ефектів глобалізації та зведення негативних її наслідків до мінімуму.

Зміцнення позитивних ефектів глобалізації передбачає ефективне функціонування інституту права, що дозволить знизити трансакційні витрати, розміщення пріоритетів щодо політики підтримки науково-технічних підприємств, створення сприятливих умов залучення інвестицій у країну, контроль над використанням трансфертних цін глобальними компаніями.

Зниження негативних наслідків глобалізації передбачає виконання державою функції посередника, котрий узгоджує державні інтереси з інтересами глобальних корпорацій, досягнення компромісу, що дозволяє отримувати взаємну вигоду. Незважаючи на поширену точку зору про зниження ролі держав у процесі проведення різноманітних політик в умовах тиску глобальних корпорацій, на наш погляд,

частина його функцій має бути переорієнтована під сучасні реалії взаємодії з глобальними корпораціями на світовому ринку. Знаходження компромісу державних інтересів з інтересами корпорацій є однією з таких функцій.

1. Хелд Д. Глобальные трансформации: Политика, экономика, культура / Пер с англ. В.В. Сапова и др. - М.: Праксис, 2004. - С. 334.

2. Jagdish Bhagwati In Defense of Globalization – New York: Oxford University Press, 2007, 330 p.

3. Климова С.О. Дослідження динамічних ефектів інтеграції України в ЄС / С.О. Климова // Вісник Національного технічного університету “Харківський політехнічний інститут”. - Харків: НТУ “ХПІ”. - 2014. С. 106-110.

4. Домбровски Марк Последствия глобализации для национальной экономической политики [Електронний ресурс] http://www.case-research.eu/sites/default/files/publications/12812932_leontieff_readings2006_MD_0.pdf

5. Weiss Th., Thakur R. The UN and Global Governance: An Idea and its Prospects – Bloomington, Ind.: Indiana University Press, 2010, 448 p.

6. Mason A. Community, Solidarity, and Belonging – Cambridge: Cambridge University Press, 2009, 246 p.

ОСОБЛИВОСТІ ЗАСТОСУВАННЯ ІНСТРУМЕНТУ СЕРТИФІКАЦІЇ ЛІСІВ В ПРОЦЕСІ ЕКОЛОГІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВ ЛІСОВОГО СЕКТОРУ УКРАЇНИ

Ковалишин Володимир Романович

Національний лісотехнічний університет України, м. Львів

Над питаннями екологізації управління лісових підприємств у різний час працювали Синякевич І.М., Скрипчук П.М., Токарева Т.В. та інші, які розглядали різні підходи щодо можливостей екологізації, зокрема й через запровадження інструменту сертифікації [1,2,3].

Громадськість як в Україні, так і світова громадськість загалом, говорячи про сертифікацію лісів, часто має на увазі кількісні та якісні параметри лісо чи пилопродукції, що не зовсім відповідає дійсності. Ключовим аспектом проведення сертифікації лісів є впровадження відповідної системи менеджменту, здатної, в тому числі, забезпечити комплекс заходів щодо мінімізації негативного впливу на довкілля.

У даний час екологічна сертифікація підприємств лісового сектору економіки може здійснюватися у рамках міжнародних систем ISO14001, FSC, PEFC, або національних систем сертифікації тісно інтегрованих у міжнародні.

Підходи до проведення сертифікації та мета, яка стоїть перед сертифікацією за різними схемами, дещо відрізняються.

Так, ISO через впровадження серії стандартів ISO1400, має не меті удосконалення управління охороною навколишнього середовища на підприємствах через покращення системи менеджменту та запровадження відповідальної екологічної політики [5]. При цьому обов'язковою є процедура проведення як внутрішнього, силами самого підприємства, так і зовнішнього, із залученням аудиторських організацій, екологічного аудиту. Система сертифікації FSC, яка на даний час найбільш розповсюджена на лісових та деревообробних підприємствах України, ставить завдання щодо підвищення відповідальності ведення господарської діяльності та управління лісами та ланцюга просування продукції від виробника до споживача. Реалізація цієї мети передбачає впровадження економічно життєздатного, екологічно прийняттого та соціально орієнтованого ведення лісового господарства та виготовлення продукції [4]. Система сертифікації PEFC багато в чому подібна до сертифікації за системою FSC. Сертифікаційні аудити при цьому здійснюються третьою незалежною стороною, якою виступає аудиторська організація. Загалом усі ці схеми сертифікації покликані реалізувати принципи сталого розвитку.

Як сертифікація за схемою ISO, так і FSC і PEFC передбачає побудову відповідної організаційної структури та управління підприємством, які здатні забезпечити впровадження відповідних політик, процедур, правил, покликаних мінімізувати вплив господарської діяльності підприємств на довкілля.

За винятком підприємств целюлозно-паперової промисловості, а також плитних виробництв, діяльність підприємств лісового сектору економіки не спричинює значний негативний вплив на довкілля з огляду на масштаби викидів чи скидів у навколишнє середовище. Разом з тим лісові підприємства, які в основному представлені державним сектором економіки, здійснюють інші види діяльності, які здатні негативно впливати на стан та якість довкілля. Зокрема до таких видів діяльності належать будівництво лісових доріг та об'єктів лісової інфраструктури, а також лісозаготівельні роботи, які часом мають місце на значних територіях.

Одним з ключових аспектів проведення сертифікації на підприємствах лісового сектору є оцінка існуючих цінностей довкілля та впливу на довкілля з метою попередження та зведення до мінімуму негативного впливу. Це передбачено як стандартами серії ISO14001, та і FSC і PEFC. Зокрема, критерії 6.1-6.3 стандарту FSC схваленого для України [4], містять вимоги щодо оцінювання цінностей довкілля та ймовірних негативних впливів, які виникають у процесі управління підприємств лісового сектору.

Стосовно лісогосподарських підприємств такими впливами є: будівництво та експлуатація лісових доріг та лісової інфраструктури, проведення лісозаготівельних робіт, зокрема, суцільних рубок головного користування та рубок формування і оздоровлення лісів, застосування хімічних засобів захисту та догляду рослин, впровадження чужорідних інвазивних видів, здатних витіснити місцеві види та негативно впливати на стан довкілля.

Власне більшість існуючих стандартів сертифікації ставлять перед підприємствами чіткі вимоги щодо того яким чином повинні вестися ці види діяльності та які технології управління при цьому застосовуються. Структурні підрозділи підприємства повинні враховувати їх у процесі планування та організації виробництва. Необхідно відмітити, що сертифікація лісів за своєю суттю використовує так званий *precautionary approach*, тобто передбачає здійснення превентивних заходів з метою попередження можливих негативних наслідків діяльності.

SWOT аналіз проведення сертифікації підприємств лісового сектору дозволив виявити як сильні та слабкі сторони застосування

цього інструменту, так і потенційні можливості та загрози впровадження.

До сильних сторін без сумніву належать:

- апробація нових технологій управління;
- підвищення конкурентоспроможності продукції та прибутковості діяльності підприємств;
- підтримка визнаними громадськими організаціями;
- вища ступінь довіри споживачів до сертифікованої продукції та послуг;
- використання визнаних товарних знаків та маркування продукції чи послуг;
- формування сприятливого інвестиційного клімату в лісовому секторі.

Водночас слабкою стороною є вартість сертифікації. Послуги зі сертифікації надаються в основному акредитованими міжнародними аудиторськими організаціями і з залученням висококваліфікованих аудиторів і експертів, що впливає на вартість проведення сертифікаційних робіт. Окрім того, значними можуть бути й витрати підприємства на впровадження заходів необхідних для підвищення ефективності управління та задоволення вимог сертифікації.

Потенційними можливостями, які бачаться нами від запровадження інструменту сертифікації на підприємствах, є:

- розробка та впровадження відповідальної екологічної політики підприємства;
- гнучкість системи управління;
- можливість доступу до нових ринків збуту, особливо тих, де велика увага приділяється екологічним та соціальним вимогам;
- запровадження системи дієвого внутрішнього аудиту та контролю здатного підвищити ефективність управління.

Водночас загрозами сертифікації є: несприйняття ринком; неможливість проходження процедури сертифікації та отримання сертифікату через значну кількість невідповідностей вимогам стандартів, та, як наслідок, критика та несприйняття з боку суспільства та споживачів.

Отже, сертифікація є дієвим інструментом забезпечення екологізації управління підприємств лісового комплексу. Вона може реалізовуватися за різними схемами, які, загалом, багато в чому дублюють, водночас і добре доповнюють одна одну. Екологізація діяльності власне лісових підприємств, в першу чергу, має на меті ідентифікацію існуючих цінностей довкілля, та впровадження комплексу заходів щодо мінімізації впливу на навколишнє

середовище. Сертифікація лісів є добровільним ринковим інструментом, який підприємства впроваджують з метою відповідності сучасним тенденціям розвитку бізнесу та забезпечення додаткових конкурентних переваг на ринках, особливо екологічно чутливих.

1. Синякевич І. М. Інструменти екополітики: теорія і практика / І.М. Синякевич. – Львів: УкрДЛТУ. – 2003. – 187 с.

2.Скрипчук П.М. Екологічна сертифікація в сфері природокористування: еколого-економічні засади розвитку. Монографія / П.М. Скрипчук // Рівне: НУВГП, 2011. – 358 с.

3. Токарева Т.В. Удосконалення лісоуправління шляхом сертифікації лісів і лісової продукції / Т.В. Токарева // Науковий вісник Національного аграрного університету. – К.: НАУ, 2002. – Вип. 54. – С. 73-80.

4. FSC національний стандарт системи ведення лісового господарства [Електронний ресурс]. – Режим доступу <https://ua.fsc.org/ua-uk/forest-management-certification>

5. ISO 14000 Family Environmental Management [Електронний ресурс]. – Режим доступу <https://www.iso.org/iso-14001-environmental-management.html>

СУЧАСНИЙ СТАН ТА ПЕРСПЕКТИВИ СПОЖИВАННЯ ЯГІДНИХ КУЛЬТУР

Коваль Андрій

Інститут агроекології і природокористування НААН, м. Київ

Збільшення обсягів вирощування ягід в Україні з метою зменшення частки їх імпорту і створення додаткових можливостей для експорту можливе за умови зростання конкурентоспроможності виробників та інвестиційної привабливості ягідництва. В основі конкурентоспроможного функціонування цієї галузі лежить активізація інноваційної діяльності підприємств, здатна забезпечити високу ефективність господарювання та набуття конкурентних переваг конкретними підприємствами на внутрішньому та зовнішньому ринках.

В нашому швидкоплинному світі більшість сфер людської діяльності постійно розвиваються, прогрес буквально залежить від інновацій. Лише на перший погляд може здатися, що ягідництво майже лишається незмінним, однак це не так. Ягідництво теж досить швидко розвивається. Через брак землі екстенсивне сільське господарство переходить від все більш інтенсивного, яке прагне максимізувати прибуток і виробництво продукції на невеликій території.

Знайти на сьогодні будь-яку інформацію про реальну економічну ефективність вирощування ягід в Україні доволі складно з огляду на той факт, що цей напрям агробізнесу зосереджено здебільшого в секторі господарств населення, які зазвичай не звітують офіційно до державної служби статистики з цього питання.

Щороку приріст площ ягідних культур в Україні становить понад 600 га. Від закладання ягідника знадобиться 3-4 роки, щоб вийти на момент самоокупності за сезон.

В Україні ягоди у закритому ґрунті вирощують одиничні господарства. Така технологія більш поширена в Європі і представлена вона теплицями та тунелями. Сьогодні цей тренд тільки набирає обертів, хоча фахівці ягідного ринку стверджують, що він має як свої переваги, так і недоліки: переваги - це прогнозований урожай, на який не впливатимуть погодні умови, недоліки - собівартість таких ягід набагато дорожча, ніж їх імпорт з Марокко чи Єгипту, а споживання ягід не в сезон в нас досить обмежене.

Окупність тунелів становить 7 років. За твердженнями українських фахівців, для організації ягідних проектів необхідно €20 тис/га.

Вартість тунелів Naugrove з монтажем коштували €96тис/га. Планова окупність проекту - 2 роки. Для порівняння загальна вартість проекту у відкритому ґрунті в Україні €8-12 тис/га при такій же тривалості окупності для ремонтантних сортів малини.

За думкою вчених з різних країн світу, наявність існуючої архівної інформації, не дозволяє порівняти кількість певних поживних речовин у ягодах, вирощених нині в різні способи та в ягодах, які споживали мисливці та збирачі в епоху палеоліту, до того ж такі ягоди вже не існують у первісному вигляді.

Тому, єдину допомогу в такому спірному питанні надають дикорослі/дикорослі некультивовані ягоди. Маємо у відкритому доступі лише досить малу кількість досліджень, де є можливість проаналізувати вміст поживних речовин з 1970-х років і порівняти їх з поточними аналізами. Так, цікаве дослідження 1966 року з Південноафриканського журналу харчування та деякі інші з пізніх років, які виявили наявність певних поживних речовин і клітковини в диких ягодах: в результаті цих досліджень харчова цінність білків, вуглеводів, фруктози або фруктових жирів, які ми маємо в продажі, істотних відмінностей немає. [1, 2] Загалом, ми не можемо стверджувати, що дикі ягоди є більш цінними, корисними, ніж звичайні ягоди. [3-6]

В таблиці 1 представлено характеристику вмісту вуглеводів в найпопулярніших ягодах, що людина може виростити в агроєкосистемі та зібрати як «дари» лісу.

Таблиця 1

Порівняльна характеристика вмісту вуглеводів в ягодах*

Ягоди		% вміст		
		сахароза	глюкоза	фруктоза
Чорниця	Комерційна	1	49	50
	Дика	0	48	52
Ожина	Комерційна	2	48	50
	Дика	0	49	51
Малина	Комерційна	5	42	53
	Дика	1	44	55

*- за даними [1-2].

Як видно з таблиці 1, суттєвих відмінностей не виявлено, в більшості показників становить $\pm 2 - 5\%$.

Отже, твердження про те, що в минулому ягоди були більш корисними, не є підтвердженням. Дійсно, вміст певних речовин може бути нижчим, але це пов'язано з врожайністю ягід та якістю ґрунту, на

якому вони ростуть. Ці зміни досить невеликі, крім того, сучасні ягоди містять більше мікроелементів. В сучасних умовах українське ягідництво має визначити свої майбутні перспективи розширення галузі у господарствах різних форм власності та методами господарювання – втіленням сучасних технологій при вирощуванні ягід та збереження їх товарного вигляду до самої реалізації продукції.

1. WEHMEYER, A. S. The nutrient composition of some edible wild fruits found in the Transvaal. *South African Medical Journal*, 1966, 40.12.

2. KUBOLA, Jittawan; SIRIAMORNPNUN, Sirithon; MEESO, Naret. Phytochemicals, vitamin C and sugar content of Thai wild fruits. *Food Chemistry*, 2011, 126.3: 972-981.

2. Wild and Ancient Fruit: Is it Really Small, Bitter, and Low in Sugar? / Denise Minger. Denise Minger / Rescuing good health from bad science. [online]: <https://deniseminger.com/2011/05/31/wild-and-ancient-fruit/>

4. MARLES, Robin J. Mineral nutrient composition of vegetables, fruits and grains: The context of reports of apparent historical declines. *Journal of food composition and analysis*, 2017, 56: 93-103.

5. The dilution effect – Cultivation practices – Groen Kennisnet wiki. Overzicht wiki's – Groen Kennisnet wiki [online]: <https://wiki.groenkennisnet.nl/display/CPC/5.1.7.+The+dilution+effect>.

6. Корман І. І. Аналіз вітчизняного ринку і фактори, що визначають поведінку споживачів. URL: <http://ir.lib.vntu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/7480/1271.pdf?sequence=3>.

РЕСУРСНИЙ ПІДХІД ДО ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВ

Г. І. Ковтун, Н. О. Федірко

Сумський державний педагогічний університет
імені А. С. Макаренка,
м. Суми

Наприкінці ХХ ст. у світовій теорії та практиці стратегічного управління починає домінувати ресурсний підхід, відповідно до якого конкурентні переваги сучасного підприємства дедалі менше залежать від зовнішнього середовища, а все більше – від ефективності використання внутрішніх ресурсів.

Основна ідея ресурсної концепції полягає в тому, що успіх підприємства в конкурентному середовищі залежить від її унікальних ресурсів та організаційних навичок (компетенцій). Ці ресурси є недоступними для конкурентів, виступають джерелом економічної ренти й визначають конкурентні переваги підприємства.

Сутність стратегії підприємства, відповідно до теорії М. Портера, полягала в оптимальній його адаптації до змін зовнішнього середовища [1], при ресурсному підході вона полягає в випереджальному створенні та розвитку специфічних для підприємства ресурсів та компетенцій.

Тому, згідно з ресурсним підходом, отримання високого прибутку досягається не за рахунок копіювання кращих моделей конкурентної поведінки, а внаслідок унікальності підприємства як основи пропозиції своїм споживачам унікальних товарів і послуг.

Суть успішних стратегій проявляється не в конкурентній боротьбі будь-якою ціною, а в забезпеченні лідерства в бізнесі, в створенні власних організаційних навичок та компетенцій, котрі важко копіюються іншими підприємствами.

Очевидно, що в сучасному бізнес-середовищі запорукою формування конкурентних переваг підприємств є їх здатність до постійних нововведень. Здатність до інновацій повинна бути унікальною й складною для копіювання або придбання на ринку в конкурентів, і забезпечуватися за допомогою так званих «механізмів ізоляції», котрі включають галузеві технічні стандарти (наприклад, Microsoft), унікальні активи, «неявні» знання (технологічні та управлінські знання), значні витрати на залучення нових постачальників, тощо.

Ключові переваги підприємства відіграють вагомую роль в

конкурентній боротьбі порівняно з володінням будь-якими іншими ресурсами – матеріальними (нерухомість, виробничі споруди, сировина тощо) й нематеріальними (репутація, бренди, патенти тощо). Ці ключові переваги підприємства дозволяють перетворювати ресурси, котрі доступні іншим, на продукти, процеси та послуги з новими споживчими характеристиками.

Отже, конкурентні переваги підприємства виступають як стратегічний актив, що сприяє виробництву підприємством нових цінностей для своїх клієнтів і від якого залежить здатність підприємства до протистояння новим загрозам з боку конкурентів – загрозам, про існування яких воно, можливо, і не здогадується та які можуть з'явитися внаслідок змін у зовнішньому середовищі.

Відповідно до ресурсного підходу, основою стійких конкурентних переваг є унікальне поєднання переваг та ресурсів, котрі формують ключову компетенцію підприємства, створюють споживчу цінність товарів та послуг та визначають його унікальність у конкурентному середовищі. Виявлення та використання підприємством таких унікальних активів, ресурсів та можливостей дозволить йому мати стійкі конкурентні переваги [2, с. 11].

Основні ідеї ресурсної теорії мають велике значення для вітчизняних підприємств. Саме ключові переваги та компетенції, що здатні генерувати нові знання, а не наявні на ринку ресурси (нове обладнання, технології або бренди), стають запорукою формування стійких конкурентних переваг.

Провідні положення ресурсного підходу до формування конкурентних переваг передбачають, що:

- підприємства є неоднорідними внаслідок ступеню їх контролю над ресурсами (володіння унікальними ресурсами та організаційними можливостями), що забезпечують формування й розвиток стійких конкурентних переваг і здатність до отримання прибутку. Контроль над ресурсами сприяє створенню «механізмів ізоляції», внаслідок чого підприємства формують певні особливості й не можуть копіювати моделі поведінки один одного;

- відмінності у володінні унікальними ресурсами або організаційними можливостями є достатньо стійкими;

- відмінності у володінні портфелями ресурсів призводять до розбіжностей у економічних результатах діяльності підприємства.

Ресурсний підхід характеризується зосередженням уваги на механізмі ефективного відбору ресурсів, найкращому способі їх використання з наявними ключовими перевагами підприємства.

Традиційний ресурсний підхід до формування конкурентних

переваг підприємства, не враховує такі важливі фактори формування конкурентоспроможності, як зростання очікувань співробітників і клієнтів, підвищення споживчої цінності та високі темпи технологічних змін. Це пов'язано з невизначеністю зовнішнього середовища підприємства, слабкою передбачуваністю напрямів та темпів його змін, лавиноподібністю ризиків і виникненням кризових явищ, складністю зовнішнього середовища (значна кількість факторів, що впливають на функціонування підприємства), висока динамічність і нестабільність, інформаційна асиметрія, недостатність і недостовірність інформації.

Однак, самі по собі ресурси не створюють конкурентні переваги, тільки шляхом їх комбінування можна отримати стійкі конкурентні переваги, що втілюються в компетенціях підприємства.

На кожному етапі розвитку теорії стратегічного управління вчені досліджували нові концепції, методи й способи формування стійких конкурентних переваг підприємства. Кожна концепція на основі аналізу важливих факторів досягнення довгострокового успіху підприємства пропонувала свій шлях досягнення стабільних конкурентних переваг.

Отже, концепція ключових переваг відіграє значну роль щодо проблем конкуренції в умовах постіндустріальної економіки, а саме:

1) відкриває перспективи цілісного аналізу різних аспектів стратегії підприємства, у межах якого увага сфокусована на чинниках довгострокового успіху підприємств – підприємницьких здібностях, що відображають тенденцію до постійного оновлення знань;

2) унікальна комбінація різних підходів (у тому числі ресурсного), котрі інтегровані у концепцію динамічних переваг, дозволяє поєднувати дослідження процесів адаптації та управління змінами, механізми організаційного навчання з економічними дослідженнями стратегії підприємства;

3) концепція ключових переваг розкриває механізм конкурентних переваг, характерний для інноваційної економіки.

1. Портер М. Конкурентна перевага. Як досягати стабільно високих результатів / пер. з англ. І. Ємельянова, І. Гнатковська. Київ : Наш формат, 2019. 624 с.

2. Лігоненко Л.В. Концептуальні засади економічного управління підприємством. Вісник Київського національного торговельно-економічного університету. 2013. № 3. С. 5–17.

КЛЮЧОВІ ОЗНАКИ ЕФЕКТИВНОЇ РОБОТИ КОМАНДИ

Пахаренко О.В., доцент, Козлюк А.П., студент
Національний університет водного господарства та природокористування, м. Рівне, Україна

Розкрито сутність ключових ознак ефективних команд. Визначено, що основою ефективної роботи команди є цілеспрямований лідер. Виділено такі умови ефективності діяльності команди: неформальна і розслаблена атмосфера (ніхто нікого не боїться); завдання добре зрозумілі і приймаються членами групи; члени групи прислухаються один до одного; обговорюються завдання: в обговоренні беруть участь усі члени; члени групи висловлюють як свої ідеї, так і свої почуття; конфлікти і розбіжності присутні, але виражаються і центруються навколо ідей і методів, а не особистостей; група усвідомлює, що робить, рішення ґрунтується на згоді, а не на голосуванні більшості.

Ключові слова: команда, ефективність, робота команди, лідер, методи, менеджмент, вплив, робота.

Вступ. Історії успіхів показують, що саме вдало підібрана і добре злагоджена команда — це те, що приведе до успіху будь-який бізнес. Більшість успішних людей досягли своїх цілей завдяки організації ефективної роботи команди у поєднанні з власними лідерськими якостями. Важливо знати основні ознаки та умови ефективності діяльності команди.

Аналіз останніх досліджень. Командна робота стала предметом наукових досліджень багатьох зарубіжних та українських учених. Наприклад, вивчення особливості командного розвитку виробничих та управлінських команд у сфері бізнесу досліджували Т. Базаров, Т. Зінкевич-Євстігнеєва, М. Белбін, К. Фопель, та інші; проблему ефективності управлінських команд в установах освіти вивчали Л. Карамушка, О. Філь, та інші.

Постановка завдання. Дослідження особливостей успішної команди, виявлення впливу лідера на роботу команди, пошук нових методів для покращення ефективності команди.

Результати досліджень. Досліджуючи основні умови та ознаки ефективної діяльності команди потрібно зосередити свою увагу на понятті «команда». Вперше термін «команда» почав застосовуватися в лексиконі спортсменів, будучи складовою частиною в побудові їх тайм-менеджменту. На даний момент це поняття значно розширило сферу свого застосування і є актуальним для багатьох сфер. Команда — це термін, яким позначають невеликі групи (від 3 до 12 осіб), що мають

яскраво виражену цільову спрямованість і інтенсивну взаємодію між членами групи. Виходячи з цього, командна робота — це ефективна і продуктивна практична діяльність команди. Або ж це певна спільна та цілеспрямована робота групи фахівців, які працюють за задалегідь встановленими правилами. Команда більш сильна й має більший потенціал, ніж робоча група. Але команда вимагає і більшого внеску від усіх членів для реалізації цього потенціалу. У багатьох сферах командна робота забезпечує високу ефективність і якість. Команди стають ключовим інструментом для організації роботи в сучасному корпоративному світі. Команди мають потенціал, щоб відразу накопичити ресурси, організувати працю, виконати поставлену роботу і розійтися. Команди є ефективним інструментом мотивації персоналу. Команди відрізняються від інших типів груп тим, що їх члени орієнтовані на загальну мету, а використовуючи знання, вміння та навички своїх учасників, команда може створити якісно новий продукт. В організації команди є робочими групами, які створюються для вирішення певних завдань; їм надаються усі необхідні ресурси і повноваження для досягнення кінцевого результату, за який вони, відповідно, несуть повну відповідальність.

Що таке ефективність? Розглянути ефективність команди під трьома кутами зору: у чому її вбачають керівники організації, лідери команд та члени команд. топ-менеджмент оцінює ефективність за кількістю випущених продуктів та результатами їхніх продажів. Лідери команд вбачають ефективність і в кількісних показниках, і в тому, наскільки всі в команді поділяють бачення компанії та її мету. Члени команд наголошують на важливості внутрішньої культури й атмосфери під час спільної праці. П'ять основних аспектів, які характерні для сильних команд, згідно з дослідженням *Google*.

1. Психологічна безпека

Щоб команда була ефективна, вона має працювати у вільному від осуду середовищі, де можна висловлювати думки, ставити питання та пропонувати ідеї без страху осоромитись. Так кожен член команди відчуватиме, що він важливий для компанії. У командах, де панує атмосфера захищеності й комфорту, люди не бояться висловлюватися і вільно спілкуються одне з одним.

2. Надійність

У високоефективних командах панує довіра, адже ніхто не уникає обов'язків та відповідальності за спільний результат. Кожен виконує свою роботу вчасно і очікує, що й колеги також вкладуться у визначені терміни. Якою би банальною не здавалася ця особливість, дослідження показало, що вона притаманна не всім командам — лише

високоефективним.

3. Структурованість і чіткість

Найбільш ефективні команди ставлять собі амбітні цілі, що завжди відомі та зрозумілі всім її членам. У плані досягнення цілей всі ролі та обов'язки прописані настільки чітко, що кожен не лише добре знає свої поточні завдання, а й розуміє, над чим зараз працюють його колеги. Так усі бачать, якого прогресу досягла команда і яким буде наступний крок. Це захищає членів команди від завищених очікувань одне до одного.

4. Сене

Для кожного, хто входить у команду, спільна робота та її результати важливі по-своєму. Мотивація може бути різна: від фінансового забезпечення до прагнення змінити світ.

5. Вплив

Люди, які творять команду, мають пам'ятати не лише про особисті цілі, а й про завдання, які ставить перед собою компанія. Коли керівництво систематично обговорює з працівниками їхній внесок у розвиток бізнесу, члени команди відчують важливість своєї роботи для реалізації місії компанії. (1)

Побудова сильної команди — складний та непередбачуваний процес. Зрозуміло, що він не обмежується лише цими п'ятьма аспектами. Але вони допоможуть по-новому поглянути на формування команди і стануть основою для злагодженої та ефективної співпраці.

Вплив лідера на роботу команди. У психології та соціології лідерство визначається приблизно однаково, як певний вид соціального впливу в групі з метою досягнення загальних цілей. Відповідно, лідер — людина, яка має цей вплив. Лідер — людина, яка грає в групі ключову роль, є для її членів авторитетом і вектором руху. При цьому він виникає саме по запити групи, на основі створюваних нею очікувань. Лідер не може бути чимось зовнішнім або чужим по відношенню до своєї групи. Він — її невід'ємна частина, яку вона сформувала і вибрала сама. Він забезпечує досягнення як спільної мети, так і задоволення особистих потреб учасників спільноти. Головне, що передбачає ефективне лідерство — успішна реалізація рішень, прийнятих лідером. При цьому така людина діє не за методом «батоба і пряника», а працює на основі свого авторитету. Лідер грамотно і ненав'язливо допомагає іншим розвиватися, досягати поставлених цілей і працювати на загальне благо. Він певним чином збирає воедино погляди своїх послідовників і формує на їх основі спільну програму дій. Тобто, веде людей в тому напрямку, який вони самі задають. В цей же час одне з головних місць в ефективному лідерстві займає всебічний самоаналіз і аналіз відносин в організації. Дійсно ефективний лідер

ніколи не ставить крапку в саморозвитку, він завжди задається питаннями про те, що можна ще поліпшити, чого йому не вистачає для більшої ефективності, чи все він робить правильно або є певні недоліки.

Методи для покращення ефективності команди. Найкращі прийоми та методи для того, щоб команда була ефективною:

1. Визначте правила разом.
2. Створіть соціальний договір.
3. Перегляньте прогрес разом
4. Вирішуйте питання негайно.
5. Святкуйте досягнення.
6. Виходьте за межі офісу.
7. Важливість індивідуальностей.
8. Створіть різноманітність.
9. Заохочуйте використовувати технології.
10. Встановлюйте пріоритети щодня. (2)

Висновок. Отже, команда є основним елементом стратегії успішних організацій. Основна увага організації може бути зосереджена на сервісі, якості, вартості, швидкості, ефективності, продуктивності, але команди залишаються центральними методами досягнення успіху більшості організацій у будь-якій сфері діяльності. Для того, щоб робота команди була ефективною і приносила бажаний результат потрібно працювати над атмосферою в команді. Важливу роль відіграє лідер та його дії у команді. Проте успішна команда – це тяжка щоденна праця і великі зусилля, як зі сторони лідера команди чи керівника організації, так і зі сторони членів команди. Саме тому не потрібно зупинятися лише на моменті досягнення цілі – створення ефективної команди, а шукати нові інструменти підвищення ефективності командної взаємодії, посилення відчуття згуртованості і розвитку команди.

1. 5 навичок високоефективних команд: досвід Google [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://executives.com.ua/5-navychok-vysokoefektyvnykh-komand-dosvid-google/>. [Online]

2. ПОРАДИ ЩОДО ЕФЕКТИВНОГО БУДУВАННЯ КОМАНДИ [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://www.quality-assurance-group.com/porady-shhodo-efektyvnogo-buduvannya-komandy/>. [Online]

3. Косовська, А.О. КОМАНДНА РОБОТА ЯК СКЛАДОВА ОРГАНІЗАЦІЇ.

УПРАВЛІННЯ РЕЗУЛЬТАТАМИ ДІЯЛЬНОСТІ АВТОЗАПРАВНИХ КОМПЛЕКСІВ

Корчевська Вікторія

Онешко Світлана

Одеський національний морський університет, Одеса

На теперішній час зростаючого значення мають автозаправні комплекси (АЗК) як канали розширення роздрібних послуг. Оскільки популярність АЗК як форми роздрібної торгівлі з роками зростає, а також у зв'язку зі зміною моделей поведінки споживачів, АЗК набувають значення як канали розширення додаткових послуг роздрібної торгівлі, таких як швидкі покупки споживчих товарів. У зв'язку з цим постає питання з особливостями управління АЗК та формуванням контрольних процедур з боку менеджерів з акцентом на фактори успіху, задоволеності клієнтів, навчання працівників та розвиток технологій.

На теперішній час автозаправний комплекс – це різновид малої розподільчої нафтобази для заправки транспортних засобів (крім гусеничного транспорту) моторним паливом і маслом з комплексом будівель, споруд та обладнання, а також спеціально обладнаних майданчиків. На АЗК організовується продаж масл, консистентних мастил, запасних частин, аксесуарів до автомобілів та інших транспортних засобів, приймання від власників індивідуального транспорту відпрацьованих масл і дрібної тари з-під нафтопродуктів, технічне обслуговування, а також надання сервісних послуг з обслуговування автотранспорту [1].

Основні проблеми, які відчувають власники мереж автозаправних станцій, можливо класифікувати таким чином:

- зношені, морально застарілі обладнання та технічні рішення;
- поломки і пошкодження обладнання, транспорту тощо;
- систематичні розливи та витоку паливно-мастильних матеріалів;
- завищення ціни на паливо в умовах дефіциту палива у час воєнного стану.

Крім того, порушення норм безпеки, спроби персоналу шахрувати при роздачі паливо-мастильних матеріалів може призвести і призводить до несприятливої екологічної ситуації навколо АЗК і навіть техногенним лихам, прикладами яких є вибухи, загоряння, пожежі. Від більш серйозних проблем допомагає компетентний і ретельний аналіз з використанням відповідної методичної бази.

Ефективність управління АЗК напряму залежить від методики оцінки ефективності його діяльності. На базі такої інформації

можливо оцінити результати, виявити недоліки, скорегувати намічені раніше плани та прийняти ефективне управлінське рішення.

Дослідження наукової літератури [2–5] дозволило визначити ключові моменти та показники аналізу результативності, ефективності та лояльності АЗК. На наш погляд методика оцінки результатів діяльності автозаправних комплексів повинна складатися з таких блоків:

Блок 1. Показники доходів, витрат та фінансового результату.

Блок 2. Показники ефективності.

Блок 3. Показники лояльності клієнтів АЗК.

Ключові показники щодо оцінки по переліченим блокам наведені на рис. 1.

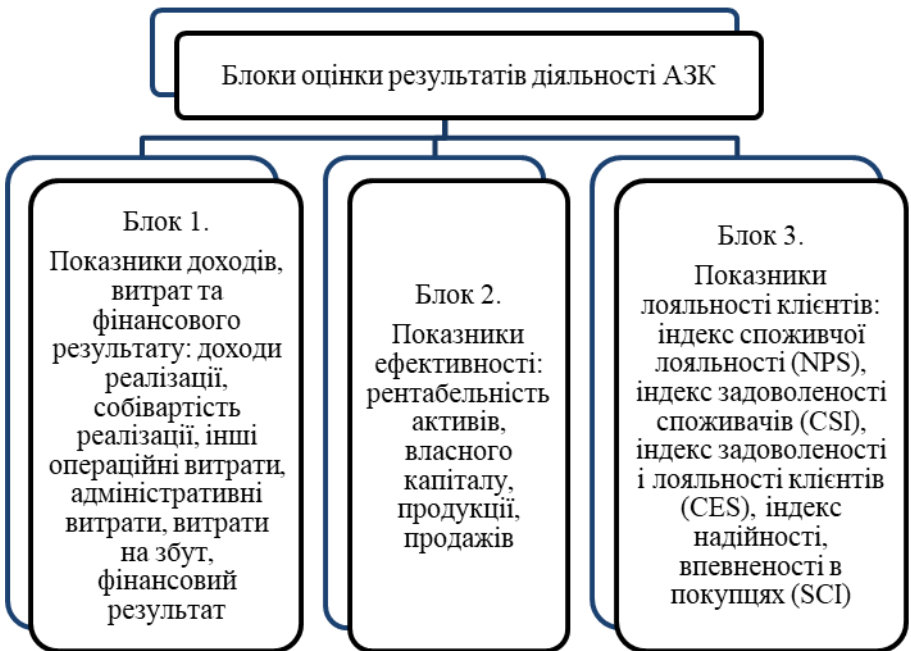


Рис. 1. Ключові показники оцінки результатів діяльності автозаправних комплексів

Джерело: складено з використанням [2–5]

Всі показники досліджуються у динаміці з визначенням тенденцій, відхилень від планових показників та середнім темпом зростання. При необхідності по Блокам 1 та 2 робиться факторний аналіз. Показники лояльності клієнтів АЗК (Блок 3) у більшому ступені є вимірюванням

задоволеності споживачів та показують проблеми в сфері якості до того, як вони почнуть негативно впливати на результати бізнесу.

З позиції ефективності управління в частині контрольних засобів доцільно проводити контроль роботи касира та оператора заправки комплексів з використанням послуги «Таємний покупець», яка може покривати набагато більші сфери, ніж прийнято вважати. Наприклад, результати роботи АЗС не дають очікуваного результату та потрібно терміново з'ясувати в чому може бути проблема. Як відомо проблеми не завжди очевидні зсередини компанії, і нові аспекти можуть бути відкриті в тому числі, завдяки послугі «Таємний покупець», основним завданням якої є проведення контролю роботи касирів і операторів автозаправних комплексів.

Отже, завдяки вдосконаленню технологій та використанню інструментів контролю задоволеності клієнтів продукцією, яку пропонує компанія, що займається продажом нафтопродуктів та наданням сукупних послуг, досягається більш високий рівень ефективності, спрямований на досягнення бажаного успіху на ринку. Крім того, розвиток роздрібної торгівлі призводить до збільшення бажань і потреб споживачів, а значить потребує вдосконалення наданої послуги, що стає важливим фактором при здійсненні покупки.

1. Як працює АЗС. URL: <https://zapustibiznes.ru/uk/kak-rabotaet-azs-razmeshchenie-planirovka-i-tehnologicheskaya/> (дата звернення 03.05.2022).

2. Мних Є. В., Барабаш Н. С. Фінансовий аналіз : підручник. К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2014. 536 с.

3. Тертичний О. О., Фурсалова Ю. О. Оцінки діяльності підприємства, що займається реалізацією паливо-мастильних матеріалів. *Інфраструктура ринку*. 2018. №18. С. 214–217.

4. Косар Н. С., Кузьо Н. Є., Трехлеб Я. Ю. Роль сервісу у формуванні лояльності клієнтів автозаправних комплексів. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. Випуск 20. С. 385–388.

5. Оцінка задоволеності та лояльності клієнтів. URL: <https://mtp.biz.ua/uk/customer-satisfaction-index> (дата звернення 30.04.2022).

ПРОБЛЕМИ НАРОЩУВАННЯ ТА ЕФЕКТИВНОГО ВИКОРИСТАННЯ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ В УКРАЇНІ

Коцкій Оксана

Луцький національний технічний університет, м. Луцьк

Людський капітал є найціннішим ресурсом, зачасу важливішим за природні ресурси та накопичене багатство. Саме людський капітал, а не заводи та обладнання є основним джерелом забезпечення високої конкурентоспроможності та економічного зростання [1].

На людину дивляться як на носія людського капіталу. Це передбачає визнання здібностей людини капіталом, цінністю, яка приносить дохід.

Нині людський капітал став визначним фактором виробництва. При цьому спостерігається стійка тенденція до підвищення його ролі. Так, наприклад, в середині ХХ століття на людський капітал припадало 48 % національного багатства розвинених країн світу, а нині у 1,5 рази більше (70 %). Стрімке зростання частки людського капіталу у національному багатстві пояснюється становленням економіки знань, яка характерна для постіндустріального суспільства.

У ХХІ столітті лідируючі позиції на світовій арені посідають країни, які вміють ефективно використовувати знання, вміння людей, їх здатності до подальшого навчання.

У кожній країні існують свої специфічні проблеми у сфері формування та ефективного використання людського капіталу, в т. ч. і в Україні. Згідно результатів досліджень фахівців за індексом розвитку людського капіталу у 2020 р. серед 174 країн світу Україна посіла лише 53 місце, тоді як у 2017 році – 24 місце [2] (табл. 1).

В Україні людський капітал використовується неналежним чином. Зокрема, у розвинутих країнах світу людський капітал створює 70% національного багатства [3]. В той же час в Україні цей показник значно нижчий – лише 30%.

Україна суттєво відстає від високорозвинених країн за показником продуктивності праці. Зокрема, один український працівник за рік виготовляє продукції стільки ж як німецький лише за 17 днів. Ця проблема викликана переважно технологічною відсталістю виробництв, високим рівнем тіньової економіки, проблемами з мотивацією працівників тощо.

Нині людський капітал України перебуває у незадовільному стані, що зумовлено негативною дією наступних чинників:

–зменшення чисельності населення;

- старіння населення;
- низький рівень народжуваності;
- високий рівень міграції, в т. ч. і трудової;
- погіршення стану здоров'я населення;
- неналежний розвиток освіти;
- війна тощо.

Таблиця 1. Індекс розвитку людського капіталу у 2020 р.

№ в рейтингу	Країни	Шанс дожити до 5 років, %	Середня кількість років навчання в школі	Якість навчання	% дітей до 5 років, які не відстають у зрості	Рівень виживання дорослого населення	Всього
1	Сінгапур	100	13,9	575	-	95	0,88
2	Гонконг	99	13,5	549	-	95	0,81
3	Японія	100	13,6	538	-	95	0,8
4	Південна Корея	100	13,6	537	-	94	0,8
5	Канада	100	13,7	534	-	94	0,8
6	Фінляндія	100	13,7	534	-	93	0,8
11	Великобританія	100	13,9	520	-	93	0,78
23	Польща	100	13,4	530	-	89	0,75
25	Німеччина	100	13,3	517	-	93	0,75
35	США	99	12,9	512	-	89	0,7
48	Туреччина	99	12,1	478	94	91	0,65
53	Україна	99	12,9	478	-	81	0,63
60	Болгарія	99	12,3	441	93	87	0,61
79	Молдова	98	11,8	439	94	84	0,58
85	Грузія	99	12,9	400	-	85	0,57
115	Єгипет	98	11,5	356	78	86	0,49
160	Судан	94	7,1	380	62	79	0,38
168	Нігерія	88	10,2	309	63	66	0,36
174	ЦАР	88	4,6	369	59	59	0,29

Особливо негативним явищем є те, що коли розвинуті країни свій людський капітал нарощують, Україна його втрачає.

Україна сьогодні у лідерах за показником депопуляції населення. Згідно прогнозів чисельність населення України до 2035 р. може зменшитись до 35,4 млн. чол. (рис. 1) [4].

Це потребує докладання значних зусиль щодо формування та підвищення ефективності використання людського капіталу в Україні.

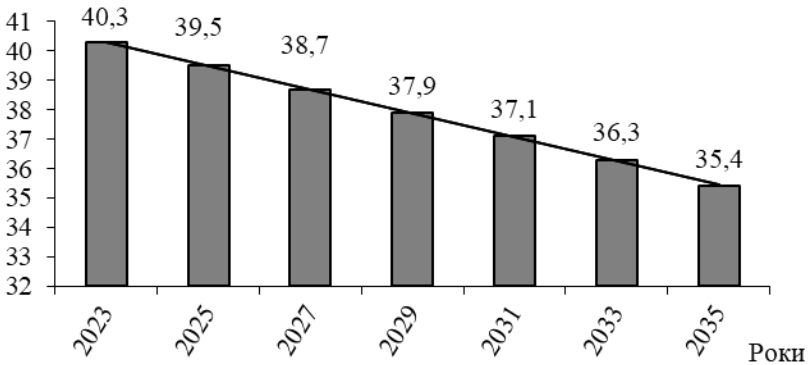


Рис. 1. Прогноз зміни чисельності населення України, млн. чол

Таким чином, в Україні потрібно приділяти значну увагу питанню формування та підвищення ефективності використання людського капіталу. Слід приділити увагу питанню зменшення чисельності населення України та його старінню.

Ефективний розвиток людського капіталу в Україні має бути зорієнтований на формування у людей знань та навичок, які не лише відповідають сучасним потребам, але і випереджають їх. Тільки за такої умови можливий інтелектуальний і технічний прогрес у суспільстві, збереження та підвищення конкурентоспроможності України.

1. Богиня Д.П. Стимули і антистимули розвитку трудового менталітету в сучасних умовах. *Україна: аспекти праці*. 2001. №3. С. 3-10.

2. Индекс развития человеческого капитала. URL: <https://nonews.co/directory/lists/countries/human-capital> (дата звернення 11.05.2022).

3. Важливість розвитку людського капіталу у сучасному світі. Якою має бути стратегія України. URL: <https://uifuture.org/publications/vazhlyvist-rozvytku-lyudskogo-kapitalu-u-suchasnomu-sviti-yakoyu-maye-buty-strategiya-ukrayiny/> (дата звернення 12.05.2022)

4. Дороніна О.А., Мазур Г.Ф., Климчук, О.В. Якимова Н.С. Значення соціально-економічного прогнозування в реалізації стратегії економічного розвитку. *Економіка та держава*. 2021. № 3. С. 14-17.

СЕЛЕКТИВНЕ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ ТА РОЗВИТОК РИНКУ ЯЄЦЬ ТА ЯЄЧНИХ ПРОДУКТІВ У ПОВОЄННИЙ ЧАС

Крамський С.О.

«Інститут ринку та економіко-екологічних досліджень» НАН України, м. Одеса

В Одеському регіоні у повоєнний час наявні можливості для інтеграції менеджменту проєктів у глобальні ланцюги вартості в першу чергу в складі селективних комплексних ринків на прикладі яєчних продуктів і ринку яєць. На сьогодні проблемою залишається скорочення виробництва на ринку яєць на 68% від довоєнного періоду. З урахуванням логістичної специфіки обслуговування селективних ринків у повоєнний час, тобто заходи що досліджуються із підвищеної економічної інтеграції українського ринку. Відповідно до означеної теми НДР №0122U000825 «Теоретико-методичні засади селективного регулювання та стратегічні пріоритети розвитку товарних ринків в умовах нестабільності», а також «Стратегічні пріоритети розвитку Українського ринку яєць та яєчних продуктів в умовах нестабільності».

Метою дослідження є пропозиції з селективного управління проєктами та заходи із розвитку ринку яєць та яєчних продуктів у повоєнний період в Одеському регіоні.

Розкриття повоєнного потенціалу агропродовольчих проєктів, виробничих ланцюгів Одеського регіону, для цього знадобиться більш ефективна, простіша і прозоріша політика державної підтримки, що стимулює інвестиції, диверсифікацію і орієнтацію на продовольчу галузь та ринок яєць, реалізація потребуватиме дій на державному і регіональному рівні [1].

На рівні менеджменту Одеської (військової адміністрації) обласної державної адміністрації, прийняти адміністративні, розпорядження щодо стимулювання та проєктів з підтримки виробництва яєць на птахофабриках, комбінатах, фермах, сільськогосподарських підприємствах та пр. Таке селективне управління також сприятиме розвитку інноваційних виробничих структур яєчних-комбінатів та залучить іноземні інвестиції до створення нових птахофабрик, птахоферм, сільгоспідприємств, що збільшить зростання ринку яєць та яєчних продуктів. Заходи з покращення повоєнної відбудови діяльності учасників агропродовольчого ланцюга, а також розбудова та модернізація виробничого, складського і переробного потенціалу галузі і логістичної інфраструктури дозволить розширити можливості

українського аграрного бізнесу та підвищити його конкурентність у т.ч. ринку яєць. Таким чином, необхідно департаменту аграрної політики, продовольства та земельних відносин Одеської (ОВА) ОДА, іншим органам влади на місцях регіону, прийняти економічні, податкові, кредитно-інвестиційні заходи з залучення грошових потоків у відновлення, запуск та збільшення виробництва яєчної продукції, закупівлю кормів для птиці [2], щодо селективного управління це повинно сприяти розвиткові різноманітних форм організацій виробників ринку яєць, яєчної продукції та їх представництв підвищувати їхні можливості і відповідно допомогати адаптувати продовольчий бізнес до нових невизначеностей, економічних повоєнних реалій й викликів України.

Отже, через обмежені бюджетні ресурси на перших етапах Одеською (ОВА) ОДА може бути запроваджено: обмежену кількість простих, адресних і контрольованих проєктних заходів, зокрема малих агропродовольчих виробників яєць та виробників-фермерів для підтримки їхнього розвитку із виробництва яєць. Департаменту аграрної політики, продовольства та земельних відносин Одеської (ОВА) ОДА, іншим органам влади на місцях регіону, слід розробити комплексну програму сталого розвитку ринку яєць доповнить селективні заходи, які будуть реалізуватися в рамках плану з повоєнної відбудови в Одеському регіоні, разом із заходами, спрямованими на розвиток й відбудову України [3].

Потребує вирішення виробничі питання з налагодження роботи і реконструкції птахофабрик, птахоферм, яєчних комбінатів у Одеському регіоні: СТОВ «Лиманська», СТОВ «Чорноморська», СТОВ «Татарбунарська», СТОВ «Біляївська», «Бессарабський брелер» та інші, а тому реалізація заходів потребуватиме дій на регіональному рівні [4].

Проєктні заходи з селективного формування ланцюгів доданої вартості яєчної продукції, який може складатись із інтегрованих мереж виробництва, реалізації, переробки, торгівлі, інвестування, реклами, брендингу і т.д. Практичною складовою функціонування і зростання ринку яєць є фермерські господарства, сільськогосподарські підприємства, особисті селянські господарства ринку яєць, переробні підприємства, логістичні організації, рекламні фірми, мережі супермаркетів, тобто ті складові, де прикладаються праця, знання, навички і вміння, інтелект людини з метою створення, відтворення високої кінцевої доданої вартості в Одеському регіоні.

Якщо розглядати логістику проєктів, як форму організації товароруку між операторами хабів ринків яєць і яєчних продуктів, то

ефективний метод об'єднання даних операторів хабів - синергетичний ефект, відтворювальний ефект ланцюгової доданої вартості. При цьому об'єктом такої інтеграції виступають товарні потоки, а також функції цих операторів хабів, що пов'язані з товарним рухом. Отже, відбувається синергія інтересів мінімум двох сторін ринку тваринництва, відповідно із якою вмикається система товаропросування на ринок тваринництва.

Головні стримуючі чинники - комплекс негативних людських, економічних, кризових, політичних, кон'юнктурних факторів, що впливають на інтеграцію та розвиток ринку тваринництва. Пропозиція з формування мережі доданої вартості ринку яєць й яєчної продукції складаються із багатьох різних проєктних ланцюгів її створення, використання й відтворення після війни в Одеському регіоні.

Основною їх селективною властивістю повинна стати адаптація їх роботи до нових повоєнних умов ринку яєць та можливість його докорінних якісних й кількісних змін у захисті яєчних-комбінатів, сільгосп підприємств від перевірок різних державних контролюючих органів, тобто дерегуляції ринку яєць, на період їх становлення, сталого розвитку виробництва [5]. Заходи із залучення, стимулювання малого та середнього бізнесу до різних проєктів інвестування, кредитування приватних підприємств з виробництва яєць птахфермами необхідно: впровадження суб'єктами підприємницької діяльності системних методів безпечності у галузях первинного виробництва, особливо ж стосовно вирощування продукції тваринного походження (яйця, яєчні продукти) та її подальшого перероблення чи реалізації на вітчизняних агропродовольчих ринках [6].

Залучення у проєкти та агропродовольчі ланцюги малих та середніх товаровиробників ринку яєць з метою отримання ними належних вигід, прибутків необхідно: активізувати практичну проєктну діяльність із селективного управління різних управлінських структур профільного департаменту аграрної політики, продовольства та земельних відносин Одеської (військової адміністрації) обласної державної адміністрації та галузевих асоціацій ринку яєць.

Таким чином, також селективної ідентифікації можуть потребувати небезпечні джерела котрі продукують продовольчі ланцюги навантажень на навколишнє природне середовище після війни в Одеському регіоні (птахоферми, яєчні-комбінати тощо), які пов'язані із вирощуванням продовольчої продукції екологічно загрозливого характеру (яєчного птахівництва, тощо) та їх переробленням, закриттям й утилізацією, реалізація потребуватиме даних заходів та дій на регіональному рівні у повоєнний час. Це дозволить забезпечити

перспективні проекти і селективні логістичні маршрути товарних поставок яєчних продуктів та яєць, посилять коопераційні зв'язки між ланками ланцюгів, всебічно враховувати особливості вимог споживчих ринків у повоєнний період в Україні [7].

1. Колодинський С.Б., Крамський С.О., Дубницький В.І. Інфраструктурна підтримка регіональних інноваційних процесів. Монографія. Одеса:ОДАБА. «Екологія», 2021. – 256с.

2. Kramskyi S.O. Institutional support for formation of efficient logistic chains of commodity markets in external dimension. *Economic innovations*, IMPEER of NAS of Ukraine. 2021. Vol.23, 4(81). – P.65-75.

3. Shakhov A.V. Formation of the crew on the basis of simulation. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*, 2011. 5(49) – P.69-70.

4. Крамской С.А. Метод оценки компетенций ролевого состава специалистов для комплектации IT-компании с использованием нечёткой логики. Зб. наук. праць. “Управління розвитком складних систем”. Київ: КНУБА. 2016 – №28. – С.81-89.

5. Крамський С.О., Нікольський В.В. Циклічно-генетична методологія управління проектами організації системи інтермодального хабу в умовах невизначеності. Зб. наук. праць. “Управління розвитком складних систем”. Київ: КНУБА. 2020 – №43.– С.40-46.

6. Крамський С.О. Основи антикризового управління. Навчально-методичні вказівки для студентів усіх форм навчання за спеціальністю 073 "Менеджмент". Одеса: ОІ ПрАТ «ВНЗ «МАУП», ДУ ІРЕЕД НАН України, 2022. – 31 с.

7. Kramskyi S.O., Tarakanov M.L., Antonyuk P.O. Organization forms of integration of agricultural markets into global value chains. *Economic innovations*, IMPEER of NAS of Ukraine. 2022. Vol.24. 1(82). – P.90-98.

СУЧАСНІ ІННОВАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ В МЕНЕДЖМЕНТІ ТА СФЕРІ ГОСТИННОСТІ

Ганна Кувіка, аспірант I курсу,
факультет економіки та управління,
Волинський національний університет ім. Лесі Українки

Інноваційність є основною характеристикою сучасної економіки. У наш динамічний час інновації у сфері гостинності відіграють чи не головну роль у висококонкурентній боротьбі готелів за кожного клієнта. Застосування новітніх технологій дозволяють готельєрам підвищити ефективність свого підприємства, знаходити нові резерви підвищення якості обслуговування та надання нових послуг.

Вивченню проблем розвитку готельно-ресторанного господарства приділена велика увага вітчизняних науковців: О. Борисової, О. Головки, М. Мальської, І. Мініч, Н. П'ятницької, О. Шаповалової, Г.А. Андрощук, Л.О. Іванова, Т.В. Буряк та ін.

У цих роботах розглядаються основи організації та розвитку готельно-ресторанного господарства, аналізуються чинники, що впливають на ринок готельно-ресторанного бізнесу в Україні.

Однак, розвиток інноваційної складової економіки, сучасних інформаційних технологій вимагає додаткових досліджень впливу інновацій на сферу гостинності.

Метою є розкриття основних інноваційних підходів в розвитку готельного господарства в Україні.

Сфера гостинності останніми десятиліттями значною мірою змінилася в результаті впровадження інновацій, основними з них є [2]:

- Утворення міжнародних готельних ланцюгів
- Поглиблення спеціалізації готельних закладів
- Розвиток мережі малих підприємств
- Введення комп'ютерних технологій (впровадження мультимедійних технологій, зокрема довідників, буклетів, каталогів).
- Введення цифрових технологій (багатофункціональних мобільних пристроїв, штучного інтелекту, роботів, чатів, чат ботів та ін.).

Прагнучи запропонувати клієнтам ексклюзивний сервіс, багато готелів замовляють розробку особливих систем роботи, які суттєво розширюють функції готелю.

Серед них, наприклад, можна виділити наступні [1]:

- Система автоматизації праці працівників відділу продажів
- Система роботи з клієнтами
- Система управління програмами лояльності для клієнтів
- Система управління заходами готелю.

Основні інноваційні тренди:

1. Винахід QR-коду - двовірного штрих-коду - відкрив нові необмежені можливості для on-line взаємодії компаній і споживачів. В ньому можна запрограмувати всі відомі інновації готельно-ресторанного бізнесу, а також безліч нових можливостей [1].

2. Технологія Big Data (великі дані) дозволяє накопичувати дані. Ця технологія дозволяє запропонувати туристу виходячи з його переваг (накопичених у даних) певні маршрути, готелі, відвідування конкретних міст, історичних місць, місць сили [4].

3. Blockchain (блоковий ланцюг) вже зараз дозволяє: відстежувати багаж, брати участь у програмах лояльності, здійснювати моментальні платежі, проходити ідентифікацію особистості за допомогою децентралізованого поширення даних, що дуже безпечно [3].

4. Віртуальний інтерлайнінг або мульти-модальний транспорт являє собою технологію, коли стикаються між собою види транспорту які раніше не можна було стикувати. Вона дозволяє побудувати маршрут, що складається з перельотів повносервісного перевізника і трохи бюджетного перевізника-лоукостера, залізниці і навіть автобуса. Раніше ці ресурси не можна було стикувати. Все це дозволяє будувати дуже складні маршрути, поєднувати тарифи і оформляти перевезення і саму подорож максимально зручним і раціональним чином [3].

5. Чати і чат боти стають швидко зростаючими каналами комунікації. Вони дозволяють написати якесь звернення і тут же отримати відповідь на універсальному чаті або на чаті конкретного готелю. Впровадження технологій самообслуговування дозволяє підвищити ефективність сервісу в готелі і вносить значні зміни до порядку реєстрації та розміщення гостей в готелі [3].

6. Інші.

Отже, на сучасному етапі сфера гостинності характеризується диверсифікованістю своєї діяльності. В умовах безперервних економічних змін інновації стають основним чинником, що сприяють динамічному розвитку і підвищенню результативності функціонування

підприємств сфери готельно-ресторанного бізнесу.

1. Аналіз готельного бізнесу України.
URL:<http://prohotelia.com.ua/2011/04/hotel-business-in-ukraine>.

2. Буряк Т.В. Розвиток контрактного управління готельними мережами в Україні // Економіка. Управління. Інновації. 2013. №1(19).

3. Джинджоян В.В. Стратегічне управління підприємством на основі використання інформаційного потенціалу. Вісник НУВГП. Серія «Економічні науки». 2019. – №2(86). – С. 141-148.

4. Торяник В.М., Джинджоян В. В., Приз О.В. Інноваційно-інвестиційні тренди у міжнародному бізнесі. Інвестиції: практика та досвід. 2019 – №22. – С. 5-9.

ОСОБЛИВОСТІ ФІНАНСУВАННЯ ГРАНТОВИХ ПРОЕКТІВ

Кузьмук Ігор

Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича,
м. Чернівці

В умовах економічної кризи в Україні, що спричинена поширенням covid-19 та розв'язання війни росією проти нашого народу, саме грантові проекти, які фінансуються іноземними донорами можуть стати вагомим драйвером відбудови та розвитку переважної більшості галузей. Успішна реалізація таких проектів, що проявляється в досягненні соціально-економічної ефективності запланованих заходів, можлива за умови чіткої взаємодії усіх стейкхолдерів проекту та грамотному плануванню його фінансового забезпечення, що здійснюється, переважно, за рахунок коштів донорів, на основі таких принципів:

- законність – грантове фінансування відбувається із дотриманням законодавства країни походження донора та/або законодавства країни походження грантоотримувача;

- своєчасність – виконання фінансових зобов'язань як з боку грантодавача (перерахування коштів), так і з боку грантоотримувача (дії, щодо реалізації заходів проекту) повинні відбуватись згідно затвердженого плану дій та часового плану;

- поетапність – кошти на фінансування запланованих заходів в межах проекту надають у відповідності до затвердженого плану та певними частинами (якщо мова йде про великі проекти);

- недискримінаційність – використання грантових коштів через проведення певних дій не може звужувати права окремих осіб чи певних груп без їх згоди;

- соціальна та економічна обґрунтованість – подані заявки на фінансування повинні містити чітке пояснення необхідності отримання та витрачання кожної запитуваної грошової одиниці і бути визнанні як прийнятні (неприйнятними ж вважаються витрати та деталі про витрати, які не відповідають проектним заходам та не збігаються з описаною і затвердженою в апікаційній формі, грантовому контракті чи інших документах інформацією);

- соціальна та економічна ефективність – проведення всіх видів активностей в межах проекту (м'яких та твердих заходів, будівництво об'єктів тощо) повинно максимально сприяти досягненню соціальних та економічних індикаторів проекту;

– достатня кількість та рівень зацікавленості у стейкхолдерів – кількість зацікавлених осіб у реалізації проєкту, а також їх рівень зацікавленості/залежності від проєктних дій, повинна адекватно узгоджуватись із запитуваною сумою фінансування;

– реалістичність витрат – заплановані суми в поданих заявках повинні відображати прийнятний (середній) рівень цін в країні виконання проєкту, крім того, усі витрати, пов’язані з грантом підлягають аудиту, тому головний партнер/виконавець проєкту організація має бути в змозі обґрунтувати та відобразити всі понесені витрати (через пред’явлення актів виконаних робіт та рахунків фактури) [1].

У відповідь на зростаючу зацікавленість саме грантами як додатковим джерелом фінансування проєктів і того факту, що грантрайтинг набуває особливої популярності в Україні, виникає потреба у дослідженні особливостей надання грантового фінансування, визначення та подальшого аналізу поведінки грантонадавачів і грантоотримувачів, а також розуміння процесу від подачі грантової заявки до отримання коштів. На сьогодні грантові проєкти можуть бути фінансовані різними донорами, яких умовно можна розділити за наступними критеріями (табл. 1):

Таблиця 1.

Класифікація донорів грантової підтримки

Класифікаційна ознака	Вид донора
Країна походження	національний; іноземний; міжнародний/мультидержавний.
Бюджетна приналежність	державна /державна установа (організація); недержавний фонд/організація.
Періодичність надання допомоги	постійні; ситуаційні; тимчасові; програмні.
Організаційна форма	фонд; інститут; громадська організація; бізнес установа/організація; асоціація.
Наявність співфінансування	надає грант зі співфінансуванням; надає грант без співфінансуванням.
Зовнішній контроль	контрольовані ззовні; самостійні.

Джерело: систематизовано автором самостійно

Як правило, вищевказані донори можуть фінансувати наступних грантоотримувачів: суб’єктів державного сектору (включаючи

регіональні чи міжнародні органи), наукові установи, підприємства та бізнес асоціації та інші. Хоча, варто відмітити, що перевага надається якраз недержавним громадським організаціям.

Безпосередньо процес фінансування є багатоетапним (рис.1.) і, багато в чому, залежить від особливостей програми, розміру запитуваної суми, терміну виконання проекту, типу заходів, фінансовій спроможності партнерів, зовнішніх та внутрішніх ризиків тощо.



Рис. 1. Етапи фінансування грантового проєкту (у випадку позитивного рішення)

Джерело: побудовано автором за [2]

Слід відмітити, що ґрунтовний аналіз процесу фінансування проєктів на грантовій основі дозволить максимізувати ефективність

коштів, що будуть залучені та частково або повністю нівелювати ризики, які пов'язані з їх використанням.

1. Смачило, В. В., О. М. Колмакова, and В. Ю. Халіна. "Грантове фінансування інфраструктурних проєктів." Інтернет–конференції ХНУМГ ім. ОМ Бекетова (2018).

2. Гернего Ю. О. Технології фінансування соціальних проєктів та грантмейкінг. Інвестиції: практика та досвід. 2019. № 18. С. 31–36.
DOI: 10.32702/2306-6814.2019.18.31 URL:
<http://www.investplan.com.ua/?op=1&z=6823&i=5>

МЕТОДОЛОГІЯ ЕКОНОМІКО-ЕКОЛОГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ АГРАРНИМ СЕКТОРОМ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ

Купінець Лариса

Державна установа «Інститут ринку і економіко-екологічних досліджень Національної академії наук України»

Сучасне управління аграрною сферою стикається з великою невизначеністю та змінами, пов'язаними з екзогенними та ендогенними факторами. Управління, як цілеспрямований вплив на об'єкти управління для досягнення мети розвитку, стосується широкого кола питань, в числі яких і процеси екологізації [1].

Трансформаційні процеси, що відбуваються, породжують безліч впливів на розвиток економіко-екологічних систем (ЕЕС), які можуть суттєво змінити її поведінку. ЕЕС на то і є складною, оскільки поєднує низку синергетичних процесів, які неможливо передбачити, да і складові системи набувають нової якості в процесі свого розвитку. Еволюціонує як природа, так і суспільство, кожен суб'єкт господарювання визначає свою лінію розвитку, що формує новий якісний образ системи шляхом поступової безперервної кількісної зміни умов, вимог, середовища розвитку.

Ці зміни настільки вагомі, що вже сьогодні потрібно ставити питання управління цими процесами з метою розробки парадигми розвитку, яка б не суперечила світовим трендам та моделям розвитку. В такому разі лінійний підхід до управління не сприяє досягненню екологічних цілей. В певній мірі те, що сталося в аграрному секторі після 1990 р. є свідченням виключно лінійної стратегії управління сектором. Політика держави будується на усуненні отриманих негативних ефектів, нівелюючи наслідки невірно розставлених пріоритетів управління, але, обираючи лінійний підхід управління до нелінійних систем країна отримує низку нових проблем. Це й привернуло увагу до необхідності зміни методології управління в бік нелінійного підходу.

Наприкінці 2020 р. країни ЄС проголосували за реформу аграрної політики співтовариства, згідно з якою з 2023 р. 20% субсидій будуть видаватися тим землекористувачам, які погодяться брати участь в програмах по збереженню навколишнього середовища. В основу ретроспективної оцінки системи екологічного управління було покладено огляди результативності природоохоронної діяльності для країн з перехідною економікою, проведення яких було ініційовано

міністрами довіклля у 1993 р. на другій конференції «Довкілля для Європи». Аналіз свідчить про наступне:

- Україна за роки незалежності сформувала основні засади національної екологічної політики і приєдналась до міжнародних конвенцій.

- в Україні домінує державна система управління в галузі охорони навколишнього природного середовища, а екологічне управління з боку центральних органів влади активізує не природоохоронну, а запобіжну природно-відтворювальну функцію.

- система екологічного управління по суті відомча. Продовжує діяти підхід до управління, який характеризується спробами реалізації схем «визначення проблеми-усунення проблеми», що не приносить очікуваного результату.

- регіональні екологічні політики неефективні. Прикладом тому – наявність значної кількості земель сільськогосподарського призначення, які зазнали деградації.

Таким чином, позитивні системні ефекти практично не реалізуються, управління процесами екологізації не зрушується далі окреслених намірів. Це має назву «патології управління природними ресурсами», яка формується завдяки авторитарної централізації та технократичному управлінню ЕЕС [2,3].

Ситуація не покращується, оскільки управлінській підхід залишається майже тим же, а ЕЕС продовжує втрачати стійкість не тільки внаслідок неефективного керування, але й появи нових викликів, які потребують управлінських впливів, відмінних від традиційних (наприклад, попередження наслідків зміни клімату, врахування вимог СОТ, зміна вимог продовольчого ринку). Більш того, переривається зворотній зв'язок, система перестає реагувати на ці виклики взагалі, що веде до кризових явищ. Організаційні структури, які відповідають за управління ресурсами, поширюючи контроль, втрачають з поля зору свої початкові цілі, припиняють дослідження і моніторинг.

Причини невдач в управлінні криються в: застосування адміністративної стратегії до складних нелінійних систем; відсутності прав користувачів ресурсів на місцевому рівні у разі концентрації ресурсу в руках холдингів; орієнтації управлінських рішень на конкретну проблему, з використанням обмеженого числа підходів до її вирішення.

Результат проявляє себе: у невідповідності технологій землекористування місцевим умовам; в ігноруванні екологічної функції продуктивних земель; зменшенні варіативності можливих

рішень; в усуненні симптомів замість впливу на причину. Основний висновок полягає у наступному: в якій мірі і які види контролю слід застосовувати.

Цілком закономірно розглядати процес управління продуктивними землями з т. з. теорії складності, яка забезпечує методологічний підхід до вивчення динаміки агроєкосистем в умовах зростаючої невизначеності [4]. Це дозволяє розглядати агроєкосистеми як складні адаптивні системи, які існують в умовах, що постійно змінюються. Якщо управлінські впливи з т.з. класичного розуміння спрямовувалися на окремі компоненти системи, то теорія складності передбачає цілісний підхід до вивчення ЕЕС. Наука про складність передбачає, що динаміка системи може бути надзвичайно непередбачуваною, оскільки вона покладається на нелінійні процеси і взаємодії. Розгляд агроєкосистем, виходячи з їх узагальненої характеристики передбачає, що всі аспекти їх стану і динаміки можуть ніколи не бути точно відомі.

Якщо порівняти діючі підходи до управління із властивостями складних адаптивних систем, то такі практики не беруть до уваги нелінійність і характеристики невизначеності, властиві будь-якій складній адаптивній системі. Нелінійність означає, що динаміка агроєкосистем може показувати несподівано великі або малі реакції на умови, які поступово змінюються. Приклади такої поведінки в екологічній літературі називаються гистерезисом (запізнювання). Практичний інтерес, наприклад, представляє запізнювання зміни температури ґрунту на різних глибинах від коливань температури повітря. Або інший приклад. Вплив збільшення худоби на систему пасовищ може привести до невеликого, можливо, навіть лінійного зниження випасу худоби в умовах достатньої кількості опадів. Однак в посушливі роки ті ж рівні випасу можуть привести до зміни складу рослинності. Навіть скорочення чисельності поголів'я під час посухи може не дозволити системі повернутися в початковий стан в найближчому майбутньому. Нелінійні або порогові закономірності особливо важко передбачити, якщо вони викликані взаємодією безлічі факторів.

Таким чином, в практиці аграрного землекористування можна спостерігати нелінійну відповідь на методи господарювання. Такі закономірності доцільно виявляти, оскільки їх можна розглядати як фактори, які підтримують систему в оптимальному або неоптимальному стані щодо цілей управління. Таким чином, нелінійність є важливим компонентом динаміки агроєкосистем. Динаміка будь-якої складної системи пронизана невизначеністю, що

вкрай ускладнює прогнозування поведінки систем.

Визнання нелінійності висуває нові вимоги до керівників і це призводить до: появи принципів управління в умовах невизначеності; зміни системного мислення; використання сценарних методів в плануванні; розробки технологій роботи з альтернативними еволюційними шляхами розвитку; застосування інструментів колективного навчання; опису надзвичайних станів системи.

Нові цілі управління включають управління для підвищення стійкості та адаптивного потенціалу продуктивних земель, і вони замінюють упор на продуктивність земель. Такі зрушення мають найбільшу ймовірність успіху, якщо вони призводять до гнучких і адаптивних підходів до управління, які можуть пристосуватися до непередбачуваної поведінки екосистеми.

Щоб використати нелінійність і невизначеність в управлінні землекористуванням, можна запропонувати наступні підходи: ослаблення парадигми стійкої врожайності і монокультурності; зміну мети господарювання від одного напрямку господарської діяльності до пакету можливих результатів; використання нових підходів та інструментів для оцінки якомога більшого діапазону стійкої прибутковості землекористування. Замість того, щоб прогнозувати стійку врожайність прибуткових культур, все більше досліджень фактично моделюють те, як різні підходи до землекористування та методи управління можуть оптимізувати процеси господарювання в напрямку попередження впливу небажаних факторів. Зміни або адаптація до відомих і невідомих умов - це не тільки те, що потрібно прийняти, але й те, що необхідно планувати з самого початку в планах управління. Відповідно до цієї нової парадигми менеджмент не буде направлений на досягнення конкретної мети або завдання в майбутньому. Замість цього заходи втручання будуть спрямовані на забезпечення того, щоб використання продуктивних земель мало здатність змінюватися і адаптуватися до майбутніх умов,

З огляду на невід'ємну невизначеність, майбутнє агроєкосистем слід обговорювати з т.з. сценаріїв або діапазонів можливих майбутніх станів, а не точних прогнозів. Це можуть бути сценарні варіанти адаптації господарювання до змін. Умови, що зміняться слід передбачити, а не просто усвідомлювати в міру їх виникнення.

Щоб врахувати нелінійність і невизначеність в управлінні землекористуванням необхідно:

- розглядати якомога ширший спектр компонентів агроєкосистем функцій і екосистемних послуг, що зробить бажаним підтримку різноманітних умов землекористування;

- відмовитися від підходу «жорстке адміністрування і контроль» за використанням земель, а розглядати землекористування в діапазоні можливих умов та множини траєкторії розвитку;

- підтримувати і розвивати неоднорідність структури, складу і функцій агроєкосистем щоб відтворити необхідну мінливість, яка сприяє стійкості і здатності до адаптації.

- оцінити поточну практику управління відповідно характеристик, складних адаптивних систем, що дасть уявлення про необхідні зміни;

- використовувати підходи і моделі для оцінки якомога ширшого діапазону можливих економіко-екологічних чинників з плином часу, наскільки це можливо, щоб вловити притаманну системі невизначеність.

Управління агроєкосистемами з урахуванням нелінійності та невизначеності має кілька наслідків для землекористувачів. Визнання непередбачуваності невід'ємною рисою землекористування знижує акцент на управління всіма землями відповідно до єдиного набору «кращих» методів управління. Це дає більше гнучкості менеджерам для досягнення бажаних економічних, соціальних і екологічних цілей. Пропоновані зміни створюють глибокі практичні проблеми для сучасного мислення в галузі управління землекористуванням. Це корисний шаблон вдосконалення підходів і практик управління землекористуванням в майбутньому.

1. «Основні засади (стратегія) державної екологічної політики України на період до 2030 року»/ ЗУ від 28.02. 2019 № 2697-VIII.
URL:<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2697-19>

2.Holling S.S., Meffe G.K. Command and control and pathology of natural resource management. *Conserv Biol.* 1996.10: 328–37.
URL:<https://faculty.washington.edu/stevehar/sust-meffe.pdf>

3. Acheson, JM 2006. Institutional Failure in Resource Management. *Annual Review of Anthropology* 35: 117-134.
URL:<http://dx.doi.org/10.1146/annurev.anthro.35.081705.123238>

4.Solé RV, Bascompte, J. Self-Organization in Complex Ecosystems. Princeton, NJ: Princeton University Press; 2006.
URL:<https://www.degruyter.com/document/doi/10.1515/9781400842933/ht ml>

СТИЛІ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ ДЛЯ РІЗНИХ ТИПІВ ОСОБИСТОСТІ

Куцай Наталія Сергіївна

Луцький національний технічний університет, м. Луцьк

Конфлікт у будь-якій ситуації викликає розчарування та дискомфорт. Ми можемо уникнути конфліктів на робочому місці. Менеджери різних ланок управління повинні бути обізнані про управління конфліктами та способи впоратися з ними.

Управління конфліктами – це процес вирішення суперечок і розбіжностей між двома або кількома сторонами. Мета цієї системи – мінімізувати негативні фактори, що впливають на конфлікт, і спонукати всіх учасників до згоди. Успішне врегулювання конфліктів призводить до взаємовигідного результату.

Є кілька способів оцінити конфлікт і вибрати відповідну стратегію управління конфліктом: Запитання перед вибором стилю управління конфліктами:

1. Наскільки ви цінуєте особу чи проблему? Це може вплинути на те, що ви виберете одну стратегію замість іншої, виходячи з того, наскільки ви цінуєте людину, з якою у вас конфлікт, або проблему, через яку ви конфліктуєте.

Може здатися, що не варто продовжувати довготривалий конфлікт, якщо ви турбуєтеся про те, щоб зіпсувати свої стосунки з кимось, але це також може зробити ваші стосунки міцнішими, щоб прийти до консенсусу;

2. Чи розумієте ви наслідки? Ви повинні бути готові до будь-яких наслідків, які можуть призвести до вступу в конфлікт або відмови в ньому. Особливо в професійному середовищі продовження конфлікту з керівником може мати серйозні наслідки. Поки ви знаєте про потенційні ризики, ви можете вирішити, продовжувати конфлікт чи ні;

3. Чи є у вас потрібний час і сили, щоб зробити свій внесок?

Вступаючи в конфлікт із твердою позицією, ви готуєте себе до довготривалих випробувань, які потребують дослідження, презентацій, розмов і стресу. Перш ніж зануритися, переконайтеся, що у вашому графіку є час, щоб присвятити себе конфлікту.

Крім того, переконайтеся, що ви достатньо пікуєтеся про конфлікт, щоб він вартував тієї енергії, яку ви будете витрачати на нього щодня. Обговорення теми з іншими може бути виснажливим, якщо для вас це не має значення.

Виходячи з цих питань, ви можете визначити, який із наведених нижче стилів управління конфліктами ви хочете використовувати для даної ситуації.

1. Стиль пристосування - відмовляється від ваших власних потреб або бажань в обмін на потреби інших.

Цей стиль зазвичай має місце, коли ви або просто поступаєтеся, або вас переконують поступитися. Цей стиль може бути доречним для використання, коли ви піклуєтеся про проблему менше, ніж інші, хочете зберегти мир, відчуваєте, ніби ви не праві, або відчуваєте, що у вас немає вибору, окрім як погодитися з іншою точкою зору.

2. Стиль уникнення - повністю уникає конфлікту. Ви не будете дотримуватися ні своїх переконань, ні переконань інших причетних. Просто ви б постійно відкладали або повністю ухилялися від конфлікту, коли б він не виникав.

Цей стиль може бути доречним для використання, коли конфлікт здається тривіальним, у вас немає часу або вам потрібно більше часу на роздуми, ви відчуваєте, ніби у вас немає шансів на перемогу, або ви боїтеся зустріти образу.

3. Стиль компромісу - намагання знайти рішення, яке хоча б частково сподобається всім сторонам. Ви б намагалися знайти золоту середину між усіма потребами, яка зазвичай залишала б людей незадоволеними або певною мірою задоволеними.

4. Стиль співпраці - намагання знайти рішення, яке задовольнить потреби всіх сторін. Замість того, щоб намагатися знайти проміжне рішення, ви «презентуєте» рішення, яке насправді задовольняє всіх і в кінцевому підсумку є безпрограшною ситуацією.

Цей стиль може бути доречним, коли потрібно розглянути кілька точок зору, між сторонами існують важливі відносини, остаточне рішення занадто важливе, щоб когось не задовольнити, або мають бути представлені переконання багатьох зацікавлених сторін.

5. Змагання Конкуруючий стиль займає тверду позицію і відмовляється бачити точки зору інших сторін. Ви продовжуєте висувати свою точку зору за інших або відкидаєте їхні ідеї, поки не досягнете свого.

Цей стиль може бути доречним, коли вам потрібно відстоювати свої права або мораль, потрібно швидко прийняти рішення і змусити інших підключитися, потрібно припинити довготривалий конфлікт або запобігти жажливому, протилежному рішенню.

Існують різні способи підходу до конфлікту, розглянемо, як дані стилі можна використовувати в повсякденних конфліктних ситуаціях.

Кожен стиль має свої сильні та слабкі сторони, які роблять його ефективним залежно від конфлікту, в якому він використовується. Наведемо приклади, які показують, як ці стилі вирішення конфліктів можна використовувати в реальних ситуаціях.

1. Пристосування до розгніваного клієнта Політика організації часто може стати перешкодою на шляху до успіху клієнтів, і вона може поставити співробітників у скрутне становище, коли мають справу з розчарованим клієнтом. Уявіть, що у вашому магазині довга черга, а попереду - клієнт, який вимагає від вашого співробітника повернути йому гроші. Покупка клієнта була здійснена понад рік тому, що значно перевищує «тверду» політику повернення організації протягом одного місяця. Оскільки ваш представник безуспішно намагається пояснити це клієнту, нетерплячі люди, які чекають у кінці черги, починають повертати свої продукти та залишати магазин. Це ставить співробітників у складну ситуацію, коли їм потрібно задовольнити як потреби клієнта, так і потреби організації. У цих випадках підхід пристосування є найкращою стратегією, оскільки він дає вигідний результат для всіх залучених сторін. Клієнт отримує відшкодування, інші клієнти в черзі вважають, що це чудове обслуговування клієнтів, і компанія не втрачає жодних додаткових продажів.

2. Уникнення тривіального аргументу Клієнт завжди правий – принаймні так думає клієнт. Клієнти люблять бути праві, і їх нелегко схилити, коли ваша організація каже їм інакше. Навіть якщо подробиці тривіальні, клієнти знайдуть час, щоб аргументувати свою думку, що негативно позначається на досвіді клієнтів.

Такий тип ситуації регулярно трапляється з командами технічної підтримки, які мають справу зі складними продуктами. Клієнти будуть телефонувати в службу підтримки, заявляючи, що продукт або функція зламані, і представник виявить, що клієнт просто неправильно використовував інструмент. Представники служби підтримки запитуватимуть клієнтів, чи намагалися вони виконати рекомендовані кроки з усунення несправностей, і клієнти, вважаючи представника зайвим, скажуть, що так. Однак, коли вони фактично проходять кроки з представником, вони усвідомлюють помилки, які робили весь час.

Щоразу, коли клієнт стверджує, що ваш продукт чи функція зламані, а ви знаєте, що це не так, найкращий підхід до управління конфліктами – уникати. Якщо ваш продукт не зламаний, то не потрібно витратити час на суперечки з клієнтом щодо того, чи виконали вони певні кроки з усунення несправностей.

Замість цього пройдіть разом із ними кроки та покажіть, що продукт працює. Клієнт буде достатньо розумним, щоб усвідомити, що помилка користувача могла зіграти більшу роль, ніж вони думали спочатку.

3. Компроміс, коли заходять у глухий кут Клієнти, хочуть вони того чи ні, такі ж логічні люди, як ми з вами. Вони здатні розпізнавати стресові та складні ситуації, і вони також не зацікавлені в їх ескаляції. Клієнти готові прийти на компроміс, якщо це дозволяє їм продовжувати працювати для досягнення своїх цілей.

Один із прикладів цього можна побачити в галузі харчування. Ви коли-небудь замовляли піцу пізньої ночі, щоб бути розчарованими тим, що начинка була не така, як ви замовляли? Незважаючи на те, що ви справедливо розчаровані, ви, ймовірно, не хапаєте ключі та не їдете прямо до магазину.

Натомість більшість клієнтів телефонують в організацію, щоб повідомити про проблему. Якщо це до закриття, ресторан надішле безкоштовну піцу. Але якщо це неробочий час, магазин піде на компроміс із клієнтом, пропонуючи кредит магазину для майбутньої покупки.

4. Співпрацюйте з бажаннями клієнтів Найкраще вирішення конфліктів - це ті рішення, коли обидві сторони виграють, не відмовляючись від чогось іншого взамін. Ці ситуації ідеально підходять для підвищення лояльності клієнтів, але їх важко створити та розпізнати. Коли ваша організація знаходить можливість співпрацювати з клієнтами, важливо використати ці можливості та розвивати взаємовигідні відносини. Реальним прикладом співпраці є форум ідей на сайті організації. Обидві сторони отримують ресурси, які допомагають їм досягати своїх цілей, не жертвуючи нічим натомість.

5. Змагання з правильних причин Деякі клієнти мають на меті не зупинятися, поки не досягнуть її, незалежно від наслідків. Хоча таке мислення звучить чудово для ведення бізнесу, воно може створити серйозні конфлікти в інших середовищах.

Наприклад, скажімо, що незадоволений клієнт заходить у ваш магазин і починає ображати інших покупців без провокації. Клієнт робить образливі коментарі та активно завдати шкоди іншим клієнтам.

Це конфлікт, у якому найкращий спосіб дій - конкурувати з клієнтом. Клієнт не тільки відволікає ваш бізнес, але й створює атмосферу, яка змушує інших клієнтів відчувати загрозу. Незалежно від того, скільки грошей цей клієнт витрачає на ваш бізнес, завжди варто з ними боротися, тому що це покаже іншим клієнтам, що ви так само цінуйте їхній бізнес.

Виходячи з типу особистості, ми окреслили, який стиль управління конфліктами принесе найбільший успіх.

ІНФОРМАЦІЙНІ АСПЕКТИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ

Кучинський Володимир, Перерва Петро

Національний технічний університет «ХПІ», м.Харків

Аналізу проблем в управлінні персоналом сучасного підприємства присвячено досить багато досліджень [1-14], у яких, частіше всього, наголошується, що всі проблеми між собою взаємопов'язані та є наслідком обробки інформації.

Сучасне управління людськими ресурсами спирається насамперед на інформаційно-комп'ютерні технології [2, 7, 9]. Для порівняння інформаційний менеджмент використовує в організаційні моделі, які слабо формалізовані і часто залежать від суб'єктивного підходу, що їх створює. Парадигма інформаційного менеджменту в сучасних умовах звучить наступним чином: використання інформаційних методів та технологій для підтримки організаційного управління.

У теорії та практиці менеджменту інформація визначається як центральне, дуже важливе поняття і характеризується як сукупність відомостей, що відображають стан системи управління та зовнішнього середовища її функціонування» [3, 6, 13]. Таке розуміння «інформації» відображає цілком певні потреби управління і виступає як основа процесу управління, зокрема, підготовка, прийняття та реалізація рішень [8, 15, 14].

При організації управління персоналом топ-менеджмент промислових підприємств використовує різні методи і прийоми. Серед них найбільшою ефективністю володіють інформаційні технології, без яких у сьогоdnішньому менеджменті неможливо досягти ефективних результатів управління виробничими процесами.

Слід зазначити, що на будь-якому етапі життєвого циклу підприємства, необхідна чітка структура управління виробничим колективом, провідну роль якій належить лідеру. Управління не може ефективно здійснюватися без достатньої оперативної, надійної, своєчасної та достовірної інформації. Інформація є основою управлінського процесу, і від того, наскільки вона досконала, багато в чому залежить якість управління [3, 4, 12]. У зв'язку з цим вкрай важливим є визначення ролі та значення інформації в ефективному управлінні персоналом підприємства.

Інформаційний процес на промисловому підприємстві – це складний та багатогранний елемент управлінської комунікації. Одним з елементів інформаційного процесу є безпосередній інформаційний вплив керівника чи лідера на своїх підлеглих. Методи впливу

менеджерів групу співробітників залежить від показників працівників загалом. Необхідно розглянути характеристики цієї групи (команди). Команда – це невелика група людей, зайнятих виконанням певного завдання. Тому кожен учасник групи особисто зацікавлений успіху всієї групи. Люди, які працюють разом, можуть зробити роботу, яка може кількісно перевершувати або якісно відрізнятися від роботи, яку можуть виконати окремі працюючі індивідууми. Учасники команди повинні бути відкритими і чесними один з одним, готові до протистояння виникаючих труднощів і внутрішньо групових конфліктів, пов'язаних з тим, що члени групи мають різне світосприйняття [5, 6, 11]. Виконання цих умов дозволить створити всередині команди позитивну атмосферу взаємодії, група постійно розвиватиметься. На наш погляд, досягнення поставленого результату з максимальною ефективністю неможливе без виконання трьох базових принципів, яких ми пропонуємо віднести такі.

1. *Взаємозалежність.* Кожен член конкретного трудового колективу робить свій індивідуальний внесок у спільну роботу. Інші члени колективу залежить від ефективності роботи кожного. У цій команді всі діляться робочою інформацією один з одним. Члени колективу також сприймаються як рівноправні учасники виробничого процесу та мають можливість впливати один на одного.

2. *Розподіл відповідальності.* Відповідальність за командні цілі розуміється і поділяється всіма, що, з одного боку, виключає волюнтаризм окремих членів групи при прийнятті спільних рішень, а з іншого визначає механізм знаходження найефективніших рішень.

3. *Результат.* Відповідальність за отримані командні результати поділяється всіма членами групи та фокусує групову активність.

Керівник групи перебуває у дуже великій залежності від колективу. Група вимагає від лідера здатність виражати інтереси всього колективу. Саме після цього колектив не просто йде за лідером, а й бажає цього. Існує кілька способів взаємодії лідера та групи [1, 10].

Перший — «відсвіт від зірки». Цей метод передбачає переважно невербальне сприйняття оточуючими нового статусу члена команди. Тут важливими є інтонація, жести, які використовує «зірка». Інакше ця схема може не спрацювати. Такий спосіб застосовується у разі, як у колективі з'являється новий працівник, якому дуже складно адаптуватися серед інших. Суть його у тому, що лідеру доручається завдання разом із цим новим працівником. В даному випадку важливо продумати таку мотивацію співпраці, щоб вона сприймалася колегами як необхідна для вирішення відповідного завдання. При успішній взаємодії популярність лідера частково передається працівникові і

ставлення колег змінюється на краще. Статус нового працівника може підвищитись завдяки будь-яким досягненням «зовні». Тут уже завдання лідера — постійно інформувати про це інших членів колективу. Нарешті, розуміння причин відданості та ізольованості окремих членів групи потребує аналізу. Важливо з'ясувати, у чому причина: у певних особистісних особливостях людини, особливостях та традиціях сімейного укладу, низькій самооцінці, викликаний негативним минулим досвідом спілкування, тощо.

Наступний спосіб взаємодії неформального лідера та групи — «спільний ворог». Знаходження зовнішнього ворога: це допомагає групі забути внутрішні розбрат і згуртуватися у боротьбі чи організації спільної думки групи. Тут важливою є саме вербальна комунікація в обміні інформації, оскільки членів команди потрібно переконати згуртуватися. Лідеру необхідно знайти те, за що команда готова добиватися поставлених цілей та завдань. Тому слід провести аналіз всіх можливих альтернатив і вибрати найбільш дієвий з усіх. Тоді команда не сумніватиметься в тому, що вони роблять одну спільну, вигінну для всіх справу. Що ж гуртує людей? Для формування командного духу та згуртованості у колективі необхідний хоча б один загальний мотив. Таким мотивом може бути спільний ворог-конкурент або «смачна», велика та ресурсна ціль, яка дасть блага кожному співробітнику. Якщо лідер зможе показати і довести співробітникам, що через досягнення великих цілей організації кожен з них отримує свій «великий куш», то люди будуть з ентузіазмом працювати за менші сьогоднішні гроші, але за великі майбутні. Тільки доказ можливості майбутнього добробуту — це серйозна робота керівників та власників бізнесу.

І, нарешті, третій метод, методична сутність якого полягає у тому, що працівники промислового підприємства з великим ентузіазмом виконують завдання і доручення, які йдуть від лідера, ніж від керівника. Оскільки група повністю довіряє та підтримує рішення свого лідера. Тому досвідчений керівник має підтримувати добрі стосунки з неформальним лідером, впливаючи таким чином на працівників. Така стратегія широко використовується керівниками, яких поставили очолювати незнайомий колектив. Таким чином, загальна структура управління інформацією в команді представляється у вигляді чотирьох етапів: збір та обробка інформації всіх доступних видів, підготовка та поетапне прийняття рішення, вироблення керуючого рішення. Отже, як видно з вищесказаного, роль лідера дуже висока та важлива. Йому необхідно чітко уявляти ситуацію, в якій перебувають його підлегли та діяти виходячи із

здібностей кожного.

15. Абеяшева А.Г., Черепанова Н.В. Информационные аспекты управления командой // Информационные технологии в науке, управлении и медицине. Томск : ТПУ, 2016. С.25-27.

16. Kocziszky G., Pererva P.G., Somosi Veres M., Kobieliava T.A. Compliance program: [tutorial] // ed.: P.G.Pererva, G.Kocziszky, M.Veres Somosi.– Kharkov-Miskolc : LTD «Planeta-prynt», 2019. 689 p.

17. Kocziszky György, Pererva P.G., Szakaly D., Somosi Veres M. Technology transfer. Kharkiv-Miskolc: NTU «KhPI», 2012. 668 p.

18. Перерва П.Г. Управління маркетингом на машинобудівному підприємстві // Навч.посібник. Харків: «Основа», 1993. 288с.

19. Старостіна А.О. Маркетинг: теорія, світовий досвід, українська практика: підруч. К.: Знання, 2009. 1070 с.

20. Гочарова Н.П., Перерва П.Г., Яковлев А.И. Маркетинг инновационного процесса. Учеб. пособие. Киев: ВИРА-Р. 1998.- 267с.

21. Перерва П.Г. Самомаркетинг менеджера и бизнесмена. Ростов н/Д: Феникс, 2003. - 592 с.

22. Kobeleva T., Pererva P., Tovazhnyanskiy V., Gladenko I. Antikrizisnyy monitoring of finansovo-ekonomicheskikh indexes of work of enterprise // *Business Studies*. Miskolc: Miskolc University Press. 2010. Volume 7. №2. S.71-183.

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

24. Pererva P.G., Tkachov M.M., Kobieliava T.O., Tkachova, N.P., Diachenko T.A. Management of relations with enterprise stakeholders based on value approach // *Problems and Perspectives in Management*. 2021. Vol. 19, Iss.1. P.24-38.

25. Tkachov M.M., Pererva P.G., Kobieliava T.O., Tkachova, N.P., Diachenko T.A. Management of relations with enterprise stakeholders based on value approach // *Problems and Perspectives in Management*. 2021. Vol.19, Iss.1. P.24-38.

26. Tkachova, N.P, Pererva P.G., Kobieliava, T. O. Investigation of the role of venture companies in the early stages of the product life cycle // *Науковий вісник Полісся*. 2017. № 2 (10), ч.2. С. 144-149.

27. Kosenko O.P., Kobieliava T.O., Tkacheva N.P. Monitoring the commercial potential of intellectual property // *Scientific bulletin of Polissia*. 2017. №1, ч.2. С.140-145.

28. Перерва П.Г. Практический маркетинг. Вып. 2. Маркетинг на промышленном предприятии. - М.: НПО «РИМ», 1991. - 80 с

СУТНІСТЬ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ТА ЇЇ ОСОБЛИВОСТІ У ПРИВАТНИХ МЕДИЧНИХ ЗАКЛАДАХ

Лебедюк Наталія

директор ТОВ «Медичний центр «Дивосил»

Структура системи мотивації медичних працівників

Системний підхід передбачає погляд на мотивацію, як на відкриту соціотехнічну систему, і заснований на всебічному врахуванні психологічних принципів мотиваційного процесу індивідуальної та групової діяльності, а також діючих методах мотивації залучення, утримання й ефективної праці [1]. Проте для розуміння структури системи мотивації медичних працівників необхідно, у першу чергу, зрозуміти її сутність. Тому що аналіз наукових праць показав, що багато дослідників систему мотивації персоналу ототожнюють із системою оплати праці або системою методів мотивації. Насправді ж, система мотивації є значно ширшою за виключно матеріальну мотивацію чи сукупність методів мотивації. І, на нашу думку, вона включає ці елементи.

Систему мотивації персоналу можна визначити як сукупність взаємопов'язаних елементів, які формують єдине ціле з метою підвищення рівня зацікавленості працівників та підвищення їхньої продуктивності праці. Тобто система мотивації персоналу включає суб'єкта, об'єкта, напрями, методи, засоби мотивації та ґрунтується на окремих принципах, підходах, особливостях (рис. 1).

Мета системи мотивації персоналу – забезпечити максимально можливу продуктивність праці працівників у довгостроковій перспективі за умов стабільного соціально-психологічного клімату у колективі та дотримання законодавства.

Об'єктом мотивації виступає персонал, який формується та змінюється під впливом внутрішніх (характер послуг, технології та організація надання послуг) та зовнішніх (демографічні процеси, юридичні й моральні норми суспільства, характер ринку праці тощо) факторів.

Суб'єктом системи мотивації персоналу є особи чи групи осіб, які володіють відповідною компетенцією та наділені відповідними посадовими обов'язками щодо здійснення мотивації персоналу (керівники підприємства та функціональних підрозділів).

Предмет системи мотивації персоналу – це предмет взаємодії суб'єкта та об'єкта управління, тобто рівень економічної ефективності діяльності медичного закладу.

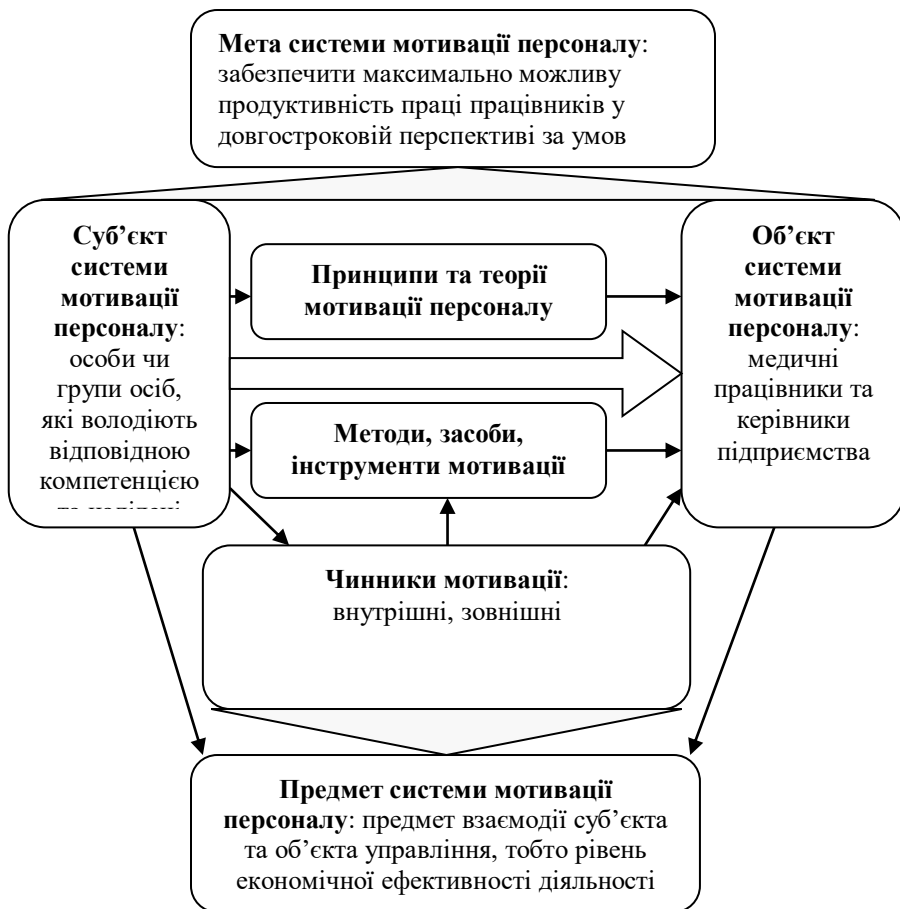


Рис. 1. Система мотивації персоналу медичного закладу
Примітка. Авторська розробка

Загалом побудова та функціонування системи мотивації персоналу повинні базуватися на відповідних теоріях та принципах. Теорії мотивації поділяються на змістові та процесуальні, проте, на нашу думку, при розробці системи мотивації необхідно комплексно враховувати основні положення базових теорій мотивації, зокрема теорії Маррея, Маслоу, Альдерфера, Герцберга, Мак Клееланда, Адамса, Врума, Портера-Лоулера, Локка. Стосовно принципів мотивації персоналу, то варто виділити:

- відповідність корпоративній стратегії. Тобто система мотивації

повинна бути побудована таким чином, щоб сприяти досягненню стратегічної мети діяльності медичної установи (закладу);

- економічна доцільність – при розробці і впровадженні системи необхідно порівнювати затрачені ресурси та очікуваний результат. Якщо витрати значно перевищують очікуваний результат чи вони є надто високими, то така система буде неефективною;

- конкурентоспроможність – система мотивації повинна забезпечувати можливість конкурувати за кращих працівників та утримувати їх на підприємстві;

- законність – система мотивації повинна базуватися на дотриманні усіх нормативних вимог, визначених законодавством;

- справедливість – форми та розміри винагород повинні співвідноситися із результатами діяльності персоналу;

- адаптивність – мотиваційна політика повинна адаптуватися під зміни внутрішніх і зовнішніх факторів;

- цільова спрямованість – система мотивації та її елементи повинні сприяти якісному виконанню своїх посадових обов'язків працівниками;

- безперервність – мотивація вимагає проведення постійного аналізу ефективності прийнятих рішень і відповідної рефлексії згідно отриманих результатів.

Щодо методів, засобів та інструментів мотивації, то їх перелік є досить широким.

Система заходів системи мотивації персоналу включає такі групи:

- 1) економічні: оплата праці; преміювання; участь працівників у прибутках; надання заохочувальних, компенсаційних та гарантійних виплат; доплати і надбавки; оплата харчування; нагорода цінними подарунками; кредитування; відшкодування витрат за користування житлом, транспортом, зв'язком; оплата навчання; стягнення;

- 2) організаційно-адміністративні: мотивація цілями; мотивація змістовністю праці; мотивація участю у справах підприємства; раціоналізація режимів праці і відпочинку; запровадження гнучких графіків роботи; подяки; нагороди почесними відзнаками; догани;

- 3) соціальні: просування по службі; профілактичне та лікувально-оздоровче медичне обслуговування; надання та розширення послуг соціальних пакетів;

- 4) моральні: визнання; попередження.

Інструментами системи мотивації персоналу є: система та форма оплати праці, преміальне положення, соціальний пакет, дотації, розпорядження, накази, навіювання, переконання, корпоративна політика, корпоративний сайт тощо.

Як бачимо, кількість методів, заходів та інструментів мотивації є досить великою, тому їх характер, вид, спрямування та розмір визначається з урахуванням низки чинників, зокрема: економічні можливості підприємства, його сучасний стан та стратегічна мета діяльності, етап життєвого циклу підприємства, чисельність і склад персоналу. Крім зазначених чинників на систему мотивації персоналу та вибір її елементів мають вплив чинники:

- глобального рівня: відкритість іноземних ринків праці; візовий режим переміщення громадян; вимоги до кваліфікації працівників за кордоном; рівень життя та оплати праці за кордоном;

- макрорівня: економічний стан у державі; законодавче регулювання зайнятості та оплати праці; рівень безробіття; середній рівень заробітної плати у країні та сфері діяльності;

- локального рівня: середній рівень оплати праці у регіоні; стан ринку праці регіону; рівень конкуренції у сфері діяльності;

- мікрорівня: фінансовий стан підприємства; етап життєвого циклу підприємства; стиль керівництва; рівень плинності персоналу на підприємстві; репутація підприємства; соціально-психологічний клімат у колективі;

- нанорівня: рівень освіти та кваліфікації працівників; демографічні ознаки особистості (вік, стать, шлюбний та соціальний стан, склад сім'ї й ін.); цільові установки особистості; рівень доходів працівника; характер виконуваної роботи; ставлення до праці.

Отже, врахування цих чинників та обдуманий вибір елементів дозволить сформувати дієву систему мотивації, яка забезпечить досягнення поставленої мети.

1. Тужилкіна О. В. Системний підхід до формування системи забезпечення ефективної мотивації праці. Електронний збірник науково-практичної конференції «Сучасність. Наука. Час» : (15-17 листопада 2014р.). URL: <http://int-konf.org/konf112014/935-k-e-n-tuzhilkna-o-v-sistemniy-pdhd-do-formuvannya-sistemi-zabezpechennya-efektivnoyi-motivacyi-prac.html> (дата звернення: 11.05.2022).

ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ ІНСТРУМЕНТІВ АДМІНІСТРАТИВНОГО КОНТРОЛЮ ПІДПРИЄМСТВА

Левицький Віктор Володимирович,

Євчук Людмила Ігорівна

Волинський національний університет імені Лесі Українки, м.
Луцьк

Будь-яке підприємство не може функціонувати ефективно без використання інструментів адміністративного контролю, оскільки саме їх оптимальне застосування створює фундаментальні передумови для його розвитку із урахуванням факторів зовнішнього та внутрішнього середовища. Зазначимо, що механізм адміністративного контролю є сукупністю інструментів, що використовуються для оцінки процесів і явищ, які відбуваються у системі управління підприємства.

На нашу думку, до основних інструментів адміністративного контролю варто віднести бюджетний контроль, управлінський (адміністративний) аудит, статистичне спостереження, особисте спостереження, доповіді та наради [1-2].

Для більш ефективного розуміння дії даних інструментів контролю, важливо кожен із запропонованих більш детально визначити та надати чітку характеристику.

Бюджетний контроль використовується для одержання вичерпної інформації про доходи і витрати підприємства. Бюджет являє собою складений у грошовому вираженні основний план утворення, розподілу і використання фінансових ресурсів підприємства.

Адміністративний аудит являє собою сукупність контрольних дій, що дозволяють одержати правдиву й своєчасну інформацію про поточний стан та функціонування системи управління підприємства.

Основними об'єктами адміністративного аудиту є:

- місія, цілі і задачі підприємства;
- закони й принципи формування, розвитку і функціонування підприємства;
- стратегії підприємства;
- функції підприємства;
- структура підприємства;
- технології управління;
- внутрішні і зовнішні комунікації;
- управлінські рішення;

- інформаційні технології;
- системи документообігу.

Основні принципи адміністративного аудиту[3]:

- принцип виділення головного говорить, що при проведенні адміністративного аудиту суб'єкт контролю повинен акцентувати свою увагу на головних, ключових моментах і не відволікатися на вивчення другорядних факторів;

- принцип відповідності вимагає, щоб професіоналізм працівника, який складає аудиторський висновок, відповідав ступеню складності зазначеного висновку;

- принцип енциклопедичності припускає, що в групі працівників, які складають аудиторський висновок, необхідно мати фахівця широкого профілю у сфері формування та функціонування системи управління, здатного співставляти облікові дані з існуючими стандартами;

- принцип повноти полягає у наступному: чим точніший й достовірніший потрібен висновок про стан системи управління, тим більше її елементів повинно піддати контролю;

- сутність принципу системності полягає в тому, що при проведенні аудиту необхідно враховувати взаємний вплив елементів системи управління;

- значення принципу централізації зводиться до того, що всі аудиторські висновки за окремими елементами системи управління повинні стікатися до одного фахівця для складання об'єктивного й обґрунтованого загального висновку;

- принцип стандартизації говорить, що за кожною формою контролю елементів системи управління повинен стояти відповідний стандарт;

- принцип своєчасного використання контрольованих даних вимагає, щоб аудитору вчасно надавалася достовірна інформація про стан системи управління.

Статистичне спостереження може бути використане для того, щоб визначити кількість, якість та час виконання конкретної роботи. Як правило, статистичні дані складаються для того, щоб визначити, скільки роботи було виконано, за який період часу і скільки при цьому було допущено помилок.

Доповіді. У системі адміністративного менеджменту часто застосовуються формалізовані системи контролю, коли чітко розроблена методика складання доповіді й порядок передачі її вищестоящому керівництву. Будь-яка доповідь повинна містити

інформацію[2-3]:

- про ідентифікацію, час виникнення і ступінь виявленого відхилення від норми;
- про можливі причини виникнення відхилення;
- про аналіз наслідків відхилення;
- про рекомендації з усунення відхилення.

Наради дозволяють уникнути зайвих витрат робочого часу на складання значних письмових звітів та надають керівнику групи можливість швидко одержати достовірну оперативну інформацію. Наради можуть бути корисні для оцінки психологічної атмосфери у колективі або стану іміджу підприємства.

До всіх систем контролю незалежно від їх виду пред'являються визначені вимоги, дотримання яких є невід'ємною умовою ефективності їх функціонування, саме тому ми пропонуємо наступні вимоги до них, а саме:

- 1) система контролю повинна відповідати цілям, задачам та планам підприємства;
- 2) система контролю повинна бути зрозуміла й прийнята керівниками всіх рівнів управління підприємством;
- 3) система контролю повинна бути економічна, тобто забезпечувати максимальну ефективність контрольних заходів при мінімальних витратах;
- 4) система контролю повинна забезпечувати своєчасне його здійснення;
- 5) система контролю повинна бути гнучкою, тобто мати здатність швидко пристосовуватися до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі підприємства.

1. Бакуменко В. Д., Тимцуник В.І. Адміністративний менеджмент : навч. посіб. Київ : Центр підготовки навчально-методичних видань КНТЕУ, 2013. 334 с.

2. Гордієнко Л. Ю., Шемаєва Л. Г. Адміністративний менеджмент : навчальний посібник. Харків : Вид. ХНЕУ, 2006. 212 с.

3. Кузьмін О.Є., Мала Н.Т., Мельник О.Г. Керівництво організацією : навч. посіб. Львів : Вид-во нац. університету «Львівська політехніка», 2008. 244 с.

ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ПРИНЦИПІВ АДМІНІСТРАТИВНОГО ПЛАНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВА

**Левицький Віктор Володимирович,
Кулаковська Карина Іванівна**

Волинський національний університет імені Лесі Українки, м.
Луцьк

Планування діяльності підприємства є одним із головних критеріїв формування системи його ефективного розвитку. У найбільш загальному вигляді планування можна охарактеризувати як процес, що включає в себе розробку основних напрямків діяльності і розвитку підприємства, визначення потреб у ресурсах та засобах, необхідних для реалізації зазначених напрямків, а також вибір методів і способів здійснення намічених заходів.

За характером управлінської діяльності й обов'язковості виконання планових задач розрізняються два основних типи планування: адміністративне й індикативне.

Адміністративне планування діє в основному в межах організації, фірми та різних відповідних структур, спирається на створення й функціонування централізованої нормативно-правової бази діяльності усіх суб'єктів економіки, а також на твердий контроль з обслуговування бюджетів і використання бюджетних коштів. Адміністративне планування характеризується централізованим, директивним плануванням, що має обов'язковий для виконання характер.

Індикативне планування носить рекомендаційний характер. Базовим поняттям системи індикативного планування є індикатор – інтегральний показник, що кількісно визначає якісні характеристики процесу. Індикатори визначаються як параметри границь, у межах яких система, що включає організаційні механізми, технологічні зв'язки, матеріальні й фінансові потоки, може стійко функціонувати і розвиватися. Адміністративне й індикативне планування мають доповнювати одне одного. Таким чином, відмітними рисами адміністративного планування є:

централізований характер;

- розробка планів «згори донизу»;
- директивність (обов'язковість для виконання);
- основа – раціональні методи.

До задач планування як до процесу практичної діяльності відносяться:

- формулювання складу майбутніх планових проблем, визначення системи очікуваних небезпек або передбачуваних можливостей розвитку підприємства;
- обґрунтування висунутих стратегій, цілей й задач, що планує здійснити підприємство в майбутній період, проектування бажаного майбутнього стану підприємства;
- планування основних засобів досягнення поставлених цілей і задач, вибір або створення необхідних засобів для наближення до бажаного майбутнього;
- визначення потреби ресурсів, планування обсягів і структури необхідних ресурсів й термінів їх надходження;
- проектування впровадження розроблених планів й контроль за їх виконанням.

Планування спирається на визначені закономірності, що одержали назву принципів. Принципи це – базові основні поняття, що визначають задачі, напрямки і характер розробки планів, а також перевірки їх виконання. Правильне їхнє застосування створює передумови для ефективної роботи, зменшує можливість появи негативних результатів.

Серед головних принципів адміністративного планування варто відзначити:

- принцип єдності (системності) припускає, що планування повинно носити системний характер. Відповідно до цього принципу, і система в цілому, і кожна її підсистема повинні здійснювати функцію планування в напрямку єдиного вектора мети. Взаємозв'язок планів повинен здійснюватися на основі інтеграції та диференціації за вертикаллю й шляхом координації за горизонталлю. Чим більше елементів та рівнів у системі, тим вигідніше їх планувати одночасно у взаємозв'язку;
- принцип безперервності визначає процес планування як безперервний процес у рамках установленого циклу, коли розроблені плани приходять на зміну один одному. Принцип стосується, насамперед, планів різного часового періоду, але включає й зв'язок планування з прогнозуванням, кругообіг та послідовність етапів планування;
- принцип гнучкості полягає у наданні планам і процесу планування здатності змінювати свою спрямованість у зв'язку із виникненням непередбачених обставин. Для здійснення принципу гнучкості плани повинні складатися так, щоб у них можна було вносити зміни, узгоджуючи їх з внутрішніми і зовнішніми умовами,

що змінюються, тому плани звичайно містять визначені резерви;

- принцип точності вимагає обґрунтованості, деталізації і конкретизації планів у тому ступені, у якому дозволяють зовнішні та внутрішні умови;

- принцип участі означає, що в розробку планів повинні включатися усі фахівці об'єкта господарювання, а за необхідності – фахівці ззовні й партнери. У процесі такої роботи вносяться нові ідеї, пропонується власне бачення вирішення проблем, що значно збагачує й уточнює зміст планів, забезпечуючи їхню необхідність та реальність.

Оскільки існує багато підходів до організації системи принципів адміністративного планування на підприємстві, але ми пропонуємо доповнити їх наступними принципами:

- комплексності – повного охоплення та володіння інформацією;
- оптимальності – виконання того чи іншого запланованого управлінського рішення за оптимальних умов;

- динамічності – виконання прийнятого управлінського рішення вчасно та в передбачені строки;

- ефективності – реалізація управлінського рішення призведе до отримання запланованого результату при здійсненні діяльності підприємства;

- стабільності – реалізація та комплексне використання систем прийняття управлінських рішень за оптимальною їх схемою прийняття.

Отже, формування оптимальної системи принципів адміністративного планування є одним із головних критеріїв діяльності сучасного підприємства, що допоможе йому реалізувати потенціал на ринку та створити ефективні передумови для розвитку.

1. Колдін Л. Я. Адміністративний менеджмент: навчальний посібник. Суми : СумГУ, 1999. 187 с.

2. Кузьмін О.Є., Мала Н.Т., Мельник О.Г. Керівництво організацією : навч. посіб. Львів: Вид-во нац. ун-ту «Львів. Політехніка», 2008. 244 с.

3. Мазаракі А.А., Мошек Г.Є., Гомба Л.А. Менеджмент: теорія і практика : навч. посіб. Київ : Атіка, 2007. 564 с.

СТРАТЕГІЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВА НА ЗАСАДАХ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ

Левицький Віктор Володимирович,

Волинський національний університет імені Лесі Українки,
м. Луцьк

Інновації відіграють значну роль у процесах функціонування та розвитку підприємств. Багатогранність прояву інновацій у економічних відносинах, їхній результативний вплив на економічні процеси на підприємстві та у економіці диктує необхідність поглибленого дослідження проблеми управління інноваційним розвитком, особливо коли значна увага приділяється інноваціям при дослідженні стратегічного розвитку підприємства у вигляді його системи та поступовому формуванні її на рівні складових його фінансово-економічної безпеки.

Варто зазначити, що у найбільш загальному вигляді проблеми використання інновацій у стратегічному забезпеченні фінансово-економічної безпеки підприємства залежить від фінансування інноваційного розвитку промислових підприємств та передбачає вирішення таких питань: що саме фінансувати, з яких джерел і яким чином, тому варто розглядати інноваційний розвиток підприємства як елемент його фінансово-економічної безпеки. Варто дослідити також складові та місце фінансової безпеки у економічній безпеці підприємства, оскільки вона є ключовим елементом синтезу техніко-технологічної, матеріально-сировинної, кадрової, ринкової та інформаційної безпеки [1].

Крім того для більш ефективного аналізу фінансово-економічної безпеки підприємства та впливу на неї інноваційного розвитку варто проаналізувати особливості та складові управління фінансово-економічною безпекою на підприємстві, що включатимуть системи управління фінансовою, економічною та соціальною стійкістю підприємства, прибутковістю, платоспроможністю, інвестиціями [2].

Відзначимо, що детальний розгляд впливу інноваційного розвитку на фінансово-економічну безпеку варто аналізувати через дослідження основних етапів процесу управління фінансово-економічною безпекою підприємства, що включатимуть: аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства; оцінку потенційного рівня фінансово-економічної безпеки; планування та виконання завдань для підтримки її на достатньому для підприємства

рівні; реалізація комплексу заходів для підтримки та контроль за їх виконанням.

Головна проблема та мета нашого дослідження полягає у визначенні впливу інноваційного розвитку на діяльність підприємства полягає у вирішенні питання фінансування інновацій та інноваційного розвитку підприємств варто визначити найсуттєвіші ознаки, які характеризують інновації як матеріальну основу розвитку організації, оскільки інноваційний розвиток повинен формуватись на основі управління фінансово-економічною безпекою підприємства як елемент системи управління стратегічним забезпеченням.

Вищесказане дозволяє сформулювати сукупність аспектів дослідження: об'єкт, джерела та механізм фінансування системи стратегічного забезпечення фінансово-економічної безпеки на основі ефективного поєднання із інноваційним розвитком підприємства та визначити взаємозв'язок місії, цілей, стратегій та фінансово-економічної безпеки підприємства.

Відзначимо, що інноваційний розвиток у значній мірі залежить від інноваційності діяльності підприємства, оскільки саме прибутковість інновацій у більшості випадків впливатиме на стратегічне забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства.

У сучасному розумінні, інноваційний розвиток є головним елементом та стимулом оновлення підприємства та створення передумов для формування системи стратегічного забезпечення фінансово-економічної безпеки [3].

Ми пропонуємо для удосконалення механізму впливу інноваційного розвитку на фінансово-економічну безпеку створити інноваційну систему підприємства (далі – ІСП) що є сукупністю промислових та фінансових елементів, що входять до складу підприємства, видів діяльності, а також ієрархію та зв'язки між ними, які формують та реалізують інноваційні процеси за допомогою стратегічного забезпечення. Інноваційні зміни повинні проходити в усіх без винятку бізнес-процесах підприємства. Побудова ІСП на підприємстві передбачається на основі аналізу існуючих бізнес-процесів та моделювання нових. На нашу думку, бізнес-процес моделювання інноваційного розвитку – це процес перетворення наукового знання у інновацію, який можна представити як послідовний ланцюг подій, у ході яких інновація визріває від ідеї до конкретного продукту.

Ми пропонуємо, виділити наступні етапи побудови стратегічної системи управління фінансово-економічною безпекою підприємства на засадах інноваційного розвитку:

- зміни на будь-якому підприємстві варто розпочати із детального поглибленого аналізу існуючого стану, тобто глибокий аналіз фактичного стану та перспектив розвитку підприємства;
- збір та аналізування вихідної інформації з метою виявлення сильних і слабких сторін діяльності підприємства та його інноваційного потенціалу;
- розробка функціональної моделі бізнес-процесів відповідно з ієрархією цілей та виявленим потенціалом інноваційного розвитку;
- розробка системи стратегічного забезпечення управління фінансово-економічною безпекою підприємства.

На нашу думку, управління стратегічним забезпеченням фінансово-економічної безпеки підприємства на засадах його інноваційного розвитку – це безперервний процес забезпечення на підприємстві, що знаходиться в певному зовнішньому середовищі, стабільності його функціонування, фінансової рівноваги та регулярного отримання прибутку від інноваційного розвитку на основі комплексу стратегічного забезпечення фінансово-економічної безпеки його діяльності у процесі зміни конкурентних ринкових стратегій.

Саме тому, запропонована нами стратегічне забезпечення системи управління фінансово-економічною безпекою підприємства на засадах інноваційного розвитку, що допоможе йому обрати такий напрям інноваційного розвитку та рівень фінансово-економічної безпеки, що можливо досягнути за різних умов розвитку та стратегій поведінки на ринку із одночасним забезпеченням використання комплексних стратегічних карт інноваційного розвитку.

Отже, запропонована нами система стратегічного забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства на засадах інноваційного розвитку є елементом його захисту від впливу негативних зовнішніх факторів та одночасно елементом позитивного розвитку у майбутньому.

1. Бутко М. П. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. К. : Центр учбової літератури, 2016. 376 с.

2. Пічугіна Т. С., Ткачова С.С., Ткаченко О. П. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. Х. : ХДУХТ, 2008. 215 с.

3. Подольчак Н.Ю. Стратегічний менеджмент : навч.-метод. посіб. Л. : Вид-во НУ «Львівська політехніка», 2006. 223 с.

ПЕРЕВАГИ ТА НЕДОЛІКИ СТВОРЕННЯ ВЕРТИКАЛЬНО ІНТЕГРОВАНИХ СТРУКТУР ОРГАНІЗАЦІЙ

Левицький Віктор Володимирович,

Курдельчук Ольга Ігорівна

Волинський національний університет імені Лесі Українки, м.
Луцьк

На сучасному етапі суспільного розвитку важлива роль в економіці кожної країни та в цілому світовій економіці відводиться транснаціональним компаніям. Вони являють собою складні науково-виробничі комплекси, підрозділи і окремі виробництва яких розташовані у різних країнах світу[1]. Саме тому, формування вертикально інтегрованої структури організації має сенс у випадку, коли це призводить до посилення конкурентної позиції фірми.

Варто зазначити, що головна мета нашого дослідження полягає у розкритті переваг та недоліків створення вертикально інтегрованих структур організацій, як одного з найбільш ефективних шляхів зміцнення конкурентної позиції підприємства.

Вертикальна інтеграція – це посилення вертикальних стосунків шляхом злиття або внутрішнього розвитку. Різні ступені вертикальних стосунків можуть бути досягнуті шляхом використання кількох організаційних підходів на зразок прямого злиття або викупу, постійних контрактів та перехресного володіння акціями [2].

Створення інтегрованих структур організацій має певні переваги для їх учасників, проте неминучим є цілий ряд недоліків. Головним стимулом до вертикальної інтеграції підприємства є можливість скоротити операційні витрати та збільшити його прибутки. До переваг вертикально інтегрованих структур можна віднести: збільшення ефективності виробництва на засадах технологічної оптимізації ланцюжка компаній, що беруть участь у вертикально інтегрованій структурі; диференціація виробництва через розвиток навичок і технологій; кращий доступ до ринкової інформації; надання гарантованого постачання та збуту продукції, зниження залежності від постачальників та оптимізація структури збуту; зниження ціни на кінцевий продукт при ліквідації традиційної збутової мережі; покращення та підвищення якості конкурентної властивості продукту на основі злиття виробники сировини; посилення конкурентних позицій як вертикально інтегрованої структури в цілому, так і окремих її підрозділів; посилення концентрації та прискорення відтворення корпоративного капіталу; наявність синергетичного ефекту в

результаті набору покращення операційних та фінансових показників; собівартість виробництва кінцевого продукту з можливим зниженням його ціни; зміцнення іміджу та репутації.

У перехідних економіках слабе інституційне середовище та незначні бюджетні обмеження посилюють стимули підприємства до вертикальної інтеграції [3]:

- погане виконання та захист контрактів законодавчою системою збільшує невизначеність щодо своєчасної доставки сировини та матеріалів, а також розрахунків за кінцевий продукт, а отже, збільшує витрати, пов'язані з ненадійним діловим партнером, якого важко покарати за збитки. Такі компанії намагаються мінімізувати збитки від поганого захисту контрактів, посилюючи вертикальні зв'язки;

- проблема нестабільного постачання матеріалів може бути особливо гострою на ранніх етапах реформи через ефект «дезорганізації», коли старі виробничі зв'язки значною мірою розриваються, а вартість встановлення нових виробничих зв'язків є занадто високою;

- на слабозвинених фінансових ринках обмеження ліквідності створюють додатковий стимул для вертикальної інтеграції організації. Підприємства, які стикаються з проблемами ліквідності, можуть отримати вигоду від вертикальної інтеграції, оскільки операції з проміжними продуктами в межах однієї інтегрованої організації стають внутрішніми операціями і не вимагають обмежених ресурсів ліквідності;

- у країнах з перехідною економікою великі підприємства (особливо ті, де держава має значну частку в державі) часто зазнають «м'яких» бюджетних обмежень. Збільшення розміру за рахунок вертикальної інтеграції організації можна використовувати для забезпечення отримання гранту за допомогою аргументу «занадто великий, щоб вийти з ладу». У даному випадку інтеграція є результатом «проблеми морального ризику» та «прямого та непрямого пошуку субсидій», а не результатом розрахованої ефективності;

- слабе інституційне середовище створює стимули до застосування вертикальної інтеграції між прибутковими та збитковими підприємствами для зменшення реального податкового тягаря.

Створення інтегрованих структур організацій передбачає появу певного спектру проблем, які можна охарактеризувати як недоліки: зростання управлінських та контрольних витрат, необхідність підпорядкування одній стратегії знижує інтерес окремих бізнес-одиниць до власної діяльності, що призводять до необхідності

створення додаткових структур управління та контролю всередині корпорації; збільшення витрат на управління; обмеження вибору компанією постачальників і продавців; проблема балансування потужності на кожному етапі схеми цінності; зменшення гнучкості у зміні технології, збільшення часу розробки та запуску нових продуктів; можливість переоцінки активів компаній, що купується; ослаблення гнучкості розподілу вертикально інтегрованою структурою своїх інвестиційних ресурсів; послаблення стимулів для окремих підрозділів, оскільки продукти зазвичай продаються у вертикально інтегрованих організаціях, а не в конкурентному середовищі; ризик отримання негативного синергетичного ефекту за рахунок змін операційних та фінансових показників.

На нашу думку, основними недоліками вертикально інтегрованої структури організацій є нездатність швидко реагувати на зміну ринку та складність управління, яка зростає прямо пропорційно зростанню розмірів підприємства. організація. Це призводить до втрати гнучкості системи. Відсутність елементів самоуправління інтегрованої структури та тотальний контроль з боку материнської компанії уповільнює процес прийняття управлінських рішень, які вона має для вирішення нагальних виробничих проблем. Однак, з іншого боку, така система управління дозволяє оптимізувати виробничо-технологічний ланцюг, який забезпечується учасниками вертикально інтегрованої структури організації та зміцнити конкурентну позицію компанії на міжнародній арені ринку.

Отже, варто зазначити, що в країнах з перехідною економікою підприємства мають значні стимули щодо використання вертикальної інтеграції організацій як механізму адаптації до неефективного інституційного середовища та отримання синергетичного ефекту, що виникає внаслідок спільної дії всіх складових організації є ключовими елементами створення та використання вертикальної інтеграції організацій.

1. Виноградський М. Д. Менеджмент в організації : навч. посіб. для студ. екон. спец. вузів. Київ : КОНДОР, 2007. 598 с.

2. Куцик П.О., Ковтун О.І., Башнянин Г.І. Глобальна економіка: принципи становлення, функціонування, регулювання та розвитку: монографія. Львів вид-во ЛКА, 2015. 594 с.

3. Хміль Ф. І. Практикум з менеджменту організацій : навчальний посібник. Львів : «Магнолія 2006», 2008. 333 с.

ОПТИМІЗАЦІЯ СИСТЕМИ ВИКОНАННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ НА РІВНІ ПІДПРИЄМСТВА

Левицький Віктор Володимирович,
Герасимчук Юлія Іванівна

Волинський національний університет імені Лесі Українки,
м. Луцьк

В діяльності більшості підприємств одним із ключових елементів організації виступає формування системи правильного прийняття та виконання управлінського рішення, оскільки саме від нього буде залежати подальша ефективна діяльність організації. Зазначимо, що прийняття рішення часто визначають як вибір між двома або більше альтернативами. Однак насправді це процес збору й обробки інформації, розробки альтернатив і вибору однієї з них, і найголовніше – це виконання рішення. Без останнього даний процес узагалі не має сенсу.

Організувати виконання рішення – важка задача, що потребує знання людей, їх можливостей, методів виконання, особливо в діяльності підприємства. В процесі діяльності підприємства організація виконання рішень – це специфічна діяльність керівника, що завершує цикл управління. Варто зрозуміти, що на етапі підготовки та прийняття рішень керівник оперує уявними поняттями, то під час виконання рішення він зустрічається з реальною ситуацією, що дуже часто відрізняється від ідеальної. Завжди слід враховувати, що керівник організовує не свою діяльність, а роботу інших людей .

При організації виконання рішення вирішуються такі основні задачі[1]:

- 1) доведення прийнятих рішень до виконавців;
- 2) розробка моделі діяльності виконавця щодо вирішення задачі керівника;
- 3) створення оптимальної структури комунікацій між виконавцями і керівниками;
- 4) доведення рішень до виконавців починається з розподілу альтернатив на групові й індивідуальні задачі і підбору виконавців. Кожний співробітник одержує персональну конкретну задачу, що відповідає його службовим обов'язкам і залежить від об'єктивних і суб'єктивних факторів.

Рішення грамотно сформульоване, виконавець його добре усвідомив, мав досить ресурсів для його виконання, але він сам не мав внутрішньої згоди з варіантом рішення, який йому запропонував

керівник. Виконавець у цьому випадку може мати свій більш ефективний, на його думку, варіант вирішення даної проблеми. Саме тому виділяють чотири основні причини невиконання рішень [2]:

- рішення недостатньо чітко сформульоване керівником;
- рішення ясне і чітко сформульоване, однак виконавець його недостатньо усвідомив;
- рішення чітко сформульоване, виконавець його добре усвідомив, але у нього не було необхідних умов і можливостей для його виконання.

Таким чином, ефективність рішення залежить не тільки від його оптимальності, але й від того, як це рішення доведене до виконавців, від особистих якостей керівників та виконавців. Саме тому, розробка моделі діяльності виконавця щодо вирішення задачі керівника. Перші враження про роботу, яку необхідно виконати, формується у виконавця під час одержання й усвідомлення задачі. Після цього ідея (модель задачі) уточнюється, збагачується через адаптацію до реальних й об'єктивних умов внутрішнього та зовнішнього середовища. На даній основі розробляється технологія виконання рішення (ідеальна модель діяльності виконавця щодо виконання задачі керівника) [1-2].

Для того, щоб модель діяльності виконавця цілком відповідала задачі керівника, до неї (моделі) висувається ряд вимог:

- Повнота моделі рішення описує її відповідність задуму керівника, його рішенням і поставленим керівником задачам, а також - змісту, структурі й умовам виконавської діяльності. Добре було б, якби модель була такою, щоб виконавець міг уявити всі деталі майбутньої роботи.

- Мотивація моделі рішення повинна спонукати активну діяльність виконавця, а також сформувати внутрішні потреби для виконання задачі.

- Стійкість до стресу й витривалість моделі припускає здатність виконавця чітко реалізувати план дій, що сформувався у його свідомості, при будь-яких складних обставинах.

- Глибина відображення первісної ідеї характеризує оперативну модель діяльності щодо розглядання розвитку динаміки майбутньої діяльності.

- Узгодженість моделі рішення потрібна тому, що часто виконавець діє один, тому його дії з питань часу, місця повинні бути узгоджені з діями інших виконавців, що вирішують інші задачі.

- Точність моделі потрібна тому, що, якщо ідея абстрактна, то її можна реалізувати або формально, або зовсім не реалізувати.

- Гнучкість моделі – критерій, що ніби суперечить попереднім факторам. Однак у природі не існує незмінних структур, що є абсолютно жорсткими, тому проблема полягає у тому, щоб обрати оптимальне співвідношення між стабільністю й гнучкістю моделі.

Саме тому, створення оптимальної структури комунікацій між виконавцями та керівниками. Також, необхідно відзначити, що комунікація й інформація – це різні (два поняття, що дуже часто плутають), але пов'язані між собою поняття. Інформація – це внутрішня інтерпретація зовнішніх подій. Комунікація містить у собі і те, що передається, й те, як воно передається.

Комунікаційна мережа – це поєднання певним чином індивідів, що беруть участь у комунікаційному процесі, за допомогою інформаційних потоків. Комунікаційна мережа включає потоки послань або сигналів між двома або більше індивідами.

Сама ж комунікаційна мережа, що створюється керівником, складається з вертикальних, горизонтальних та діагональних зв'язків:

- вертикальні зв'язки будуються за лінією керівництва від начальника до підлеглих;

- горизонтальні зв'язки здійснюються між рівними за рівнями індивідами або частинами підприємства: між заступниками, між начальниками відділів, між підлеглими;

- діагональні зв'язки – це зв'язки з іншими начальниками та з іншими підлеглими. Мережа цих зв'язків створює реальну структуру підприємства;

Отже, інформація та комунікаційна мережа повинні відображати та оптимізувати систему організації прийняття управлінського рішення на підприємстві для того, щоб забезпечити його високу якість та правильність з урахуванням впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища.

1. Бакуменко В. Д. Прийняття рішень в державному управлінні : навч. посіб. [у 2 ч.]. Київ : ВПЦ АМУ, 2010. 276 с.

2. Хміль Ф. І. Практикум з менеджменту організацій : навчальний посібник. Львів : «Магнолія 2006», 2008. 333 с.

МЕТОДИЧНИЙ ПІДХІД ДО УПРАВЛІННЯ НОРМАМИ ПРАЦІ НА ПРОМИСЛОВОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

Майстро Руслана, Глізнуца Марина, Перерва Петро
Національний технічний університет «ХПІ», м.Харків

У сучасних умовах призначення процесів управління нормуванням праці – активно впливати на потенційні можливості та результати діяльності підприємств щодо досягнення взаємозалежних економічних та соціальних цілей.

Проведені авторами дослідження дозволили розробити методичні положення щодо управління нормами праці на промисловому підприємстві [1-14].

Методичний підхід до аналізу стану нормування праці та управління ним в сучасних організаціях включає сім стадій.

Стадія 1. Аналіз документаційного забезпечення системи нормування праці.

На цьому етапі пропонується проаналізувати наявність положення про нормування праці або стандарту нормування праці, рік його затвердження, наявність інструкцій по роботі в період розробки норм праці, кодексу нормувальника, графіка перегляду норм, наявність та вік нормативів, що застосовуються. Необхідно виявити наявність різних нормативів на ті самі роботи, врахувати всі коефіцієнти, що застосовуються до нормативів, та їх обґрунтованість.

Стадія 2. Аналіз організації робіт із нормування праці.

У межах цього етапу пропонується спочатку визначити вид системи організації нормування праці для підприємства: централізована, децентралізована чи змішана. Для визначення ступеня централізації роботи з нормування праці можна розрахувати коефіцієнт централізації (*КЦ*) за наступною формулою [1, с. 106]:

$$КЦ = N_{pn} / N_{он},$$

де N_{pn} – кількість норм, розроблена загальнозаводськими службами;
 $N_{он}$ - загальна кількість діючих для підприємства норм.

Далі на цьому етапі виявляємо участь у роботі з нормування праці технологічних та технічних служб підприємства. Вивчаємо раціональність існуючої системи поділу праці між службами, знаходимо дублювання функцій, а також виявляємо ділянки робіт, які не охоплені жодною зі служб підприємства, оцінюємо раціональність управління нормуванням праці на підприємстві. Крім того, дається

загальна оцінка методів нормування праці, що застосовуються в організації (технічно обґрунтовані, у тому числі аналітично-розрахункові, аналітично-дослідні, дослідно-статистичні); структура норм, %, встановлених у різний спосіб [2, 5, 8, 13]. Вважаємо за доцільне проаналізувати на цьому етапі також ефективність системи стимулювання та мотивації праці працівників на підприємстві, зайнятих нормуванням праці.

Стадія 3. Аналіз чисельності та складу працівників, які займаються нормуванням праці. На цьому етапі пропонуємо вивчити структуру нормувальників за показниками: освіта; у тому числі вища спеціальна освіта, стаж роботи за фахом; вік. Тривожним сигналом має бути скорочення кількості практиків та збільшення чисельності працівників із середньою професійною освітою. Пропонуємо на даному етапі оцінити також періодичність та форми підвищення кваліфікації працівників, які займаються нормуванням праці. Далі виявляється рівень завантаженості нормувальників [1, 3, 7], оскільки вони виконують не властиві їм функції на шкоду основній роботі (виписування нарядів, складання довідок). Завантаженість нормувальників визначається за кількістю робітників та обсягом нормованих робіт (кількістю запроваджених та переглянутих норм) у розрахунку на одного нормувальника. На цьому етапі можливе проведення фотографії робочого дня нормувальника, зокрема самофотографії [6, 9].

Стадія 4. Аналіз матеріального забезпечення системи нормування праці. На цьому етапі вважаємо за необхідне проаналізувати абсолютну та відносну (з розрахунку на одного нормувальника) кількість обладнання, що використовується для механізації та автоматизації нормувальних робіт: планшетів, комп'ютерів, спеціальних програм, відеокамер, виносних клавіатур тощо. З метою аналізу пропонуємо скласти таблицю вивчити забезпеченість матеріальними засобами у поступовій динаміці кілька років.

Стадія 5. Аналіз організації застосування та перегляду норм. Найважливішим завданням працівників з нормування праці для підприємства є підтримка прогресивності та забезпечення динамічності норм. Норми праці з часом старіють, перестають відповідати новим організаційно-технічним умовам, тому їх необхідно своєчасно переглядати. Аналіз ефективності перегляду норм має містити відповіді такі питання [62]: у які терміни розробляється план; хто брав участь у його розробці; чи коригується він відповідно до планів технічного переозброєння підприємства; чи визначено терміни застосування заходів, чи зроблено розрахунки з обґрунтування їх

ефективності. Для цієї мети складається таблиця, в якій показується планове та фактичне зниження трудомісткості та відсоток переглянутих норм з кожної причини (фактору) у цехах та підприємству в цілому. Далі аналізується виконання плану, т. е. встановлюється, які заходи, яких ділянках, за якими операціях виконані, які немає. Головним показником динамічності норм є обсяг перегляду норм, тому пропонуємо розрахувати частку переглянутих норм, %. У середньому виробни перебувають у виробництві 5–7 років, оскільки науково-технічний прогрес веде до безперервного оновлення номенклатури. За цей час витрати часу виготовлення виробів значно знижуються.

Стадія 6. Вибіркова перевірка якості чинних норм. Вибіркова перевірка дає змогу уточнити рівень напруженості чинних норм [1]. Даний показник визначається як відношення добутку суми фактичних витрат часу на аналізовані операції з хронометражу в хвиликах та коефіцієнта, що враховує нормативний час на обслуговування робочого місця, відпочинок та особисті потреби працівника, виконання підготовчо-заклучних робіт, до суми чинних норм часу на ці операції, хв.

Перевірка проводиться безпосередньо на робочому місці у такому порядку [1, 9, 11]:

- зіставляються існуючі та запроектовані організаційно-технічні умови виконання операції;
- зіставляються фактичний та запроектований зміст операції, аналізуються методи та прийоми її виконання та визначається раціональний варіант трудового процесу;
- проводяться хронометражні спостереження, встановлюється фактична тривалість операції та її елементів;
- зіставляється тривалість елементів операції за діючими нормами та за результатами вивчення витрат робочого часу;
- робляться висновки про напруженість чинної норми.

Така комплексна перевірка дозволяє оцінити якість діючих норм та розробити необхідні заходи щодо його підвищення.

Стадія 7. Оцінка якості нормування праці службовців.

Пропонуємо оцінку якості нормування праці службовців, зокрема самонормування, здійснювати шляхом соціологічного опитування. Наприклад, для оцінки ефективності використання робочого часу після проведеного навчання з тайм-менеджменту пропонуємо поставити таке запитання: «Чи застосовуєте Ви знання, отримані в курсі „Тайм-менеджмент“» у щоденній практичній роботі?

- а) повністю;

- б) частково;
- в) немає можливостей застосовувати;
- г) не розумію, як це можна використати».

В якості показників, що характеризують нормування праці службовців, пропонуємо застосовувати частку навчених та відсоток реалізації отриманих знань. Запропоновані підходи до оцінки системи нормування праці в організаціях відповідають ринковим відносинам, сприяють виявленню резервів зростання продуктивності праці, скорочення витрат на виробництво, що, своєю чергою, може позитивно вплинути на зростання конкурентоспроможності вітчизняної продукції. Таким чином, із зміною виробничої ситуації на підприємствах нашої країни стають необхідними зміни в аналізі важливої системи, що характеризує використання людського потенціалу організації. Вважаємо, що запропоновані підходи вимагають дальньої розробки, доведення їх до готових методик, які зможуть використовувати фахівці без вищої спеціальної освіти, практики. Потрібно прописати ряд формул з розрахунку часток, навантаження тощо. Ряд етапів може бути представлений у вигляді таблиць, що полегшить проведення аналізу. Науковим результатом дослідження виступає сучасний управлінський підхід до проведення соціально-трудового моніторингу та аналізу трудових показників, що враховує сучасні реалії економіки, інтереси власників підприємств та розвиток статистичної бази різних організацій. Практична значимість запропонованих розробок у тому, що адаптовані до сучасним економічним умовам і можна застосовувати у управлінській діяльності підприємств та закупівельних організацій без додаткової підготовчої роботи. [12].

Світовий досвід показує, що застосування нормування праці постійно розширюється як у матеріальному виробництві, і у невиробничій сфері. Як правило, лише невеликі підприємства з чисельністю до 50 працівників не застосовують норми праці, обмежуючись дотриманням елементарних заходів щодо організації праці. Проте, у сучасному нормуванні спостерігається відмова від зайвого регламентування дрібних процесів.

Підкреслимо, що нормування праці в останній час об'єктивно стало одним із важливих елементів системи управління персоналом організації. Пов'язано це насамперед із необхідністю підвищення ефективності використання трудового потенціалу працівників, оптимізації їх чисельного та професійного складу та сучасного коригування вимог до персоналу виходячи з умов ринку.

1. Кулькова И.А. Современные подходы к анализу нормирования труда персонала // Актуальные вопросы теории и практики современного менеджмента. Екатеринбург : УГЭУ, 2017. с.100-109.
2. Гочарова Н.П., Перерва П.Г., Яковлев А.И. Маркетинг инновационного процесса. Учеб. пособие. Киев: ВИРА-Р. 1998.- 267с.
3. Перерва П.Г. Самомаркетинг менеджера и бизнесмена. Ростов н/Д: Феникс, 2003. - 592 с.
4. Kocziszky G., Pererva P.G., Somosi Veres M., Kobieliava T.A. Compliance program: [tutorial] // ed.: P.G.Pererva, G.Kocziszky, M.Veress Somosi.– Kharkov-Miskolc : LTD «Planeta-prynt», 2019. 689 p.
5. Kocziszky György, Pererva P.G., Szakaly D., Somosi Veres M. Technology transfer. Kharkiv-Miskolc: NTU «KhPI», 2012. 668 p.
6. Перерва П.Г. Управління маркетингом на машинобудівному підприємстві // Навч.посібник. Харків: «Основа», 1993. 288с.
7. Старостіна А.О. Маркетинг: теорія, світовий досвід, українська практика: підруч. К.: Знання, 2009. 1070 с.
8. Tkachov M.M., Pererva P.G., Kobieliava T.O., Tkachova, N.P., Diachenko T.A. Management of relations with enterprise stakeholders based on value approach // *Problems and Perspectives in Management*. 2021. Vol.19, Iss.1. P.24-38.
9. Tkachova, N.P, Pererva P.G., Kobieliava, T. O. Investigation of the role of venture companies in the early stages of the product life cycle // *Науковий вісник Полісся*. 2017. № 2 (10), ч.2. С. 144-149.
10. Kosenko O.P., Kobieliava T.O., Tkacheva N.P. Monitoring the commercial potential of intellectual property // *Scientific bulletin of Polissia*. 2017. №1, ч.2. С.140-145.
11. Kobieliava T.O. Pererva P.G., Tkachev M.M., Evaluation of holder profits violation of their exclusive rights // *Науковий вісник Полісся*. 2016. № 4 (8), ч.2. С.240-246.
12. Pererva P.G., Tkachov M.M., Kobieliava T.O., Tkachova, N.P., Diachenko T.A. Management of relations with enterprise stakeholders based on value approach // *Problems and Perspectives in Management*. 2021. Vol. 19, Iss.1. P.24-38.
13. Перерва П.Г. Практический маркетинг. Вып. 2. Маркетинг на промышленном предприятии. - М.: НПО «РИМ», 1991. - 80 с
14. Kobeleva T., Pererva P., Tovazhnyanskiy V., Gladenko I. Antikrizisnyy monitoring of finansovo-ekonomicheskikh indexes of work of enterprise // *Business Studies*. Miskolc: Miskolc University Press. 2010. Volume 7. №2. S.71-183.

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ ПОВОЄННОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ РЕГІОНАЛЬНОЇ ТА МІСЦЕВОЇ ВЛАДИ

Валентин Малиновський, д.політ.н, професор,
професор кафедри соціогуманітарних технологій
Луцький національний технічний університет

У 2014 р. реформа місцевого самоврядування та територіальної організації влади (далі – ТОВ) започаткувала процес побудови держави нового типу – сервісної, котра служить своїм громадянам та забезпечує захист їх інтересів, спираючись на самоврядні інституції і громадянське суспільство. Така держава має зберегти за собою на місцях лише ті функції, які за своєю суттю є державними, все інше має стати прерогативою муніципальної влади. У свою чергу, громадяни повинні перебрати максимум відповідальності за вирішення локальних питань і налагодити ефективний контроль за діями місцевої влади. Патерналістський підхід, глибоко вкорінений радянською системою, має назавжди відійти у минуле. Саме такий підхід запроваджений у Стратегії національної безпеки України: «Держава повинна виконувати лише необхідні функції, насамперед безпекову, зовнішньополітичну, соціальну, регуляторну. Правоохоронні, податкові та митні органи захищатимуть права, свободи та законні інтереси громадян, зокрема щодо ведення бізнесу. Україна має завершити процес децентралізації і сформувати спроможні об'єднані територіальні громади» [4]. У Стратегії сталого розвитку «Україна – 2020» метою політики у сфері децентралізації визначено «відхід від централізованої моделі управління в державі, забезпечення спроможності місцевого самоврядування та побудова ефективної системи ТОВ в Україні, реалізація у повній мірі положень Європейської Хартії місцевого самоврядування, принципів субсидіарності, повсюдності і фінансової самодостатності місцевого самоврядування» [5].

За доволі незначний період – шість років реформування вдалося здійснити те, чого не вдавалося реалізувати (незважаючи на неодноразові спроби) протягом попередніх десятиліть Незалежності: сформувати 1469 територіальних громад (далі – ТГ) – основу муніципальної влади базового рівня і головних надавачів громадянам якісних публічних послуг та замість 490 районів, сформованих ще у радянський період, створити 136 нових районів, котрі відповідають стандартам ЄС. Це відкрило можливості не лише для формування ефективної моделі публічної адміністрації, а й вагомого поступу в напрямі європейського та євроатлантичного курсу України. Реформа

місцевого самоврядування та ТОВ на засадах децентралізації отримала логічне завершення місцевими виборами 25 жовтня 2020 року. Успішність цього масштабного реформування підтвердили міжнародні організації та експерти. Зокрема, ефективність впровадження реформи децентралізації відзначив Європейський Парламент: «Європарламент вітає досягнення України у проведенні реформи децентралізації та розширенні можливостей місцевої влади, що є однією з найуспішніших реформ на сьогодні; визнає підтримку U-LEAD та формування більше 1000 ТГ; позитивно оцінює кроки прийняті з метою децентралізації державної влади та бюджетів через затвердження нормативно-правових актів та їх практичного впровадження; закликає Європейську Комісію уважно вивчити успішні практики реформи децентралізації в Україні та розглянути їх практичне впровадження в інших державах» [2].

Реалії сьогодення дають підстави для твердження, що завершення основного і найбільш складного для проведення етапу реформи децентралізації відіграло важливу роль під час повномасштабного військового вторгнення Росії в Україну. Саме новосформовані ТГ стали основними осередками національного спротиву, однією із складових якого є територіальна оборона. Згідно Закону України «Про основи національного спротиву», добровольче формування ТГ – воєнізований підрозділ, сформований на добровільній основі з громадян України, які проживають у межах території відповідної ТГ, який призначений для участі у підготовці та виконанні завдань територіальної оборони в межах території відповідної ТГ [3]. Таким чином після утворення об'єднаних ТГ стало можливим закласти основу нового вітчизняного утворення національного спротиву. Крім того, ТГ відіграють важливу роль із забезпечення життєдіяльності населених пунктів, а переважна більшість сільських, селищних, міських голів підтвердили свою лідерську роль у важкий для країни час. Цю тезу підтверджує практика тимчасово окупованих територій, коли рашистські загарбники застосовували методи примушування мерів до колабораціонізму, а коли це не вдавалося, застосовували методи терору щодо них (окупанти викрали 30 сільських, селищних, міських голів). В інших прифронтових регіонах мери стали своєрідними символами опору та патріотизму, адже під час війни їх роль у недопущенні гуманітарної катастрофи є визначальною. У надзвичайно важких військових умовах їм вдалося організувати не лише територіальну оборону, евакуацію цивільного населення, а й діяльність комунальних служб. Громадяни тимчасово окупованих територій виявили небачені приклади патріотизму, що кардинально відрізняє їх ментальність порівняно з 2014 роком. Це проявилось в масових акціях непокори загарбнику, що цілковито

сплутало плани рашистів та зірвало запланований бліц-криг Путіна.

Усе вищезазначене підтверджує тезу щодо зростаючої ролі в системі публічного управління місцевого самоврядування, основою силою якого є свідомі громадяни, спроможні самостійно, під свою відповідальність розвивати населені пункти. У політичному середовищі та в експертних колах сьогодні дедалі активніше обговорюється повоєнна модель ТОВ. Думки з цього приводу розділилися: з одного боку, наводяться аргументи на користь запровадження жорсткої централізованої владної вертикалі, з іншого – обґрунтовується необхідність збереження децентралізованої моделі з реальною самостійністю ТГ.

На нашу думку, досвід, набутий Україною за час війни, демонструє беззаперечну перевагу самоорганізації населення перед централізованим публічним управлінням, що забезпечує успішність нашої держави у порівнянні з ворожою державою, що функціонує на засадах авторитаризму та жорсткої владної ієрархії з фактично відсутнім місцевим самоврядуванням. Народна ініціатива та висока самоорганізація громадян справді вільної Української держави дала можливість швидко налагодити ефективні механізми волонтерської підтримки Збройним Силам України та вимушеним переселенцям. Перевага самоорганізації далася взнаки і в суто військовому аспекті: за твердженнями військових експертів, жорстка владна вертикаль рашистів під час бойових дій часто поступалася майстерності українських командирів і солдатів, здатних приймати самостійні тактичні рішення, а не лише бездумно виконувати накази начальства, які значною мірою були помилковими. Буквально за декілька днів народився новий вид національного спротиву – територіальна оборона, у результаті чого, фактично, кожен населений пункт України організував добровольче формування, готове для захисту своїх населених пунктів.

Відтак слід констатувати, що першочерговим завданням повоєнного періоду стане остаточне завершення децентралізаційного проекту. Для цього необхідно на конституційному рівні затвердити нову модель ТОВ, яка б закріпила баланс державної і муніципальної влад, чого, на жаль, не вдалося зробити у 2020 році. 2022 р. мав стати завершальним у довготривалому процесі обговорень змін до Конституції України в частині децентралізації та формування кінцевого тексту, що мав пропонуватися Президентові для внесення у Верховну Раду України [1]. Однак повномасштабне військове вторгнення російських загарбників призупинило цей процес. З іншого боку, очевидним є те, що війна внесе свої корективи до майбутньої моделі організації публічної влади та

управління. Однак, непохитним постулатом має бути подальший розвиток муніципальної влади з її послідовною конституційною інституціоналізацією з урахуванням попередніх здобутків децентралізації. Натомість намагання «вмонтувати» місцеве самоврядування в жорстку вертикаль державної влади, як це, до речі, робить наш ворог, не сприятиме розвитку демократії, громадянського суспільства та не буде сприйняте українським суспільством, яке вже відчуло суттєві переваги децентралізації. Разом з тим, держава має врахувати прорахунки, що зі всією очевидністю далися взнаки під час війни. Найперше це стосується організації виконавчої влади на регіональному і субрегіональному рівнях, на яких місцеві державні адміністрації в умовах правового режиму воєнного стану були переформатовані на відповідні військові адміністрації, а голови цих адміністрацій набули статусу начальників військових адміністрацій [6]. Однак багато з цих керівників виявилися невідповідними для абсолютно нового функціоналу, що призводило до їхньої ротації військовими особами в регіонах активних бойових дій.

Досягнення децентралізації – суттєве посилення ролі муніципальної влади в системі публічної влади повинне отримати відповідне врівноваження в особі потужних та ефективних державних інститутів не лише на центральному рівні, а й на всіх інших рівнях. У нових політичних та економічних умовах, у зв'язку з новими викликами, у першу чергу безпекового характеру, пов'язаних з «державою-агресором Російською Федерацією – джерелом довгострокових системних загроз національній безпеці України» [6], функціонал публічної адміністрації регіонального і субрегіонального рівня потребує суттєвої корекції. Зважаючи на ці загрози та виклики, зазначимо, що в умовах децентралізованої унітарної республіки, держава в особі відповідних інститутів має залишити за собою ефективні механізми щодо забезпечення моніторингу і контролю за законністю рішень інститутів муніципальної влади та забезпечення життєдіяльності ТГ. Таким інструментом в європейських країнах став інститут префектури з повноваженнями оперативного та дієвого реагування на будь-які прояви сепаратизму, загроз суверенітету і територіальній цілісності. На нашу думку, для України найбільш прийнятним повинен стати досвід функціонування інституту префекта Французької Республіки, що показує свою високу ефективність уже більш як 220 років. Префект – представник держави, кадровий державний службовець з високим управлінським вишколом, достатнім для здійснення відповідних повноважень як в мирних час, так і в умовах воєнного стану. Такий підхід передбачає трансформацію місцевих державних адміністрацій у

префектури, які будуть звільнені від функцій державного управління на відповідних територіях, а займатимуться захистом національних інтересів, координацією діяльності територіальних органів міністерств, реалізацією політики Уряду, моніторингом і контролем законності рішень органів місцевого і регіонального самоврядування.

Підсумовуючи слід зауважити, що зважаючи на перманентну екзистенційну загрозу з боку Росії, перед вітчизняними державотворцями стоїть завдання сформувавши модель організації публічної влади, адекватну сучасним викликам і загрозам, у першу чергу безпекового характеру, та яка б забезпечувала демократичний розвиток України у напрямі повноправного членства в НАТО і ЄС. В її основі мають бути закладені і розвинуті принципи реформи місцевого самоврядування та ТОВ 2014 року. Передусім це стосується реальної децентралізації влади та субсидіарності. Адже, як вже було сказано вище, українці показали небачений приклад самоорганізації населення і неабиякий потенціал у критичний період загрози державності. Лише такий підхід зможе стати запорукою динамічної відбудови економіки нашої держави та її подальшої інтеграції до кола західних демократій.

1. Горбунова О. Страхівка від сепаратизму. *Голос України*. 2021. 1 груд. С. 2.

2. Європейський Парламент визнав децентралізацію однією з найуспішніших реформ в Україні. *Урядовий портал*. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/yevropejskij-parlament-viznav-decentralizaciyu-odniyeyu-z-najuspishnishih-reform-v-ukrayini> (дата звернення: 07.05.2022).

3. Про основи національного спротиву: Закон України від 16.07.2021 р. № 1702-IX. *Голос України*. 2021. 31 лип. С. 27.

4. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 14 вересня 2020 року «Про Стратегію національної безпеки України»: затв. Указом Президента України від 14.09.2020 р. № 392/2020. *Урядовий кур'єр*. 2020. 16 верес. С. 14.

5. Про Стратегію сталого розвитку «Україна – 2020»: затв. Указом Президента України від 12.01.2015 р. № 5/2015. *Урядовий кур'єр*. 2015. 15 січ. С. 8.

6. Про утворення військових адміністрацій: затв. Указом Президента України від 24.02.2022 р. № 68/2022. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/68/2022#Text> (дата звернення: 10.05.2022).

АСПЕКТИ МЕНЕДЖМЕНТУ У БАГАТОРІВНЕВОМУ МАРКЕТИНГУ

Мамай Б.В., студент, Пахаренко О.В., к.е.н., доцент Національний університет водного господарства та природокористування

Актуальність мережевого маркетингу пов'язана з тим, що з кожним днем з'являється велика кількість компаній, які використовують його у своїй діяльності. Це один із найефективніших з усіх існуючих на сьогоднішній день засобів розповсюдження продукції. Адже велика кількість людей сьогодні намагається заощадити свій час та кошти і при цьому отримати прибуток. І саме мережевий маркетинг допоміг мільйонам людей покращити своє життя та здобути успіху у бізнесі.

Мережевий маркетинг або MLM – це маркетингова концепція, що припускає створення мережевої (багаторівневої) організації, покликаної просувати товари та послуги від виробника до споживача, використовуючи прямий контакт людини з людиною [1].

Уперше про мережевий маркетинг заговорив Карл Ренборг, який створив перший в світі ланцюговий механізм з дистриб'юторами, котрі розвинулися і стали поширюватися по всьому світу. Зараз 20% мільонерів в США отримали значні прибутки саме завдяки MLM [2].

Також існує міф що мережевий маркетинг це шахрайство. Так сталося тому що, багато пірамід стали маскуватися під MLM-проекти. Але потрібно чітко розрізняти що мережевий маркетинг – це бізнес, а фінансові піраміди – це шахрайство.

Багаторівневий маркетинг застосовують у різних напрямках бізнесу. Його використовують компанії, які спеціалізуються з продажу косметики (Avon, Mary Kay, Oriflame, Faberlic), побутової техніки та посуду (Kirby, Tupperware), нелікарських засобів (Vitamax, Infinitus) тощо.

Світовий ринок MLM у 2020 році оцінили у \$179,3 млрд. За даними Всесвітньої федерації асоціацій прямих продажів, у прямих продажах задіяно понад 125 млн осіб у всьому світі. Лідером мережевого маркетингу за річним оборотом вважається компанія Amway: \$8,5 млрд у 2020 році.

Понад половину загального обороту MLM-бізнесу посідає ринки Азії. Країни-лідери — Китай і США, оборот двох цих країн вищий за російський у 14 разів. Найпопулярніший сегмент у MLM — краса і

здоров'я (близько двох третин усіх світових продаж мережевих компаній). Три з чотирьох дистриб'юторів – жінки.

З популяризацією Інтернет-технологій цей вид маркетингу став ефективнішим. Мережевий маркетинг заснований на концепції реалізації товарів і послуг за допомогою створення мережі незалежних торгових агентів. Використання мережі Інтернет скорочує кількість проміжних учасників у процесі реалізації товарів чи послуг, тим самим створюючи прямий зв'язок «виробник – покупець». До того ж, Інтернет-технології дають можливість не тільки реалізовувати свій товар або послугу безпосередньо, а й знаходити новітні способи збуту продукції. Таким чином, ці комунікації у мережевому маркетингу мають величезну широту охоплення і необмежені можливості передачі інформації.

Мережевий маркетинг був покликаний вирішити наступні завдання:

- Знизити вартість товару для кінцевого споживача.
- Прискорити процес поставки товару до кінцевого споживача.
- Виключити підробки товару.
- Мотивувати співробітників компанії грошима і бізнес-можливостями [3].

Великі транснаціональні корпорації (McDonald's, KFC) для збуту своєї продукції також використовують мережевий маркетинг. Вони працюють приблизно так: виробник – це бренд, споживач – це бізнесмен, який купує франшизу, мережа споживачів формується у відповідь позитивні рекомендації бізнесмена.

Іншими словами, компанія замість традиційної реклами (телебачення, інтернет, банери тощо) пропонує своїм споживачам заробляти за допомогою рекомендацій продуктів, тим самим не мало економить. Бізнес-плани компаній розраховані таким чином, що мережа дистриб'юторів створює скажений товарообіг компанії. З отриманого прибутку віднімаються витрати на собівартість товарів, зарплату співробітникам, і навіть виплати партнерам (дистриб'юторам). Таким чином компанія витрачає від 10 до 40 відсотків на виплати і має відмінний чистий прибуток.

Концепція багаторівневого маркетингу передбачає, що фірма відбирає першу групу людей (4 чи 5 чоловік), які називаються спонсорами, які в свою чергу відбирають 4 чи 5 помічників (дистриб'юторів) для збуту продукції, яку вони закупають у спонсорів. Дистриб'ютори створюють власну збутову мережу 4 чи 5 чоловік (супервізори), які в свою чергу

знаходять собі помічників (супервайзерів) і останні підшують 4 чи 5 помічників (координаторів). Така схема організаційної структури є типовою для більшості мережеских компаній [4].

Спробуємо розглянути переваги та недоліки MLM для того, щоб краще зрозуміти, чи доцільно брати участь у такій діяльності.

Отож, серед переваг можна виділити:

1. Унікальність продукції.
2. Маркетинг-план. Ти можеш спрямувати свій бізнес так, як вважаєш за потрібне, що ти вважаєш найбільш корисним для себе
3. Вигідне придбання. Ти можеш купувати продукцію, користуючись наданою компанією знижкою.
4. Зручний графік роботи. Це один з найліпших варіантів, і для людей, які мають змогу працювати декілька годин на день або в тиждень, і для тих, хто має наміри завзято працювати задля досягнення фінансового благополуччя.
5. Кар'єра. Тут можна досягти навіть найвищої кар'єрної сходинки, незважаючи на твій вік, стать, освіту та кваліфікаційний рівень.

6. Згуртований колектив.

До недоліків, доречно віднести:

1. Очевидна подібність MLM з оманю або шахрайськими схемами. Необхідність відчувати тонку межу при поясненні потенційним співробітникам різниці.
2. Непродуктивні затрати на первинній стадії: витрати на платні семінари та лекції, спеціалізовану літературу, відповідний одяг і аксесуари.
3. Відсутність професіонального мислення. Адже до співробітництва залучаються кадри без спеціальної освіти.
4. Численні зустрічі з клієнтами без надання чіткої інформації щодо потенційних фінансових ризиків.
5. Для того, щоб розширити мережу, залучають нових учасників нижнього рівня, зазвичай, зі шкодою для зростання реальних продажів.
6. Моральне навантаження.

Отже, незважаючи на всі недоліки мережевого маркетингу, він отримав абсолютно заслужене визнання, адже зараз тисячі людей досягають фінансової незалежності саме за допомогою MLM. Врегулювання цієї діяльності в Україні сприятиме зростанню робочих місць та отриманню додаткових коштів в бюджет, що так необхідно

нашій країні.

1. Мережевий маркетинг і MLM [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://www.education.ua/articles/436/>

2. Данніков О.В. Теорія і практика маркетингу в Україні / О.В. Данніков – К.: КНЕУ. – 2005. – 479 с.

3. Що таке мережевий маркетинг; повний огляд MLM-бізнесу для новачків [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <http://bigenergy.com.ua/fnansi/bznes-dlya-pdpri/1138-shho-take-merezhevij-marketing-mlm--oglyad-biznesu-prikladi.html>

4. Заячківська Г.А. Мережевий маркетинг / Заячківська Г.А. – К.: ТНЕУ. – 2016. – 21 с.

ТЕОРІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ В ШКОЛАХ УПРАВЛІННЯ

Масний Микола Богданович, Менеджер організації 2 курс
Поляк Катерина Юрїївна к.е.н., доцент кафедри менеджменту
Рівненський державний гуманітарний університет, м.Рівне

Менеджмент це вид діяльності, та наука про управління. Поняття управління розглядають з двох позицій:

- 1) управління – як вид діяльності;
- 2) управління – як наука про діяльність управління.

Управління як наука виникла лише у ХХ столітті. Воно пройшло досить довгий та складний шлях пошуків, досліджень та кропіткої праці підприємців, правителів, воєначальників, філософів, та інших особистостей які доклали багато зусиль до формування фундаменту управління як науки.

Завдання управління як науки включають розробку, апробацію та практичне застосування наукових підходів, принципів і методів для забезпечення ефективної діяльності організації.

На межі ХІХ – ХХ століть виникає основна зацікавленість людства відносно управління. Менеджмент як наука не розвивалася послідовно, а її можна охарактеризувати як розвиток паралельно-послідовних підходів управління. Тобто менеджмент розвивався відносно досягнень інших наук таких як: математика, інженерія, психологія, філософія та інші.

Загальноприйнятою точкою відправлення розвитку менеджменту вважають 1886 рік коли засновник «Ейле енд Таун Маніфактуринг компанії» Генрі Р. Таун запропонував, досліджувати менеджмент як окрему галузь науки. В одній із газет була опублікована стаття під назвою «Інженер як економіст» він стверджував, що вивчення галузі менеджменту не поступається у важливості навіть такій як інженерія. Та зазначив що у менеджерів немає як такого середовища для обміну та набуттям досвіду, завдяки якому досвід та здобутті знання трансформувалися в принципи та теорії.

Але основний інтерес до управління був зафіксований після того як Ф. У. Тейлор видав у 1911 році книгу «Принципи наукового управління». Від того моменту почали створюватись різні школи управління[1].

Першим хто заснував школу наукового управління був сам Ф.Тейлор. Найбільшу увагу у своєму вченні він приділяв проблемі підвищення продуктивності праці завдяки внесенню в процес управління наукового обґрунтування змін. Тейлор вважав, що основним чинником підвищення продуктивності було те, що

менеджери повинні думати, робітники – працювати.

Такий підхід сприяє поглибленню спеціалізації, появи великої кількості функціональних керівників, успішному вирішенню динамічних завдань підприємства, стимулює оптимальне навантаження, продуктивність і організацію праці підлеглих. Тейлор розробив і успішно впровадив метод поділу праці, та уявляв винагороду не тільки як гроші, а й як певну винагороду для працівників (наприклад, їдальні, дитячі садки, вечірня школи тощо).

Він визначив керівництво робітниками, як фундамент організації та розглядав як науку та мистецтво, виділив чотири основні принципи наукового управління:

- 1) використовувати суто наукові методи праці замість практичних (вивчення траєкторії рухів, організація робочих місць тощо);
- 2) навчання працівників (відпрацювання навичок або їх набуття, інструктаж);
- 3) налагодження співробітництва;
- 4) чітке розмежування функцій між адміністрацією і працівниками.

Ф. Тейлор запропонував використовувати особливу структуру управління, при якій хід роботи буде контролюватися не одним майстром, а декількома. Давати завдання робітникам повинен не один майстер, а декілька – при чому кожен відповідає своїй особливій функції, таким чином послаблювалося одноосібне управління в організації.

Завдяки Тейлору та його досягненням менеджмент стали визнавати як самостійну галузь науки.

Прагнення визначити загальні характеристики і закономірності розвитку організацій призвели до виникнення класичної (адміністративної) школи. Засновником школи вважається французький адміністратор і підприємець А. Файоль. Він визначив, що управління як вид діяльності залежить від розміру організації, рівня ієрархії управління з обов'язковими функціями як планування, організація, контроль, координація та мотивація.

Він визначив 14 основних принципів управління від яких залежить успіх будь-якої організації. На його думку ці принципи повинні застосовуватися в будь-якій організації, в якій здійснюється управління.

Саме через ці принципи було розкрито змістовий аспект адміністрування. Загалом при панівному існуванні класичного напрямку менеджменту у теорії та практиці управління з'явилися нові поняття, які стали фундаментальними та завдяки яким підвищилась продуктивність організацій, стосунки менеджерів і працівників стали

в рази кращими[2].

Більшість науковців описують розвиток підприємства за хвилеподібним принципом найчастіше використовують теорію життєвого циклу підприємства. Хвилеподібний підхід до життєвого циклу компаній реалізував ще у 1792 році професор Гарвардської школи бізнесу Ларрі Грейнер. Він виділив 5 етапів розвитку які вважав основними. Вони змінювалися внаслідок революцій та різних кризових ситуацій:

- 1) зростання через креативність;
- 2) зростання через директивне керівництво;
- 3) зростання через делегування;
- 4) зростання через координацію;
- 5) зростання через співробітництво.

Основним параметром розвитку в даній моделі є розмір організації. Все через те, що в невеликих організація непередбачений великий стратегічний ріст, деякі етапи і кризи просто не можуть мати місце. Саме через це накладається обмеження застосування моделі Л.Грейнера. Також істотне обмеження існує в тому, що модель описує систему управління, а не організацію в цілому[3].

Школа людських відносин і поведінкових наук (починаючи з кінця 1950-х років до сьогодні) вона є продовженням школи наукового управління і логічно доповнює її розумінням важливості психологічної складової у трудовій діяльності людини. Засновниками цієї школи є: М. Фоллет, Е. Мейо, Г. Мюнстерберг, А. Маслоу, Д.Мак-Грегор. Вона відрізнялася від усіх попередніх шкіл своєю однією особливістю - це перенесення центру ваги в управлінні з його задач на людину. Вчення школи опирається на досягненні науки про людську поведінку – соціології та психології.

Основними ідеями школи було те, що управління це соціально-психологічний, а не економічний процес. В основі управління знаходилася неповторна особистість, тобто людина, зі своїми потребами, мотивами та інтересами. Було визначено, що людина це істота, яка підкорюється колективному закону, їй необхідно створювати такі методи управління, щоб вони врегульовували поведінку людей в групах і які могли б у повній мірі використовувати психологічно-емоційні особливості працівника. Також однією з їх ідей було те, що на продуктивність правці повинна впливати не тільки матеріальні чинники, а й психологічні та частково соціальні.

Школа кількісних методів або школа науки управління (часові рамки починаючи з 1950-х рр. до нашого часу), з'явилася через розвиток кількісних методів обґрунтування управлінських рішень, що

в свою чергу передбачило їх використання в управлінні математики, кібернетики, теорії ймовірності, статистики та комп'ютерних технологій. Засновники цієї школи стверджували, що управління це логічний процес, який можна виразити математично. Її засновниками є: Р. Аккоф, С. Бір, Д. Екман, А. Ентховен, Е. Квейд.

Розроблялася модель процесу управління, для вирішення управлінських завдань над певним об'єктом (наприклад, машинобудівним підприємством). Модель - це так зване схематичне відображення реальної ситуації, що відбудеться в майбутньому. Завдяки цьому методу можливо із багатьох ситуацій визначити варіанти розвитку задачі і вибрати з них найвигідніший, потрібно задавати лише різні кількісні значення змінним. Від точності розрахунку залежить успішність отриманого результату в реальній ситуації управління будь-яким об'єктом. Використання цих методів дослідження набуває великої важливості у складних ситуаціях, якщо в умовах дефіциту часу потрібно обробити великий масив інформації[4].

1. МАРМАЗА, О. І.; Основи теорії менеджменту. 2015. С. 6-11.
2. Шкільняк, М. М., Овсянюк-Бердадіна, О. Ф., Крисько, Ж. Л., & Демків, І. О. (2017). Менеджмент.С.30-35
3. Очеретяний, В. В. .ШЛЯХИ АКТИВІЗАЦІЇ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В ОСВІТІ, НАУЦІ, ЕКОНОМІЦІ. 2016 С.182-183
4. Гришко, В. В., & Глєбова, А. О. (2021). Конспект лекцій з дисципліни «Сучасні теорії менеджменту» для докторів філософії спеціальності 073 «Менеджмент».С. 4-6

БІЗНЕС-КОНФЛІКТИ В МЕНЕДЖМЕНТІ ОРГАНІЗАЦІЙ: ПРИЧИНИ ТА ШЛЯХИ ЇХ ВИРІШЕННЯ

Матвеев Микола Едуардович, Юрків Надія Миколаївна
Національний лісотехнічний університет України, м. Львів

Беззаперечним фактом є те, що функціонування організації неможливо без ключової частини, а саме її колективу (людей). На підприємствах люди мають різні потреби, вирішення та задоволення яких часто приводить до виникнення конфліктних ситуацій різної форми.

Проблеми конфліктології, як науки розглядали науковці різних галузей знань, серед них вчені-економісти: Т.Батракова, С.Борцов, Л.Герасіна, А.Гриненко, І.Гришова, Л.Ємельяненко, Г.Захарчин, Ю.Запрудський, А.Ішмуратов, Л.Козер, О.Кузьмін, О.Мороз, О.Мельник, Н.Осіпова, М.Панов, В.Петюх, Н.Подольчак, В.Сафьянов, Л.Торгова, М.Фоллета, Н.Чухрай, М.Цюрупа. Ними напрацьовано значний масив рішень щодо виявлення конфліктів, їх класифікації, джерела виникнення, факторів впливу та методів уникнення конфліктів, а також зниження їх рівня.

Ми спробуємо систематизувати причини виникнення бізнес-конфліктів, а також розробити рекомендації з управління бізнес-конфліктами.

Стан підприємницької діяльності у більшості випадках залежить від правильного підходу до оцінювання конфліктних ситуацій, які періодично можуть виникати у внутрішньому і зовнішньому середовищі виробничо-господарських структур у процесі побудови ділової співпраці з партнерами, конкурентами, кредиторами тощо.

Конфлікт - це зіткнення протилежних інтересів чи поглядів; крайнє загострення суперечностей, що призводить до ускладнень чи гострої боротьби [1]. Суть конфлікту полягає в тому, що кожна сторона намагається робити все для того, щоб була прийнята їх точка зору чи досягнута їх мета і заважає протилежній стороні робити теж саме. В економічному середовищі будь-який конфлікт слід розуміти як протиріччя мінімум двох сторін з нанесенням хоча би одній з них суттєвих збитків, тобто фінансових втрат, які дестабілізують всю подальшу нормальну підприємницьку діяльність.

Представники адміністративної школи, школи наукового управління, школи "людських стосунків" вважали, що конфлікти - це ситуація виражено негативна і її слід уникати чи максимально зводити нанівець. Сучасні погляди на проблему конфлікту полягають в тому,

що конфлікт розглядається як до якоїсь міри позитивне явище. Вважається, що саме конфлікт допомагає виявити різноманітність поглядів та принципів, розмаїття точок зору на вирішення проблем, безліч альтернатив на їх вирішення, та й зрештою конфлікт допомагає виявити численні додаткові проблеми, які приховані в статичному, “дрімаючому” колективі. В такій ситуації з’являється значно більше шансів приймати ефективніші рішення.

Кожна конфліктна ситуація потребує якомога швидкого вирішення, контролю та управління за нею. Проте правильний підхід щодо управління бізнес-конфліктами, насамперед, потребує поточного оцінювання причин їх виникнення (рис. 1).

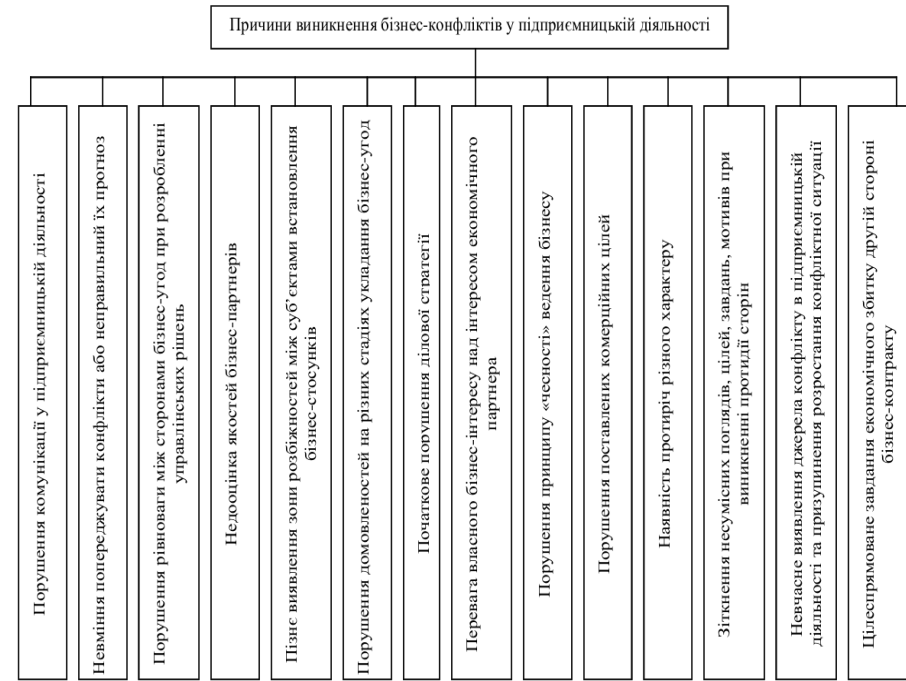


Рис. 1. Причини виникнення бізнес-конфліктів у підприємницькій діяльності

При веденні комерційних переговорів або укладанні ділових угод, як відомо, конфліктна ситуація разом з інцидентом або причиною інцидента переростає у зону конфлікту [2, с. 110-111].

Об'єктивними причинами конфліктної взаємодії вважаються ті обставини соціальної взаємодії людей, що призводять до зіткнення їхніх думок, інтересів, цінностей.

Успішне розв'язання конфліктних ситуацій можливе з допомогою

розробки тактик, що враховують усі аспекти конфлікту як соціально-психологічного явища. З них вибирається та, яка відповідає певній конкретній ситуації. Виділяють такі тактики:

1. Розв'язання конфлікту на основі визначення його сутності та змісту. Ця тактика передбачає встановлення в першу чергу причини конфлікту, а потім зони поширення конфлікту і проблем, які зачіпає цей конфлікт.

2. Розв'язання конфлікту з урахуванням його цілей. Дуже часто через надто високий емоційний фон під час конфлікту, або недостатнє порозуміння учасники конфлікту не розуміють, що насправді їхні цілі є спільними. В цьому випадку їх потрібно лише виявити моменти в яких їхні цілі розходяться і розмежувати особисті цілі від тих, які є першочерговими для самого підприємства (наприклад, вирішення стратегій розвитку підприємства, виконання робочих завдань, тощо).

3 Розв'язання конфлікту з урахуванням його функцій передбачає застосування тактики переконання учасників конфлікту, що конфлікт можна вичерпати, якщо вони обґрунтують свої думки та позиції.

4. Розв'язання конфлікту з урахуванням емоційно-пізнавального стану. Ця тактика полягає в тому, щоб показати учасникам конфлікту весь негативний вплив від їх надмірного емоційного напруження в процесі конфлікту.

5. Розв'язання конфлікту з урахуванням властивостей його учасників. Конфлікти часто виникають унаслідок невмілих дій керівника, неадекватного стилю його діяльності, психологічної некомпетентності. Причинами конфліктних ситуацій можуть слугувати специфічні риси характеру, особистісні властивості членів групи.

6. Розв'язання конфлікту з урахуванням його можливих наслідків передбачає скоріше завершення конфлікту розуміючи негативні наслідки його продовження

У практиці господарювання існує кілька найбільш поширених способів, що дозволяють усунути бізнес протиріччя: нейтралізація об'єкта конфліктної бізнес-ситуації; встановлення конкретних норм, якими будуть керуватися при використанні об'єкта конфлікту; компенсаційний спосіб чи передача об'єкта конфлікту іншому суб'єкту; розведення конфліктуючих сторін; проекція відносин суб'єктів в іншу площину, яка передбачає виявлення загальних інтересів; офіційно публічне вирішення конфлікту; залучення третьої сторони.

Конфлікт у сфері управління бізнес-процесами може призвести як до покращення конфліктної ситуації, так і навпаки, погіршити

становище та призвести взагалі до розірвання договірних відносин між суб'єктами господарювання.

Зважаючи на це, можна зробити висновок, що проблематика бізнес-конфліктів є надзвичайно важливою та серйозною, оскільки у кожного суб'єкта підприємницької діяльності у процесі управління бізнес-процесами виникають безліч непорозумінь, які варто правильно скоординувати та знайти найоптимальніші шляхи їх вирішення.

Суб'єкти бізнес-конфліктів, які не хочуть вдаватися до крайнощів і вирішувати конфліктні питання в судовому порядку все частіше вирішують спірні питання залучаючи до цього посередників, тобто третю незалежну сторону. При цьому посередництво у конфліктних ситуаціях може проявлятися у внутрішній, зовнішній чи змішаній формі.

Слід відзначити, що підприємство підвищує та розвиває свою конкурентоспроможність, якщо в ході здійснення підприємницької діяльності добре налагоджений комунікаційний зв'язок між керівництвом та колективом підприємства. Якщо належного комунікаційного зв'язку не має і в колективі панують напружені відносини, то про зростання конкурентоспроможності підприємства, ефективності роботи працівників та рівня обслуговування клієнтів не можна й говорити. Саме тому для розв'язання конфліктних ситуацій організації все частіше вдаються до залучення посередників.

Найпоширенішим методом залучення посередництва є медіація. Її можна використовувати для різних цілей, таких як укладання договорів, організація партнерства, створення нового бізнесу, демонтаж існуючого бізнесу або вирішення кадрових суперечок [3].

«Ділове посередництво може використовуватися для вирішення як внутрішнього, так і зовнішнього конфлікту. Посередник – це нейтральний спостерігач, який не вкладається в емоційну сферу і може проникнути до суті справи, щоб відкрити дискусії щодо того, як вирішити спір» [4]. Слід розуміти, що медіація підходить лише тим сторонам бізнес-конфлікту, які зацікавлені брати участь у процесі вирішення ситуації. Крім того, медіація є конфіденційною та процес вирішення конфлікту є значно швидшим, ніж у випадку судового процесу і відповідно значно менш затратний для сторін [5].

Вирішення бізнес-конфлікту проходить такі етапи [6]:

- усвідомлення проблеми та визначення об'єкта конфлікту: учасники підприємницької діяльності з'ясовують, у чому у них є згода, а які елементи правовідносин між ними є невизначеними;
- вибір стратегії і тактики вирішення конфлікту: кожен учасник конфлікту визначає для себе спосіб вирішення бізнес-ситуації, яких

результатів вони прагнуть досягти в першу чергу, зіставляючи їх з можливими витратами, на які доведеться піти для досягнення таких цілей;

- пошук умов вирішення спору: обговорюються варіанти умов врегулювання спору, запропоновані всіма сторонами, виявляються спільні інтереси сторін. Досягається консенсус, проти якого не заперечує ніхто зі сторін. Якщо знайти консенсус або зняти протиріччя іншим способом не вдається, сторони звертаються до інших способів вирішення бізнес-конфлікту;

- оформлення умов примирення: формулюються точні умови досягнення рішення, і вони закріплюються в мировій угоді або іншим способом;

- виконання досягнутого рішення: вживаються заходи по втіленню спільно прийнятого рішення в життя – забезпечення виконання мирової угоди.

Нижче подано узагальнений циклічний поетапний процес управління бізнес-конфліктами [7, с.53].

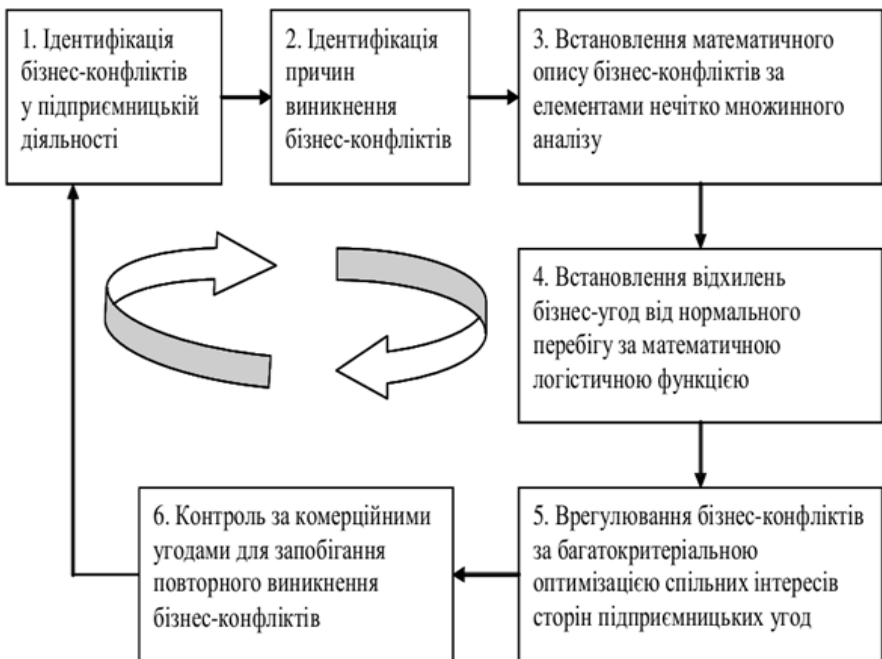


Рис.2. Циклічний поетапний процес управління бізнес-конфліктами

Побудова цього процесу мінімізує час щодо прийняття стандартних рішень стосовно координації послідовності дій при постійних однакових причинах виникнення бізнес-конфліктів та їх врегулювання за участю функції узагальнення ділових стосунків партнерів при укладанні бізнес-угоди у підприємницькій діяльності при максимальному врахуванні спільних інтересів.

Підсумовуючи, робимо висновок про те, що більшість методів вирішення бізнес-конфліктів у підприємницькій діяльності є індивідуальними, бо мають різні причини виникнення. В умовах розвитку ринкових відносин управління бізнес-конфліктами повинно розглядатись як запорука ефективного функціонування суб'єкта підприємницької діяльності.

Незважаючи на всі переваги судових процесів або інших традиційних методів вирішення ділових конфліктів, посередництво продовжує набирати популярності і стає вибором, до якого звертається більшість підприємців для вирішення бізнес-конфліктів.

1. Що таке конфлікт? Словник іншомовних слів. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.jnsm.com.ua/cgi-bin/u/book/sis.pl?Qry=%CA%EЕ%ED%F4%EB%B3%EA%F2>

2. Осовська Г.В. Комунікації в менеджменті: [курс лекцій] / Г.В. Осовська. — К.: "Кондор". — 2003. — 218 с.

3. Юрченко С.М. Методи вирішення бізнес-конфліктів конкуруючих підприємств [Електронний ресурс]. — Режим доступу: http://rusnauka.com/14.NTP_2007/Economics/21411.doc.htm

4. Marta J. Papa. Business Mediation: A Better Way To Resolve Workplace Conflict [Електронний ресурс] / J. Papa Marta. – 2008. – Режим доступу: <https://www.mediate.com/articles/papaM1.cfm>.

5. Reading: Mediation [Електронний ресурс] // Business Law, Basics in American Law. – Режим доступу : <https://courses.lumenlearning.com/masterybusinesslaw/chapter/mediation/>.

6. Мельник А.Г. Ефективні засоби вішення бізнес-конфліктів в умовах ринкової економіки / А.Г. Мельник // Ефективна економіка. – 2020. – № 8. DOI: 10.32702/2307-2105-2020.8.64

7. Хома І.Б. Управління бізнес-конфліктами з використанням теорії нечітких множин / І.Б. Хома // Економіка та держава. – 2014. – № 7. [Електронний ресурс]. — Режим доступу: http://www.economy.in.ua/pdf/7_2014/12.pdf

СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО УДОСКОНАЛЕННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ ПРИРОДНО-ЗАПОВІДНИХ ТЕРИТОРІЙ

Матвеев Микола, Шведюк Юлія

Національний лісотехнічний університет України, м. Львів

Добробут людей в значній мірі залежить від функціональності екосистем. В умовах посилення глобальних екологічних загроз та інтенсивної господарської діяльності важливо сприяти відтворенню та збереженню усього спектру послуг екосистем.

У сучасних умовах для прийняття стратегічних рішень, управління ризиками та вирішення проблем в менеджменті доцільно застосовувати концепцію *VUCA* (*Volatility* – мінливість, *Uncertainty* – невизначеність, *Complexity* – складність, *Ambiguity* – неоднозначність) [2]. У *Harvard Business Review* опубліковано структуру концепції *VUCA* (таблиця 1).

Таблиця 1

Структура концепції *VUCA*

Прогнозування результатів	Складність / <i>Complexity</i>	Мінливість / <i>Volatility</i>
	Можливість прогнозування результатів дій з високою ймовірністю, але інформації про ситуацію недостатньо; широкий діапазон змін в просторі та часі, які впливають на структуру та функціонування природних систем	Достатньо інформації про ситуацію та можливість прогнозування результатів дій; часті зміни в екологічних системах ускладнюють встановлення причинно-наслідкових зв'язків між елементами
	Неоднозначність / <i>Ambiguity</i>	Невизначеність / <i>Uncertainty</i>
	Низька передбачуваність результатів дій та обмежена інформація про ситуацію; необхідність проведення комплексного аналізу з різним трактуванням поточних і майбутніх умов функціонування екологічних систем	Достатньо інформації про ситуацію, але все ще низька передбачуваність результатів дій основних рушійних сил системи; врахування потенційних ризиків управління елементами складних систем
Інформація про ситуацію		

У складній динаміці еколого-економічних систем найбільшими проблемами є невизначеність, недетерміновані тенденції, емерджентні властивості, нелінійність та процеси зворотнього зв'язку. Це особливо актуально для об'єктів природно-заповідного фонду, оскільки комплексний екосистемний підхід до менеджменту природно-заповідних територій поєднує охорону природи та раціональне використання природних ресурсів. Кожна природно-заповідна територія призначена для виконання трьох взаємодоповнюючих функцій:

- природоохоронної – збереження генетичних ресурсів, видів, екосистем і ландшафтів;
- функції розвитку – сприяння сталому економічному та соціальному розвитку;
- функції матеріально-технічного забезпечення – підтримка спільних проєктів, екологічної освіти, навчання, досліджень та моніторингу.

Природно-заповідні території також наділені важливими рекреаційними цінностями. Встановлено, що 93% усіх об'єктів Всесвітньої природної спадщини мають ресурсний потенціал, сприятливий для розвитку туризму та рекреації [3], з них 56% здатні забезпечувати фінансові надходження до бюджетів різних рівнів.

Важливим аспектом розвитку природно-заповідних територій різних країн є транскордонне співробітництво. Посилення співпраці між адміністраціями об'єктів природно-заповідного фонду прикордонних територій зумовлене впливом низки об'єктивних і суб'єктивних чинників (таблиця 2).

Таблиця 2

Основні чинники транскордонного співробітництва на природно-заповідних територіях

Об'єктивні чинники	Суб'єктивні чинники
<ul style="list-style-type: none"> ✓ використання спільних природних ресурсів; ✓ загальні підходи до просторового планування, трансформації та запобігання конфліктам на природно-заповідних територіях; ✓ подібні екологічні проблеми на прикордонних територіях внаслідок посилення впливу глобальних загроз довкіллю; ✓ підтримка природного капіталу (сильна сталість). 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ можливості отримати фінансову підтримку від міжнародних організацій; ✓ створення єдиного інтегрованого простору, просування інновацій, технологій і досліджень; ✓ підвищення соціально-економічного та екологічного розвитку прикордонних територій; ✓ розвиток соціальної інфраструктури, підвищення якості життя громадян.

Для забезпечення сталого розвитку природно-заповідних територій управлінці повинні розробляти більш надійні та адаптивні стратегії, активно управляти ризиками з урахуванням впливу природних та антропогенних чинників. Перспективними стратегіями менеджменту природно-заповідних територій України є стале використання природних ресурсів, адаптація до зміни клімату, збереження природи, розвиток туризму, освіти та розширення зв'язків з громадськістю [1]. Під час реалізації стратегій менеджменту доцільно враховувати низку практичних рекомендацій:

- ✓ розробити проєкт організації території чи об'єкту природно-заповідного фонду;
- ✓ створити ефективну систему акумулювання коштів для цільового фінансування природоохоронних заходів з метою боротьби з наслідками зміни клімату та адаптації до цих змін;
- ✓ сприяти розвитку туризму та рекреації;
- ✓ підвищувати екологічну культуру та сприяти поглибленню екологічної свідомості громадян;
- ✓ налагодити співпрацю між різними групами зацікавлених сторін;
- ✓ розробити систему показників для оцінювання ефективності менеджменту природно-заповідних територій.

В умовах посилення обмежень для вибору стратегії менеджменту природно-заповідних територій необхідно враховувати синергію економічних, екологічних і соціальних ефектів. Результати моделювання сценаріїв менеджменту показують суспільству як можна досягнути цілей у прийнятті рішень і які зміни в управлінні ми повинні обрати як пріоритетні, щоб покращити ситуацію. Комплексна оцінка пріоритетів стратегій сприятиме прийняттю оптимальних управлінських рішень і підвищенню суспільного добробуту.

1. Шведюк Ю.В. Оцінювання еколого-економічної ефективності лісовідновлення в умовах Малоого Полісся: монографія / Ю.В. Шведюк. – Львів: СПОЛЮМ, 2018. – 224 с.

2. Schick, A., Hobson P. R., and Ibisch P. L., 2017. Conservation and sustainable development in a VUCA world: the need for a systemic and ecosystem-based approach. *Ecosystem Health and Sustainability* 3(4): e01267. 10.1002/ehs2.1267.

3. Visitors Count! Guidance for protected areas on the economic analysis of visitation, 2021. UNESCO and the German Federal Agency for Nature Conservation. – 133 p. [Electronic source]. – Available from: <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000378568>

КОРПОРАТИВНА СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ: АКТУАЛЬНІСТЬ У СВІТІ

Medynska T.I./Мединська Т.І.

Рівненський державний гуманітарний університет, Рівне

В Україні Національний план заходів із виконання Концепції реалізації державної політики у сфері сприяння розвитку соціально відповідального бізнесу було прийнято 01.07.2020 року [1].

Однією з ключових установ, які сприяють упровадженню концепції КСВ в Україні є Центр “Розвиток КСВ” – експертна організація в Україні, що об’єднує понад 40 великих компаній, спільно з якими вже десять років просуває принципи сталого ведення бізнесу та соціальної відповідальності, реалізує власні соціальні проекти, надає консультації, проводить семінари та тренінги з КСВ питань та звітів як для приватних компаній, так і для державних органів влади. Є національним партнером CSR Europe (Брюссель, Бельгія) і Всесвітньої бізнес-ради зі сталого розвитку (Женева, Швейцарія) [2].

Українська організація Центр “Розвиток КСВ” та Професійна асоціація корпоративного управління (ПАКУ) за підтримки Центру міжнародного приватного підприємництва (CIPE) провели оцінку прозорості корпоративного управління та соціальної відповідальності українських компаній. Було проаналізовано публічну інформацію за 2020 рік з відкритих джерел 56-ти компаній відповідно до ESG критеріїв: за соціальними, екологічними та управлінськими чинниками. Основою для оцінки стали компанії, що входять до 50-ти найбільших платників податків та ті, які добровільно приєдналися до оцінювання. У ТОП-10 найбільш прозорих компаній потрапили 5 державних та 5 приватних компаній [3].

Показово, що на сучасному етапі розвитку в Україні активно реалізується підтримка глобальних ініціатив, передусім Глобального Договору ООН, приєднанням до якого компанія заявляє про те, що буде декларувати й упроваджувати принципи соціальної відповідальності, як такі, що сприяють узгодженості на ринку та розвитку підприємства, конкретної галузі, добробуту країни в цілому [4]. Структура управління Глобального договору ООН була прийнята за підтримки бізнесу та інших зацікавлених сторін (стейкхолдерів), на той час Генеральним секретарем ООН Кофі Аннаном 12 серпня 2005 року, після річного міжнародного процесу під керівництвом Джорджа Келла, тоді виконавчого директора Глобального договору ООН та професора Джона Руджі, на той час спеціального радника

Генерального секретаря. Цей процес включав вивчення мережевих моделей управління іншими інноваційними глобальними мережами дій та рішень, а також проведення фокус-груп з учасниками та зацікавленими сторонами, включаючи уряди, місцеві громади та вчених. Прийнята структура управління розподіляє функції управління з-поміж кількох суб'єктів з метою залучення учасників та зацікавлених сторін на глобальному та місцевому рівнях до прийняття рішень та надання консультацій з питань, які мають найбільше значення для їх ролі та участі у Глобальному договорі ООН, а також для відображення державно-приватних та багатосторонніх зацікавлених сторін [5].

Держави-члени Організації Об'єднаних Націй 17 грудня 2021 р. у Нью-Йорку підтвердили свою підтримку мандату Глобального договору ООН щодо залучення приватного сектору до просування *Цілей сталого розвитку* оновленою резолюцією, прийнятою Генеральною Асамблеєю ООН. Резолюція, відповідно до пункту порядку денного Генеральної Асамблеї 27 – “На шляху до глобальних партнерств: принципівий підхід до посилення співпраці між Організацією Об'єднаних Націй і всіма відповідними партнерами” – повторює мандат Глобального договору ООН, який полягає у “просуванні цінностей Організації Об'єднаних Націй і відповідальної ділової практики в рамках системи ООН і серед світової бізнес-спільноти” [5].

Резолюція також підтримує роботу Глобального договору ООН з підвищення амбіцій та досягнення більш тісної участі приватного сектору у відновленні *після COVID-19*. Вона є вираженням широкої підтримки урядами півночі і півдня для роботи Глобального договору ООН. Генеральна Асамблея висловила підтримку реалізації Стратегії Глобального договору ООН на 2021-2023 роки, включаючи Стратегію Африки на 2021-2023 роки та Стратегію малого і середнього підприємництва на 2021-2023 роки.

Окрім того, держави-члени спираються у своїх рішеннях на флагманський глобальний договір ООН “Об'єднуючи бізнес live” - ряд подій, які відбуваються у межах Генеральної Асамблеї. Ці заходи включають щорічний Форум ООН з приватного сектору, Глобальний форум впливу, Саміт молодих інноваторів *Цілей сталого розвитку (ЦСР)* та Бізнес-форум ЦСР.

Україна віддана цінностям та цілям, визначеним у Порядку денному в галузі сталого розвитку на період до 2030 року. Результатом інклюзивного процесу адаптації Цілей сталого розвитку (ЦСР) для України з урахуванням специфіки національного розвитку

стала система ЦСР, яка складається із 86-ти завдань зі 183-ма показниками для моніторингу. Урядом було створено Міжвідомчу робочу групу із питань ЦСР для координації роботи по досягненню окреслених цілей. Наразі встановлено відповідальність міністерств за завданнями ЦСР, прийнято Указ, який закріплює Цілі як орієнтир для розроблення програмних та прогнозних документів, розроблено систему моніторингу, здійснено аналіз стану інкорпорації ЦСР у чинні державні стратегії та програми (у 162 нормативно-правові акти та 4,3 тис. заходів). У березні 2020 року Кабінет Міністрів України прийняв політичну програму, яка підтвердила відданість Уряду ЦСР [6].

Етапи розвитку усталеної моделі соціальної відповідальності бізнесу для українських підприємств представлені у вигляді системи на рис. 1.

Сьогодні в міжнародній практиці вже є ряд прецедентів, коли недотримання принципів КСВ приводило до відкриття судових справ. Так, суд Нідерландів створив прецедент, коли зобов'язав компанію "Shell" зменшити викиди CO₂ на 45% (абсолютні показники) до 2030 року від рівня 2019 року. Позов був поданий 7-ма громадськими організаціями від імені 17 тис громадян країни. Попри те, що компанія значно випереджає своїх конкурентів у діях зі скорочення CO₂ і у 2021 прийняла кліматичну стратегію до 2050 року, суд постановив, що аналіз матеріалів, наданих компанією, доводить, що є небезпека недотримання її зобов'язань. Це вперше, коли у ділового середовищі суд регулює діяльність компанії зі зменшення CO₂, але водночас така тактика має високу ймовірність стати стандартною нормою у регулюванні проведення майбутніх бізнес-процесів. Тому амбіційні цілі, інновації та зменшення шкідливих викидів – реалії, які потрібно розглядати компаніям вже сьогодні.

Для переконання керівництва вітчизняних компаній у необхідності запровадження стратегій КСВ, можна використати ще декілька драйверів сьогодення, а саме – концентрацію уваги інвесторів на тому, як компанії управляють своїми екологічними, соціальними й управлінськими ризиками. Це і є ESG-стратегія, за впровадження та інтеграцією із загальною стратегією якої повинна відповідати Рада директорів. Загалом, наприклад, за прогнозами Deutsche Bank до 2030 року всі міжнародні інвестори звертатимуть увагу на ESG, тому компаніям потрібно активно готуватися вже зараз.



Рис. 1 - Система етапів розвитку усталеної моделі СВБ для українських підприємств
(розроблено автором на основі [7])

Сьогодні соціальна корпоративна відповідальність є чи не найважливішою складовою загальної стратегії сучасної компанії. Все більше стає представників всіх розмірів бізнесу в Україні, які не просто перераховують кошти на благодійність або передають подарунки дитячим будинкам тощо, а свідомо формують свої КСВ-стратегії, активно долучають співробітників і прагнуть перманентно вносити зміни на покращення суспільного добробуту.

Основоположним кроком на шляху здійснення глобальних трансформацій є виконання Цілей сталого розвитку України, для чого необхідна популяризація концепції соціальної відповідальності з одночасною розробкою соціальних, економічних та інституційних інструментів та засобів для мотивування підприємства до реалізації соціально відповідальної діяльності, серед яких одне з ключових місць відведено системному грамотному веденню і представленню нефінансової звітності кожного суб'єкта господарювання.

1. State Policy Implementing Concept in the Field of Promoting Socially Responsible Business dated 01.07.2020. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/Laws/show/853-2020-%D1%80#text>.

2. CSR-UKRAINE. URL: www.csr-ukraine.org.

3. In Ukraine the most transparent companies in terms of corporate governance and CSR were identified. Special project “Responsible Business”. December 2, 2021. URL: <https://mind.ua/news/20233881-v-ukrayini-viznachili/>.

4. UN Global Compact in Ukraine. URL: <https://globalcompact.org.ua/pro-nas/gd-oon-v-ukraini/>.

5. UN General Assembly Reaffirms Global Compact Mandate // Un Global Compact Media, New York, United States of America. URL: <https://unglobalcompact.org/news/4836-12-17-2021>.

6. Voluntary national review on Sustainable Development Goals in Ukraine // Department of Strategic Planning and Macroeconomic Forecasting. 30.06.2020. URL: <https://me.gov.ua/documents/detail?lang=uk-ua&id=a0fc2a99-ada3-4A6d-b65b-cb542c3d5b77&title=dobrovinniinatsionalniogliadschodotsileistogorozvikuukraini>.

7. Vorobey V., Zhurovska I. Nonfinancial Reporting: a Tool for Socially Responsible Business. Kiev: United Nations Office in Ukraine / Global Compact Initiative in Ukraine, 2010. 84 p. URL: https://www.ppv.net.ua/uploads/work_attachments/non-financial_reporting__ua_.pdf.

РОЗВИТОК МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ РИЗИКОМ ПРИ РЕАЛІЗАЦІЇ БАНКОМ ВЛАСНОЇ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ

Меркулов М.М., д.е.н., проф.,

Ізмаїльський державний гуманітарний університет

Фоміна Н.М., асистентка,

Національний університет «Одеська політехніка»

Розрізняють два основних види інвестиційної стратегії банку - пасивна (вичікувальна) та агресивна (спрямована на максимальне використання сприятливих можливостей ринку) [4, с.46].

Пасивна (risk - averse) стратегія заснована на уявленні, що ринок сам визначить рівень ефективності цінних паперів. Суть цієї стратегії полягає у створенні добре диверсифікованих портфелів із заздалегідь визначеним рівнем ризику та тривалим утримуванням портфеля у незмінному вигляді.

Основна мета консервативного інвестора полягає в отриманні стійкою поточного доходу при невеликій частці ризику. Зазвичай ці доходи значно менші, ніж у агресивних інвесторів, але їх можна досить точно передбачити і вони носять регулярний характер. Тому портфель пасивного інвестора в основному складається з державних цінних паперів. Рівень диверсифікації такого портфеля значно вищий, ніж у агресивного інвестора, що дозволяє знизити ризики інвестування. Пасивний портфель характеризується низьким оборотом та незначними накладними витратами, пов'язаними з управлінням.

Прикладами пасивної стратегії можуть бути рівномірний розподіл інвестиції між випусками різної терміновості (метод «сходи» - ladder approach) та концентрація інвестиції в паперах полярної терміновості (метод «штанги» barbell approach).

При виборі пасивної стратегії управління портфелем цінних паперів найчастіше використовують індексування, тобто. цінні папери для портфеля підбираються виходячи з того, що дохідність інвестиції повинна відповідати певному індексу.

Агресивна (risk – seeking) стратегія. Основне завдання агресивної стратегії полягає в прогнозуванні розміру можливих доходів від інвестованих коштів. Інвестори агресивного типу купують цінні папери в очікуванні різкого підвищення з курсової вартості. Ця стратегія пов'язана зі значною часткою ризику, але очікувані результати значно більші, ніж при використанні пасивної стратегії.

Агресивний інвестор схильний як до довгострокових, так і

короткострокових інвестицій і не вимагає високих поточних доходів у вигляді відсотків або дивідендів. Оскільки невеликий потенціал зростання мають корпоративні акції, вони можуть становити значну частину активів портфеля агресивного інвестора. Активна стратегія передбачає, з одного боку, пильне вивчення та придбання найефективніших цінних паперів, з іншого — ротацію портфеля та швидке рятування від низько доходних активів.

За кордоном політики агресивної стратегії притримуються великі банки, що мають великий портфель інвестиційних паперів і прагнуть до повчання максимального доходу від цього портфеля. Цей метод вимагає значних коштів, так як він пов'язаний з великою активністю на ринку цінних паперів, при якій необхідно використовувати експертні оцінки та прогнози стану ринку цінних паперів та економіки в цілому.

До методів активної політики відносяться: методи, засновані на маніпулюванні кривій прибутковості (yield curve strategy) і операції «своп» з цінними паперами (bond swapping strategy).

Реальна портфельна стратегія зазвичай поєднує елементи як агресивного, і пасивного управління. Таку «усереднену» стратегію можна назвати стратегією помірно-консервативного інвестора (risk – neutral), основною метою якої є зростання капіталу та отримання поточних доходів за контрольованого ризику. До складу такого портфеля включаються як довгострокові інвестиції, пов'язані зі зростанням курсової вартості, і інвестиції із західним рівнем прибутковості [3, с.91].

Сформулюємо основні засади класичного портфельного інвестування.

1. Інвестор протягом певного періоду (holding period) має в своєму розпорядженні ресурси, які повинні бути оптимально інвестовані і повернені разом з прибутком після закінчення періоду.

2. Управління портфелем (тобто зміна його структури) протягом аналізованого періоду не передбачається.

3. Портфель завжди дивідендний (що не виключає зростання його курсової вартості).

4. Включені в портфель цінні папери характеризуються двома параметрами: очікуваним доходом (expected return) та стандартним відхиленням (standart deviation), що показує діапазон розбіжності очікуваного та реального доходу. Зростання очікуваного доходу - факт позитивний, тоді як зростання стандартного відхилення - негативне.

У визначенні оптимального балансу між цими параметрами і є суть методу оптимального вибору. На початковому етапі вирішення цього завдання будується графік, на якому визначаються різнозначні та оптимальні точки для помірно-консервативного інвестора, оптимальні точки для пасивного та агресивного інвесторів, які характеризуються

відповідно більшим та меншим очікуваного доходу та стандартного відхилення.

Розглянемо тепер характерні риси реального портфеля. Портфель курсової, тобто. Дохід у ньому складається зі зростання курсової вартості вхідних нього цінних паперів, але ці виключає використання стандартних математичних методів. Якщо у класичному портфелі повернення основний суми вважається подією практично достовірним, то реальному портфелі її зменшення вельми ймовірно.

Структура портфеля може змінюватись. Агресивною чи консервативною буде й не так стратегія формування портфеля, скільки стратегія зміни його структури. Тут можливі два рівні аналізу та прогнози - на макрорівні та на мікрорівні, причому вони взаємно доповнюють один одного.

Дохід від інвестиційного портфеля складається з наступних компонентів: надходження у формі процентних платежів; дохід від підвищення капітальної вартості паперів, що перебувають у портфелі, комісія за надання інвестиційних послуг; спред (різниця між курсами покупок та продажу при дилерських операціях). Виходячи з цього, прийнято виділяти чотири основні види ризиків за інвестиціями: кредитний ризик, ризик зміни курсу цінного паперу, ризик ліквідності, ризик довгострокового відкликання

Кредитний ризик (credit або default risk) – ризик того, що погашення основного боргу та відсотків за цінним папером не буде здійснено у належний час. За кордоном оцінку кредитного ризику за різними видами та окремими випусками цінних паперів дають спеціалізовані агенції. Вони надають паперам рейтинг, що дозволяє судити про можливість своєчасного погашення зобов'язань.

Ризик зміни курсу цінних паперів (price risk). Цей ризик пов'язаний із зворотною залежністю між нормою відсотка та курсом твердо відсоткових цінних паперів: при зростанні відсоткових ставок курсова вартість паперів знижується, і навпаки. Це породжує великі проблеми для інвестиційних відділів банків, тому що при зміні економічної кон'юнктури часто виникає необхідність мобілізації ліквідності і доводиться продавати цінні папери на збиток. Банк, купив цінних паперів за умов падіння попиту кредит і щодо низьких відсоткові ставки, тобто. за високою курсовою вартістю, змушений продати їх при збільшених процентних ставках та падінні курсової вартості паперів. На балансі банку виникають негативні курсові різниці, що зменшують прибуток.

Банки дотримуються особливої стратегії, щоб нейтралізувати несприятливі наслідки зміни відсоткових ставок. Вони можуть купувати цінні папери, термін викупу яких укладається у прогнозовані фази

ділового циклу. Як правило, це папери на строк до 5 років. Якщо ставки відсотка відносно високі і настає фаза економічного підйому, банк може почати купувати довгострокові облігації, розраховуючи на підвищення їхнього курсу та отримання позитивних курсових різниць у разі запалення норми відсотка.

Ризик довгострокового відкликання цінних паперів (call risk). Умови випуску муніципальних та корпоративних цінних паперів можуть передбачати можливість довгостроково погашення облігації за побажанням емітента. Таке погашення дозволяється, якщо пройшов мінімально допустимий термін і, якщо ринкова ціна облігації не нижча за її курсову вартість. Оскільки банк, що зберігає в портфелі «відгукові» облігації, втрачає частину надходжень після відкликання, він отримує відшкодування у вигляді від пивної премії, яка тим вище, чим раніше оголошується довгострокове погашення облігації, вносить елемент невизначеності в політику банку, за цими випусками виплачується вищий відсоток.

Ризик ліквідності - пов'язані з неможливістю швидкої реалізації цінних паперів та отримання коштів без втрат.

Поточна ліквідність, або ліквідність до певної дати - дуже важлива характеристика інвестиції, що показує реальну вартість активів до певної дати, ті. можливість їх продажу за ринковою ціною покриття як позапланових, і запланованих витрат.

Цей вид ризику був із ризиком зміни курсу цінних паперів. До цінних паперів, що мають високу ліквідність, відносяться державні короткострокові та середньострокові боргові зобов'язання. Найменшою ліквідністю мали корпоративні цінні папери.

Важливо не лише знати, з якими ризиками ми маємо справу, а й уміти боротися із ними. Існують такі способи боротьби з ризиками: диверсифікація ризиків; хеджування (спеціальний випадок диверсифікації); перенесення збитків на іншу особу за допомогою гарантії або страхування; розподіл ризиків між великою кількістю осіб (диверсифікація навпаки); спеціальний механізм торгівлі та виконання угод, що знижує ймовірність втрат за рахунок ускладнення та подорожчання технічних процедур.

Основними методами боротьби з ризиками, пов'язаними із портфельними інвестиціями, є диверсифікація ризиків та хеджування [1].

Диверсифікація ризику полягає у такому розміщенні наявних активів у різні цінних паперів, у якому існує можливість передбачити втрати. Якщо одні й теж зовнішні, випадкові події (джерела ризику) однаковим чином впливають на дохідність різних паперів, наступ цих подій покличе адекватну зміну дохідності портфеля, складеного з цих паперів.

Якщо ж різні папери реагують на джерела ризику по-різному, зміни їхньої прибутковості компенсують один одного. При цьому загальна дохідність портфеля не зазнаватиме значних змін. Це властивість характеризує цінних паперів з невідконтрольними прибутками.

Якщо інвестор свідомо використовує протилежну реакцію різних цінних паперів на ту саму подію, але кажуть, що застосовується хеджування. Воно засноване на такому розподілі активів, щоб сумарний вплив того чи іншого джерела ризику на їхню вартість виявився нульовим. При цьому нейтралізується ризик втрат від нього, хоча при цьому має місце відмова від можливого прибутку. Як правило, дохід хеджуванням розуміють покупку фінансових інструментів, спеціально сконструйованих для захисту від деякого ризику.

Класичним прикладом хеджування є купівля ф'ючерського договору.

Коротко розглянемо інші способи боротьби з ризиками.

При перенесенні збитків іншу особу з допомогою гарантій чи страхівки інвестор не зменшує свої середні втрати, лише робить їх передбачуваними. Практично гарант чи страховик займається диверсифікацією.

Розподіл ризиків між великою кількістю осіб («диверсифікація навпаки») відбувається при створенні різного роду спільних страхових фондів, в яких беруть участь багато осіб. При цьому збиток перерозподіляється на всіх, хоча для кожного з них у середньому не зменшується, але стає більш передбачуваним

До спеціальних механізмів торгівлі та виконання угод відносяться резервування коштів на купівлю цінних паперів депонування виставлених на продаж цінних паперів, використання механізмів маржових внесків до клірингової палати тощо. Ці механізми вимагають прийняття сторонами угоди додаткових зобов'язань і тому застосовують у основному фондових чи валютних біржах [2].

На розвинених ринках застосовуються всі перелічені механізми управління ризиками, кожен із яких застосовується у конкретному випадку. Комбінація механізмів дозволяє усунути невизначеність розміру збитку переважають у всіх видах ризику, що з операціями з цінними паперами.

1. Закон України «Про банки та банківську діяльність». Інвестгазета, 2009. №35. С. 4 -34.

2. Закон України «Про цінні папери та фондовий ринок». Інвестгазета, 2009. №36. С. 4 -21.

3. Васильєва Т.А. Банківське інвестування на ринку інновацій : монографія. Суми : Видавництво Сум ДУ, 2007. 513с.

4. Козьменко С.М., Шпиг Ф.І., Волошко І.В. Стратегічний менеджмент банку : Навчальний посібник. Суми : ВТД « Університетська книга», 2003. 734с.

ВИКОРИСТАННЯ ПРОЕКТНОГО ПІДХОДУ ПРИ РОЗРОБЦІ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНИХ ПРИРОДНИХ ПАРКІВ

Микитин Тарас

Рівненський державний гуманітарний університет, м.Рівне

В Україні створено 56 національних природних парків, які займають площу 1399161га, що складає 31% від загальної площі природно-заповідного фонду України. Робота НПП регламентується законодавством України, зокрема Законом про природно-заповідний фонд [1], Про екологічну мережу [2], та іншими нормативними актами. Для планування роботи національні парки використовують проекти організації території, які розробляються на 10 років і їх структура регламентована наказом Міністерства охорони навколишнього природного середовища [3]. Парки розробляють проекти організації території, визначають стратегію розвитку парку та шляхи її досягнення.

Запропонований зміст Проекту організації території відрізняється від попередньої редакції Наказу, який по суті передбачав тільки проведення комплексного аналізу території Національного природного парку, не пропонуючи реальних шляхів підвищення фінансової стійкості парку. Нове Положення більш адаптоване до розробки стратегії розвитку Національного природного парку.

У ньому сформовані такі завдання до Проекту організації:

- визначення стратегії розвитку парку на десять років;
- проведення науково обґрунтованого функціонального зонування території парку та встановлення територіально диференційованого режиму охорони, використання та відтворення його природних комплексів, біологічного і ландшафтного різноманіття, історико-культурних комплексів і об'єктів;
- визначення відповідно до стратегії та на її виконання конкретних ефективних заходів з розвитку парку, охорони, відтворення та рекреаційного використання його природних комплексів та об'єктів на п'ять років.

По суті має місце проектний підхід до розробки стратегії розвитку Національних природних парків, які є основною одиницею природно-заповідного фонду в Україні. Його використання допоможе паркам у пошуку фінансових ресурсів для досягнення стратегічних цілей. Не зважаючи на прогресивний характер Положення про Проект організації території Національних природних парків слід зазначити

ряд недоліків, які очевидно будуть мати місце при розробці стратегії розвитку НПП. До них віднесемо [4]:

1. Органи влади, поступово переходять на 7 річне стратегічне планування із розробкою 3 річних планів реалізації стратегії. Так Стратегії розвитку областей уже розроблені на 2021-2027 роки. Тому є сенс у тому щоб стратегію розвитку національного природного парку розробляти на 7 річний період. Це європейська традиція.

2. Важливо до розробки стратегії розвитку парку залучати більш широке коло стейкхолдерів. До них віднесемо представників територіальних громад, на території яких розміщений парк, природолюби, краєзнавці, бізнес, який орієнтований на забезпечення рекреаційних потреб відвідувачів парку, громадські організації, які переймаються питаннями охорони природи.

3. У Проекті організації парків велика увага приділяється проведенню функціонального зонування території парку - виділення заповідної зони, зони регульованої рекреації, зони стаціонарної рекреації та господарської зони, встановлення територіально диференційованого режиму охорони, використання та відтворення його природних комплексів, біологічного і ландшафтного різноманіття, історико-культурних комплексів і об'єктів. Очевидно що після створення національного природного парку це питання є головним. Однак згодом, коли ці зони визначені, основою для Проекту організації парку стане його стратегія розвитку, тобто визначення пріоритетів розвитку, концентрація зусиль на їх реалізації.

Нами проаналізовано Проект організації території НПП «Великий Луг». Національний природний парк «Великий Луг» створений згідно з Указом Президента України від 10 лютого 2006 року. Він розташований в межах територій Малобілозерської та Василівської територіальних громад Запорізької області. Площа Парку складає 16756 га, в тому числі 9324 га земель, які надані йому в постійне користування та 7432 га земель, що увійшли до його складу без вилучення у землекористувачів. Територія парку розташована у межах 1,5-2 годинної транспортної доступності міст Запоріжжя, Мелітополь. [5]

У Проекті організації проекти названі заходами, більш того їх передбачено 59, із яких 31 потребують дофінансування, яке за 10-річний період складе 2635 тис.грн. Проекти сформовані у 22 стратегічних завдань, які у свою чергу об'єднані у 6 стратегічних напрямів. Очевидно, що поточна робота не є проектом, тому завдання, які не потребують дофінансування не доцільно записувати у план реалізації. Не менш важливим є наявність у команді національного

парку проектного менеджера, який би шукав можливості для до фінансування, писав проекти та приймав участь у їх реалізації.

На сьогодні є достатньо фондів та програм, які концентрують свою увагу на природоохоронній діяльності. Серед них обласні природоохоронні фонди, програми міжнародної технічної допомоги. Серед програм міжнародної допомоги виділяються програми, які фінансує Глобальний екологічний фонд, програми транскордонної співпраці. Слід зазначити, що національні природні парки Польщі на 50% фінансуються із державного бюджету, інші кошти вони отримують, реалізуючи проекти [6].

Використання проектного підходу при розробці проекту організації території національного природного парку допоможе йому у досягненні стратегічних цілей та пошуку фінансових ресурсів для реалізації цікавих природоохоронних проєктів.

1. Закон України про природно-заповідний фонд. Електронний ресурс: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-12#Text>

2. Про екологічну мережу України. Закон України від 24 червня 2004 р. № 1864-IV // Урядовий кур'єр. – 2004 р. – 14 вересня. – № 172.

3. Про Проект організації території національного природного парку, охорони, відтворення та рекреаційного використання його природних комплексів і об'єктів: Положення. Наказ Міністерства охорони навколишнього природного середовища України 06.07.2005№245 (у редакції наказу Міністерства екології та природних ресурсів України від 21.08.2014 № 273). [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0831-05>

4. Микитин Т.М. Стратегічне управління розвитком національних природних парків: теоретичний аспект// Збалансоване природокористування. Науково-практичний журнал. №4/2019. – К, 2019. С. 100-106.

5. Проект організації території національного природного парку «Великий Луг», охорони, відтворення та рекреаційного використання його природних комплексів і об'єктів Електронний ресурс: <https://mepr.gov.ua/documents/3409.html/>

6. System finansowania Parków narodowych w Polsce. Stan obecny i kierunki pożądaných zmian / A. Babczuk, M. Kachniarz. -Jelenia Góra: Wydawnictwo „Ad Rem”, 2015, -172с.

МОТИВАЦІЙНИЙ ПРОФІЛЬ ПРАЦІВНИКА В УМОВАХ ВІЙНИ

Інна Милько, Наталія Вавдіук

Волинський національний університет імені Лесі Українки
м. Луцьк

Сьогодні всі ми відчуваємо неспокій, тривожність безпорадність та стрес. І це зрозуміло, адже у країні війна, постійні повітряні тривоги, перегляд новин додають занепокоєння. Саме тому перед управліннями різного рівня постає завдання у формуванні ефективної системи мотивації, яка дозволила б працівникам мінімізувати негативні наслідки стресу.

Важливою компонентою системи мотивації працівників є визначення їх мотиваційного профілю.

На думку В.Е. Мільмана, мотиваційний профіль особистості є сукупністю стійких мотивів, що додають цілеспрямований характер діяльності індивідів з оволодіння професією, обумовлюють спрямованість особистості на творчу самореалізацію [1].

За допомогою використання даної методики можна визначити найбільш значимі фактори мотивації для співробітника, що дозволить керівнику налагодити з ним ефективну взаємодію.

Так, визначення мотиваційного профілю працівника відбувається за допомогою виявлення ставлення до мотиваційних факторів. Перелік факторів мотивації працівників представлено у табл. 1.

Таблиця 1

Фактори мотивації працівників підприємств

№	Мотиваційні фактори	Сутність мотиваційних факторів
1	2	3
1	Високий заробіток	Потреба у високій заробітній платі, матеріальних винагородах, наборі пільг та надбавок
2	Фізичні умови праці	Потреба мати комфортні умови праці та сприятливе навколишнє середовище
3	Структурування роботи	Потреба мати встановлені правила та директиви виконання роботи
4	Соціальні контакти	Потреба у спілкуванні з широким колом людей, мати тісні стосунки з колегами
5	Креативність	Бажання бути постійно відкритим до нових ідей

1	2	3
6	Стійкі взаємовідносини	Потреба формувати і підтримувати довгострокові стабільні стосунки з невеликим колом колег
7	Визнання	Потреба в тому, щоб оточуючі цінували досягнення та успіхи індивідуумів
8	Прагнення до досягнень	Потреба ставити перед собою складні цілі та досягати їх
9	Влада і впливовість	Прагнення керувати іншими, прагнення до конкуренції і впливовості
10	Різноманітність і зміни	Потреба в постійних змінах, бажання постійно бути готовому до дій
11	Самовдосконалення	Потреба в розвитку як особистості
12	Цікава та корисна робота	Потреба мати суспільно корисну роботу

Примітка. Побудовано автором на основі [2].

Виявлення даних факторів відбувається на основі встановлення їх важливості відносно один одного та визначення відповідної кількості балів. За результатами, отриманими внаслідок аналізу даних факторів, менеджер може виявляти чинники для кожного працівника індивідуально, які найбільше їх мотивують. Так, за результатами даного тестування можна побудувати гістограму мотиваційного профілю співробітників (див. приклад побудови на рис. 1.).

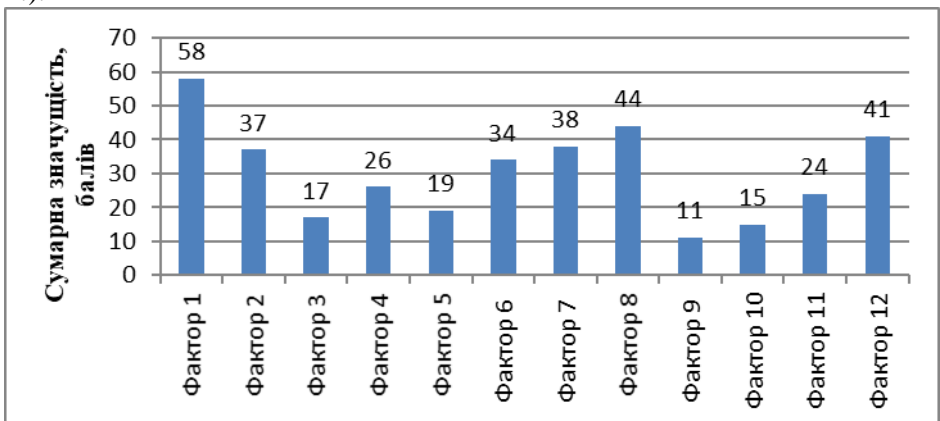


Рис. 1. Гістограма мотиваційного профілю працівників

Примітка. Побудовано автором на основі [2].

Безумовно, оплата праці виступає ключовим чинником для всіх працівників, адже вона покликана задовольнити базові потреби особистостей. Проте, на період ведення бойових дій на території країни, соціально-психологічні складові мотиваційного профілю займають також важливе місце у системі мотивації співробітників до праці. Насамперед, такими факторами є: соціальні контакти, визнання, цікава та корисна робота, самовдосконалення.

Для того, аби задовольнити такі потреби працівників та мотивувати свою команду, менеджер повинен морально підтримувати своїх співробітників, а саме:

- створити умови для виконання професійних завдань, що допомагатиме психіці відволіктися та повернутися в зону контролю;
- використовувати похвалу та подяку, оскільки фіксування досягнутого позитивного результату для людини посилює її відчуття безпеки;
- проявляти турботу, тобто не дати людині поринути у почуття відокремленості, а, навпаки, створити атмосферу поваги та підтримки;
- ділитися власним досвідом звільнення від негативних відчуттів: посилаючись на власний досвід, допомоги людині не поринати у власні переживання, а подивитися на ситуацію з позиції спостерігача [3].

Отже, визначення мотиваційного профілю працівника дозволяє встановити найбільш вагомні мотиваційні чинники індивідуально для кожного співробітника. Це дає змогу менеджеру впливати на працівників, що сприятиме задоволенню їх ключових потреб, зниженню рівня тривожності та стресового навантаження, що, в свою чергу, дозволить підвищити ефективність і продуктивність всієї організації в цілому та впевнено рухатися до перемоги.

1. Гаркуша І.В., Кайко В.І. Формування системи мотивів та мотиваційного профілю співробітників у сучасній науці. *Вісник університету імені Альфреда Нобеля*. 2017. Вип. 2(14). С.148–155.

2. Вергун А.М., Жук Т.В. Оцінка мотиваційного потенціалу підприємства. URL: <https://er.knutd.edu.ua/handle/123456789/7385>.

3. Як підтримати та мотивувати співробітників у воєнний час. URL: <https://happymonday.ua/yak-pidtrymaty-ta-motyvuvaty-spivrobitnykiv>

ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ АСПЕКТ РЕЛОКЕЙТУ ПІДПРИЄМСТВ ТА ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ ВІЙНИ

Інна Милько

Волинський національний університет імені Лесі Українки

Початок війни став шоком для всієї країни, яка завмерла від невідомості та очікувань. Але з часом прийшло розуміння, що здатність України перемогти ворога визначається не тільки кількістю та якістю зброї для відвойовування захоплених територій та захисту, але й у створенні умов для функціонування української економіки.

На сьогодні триває поступове відновлення роботи підприємств, які перебувають в регіонах України, де немає активних військових дій. Негайного вирішення потребувало питання щодо переміщення підприємств з небезпечних територій у відносно спокійні регіони.

Метою нашого дослідження є необхідність розглянути організаційні аспекти релокейту підприємств та персоналу в умовах війни.

Щодо сутності релокейту або релокації, то це переміщення активів підприємств, переїзд персоналу для функціонування у інших локаціях (регіонах однієї країни чи іноземної держави), що спричинені економічними, демографічними, політичними причинами та надзвичайними ситуаціями.

Релокейт можна поділити за окремими ознаками, зокрема, на переміщення підприємств; переміщення персоналу разом з підприємством; переміщення осіб для проживання у іншу місцевість. Можна виділити внутрішній релокейт, який передбачає переїзд у межах однієї країни, та зовнішній релокейт, в межах якого переміщення відбувається до іноземної держави. Залежно від терміну, на який переїжджає підприємство та персонал, розрізняють короткостроковий та довгостроковий релокейт.

Ми знаємо, що держава швидко відреагувала на потреби бізнесу евакуювати свої активи у безпечне місце, щоб зберегти майно, персонал, виробничий потенціал та продовжити роботу та запропонувала Програму релокації підприємств.

Програма передбачає максимальне сприяння масштабному перенесенню бізнесу на безпечні території. В Україні запрацювала єдина платформа цифрової взаємодії для допомоги з релокації бізнесу relocate.prozorro.sale. Її запустило ДП «Прозорро.Продажі» за ініціативи Мінекономіки, а також за підтримки Міністерства цифрової трансформації та національного проекту з розвитку підприємництва й

експорту Дія.Бізнес [2].

ДП «Прозорро.Продажі» спільно з маркетплейсами розробило ІТ-систему, яка дозволяє подавати заявки як підприємствам, що потребують переміщення, так і компаніям, які готові надати для цього приміщення свої активи. Платформа дозволяє збирати та опрацьовувати запити на переміщення, моніторити он-лайн процес переїзду, Укрзалізницею, Укрпоштою та іншими учасниками Програми. Для реалізації проекту з релокації Microsoft Corporation надав у користування хмарні сервіси в межах загальної програми підтримки державних органів та бізнесу, що дозволило забезпечити інфраструктуру рішення для автоматизації процесів релокації українських підприємств.

Підприємство, яке підлягає переміщенню, отримує підтримку за такими напрямками:

- підбір місця розташування для потужностей підприємства;
- допомога з перевезенням на нову локацію;
- сприяння в розселенні персоналу та пошуку нових співробітників;
- підтримка у відновленні логістики, закупівлі сировини та пошуку ринків збуту [2].

Згідно Програми відносно безпечними регіонами в Україні, куди можуть переїхати підприємства, визнані такі області: Закарпатська, Львівська, Івано-Франківська, Тернопільська, Хмельницька, Чернівецька, Вінницька, південні території Волинської і Рівненської областей.

Станом на 18 квітня Міністерство економіки України отримало від підприємств 1424 заявки на релокацію, з яких 1417 вже опрацьовано. За державною програмою релокації з місць бойових дій переміщено 400 підприємств, понад 200 з яких уже працюють. Крім цього, для 465 підприємств знайдено обладнані майданчики, і вони передані для транспортування службам «Укрзалізниці» та «Укрпошти».

За результатами опитування Європейської Бізнес Асоціації серед представників МСБ (малого і середнього бізнесу) – учасників проекту Unlimit Ukraine – переважна більшість підприємців малого та середнього бізнесу, нікуди не перевозили свій офіс чи виробництво (71% опитаних), 11% – здійснили релокейт на захід України, 4% – за кордон.

Державна програма релокації передбачає проходження певних етапів (див. табл. 1). Зокрема, на першому етапі відбувається опрацювання заявок, що полягає у видаленні повторних форм, запитів з неповною інформацією. Наступним етапом є сортування заявок за пріоритетністю, першочергово відбирають заявки виробничих

підприємств. Фахівці Міністерства економіки зв'язуються з претендентами на релокацію та доуточнюють необхідну інформацію. Третій етап – передача відібраних заявок спеціально призначеним відповідальним фахівцям однієї з приймаючих обласних адміністрацій.

Таблиця 1

Етапи державної програми релокації підприємств

Етапи державної програми релокації підприємств	
Перший етап	Опрацювання заявок, що полягає у видаленні повторних форм, запитів з неповною інформацією
Другий етап	Сортування заявок за пріоритетністю, першочергово відбирають заявки виробничих підприємств
Третій етап	Передача відібраних заявок спеціально призначеним відповідальним фахівцям однієї з приймаючих обласних адміністрацій
Четвертий етап	Фахівці в областях контактують з підприємством
П'ятий етап	Заявка надходить до спеціалістів з логістики

Після цього фахівці в областях контактують з підприємством, спільно шукають варіанти для розміщення виробничих потужностей, вирішують питання оренди, підключення мереж, розселення персоналу і членів їхніх родин.

На п'ятому етапі заявка надходить до спеціалістів з логістики. Як зазначалось вище, головним перевізником виступає АТ «Укрзалізниця». АТ «Укрпошта» відповідає за доправлення обладнання до залізничної станції, може виступати оператором для оперативного проходження блокпостів, здійснює оформлення транспортних накладних і інших документів, що дозволяють компенсувати підприємству витрати на транспортування [5].

Наразі Хмельницька військова адміністрація отримала понад 380 пропозицій від компаній Хмельниччини з різних громад області, які готові приймати або вже приймають на своїх майданчиках евакуйовані бізнеси. Переїхали й працюють 4 підприємства — зі сфери легкої й хімічної промисловості, а також компанії, пов'язані з ресурсами та виробництвом металоконструкцій. Коли таких підприємств в області накопичиться понад 10, військова адміністрація планує зустріч приїжджих із місцевими податківцями, митниками та представниками регіонального бізнесу [3].

На Рівненщині створений Центр економічного розвитку та релокації бізнесу. Бізнесмени вже подали понад 1000 заявок на релокацію своїх потужностей до цього регіону, куди найчастіше переміщуються підприємства меблевої промисловості, сільського господарства, логістичні компанії, ІТ.

На сьогодні ведуться перемовини щодо релокації 8 підприємств до Волині. 2 компанії вже в процесі переїзду до регіону. Щоб прискорити прямі контакти між територіальними громадами та бізнес-структурами, що переїжджають, Волинський ресурсний центр в партнерстві з компанією Chemonics готує до запуску платформи-каталог з пропозиціями від територіальних громад з місцями, які вони готові надати для релокації. Формування каталогу об'єктів нерухомості, доступних для релокації, відбувається за підтримки Агентства США з міжнародного розвитку (USAID) у рамках Програми USAID з аграрного і сільського розвитку (АГРО).

Закарпаття надає майже 600 локацій для компаній, що переїжджають з небезпечних міст. Пропонують користуватися підготовленими офісами, складськими приміщеннями, земельними ділянками.

Щодо зовнішнього релокейту, то найпопулярнішою країною для релокації українського бізнесу стала Польща, де на сьогодні функціонує майже 22 тисячі компаній з українським капіталом. Для порівняння до війни було зареєстровано лише 100 підприємств. Цьому сприяють законодавчі ініціативи польського уряду, зокрема, громадяни України можуть легально працювати 1,5 роки, підприємці мають можливість зареєструвати компанію он-лайн з формою ведення бізнесу у формі ТзОВ [1].

Варто зауважити, що у частині державної підтримки бізнес-релокейту необхідно вирішити такі питання:

- 1) надати пільгові тарифи для перевезення обладнання та потужностей бізнесу для збереження вітчизняного потенціалу;
- 2) підтримати у відновленні логістики, закупівлі сировини та пошуку ринків збуту;
- 3) забезпечити оперативне підключення виробничих потужностей переміщених підприємств до газо-, водо-, електропостачання та інших інженерних комунікацій;
- 4) надавати інформаційну та організаційну допомогу щодо можливостей розміщення та проживання працівників переміщених підприємств [4].

Отож, продумана організація масштабного переміщення підприємств із зони активних бойових дій до визначених відносно

безпечних територій України допоможе скоротити час та витрати для відновлення роботи виробництв, які мають важливе значення для економіки держави та життєзабезпечення громадян України.

1. Внутрішня та зовнішня релокація: корисна інформація для українського бізнесу. URL: <https://hub.kyivstar.ua/news/vnutrishnya-ta-zovnishnya-relokacziya-korysna-informacziya-dlya-ukrayinskogo-biznesu>/Програма релокації підприємств. URL: <https://auction.e-tender.ua/#/register>

2. Програма релокації підприємств. URL: <https://me.gov.ua/>

3. Релокація бізнесу до Хмельниччини. URL: <https://hromadske.radio/publications/poshuk-zhytla-dlia-fakhivtsiv-ta-prymishchennia-dlia-vyrobnystva-relokatsiia-biznesu-do-khmelnychchynu>

4. Сидоров Д. «Корум дружківський машинобудівний завод» вже вдруге проводить успішну та вимушену релокацію. *Журнал «Енергобізнес»*. URL: <https://e-b.com.ua/tetyana-kalugina-korum-druzktivskii-masinobudivnii-zavod-vze-vdruge-provodit-uspisnu-ta-na-zal-vimusenu-relokaciyu-4236>

5. Що потрібно знати бізнесу про програму релокації підприємств. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/minekonomiki-shcho-potribno-znati-biznesu-pro-programu-relokaciyi-pidpriyemstv>

ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ПРИВАБЛИВОСТІ ОДЕСЬКОГО РЕГІНУ ДЛЯ РОЗВИТКУ ТУРИЗМУ І РЕКРЕАЦІЇ У ПОВОЄННИЙ ПЕРІОД

Михайлюк Олена

Одеський національний економічний університет

Після анексії Криму в 2014 році, Одеська область зайняла першість серед морських курортів України (табл. 1).

Таблиця 1

Місце Одеської області в економічному потенціалі країни

Показник	Україна	Одеська область	Питома вага, %
Площа території, тис. км ²	603,5	33,31	5,5
Чисельність населення на 01.09.2021р., тис осіб	41,3	2,3	5,6
Капітальні інвестиції, млн. грн.	331665,9	12516,9	3,8
Обсяг реалізованих послуг, млн. грн	290602,4	21145,63	7,3
Кількість підприємств за їх розмірами, одиниць	373822	25465	6,8
Обсяг реалізованої продукції, млн. грн.	10049870,8	450205,0	4,5
Оборот роздрібною торгівлі, млн. грн.	1289740,8	95663,5	7,4
Санаторії і пансіонати*	284	27	9,5
Санаторії-профілакторії*	55	3	5,4
Будинки відпочинку *	67	6	9,0
Бази відпочинку*	1235	285	23,1
Дитячі оздоровчі заклади**	9745	640	6,6
Іноземні туристи, осіб***	11773	145	1,2
Внутрішні туристи, осіб***	402868	13234	3,3
Тимчасове розміщення, тис. грн.****	3689230,5	302191,1	8,2
Діяльність із забезпечення стравами і напоями, тис. грн.****	5874901,6	167917,8	2,3

* 2017р., ** 2019р., *** 2020р., **** 2021р.

Джерело: [1]

Туристичний потік виріс на 11%. Область має розвинену інфраструктуру і може прийняти ще більше туристів. За показником загальної кількості місць у колективних засобах розміщування область на першому місці у країні і переважають тут не готелі, а так звані «інші засоби розміщення» - це найвищий показник по країні.

Одеський регіон є визнаним в Україні центром туризму і рекреації, де особливості «низького і «високого» сезонів чітко прослідковуються через завантаження засобів тимчасового розміщення – найбільший прибуток дає третій квартал – липень, серпень і вересень (табл. 2).

Таблиця 2

Обсяг реалізованих послуг засобами тимчасового розміщення міста
Одеса. грн.

	Обсяг реалізованих послуг	У т.ч. реалізованих населенню
I квартал 2020 року		
Тимчасове розміщування	49974,6	22637,9
II квартал 2020 року		
Тимчасове розміщування	34599,4	17466,2
III квартал 2020 року		
Тимчасове розміщування	184595,3	82619,2
IV квартал 2020 року		
Тимчасове розміщування	57040,2	22643,8
I квартал 2021 року		
Тимчасове розміщування	45332,0	22056,4
II квартал 2021 року		
Тимчасове розміщування	141077,4	54074,0
III квартал 2021 року		
Тимчасове розміщування	302191,1	119095,0
IV квартал 2021 року		
Тимчасове розміщування	85001,2	27481,3

Джерело: [1]

Окрім самої мільйонної Одеси, розвиваються курортні зони в регіоні. Перевагами невеликих курортів, таких як Сергіївка, Лебедівка, Миколаївка стали чисті пляжі, помітно нижчі ціни на проживання і менша кількість туристів.

Після закінчення війни основну частину туристичного потоку

будуть складати саме українці. У повоєнний період зросте інтерес до внутрішнього туризму, тому що у населення ще 5-6 років не буде коштів на міжнародні подорожі, і у зв'язку з цим необхідно розробити програму щодо розширення туристично-рекреаційного сезону з трьох місяців (червень-серпень) до мінімум п'яти (травень- вересень).

Існує чимало проблем, які обмежують зростання туристичного потоку. Готелі слабо модернізуються, інфраструктура практично не розвивається, сервіс, на думку експертів туристичного ринку, поліпшується, але ці зміни незначні на тлі кардинальних проблем. Серед них - відсутність в Україні достатньої кількості мережевих готелів, різкі стрибки цін на проживання під час заходів подієвого туризму, відсутність інфраструктури автобусних перевезень і проблеми із залізничним транспортом.

Необхідна розробка єдиної довгострокової Програми розвитку усіх видів туризму (в тому числі і оздоровчого) на тривалий період (2022-2041 рр.), в якій необхідно відобразити наступні проблеми і розробити наступні шляхи їх вирішення:

- розробити і запропонувати для ухвали Верховною Радою України законодавчі механізми створення туристичних кластерів за різними принципами: за видами туризму, за місцем формування, за певними цілями;

- упорядкувати стандарти характеристики оздоровчих закладів;
- встановити вікові категорії пільг для дітей в оздоровчих закладах;

- розробити механізми залучення до оздоровчих туристичних кластерів транспортних послуг, організації культурних заходів, фестивалів, виставок, впровадження «туристичних карток гостя» як у межах окремих курортних районів (одним з яких є приморські курорти Татарбунарського і Кілійського районів), так і для туристів Одеської агломерації.

Після закінчення війни в Україні, нажаль, з'явиться велика кількість поранених цивільних і військових, які потребуватимуть лікування та реабілітації.

Об'єктами щодо надання цих видів послуг повинні стати:

- об'єкти медичного туризму (клініка ім. Філітова, приватні центри і клініки та інші);

- санаторії різного спрямування у межах міста;
- курортно-рекреаційний комплекс на базі Куяльницького лиману.

Усі вони на даний час потребують реконструкції, а деколи і створення нових комплексів (курорт Куяльник). Деякі санаторії і

пансіонати належать російському капіталу і повинні бути націоналізованими. По курорту «Куяльник» потрібна розробка окремої програми: вирішення екологічних проблем щодо обміління, будівництво туристичної і готельної інфраструктури, нових санаторних корпусів, транспортної інфраструктури, курортної поліклініки, грязеліквального корпусу тощо.

Продовжити свій розвиток медичний туризму регіону. Наразі медичний туризм потребує спеціального закону щодо механізмів його діяльності.

Також після закінчення війни дуже важливим моментом стане реабілітація та оздоровлення дітей, і Одеський регіон може стати лідером цього напрямку. До 2014 року за кількістю дитячих таборів відпочинку він був другим після АРК. На 2010 рік в Одеському регіоні було 1073 заклади дитячого оздоровлення (12.8 тис місць). На 2019 їх залишилося 640 (на 9.6 тис. місць). За цей час частина дитячих оздоровчих закладів перестала існувати, їх землі (особливо в районі В.Фонтану) зайняли під будівництво елітного житла. Постає гостра потреба у збільшенні числа таких закладів, в тому числі у Сергіївці, Приморському, Лебедівці, Катранці, Санжейці. Це повинні бути окремі дитячі містечка нахшталт колишнього Артеку з відповідною розважальною, освітньою і лікувальною інфраструктурами. Такі містечка можуть надавати дітям рекреаційні послуги протягом усього року або протягом найбільш сприятливого у регіоні сезону – з квітня по листопад.

Після нашої перемоги у війні Україна стане дуже популярною у світі і багато хто захоче її побачити своїми очима. Великі круїзні компанії повернуться до планів 2013 року, коли вже робилися спроби щодо залучення Чорноморського регіону до круїзних туристичних дестинацій.

На 2014 рік тільки до Одеси повинно було зайти 5 найсучасніших круїзних лайнерів з майже 12-тма тисячами пасажирів на борту. Чорноморський круїзний ринок за рахунок в основному заходу іноземних лайнерів може зростати на 10-15% на рік.

До цього ще потрібно додати круїзи по Дніпру і Дунаю із заходом до Одеси і портів у Придунав'ї. У цьому регіоні потрібно підтримувати розвиток екологічного і яхтингового туризму вздовж Дунаю; етнічного, винного, сільського, гастрономічного і ностальгійного туризму у селах з переважанням болгар, гагаузів, німців, молдаван, албанців, греків.

Україна могла б стати ініціатором створення міжнародного кластеру з просування бренду круїзів по Чорному морю (до складу

якого увійшли б зацікавлені відповідні структури Болгарії, Румунії, Грузії, Туреччини, Вірменії та інших країн).

У чорноморських портах, за виключенням Констанци і Одеси, не створена інфраструктура для прийому пасажирських лайнерів завдовжки 200 м. На сьогодні лише Одеський порт може якісно виконувати такі функції – одночасно в ньому можуть пришвартуватися три великих круїзні судна. День перебування судна у порту протягом 8-10 годин повинен бути заповнений комплексом екскурсійних, розважальних та інших заходів.

Потрібно продовжити консультації у межах Асоціації MEDCRUISE щодо просування проекту об'єднання восьми головних кризних портів Чорного моря під єдиним трендом Cruise Black Sea. На даний момент відсутній правовий механізм співпраці між державою і потенційними інвесторами у морських гаванях.

Для залучення круїзних компаній у приморські регіони України потрібна розробка комплексної програми розвитку туризму на Півдні України.

Висновки.

Для розширення часових меж туристично-курортного сезону потрібно:

- врахувати існуючі недоліки у рекреаційнотуристичній сфері і розробити заходи щодо їх виправлення;
- посилити орієнтування на додатковий контингент споживачів послуг;
- розробити та суттєво посилити систему промозасобів щодо залучення споживачів послуг.

1. Статистична інформація. Головне управління статистики в Одеській області [Електронний ресурс]. – Режим доступу: www.od.ukrstat.gov.ua

УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ МАРКЕТИНГОМ В СЕРЕДОВИЩІ ЕЛЕКТРОННОЇ КОМЕРЦІЇ

Нагі Сабољч

Мішкольцьський університет, м.Мішкольць, Угорщина

Косенко Олександра, Перерва Петро

Національний технічний університет «ХПІ», м.Харків

Фахівці з маркетингу та рекламодавці все частіше використовують електронну комерцію, мобільну комерцію або соціальні мережі та з ентузіазмом використовують різні платформи, але ефективність цих інструментів все ще невизначена [1-14]. Це не тому, що оцінка цих електронних інструментів є неточною чи не такою ефективною, як оцінка за допомогою інструментів моніторингу соціальних мереж, які надають кількісні показники, такі як обмін, коментар, клік, перегляд, кількість підписників тощо. Одна із основних проблема інтеграції цих інструментів полягає в тому, що в наш час різні поведінки споживачів стають набагато більш значущими. Академічні дослідження також мають тенденцію зосередитися на вмісті або контексті (тобто, платформа або інструменти та типи соціальних медіа) [1, 3, 7, 11], але ми постулюємо, що кожен з них визначається різними групами користувачів медіа та їхніми звичками використання медіа. Метою нашого дослідження є акцент на важливості диференціації в комунікації відповідно до менших груп користувачів, оскільки поведінка споживачів стає все більш значущою і має протистояти спокусі використовувати масове спілкування за допомогою цих інтернет-інструментів. У проведеному дослідженні визначеться, яким чином можна створити якомога менше груп споживачів, щоб розробити різні стратегії для них та їх взаємодії з платформами соціальних мереж. Теоретично ми розробляємо та вивчаємо актуальність отриманих кластерів і пропонуємо двовимірну матрицю дій з рекомендаціями як внесок у практику.

Організація соціальних мереж і зв'язків на основі діяльності, або комунікації на основі блоків, створює різні структури в порівнянні з традиційними моделями в ланцюгах цінності та поставок, які все ще організовані на звичайних відносинах. Наприклад, міжнародні підходи дуже часто потрібні локально [4, 7, 13]. На рівні ланцюгів і мереж виникають складніші питання, ніж раніше, які можна розвинути в концепції, яка вимагає синергії маркетингу та логістики [9, 14]. Що стосується соціальних мереж, то їх пропонується класифікувати на наступні шість категорій:

1. *Соціальна мережа.* Основна увага – охоплення споживачів, а також забезпечення підтримки інтересу під час створення відповідного вмісту. Facebook і LinkedIn, наприклад, підходять для охоплення різної аудиторії.

2. *Соціальне знання.* Це сайти інформаційних служб, як-от Yahoo, Google. Вони дають відповіді, допомагають користувачам, а також впливають на споживачів. Вікіпедія так само підходить для впливу на суспільство, хоча варіанти споживачів набагато вужчі.

3. *Соціальний обмін.* Це соціальні закладки, які дозволяють швидко ділитися та поширювати інформацію, переважно за допомогою цікавого контенту.

4. *Соціальні новини.* Це привертає увагу до нового способу інформування, з якого також змінюються класичні ролі (збір інформації, обмін, читач тощо).

5. *Соціальна трансляція.* Багатий вміст, який забезпечує швидкий ефект завдяки миттєвим відповідям, коментування та обміну (подкастинг).

6. *Контент і спільнота, створений користувачами підприємства.* У зв'язку з цим підприємства, організації можуть створювати незалежний контент, відповідний власному іміджу. Створення спільноти споживачів, створення лояльності до бренду, прямі контакти з споживачами можуть бути метою цієї діяльності.

У ХХІ столітті можна отримати більше інформації за лічені хвилини, ніж кількість інформації декількох попередніх епох. Незважаючи на вплив величезної кількості інформації та нових технічних можливостей на наміри користувача здійснити покупку, сьогодні не вистачає цінного набору факторів для оцінки рівня цього наміру. Інформаційний вибух зараз відбувається не тільки в суспільстві та науці, але навіть серед машин [2, 10, 12]. Наука про інформацію є однією з швидкозростаючих дисциплін нашого часу, яка займається обробкою та використанням великої кількості даних, що швидко змінюються, за допомогою штучного інтелекту. Електронна комерція в Інтернеті розширюється такими темпами, що, як очікується, перевищить традиційні канали продажу. Нові електронні ринки також поширюються на таких традиційних ринках, як сільськогосподарська техніка або сировина. Системи акустичного та візуального розпізнавання спрощують щоденне з'єднання користувачів з Інтернетом. Доповнена і віртуальна реальність також реалізують нові рівні сприйняття і дозволяють краще поєднувати реальність і кіберсвіт.

По результатам проведеного дослідження виділено деякі з тенденцій, які зараз перебувають у перехресному вогнищі дебатів:

- онлайн-медіа надзвичайно підходять для застосування методів контент-маркетингу, але їх вплив і крива навчання працюють по-різному від платформи;

- канали комунікації та сама комунікація мають свої сегменти, причому не тільки споживчий ринок, а й різні групи зацікавлені в різному змісті (однак для цього спочатку потрібно ознайомитися з ними);

- вміст відео та подкастів стає все більш популярним замість текстової інформації, частково через погіршення комунікації, частково через більш щільні стимули та стиснення інформації, тепер будь-хто може створювати економічно ефективні відео, а YouTube є третім за відвідуваністю сайтом після Facebook і Google;

- поєднання різних медіа також є вражаючим явищем, яке, як очікується, буде взаємно посилювати короткостроковий імідж, звук та онлайн-контент один одного, наприклад, зображення в більшості випадків можуть посилити повідомлення, а в щоб досягти більш потужного маркетингу, кожен платформу можна також об'єднати;

- блогери та інфлюенсери можуть впливати на думку своїх численних підписників за допомогою власних точок зору та унікальної зовнішності;

- важливість автоматизації маркетингу стрімко зростає з кожним роком, оскільки різноманітна діяльність передбачає багато ресурсів, ці обов'язки беруть на себе щоденні завдання, такі як спілкування, підтримка контактів, надсилання електронної пошти, виставлення рахунків, оплата, Business Intelligence на основі оцінки попиту або створення пропозицій і ціноутворення мають велику новизну, а значення воронки продажів зростає, яка проходить через піраміду продуктів;

- чат-боти — це окрема категорія, це розумні роботи, які навіть можуть спілкуватися та виконувати певні повторювані завдання обробки інформації;

- на додаток до SEM і SEO (маркетинг у пошукових системах, пошукова оптимізація), Google Ads (adWords) стає все більш важливим там, де націлена та повторно націлена реклама можлива в пошуковій і медійній мережах, тоді як фокус буде зміщено з попередніх концепції зовнішнього вигляду до методу рейтингу кліків;

- окрім пошукового маркетингу та пошукової оптимізації (SEM, SEO), також посилюється автоматизований збір та профілювання інформації, які в деяких випадках (у випадку великих сервісних підприємств) перебувають на межі законності;

- Google Analytics — це легальний і прийнятний варіант моніторингу активності користувачів, який дозволяє статистичний аналіз і відстеження активності веб-контенту з кількох точок зору;

- важливість та ефективність прямих розсилок падають.

У ланцюгах створення вартості (і поставок) у XXI столітті покупець вже може сам вирішувати, як і де отримати або купити продукт, у них набагато більше можливостей, ніж будь-коли раніше. При цьому покупець (споживач) може розглянути, виходячи з кількох критеріїв, і вибрати найбільш підходящі і найбільш корисні для нього рішення. Наприклад, електронні ринки в сільському господарстві повинні в кінцевому підсумку знизити витрати на обмін товарами.

На основі наших даних ми також можемо стверджувати, що ми можемо виділити окремі групи за кількома критеріями всередині груп споживачів або сегментів споживачів відповідно до того, як вони пов'язані з онлайн-технологіями. Цей феномен привертає увагу до того, що дуже практично сегментувати не лише за споживчими звичками, а й за медіа-каналом, якщо ми хочемо здійснювати ефективну та економну маркетингову комунікацію чи діяльність. Наші результати були пов'язані з іншими дослідженнями, такими як важливість взаємодії з платформами соціальних медіа, але ми зробили доповнення, яке залежить від споживача. У нашому дослідженні ми успішно застосували шість описових змінних, визначених із типових аспектів користувача, до окремих кластерів. Підтверджені наслідки апробації розроблених пропозицій демонструють сильну залежність.

На закінчення можна сказати, що свідоме створення спільнот споживачів та проактивна поведінка та цілеспрямована комунікація щодо них можуть бути одним із перевірених напрямків розвитку бізнесу. Сьогодні споживач вимагає як персоналізованих продуктів і послуг, так і персоналізованої (або цільової) вчасної, добре розташованої інформації чи спілкування. Наразі технічні бар'єри знято, і існує незліченна кількість рішень з різним ступенем ефективності. Завдання – донести потрібну інформацію до потенційного користувача через правильний інформаційний канал. Сподіваємося, що наше дослідження та будь-які інші подібні дослідження можуть допомогти вам у цьому процесі. Доцільно розширити сферу діяльності підприємств, які раніше використовували лише традиційні інструменти та канали маркетингової комунікації, у напрямі онлайн-контенту та відносин із споживачами, що є запорукою успіху.

1. A New Strategic Marketing Management Model for the Specificities of E-Commerce in the Supply Chain // *Journal of Theoretical and Applied*

2. Pererva P.G., Tkachov M.M., Kobieliava T.O., Tkachova, N.P., Diachenko T.A. Management of relations with enterprise stakeholders based on value approach // *Problems and Perspectives in Management*. Tkachov M.M., Pererva P.G., Kobieliava T.O., Tkachova, N.P., Diachenko T.A. Management of relations with enterprise stakeholders based on value approach // *Problems and Perspectives in Management*. 2021. Vol.19, Iss.1. P.24-38.

3. Kocziszky G., Pererva P.G., Somosi Veres M., Kobieliava T.A. Compliance program: [tutorial] // ed.: P.G.Pererva, G.Kocziszky, M.Veres Somosi.– Kharkov-Miskolc : LTD «Planeta-prynt», 2019. 689 p.

4. Перерва П.Г. Управління маркетингом на машинобудівному підприємстві // Навч.посібник. Харків: «Основа», 1993. 288с.

5. Старостіна А.О. Маркетинг: теорія, світовий досвід, українська практика: підруч. К.: Знання, 2009. 1070 с.

6. Kocziszky György, Pererva P.G., Szakaly D., Somosi Veres M. Technology transfer. Kharkiv-Miskolc: NTU «KhPI», 2012. 668 p.

7. 2021. Vol. 19, Iss.1. P.24-38.

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

9. Kosenko O.P., Kobieliava T.O., Tkacheva N.P. Monitoring the commercial potential of intellectual property // *Scientific bulletin of Polissia*. 2017. №1, ч.2. С.140-145.

10. Tkachova, N.P., Pererva P.G., Kobieliava, T. O. Investigation of the role of venture companies in the early stages of the product life cycle // *Науковий вісник Полісся*. 2017. № 2 (10), ч.2. С. 144-149.

11. Гочарова Н.П., Перерва П.Г., Яковлев А.И. Маркетинг инновационного процесса. Учеб. пособие. Киев: ВИРА-Р. 1998.- 267с.

12. Перерва П.Г. Самомаркетинг менеджера и бизнесмена. Ростов н/Д: Феникс, 2003. - 592 с.

13. Перерва П.Г. Практический маркетинг. Вып. 2. Маркетинг на промышленном предприятии. - М.: НПО «РИМ», 1991. - 80 с

14. Kobeleva T., Pererva P., Tovazhnyanskiy V., Gladenko I. Antikrizisnyy monitoring of finansovo-ekonomicheskikh indexes of work of enterprise // *Business Studies*. Miskolc: Miskolc University Press. 2010. Volume 7. №2. S.71-183.

НАУКОВИЙ ПОТЕНЦІАЛ ПІВДЕННОГО РЕГІОНУ ТА ЙОГО РОЛЬ У РЕАЛІЗАЦІЇ ІННОВАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ ОДЕСЬКОЇ ОБЛАСТІ

Небога Тетяна, Лабунська Ольга

Державна установа «Інститут ринку і економіко-екологічних досліджень Національної академії наук України»

У сучасній економіці перспективи сталого розвитку та забезпечення потреб суспільства залежать від стану та темпів зростання розвитку науки, що є визначальною основою для технологічного розвитку за допомогою модернізації та інноваційного розвитку економіки країни на національному та регіональному рівнях. В умовах післявоєнного економічного відновлення України наука має стати ключовою ланкою реалізації інноваційної політики на усіх рівнях державного управління.

Тому актуальним є дослідження стану науково-технічної діяльності, оцінювання результативності вітчизняної науки щодо її внеску в інноваційний розвиток регіонів та країни, у вирішення соціально-економічних проблем держави, пов'язаних з післявоєнним відродженням. З цією метою приведемо узагальнені результати вивчення стану наукових досліджень в Південному регіоні України у 2020 року.

Для аналізу наукового потенціалу Південного регіону використовувався масив даних щорічних наукових досягнень у Південному регіоні (Одеська, Миколаївська та Херсонська області) в 2020 році (табл. 1).

Таблиця 1

Кількість наукових установ Південного регіону України

Установи за підпорядкуванням	Кількість наукових установ			
	Південний регіон у цілому	Одеська область	Миколаївська область	Херсонська область
Установи НАН України	10	6	2	2
Заклади вищої освіти	24	16	3	5
Галузеві установи	20	15	1	4
Всього	54	37	6	11

Напротязі 2020 року в 54 наукових установах Південного регіону України було виконано 284 наукових дослідження, які розподілилися наступним чином: фундаментальні дослідження – 188, інноваційні розробки – 96.

В Одеській області у 2020 році було виконано всього – 183, з яких фундаментальних досліджень – 126, інноваційних розробок – 57.

В Миколаївській області у 2020 році було виконано всього – 32, у тому числі – фундаментальних досліджень – 21, інноваційних розробок – 11.

В Херсонській області у 2020 році було виконано всього – 69, з яких фундаментальних – 41, інноваційних розробок – 28.

Якщо розглянути співвідношення фундаментальних досліджень та інноваційних розробок від загальної кількості досліджень, виконаних науковцями Південного регіону країни, то переважають з них саме фундаментальні (рис.1).

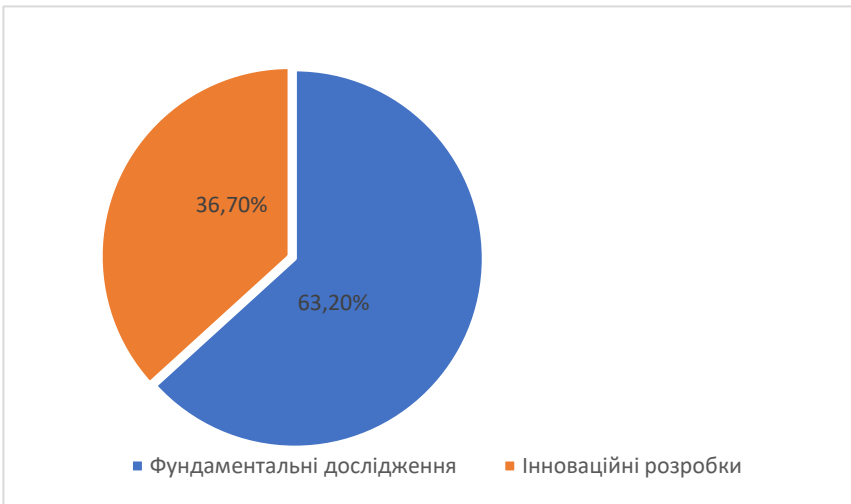


Рис. 1. Відсотковий вміст фундаментальних досліджень та інноваційних розробок, виконаних науковцями Південного регіону України.

Відсотковий вміст фундаментальних досліджень становить 66,2% від загальної кількості досліджень, у тому числі в Одеській області – 44,4%, в Миколаївській області – 7,4%, в Херсонській області – 14,4%.

Частка інноваційних розробок в загальній кількості досліджень, таким чином, у 2020 році склала усього по регіону – 33,8%, у тому

числі в Одеській області – 20,0%, в Миколаївській області – 3,9%, в Херсонській області – 9,9%.

Для аналізу стану наукових досліджень наведемо дані по кількості досліджень, виконаних установами Південного регіону України у 2020 році (табл. 2).

Таблиця 2

Зведена таблиця кількості досліджень по установам Південного регіону України

Установи	Фактична кількість установ	Фундаментальні дослідження		Інноваційні розробки	
		Сумарна кількість установ, які брали участь у розділах збірника	Кількість досліджень	Сумарна кількість установ, які брали участь у розділах збірника	Кількість розробок
НАН України	10	10	59	5	18
Одеська область	6	6	51	4	17
Миколаївська область	2	2	2	1	1
Херсонська область	2	2	6		
Заклади вищої освіти	24	52	89	23	34
Одеська область	16	34	55	9	12
Миколаївська область	3	10	18	6	9
Херсонська область	5	8	16	8	13
Галузеві установи	20	19	40	12	44
Одеська область	15	13	20	8	28
Миколаївська область	1	1	1	1	1
Херсонська область	4	5	19	3	15

Аналізуючи інформацію про фундаментальні дослідження (за 20 напрямками), та про інноваційні розробки (за 13 напрямками) можна зробити висновок про те, що провідними напрямками фундаментальних досліджень є агропромисловий комплекс (24%), охорона навколишнього середовища (12,2%) та економіка (15,4%); інноваційних розробок – агропромисловий комплекс (36,4%), новітні біотехнології та медицина (10,4%) та економіка (14,5%). З усіх трьох напрям новітні біотехнології та медицина є самим невиразним за

відсотковою характеристикою.

В процесі аналізу виявлено, що простежується трансформація наукових досліджень за напрямом «Економіка». У 2020 році установами виконувалися 9 суто фундаментальних досліджень, 9 цільових фундаментальних та 11 прикладних досліджень, з яких 12 завершені у 2020 році, останні мають бути продовжені як суто фундаментальні – 7, як цільові фундаментальні – 3 і прикладні – 7. Цього року за напрямом «Економіка» присутня трансформаційна складова, яка складає 6,8%, тобто має місце подальший розвиток та переростання дослідження із цільового фундаментального типу в прикладне. Зазначене має позитивно впливати на стан інноваційного розвитку в Одеській області. Разом з тим, на завершені дослідження не отримано жодного патенту, що вже визначає проблеми, які необхідно вирішувати на шляху реалізації інноваційної політики в області.

Інновації представлені 14 розробками у двох областях: Одеської – 13 розробок і Херсонської – 1 розробка, які виконували 2 установи: 1 установа НАН України в Одеській області і 1 ЗВО Херсонської області. Всі роботи оцінені як розробки, що не мають аналогів в Україні. Підсумком роботи можна вважати впровадження цих розробок в господарський комплекс України, але цього досягла лише Одеська область – впроваджено 7 розробок. Впровадження останніх 7 інновацій заплановано було на 2021 рік.

Сучасна наука занурилася в соціально-економічну конкуренцію. Наука являє собою надзвичайно потужний соціально-економічний інститут, без якого неможливе промислове виробництво, соціальний розвиток та реалізація інноваційної політики на всіх рівнях державного управління. Наука тісно переплетена з замовником, а, значить, з фінансовими потоками і фінансовими структурами, оскільки завдяки науковим розробкам замовник сподівається отримати прибуток. Одним із важливіших показників цього може бути впровадження інноваційних розробок в промисловість та тиражування в галузях господарського комплексу країни. За даними дослідників, у 2020 році в цьому напрямку спостерігалась ситуація, представлена у зведеній таблиці 3.

Таблиця 3

Зведена таблиця кількості впровадження інноваційних розробок
установами Південного регіону України

Напрямок дії	Заплановано (рік)	Відбу- лося	Тиражо- вано в галузі	Наяв- ність патен- тів
Машинобудівництво, приладобудування	2(на 2021р.) 2(на 2022р. та пізніше)		1(1)	6
Електроніка, інформатика та зв'язок	3(на 2021р.) 1(на 2022р. та пізніше)	2		1
Нові технології, речовини та матеріали	1(на 2020р.) 3(на 2021р.) 1(на 2022р. та пізніше)	1	1(3)	10
Новітні біотехнології та медицина	1(на 2021р.)	6	5(9)	10
Охорона навколишнього середовища	1(на 2021р.)	2	2(6)	1
Агропромисловий комплекс	2(на 2020р.) 1(на 2021р.) 4(на 2022р. та пізніше)	14	14(16)	19
Освіта	1(на 2022р. та пізніше)			
Комунальне господарство	2(на 2021р.)			
Транспорт			1(2)	
Енергетика	2(на 2022р. та пізніше)	1		5
Економіка	6(на 2021р.)	7		
Мистецтвознавство	1(на 2021р.)			
Інші			1(3)	

З проведеного аналізу випливає, що більшу кількість досліджень і розробок, які були виконані, впроваджені та результати цієї роботи

знаходяться у вільному доступі, виконують співробітники установ НАН України та ЗВО.

Аналіз показників інвестиційної привабливості інноваційних розробок виявив певний ряд причин, що гальмують розвиток фундаментальних досліджень і інноваційних розробок у Південному регіоні країни, а саме: необхідність державного або додаткового фінансування; необхідність та складність пошуку інвесторів; необхідність придбання сучасного обладнання; потреба державного замовлення; необхідність розробки стратегії розвитку з урахуванням як регіональних, так і національних інтересів; перегляд системи стратегічних пріоритетів та інше.

В у мовах економічного відновлення у воєнний та післявоєнний періоди ефективна реалізація інноваційної політики в Одеській області дозволить залучити ефективний науковий потенціал до вирішення проблем щодо виходу із стану соціально-економічної кризи у регіоні. Для цього, на нашу думку, необхідно створити умови для безпечного навчання та викладання, задіяти усі резерви для відновлення та розвитку науково-освітньої інфраструктури Одеської області, вдосконалити наукову базу координаційного центру Південного регіону, поєднуючи статистичні показники наукових установ поряд з щорічним збором даних, що проводить науковий центр. Вирішення зазначених проблем допоможе зберегти та наростити науковий потенціал, необхідний для реалізації інноваційної політики в Одеській області.

1. «Наука в Південному регіоні України». вип. XVII. Одеса. 2020 р. 253с.

2. «Пріоритетні інноваційні пропозиції і фундаментальні та прикладні дослідження наукових установ Південного регіону України». вип. VII, Одеса. 2020 р. 54с.

ТЕОРЕТИЧНІ ПОЛОЖЕННЯ ЩОДО СЕЛЕКТИВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ РОЗВИТКУ СИСТЕМ ТОВАРНИХ РИНКІВ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

Нікішина Оксана

ДУ «Інститут ринку та економіко-екологічних досліджень
НАН України», м. Одеса

Дефініція «*селективне регулювання*» є малодослідженою в економічній теорії і визначається ученими як «складова промислової політики, що передбачає застосування державою сукупності форм і методів цілеспрямованого впливу на розвиток окремих пріоритетних галузей з метою здійснення структурної перебудови господарства» [1, с. 178]. Обмеження сфери застосування механізмів і заходів селективного регулювання (*далі – СР*) лише промисловістю залишає поза увагою науковців аграрний, інфраструктурний, споживчий сектори ринків, які можуть бути об'єктами СР і стати драйверами розвитку певних систем товарних ринків.

Для інтерпретації категорії «селективне регулювання розвитку товарних ринків» використаємо *відтворювальний підхід*, що фокусує увагу на впливі держави на процеси відтворення у системах вертикально суміжних товарних ринків (за етапами технологічного ланцюга вартості від виробництва сировини та реалізації кінцевої продукції й переробки відходів). Селективність передбачає вибірковий (цілеспрямований) вплив держави на об'єкти регулювання – певні сектори («точки зростання») в ринковій системі або «розриви» товарно-фінансових потоків, які виникають як між секторами, так і ринками, обумовлені, передусім, неузгодженістю економічних інтересів їх суб'єктів. Головною метою державного СР є забезпечення відтворювального розвитку систем вертикально суміжних товарних та реалізація пріоритетів сталого розвитку держави й суспільства. Така мета обумовлена, зокрема, першочерговим завданням відновлення економіки України.

В умовах нестабільності зовнішнього середовища реалізація національної безпеки передбачає забезпечення воєнної, економічної та екологічної безпеки держави. Забезпечити національну безпеку та її складові в умовах зовнішніх викликів і форс-мажорних обставин можна шляхом розширеного відтворення ресурсів у секторах товарних ринків, що передбачає їх відтворювальний розвиток.

Відповідно до п. 3 ст. 3 Закону України «Про національну безпеку» № 2469-VIII від 21.06.2018 р., фундаментальними національними інтересами України, окрім державного суверенітету й територіальної

цілісності, є сталий розвиток національної економіки, громадянського суспільства і держави для забезпечення зростання рівня та якості життя населення [2]. Оскільки товарні ринки є складовою системи національної економіки, їх відтворювальний розвиток, з одного боку, повинен відповідати пріоритетам сталого розвитку держави й суспільства, з іншого, є джерелом сталого розвитку, оскільки орієнтований на продукування та оптимізацію ринкової доданої вартості, як головного ресурсу збалансованого розвитку економіки.

Враховавши сутність і цільові орієнтири СР у ринковій площині, нами запропоновано авторське визначення категорії *«селективне регулювання розвитку товарних ринків»*, а саме: цілеспрямований вплив держави на певні сектори («точки зростання») ринків або «розриви» товарно-фінансових потоків для забезпечення відтворювального розвитку систем вертикально суміжних товарних ринків та реалізації стратегічних пріоритетів сталого розвитку держави й суспільства (таблиця 2). Дане визначення фокусує увагу на двоєдності об'єктів регулювання та цілей СР, і також, на відміну від існуючих трактувань [1, с.178], виходить за межі промислової політики, охоплює не лише переробні, але й аграрні, торговельні, споживчі сектори систем товарних ринків, що дозволяє всебічно дослідити множину прямих і зворотних зв'язків між секторами й ринками та визначити латентні «розриви» товарно-фінансових потоків, які можуть бути об'єктами СР.

Головна ідея авторського підходу до селективного регулювання розвитку систем товарних ринків полягає в тому, що поетапне впровадження механізмів і заходів селективного регулювання (у т.ч. інструментів державного маркетингу), цілеспрямовано зорієнтованих, з одного боку, на стимулювання продукування доданої вартості товарів у ресурсоутворювальних (передусім, переробних) секторах вертикально суміжних товарних ринків, з іншого, на зменшення (нівелювання) «розривів» товарно-фінансових потоків між суміжними секторами і ринками, дозволить забезпечити стійкий відтворювальний розвиток товарних ринків і національної економіки загалом в умовах нестабільності. Дана концепція синтезує в єдину методологічну площину два об'єкти селективного регулювання розвитку товарних ринків: «розриви» товарно-фінансових потоків та ресурсоутворювальні сектори (точки зростання) систем вертикально суміжних товарних ринків (рис. 1). Ці об'єкти розрізняються за природою, завданнями, механізмами СР, глибиною впливу на систему та очікуваними ефектами.

Напрями / ефекти	Об'єкти селективного регулювання	
	I. «Розриви» товарно-фінансових потоків між секторами й ринками системи	II. Ресурсоутворювальні сектори системи суміжних ринків («точки зростання»)
<i>Завдання</i>	Забезпечення безперервності відтворювального процесу, збалансованості товарно-фінансових потоків у системі	Оптимізація ринкової доданої вартості товарів у системі суміжних ринків, ефективне використання її ресурсного потенціалу
<i>Механізми селективного регулювання</i>	Адміністративні, організаційні, фінансово-економічні, інформаційні, інституційні	Інституціонально-економічні, інституціонально-організаційні, моніторингові; комплексні, що системно пов'язують декілька суміжних секторів або ринків для досягнення завдань регулювання
<i>Ступінь впливу на систему</i>	Стабілізуючий	Формуючий
<i>Очікувані ефекти селективного впливу</i>	Розширене відтворення ресурсів у секторах товарних ринків, узгодження інтересів суб'єктів різних секторів і ринків системи, більш об'єктивний міжсекторний перерозподіл доданої вартості	Виробничий (підвищення рівня завантаження потужностей переробних підприємств), соціальний (створення нових робочих місць), відтворювальний (приріст ринкової доданої вартості), податковий (зростання податкових надходжень і соціальних виплат)

Рис. 1. Порівняльна характеристика об'єктів селективного регулювання розвитку систем суміжних товарних ринків*

*Розроблено автором на основі [3].

Однією із головних причин втрат доданої вартості у вертикально суміжних ринках є існування низки структурних, фінансових, цінових та ін. диспропорцій розвитку, які формують «розриви» (міжсекторні й міжринкові) в товарно-фінансових потоках у процесі їх руху за ланками технологічного ланцюга. Більшість таких «розривів» виникає на межі міжсекторного й міжринкового перерозподілу товарно-фінансових потоків у системі суміжних ринків, що обумовлено різноспрямованістю інтересів суб'єктів різних секторів (або ринків). Існування таких «розривів» у товарних ринках обумовлює необхідність впровадження механізмів селективного регулювання, цілеспрямовано зорієнтованих на забезпечення безперервності відтворювального процесу та збалансованості товарно-фінансових потоків у системі суміжних ринків.

Селективне регулювання поточкових «розривів» передбачає застосування адміністративних, організаційних, фінансово-економічних, інституційних та інформаційних механізмів і заходів (див. рис. 1). Воно здійснює стабілізуючий вплив на частину системи товарних ринків (як правило, на суміжні сектори), мінімізуючи структурні, фінансові та інші диспропорції розвитку, відновлюючи безперервність відтворювальних процесів між секторами або ринками системи. Важливим очікуваним ефектом впровадження заходів СР «розривів» товарно-фінансових потоків є забезпечення розширеного відтворення ресурсів у ринкових секторах, узгодження фінансових інтересів суб'єктів різних секторів і ринків системи, більш об'єктивний міжсекторний перерозподіл доданої вартості.

Селективне регулювання «точок зростання» (див. рис. 1) передбачає цільове стимулювання продукування доданої вартості товарів у ресурсоутворювальних (передусім, переробних) секторах систем вертикально суміжних товарних ринків для ефективного використання сировинного, виробничого, трудового та інноваційного потенціалу ринків. Такий тип СР передбачає впровадження інституціонально-економічних, інституціонально-організаційних і комплексних механізмів, що системно пов'язують декілька суміжних секторів або ринків комплексом селективних заходів підтримки цільових груп суб'єктів (наприклад, вітчизняних виробників насіння, пшениці твердих сортів та макаронних виробів). Саме комплексні механізми селективного регулювання є найбільш ефективними в умовах нестабільності, оскільки здатні, з одного боку, генерувати найбільші виробничий, соціальний, відтворювальний та податковий ефекти в системі суміжних ринків, з іншого, оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища й модернізувати склад і вектор заходів

СР, забезпечуючи при цьому їх ефективність і досягнення нових цільових орієнтирів.

На відміну від регулювання потокових «розривів», СР «точок зростання» чинить глибинний формуючий вплив на всю систему вертикально суміжних товарних ринків, змінює (оптимізує) її структуру, генерує потужний мультиплікативний ефект для сталого відтворювального розвитку як релевантної системи, так і пов'язаних з нею ринків (зокрема, матеріально-технічного забезпечення). Такий тип селективного регулювання орієнтований в перспективі на зміну ринкових пропорцій відтворення та перехід системи до нової якості, забезпечення її сталого розвитку в умовах нестабільності.

Головним завданням держави є визначення пріоритетних (ресурсоутворювальних) секторів у системах суміжних ринків, які можуть бути об'єктами селективного регулювання. На наш погляд, головним критерієм віднесення певного сектору до ресурсоутворювального є його показник секторної доданої вартості, її структури та її частки у загальній ринковій доданій вартості. Для визначення драйверів («точок зростання») у системі суміжних ринків необхідно побудувати міжсекторні баланси доданої вартості товарів і здійснити їх порівняльний кількісно-структурний аналіз.

Відтак, обґрунтування потенційних «точок зростання» товарних ринків повинно базуватися на результатах оцінки доданої вартості (ринкової та секторної), що є внутрішнім ресурсом сталого відтворювального розвитку ринкових систем мезо- і макрорівня. Автором розроблено та апробовано низку методичних положень щодо оцінки формування й розподілу доданої вартості в системах товарних ринків [4].

1. Економічна енциклопедія: у трьох томах. Т.3. Ред. кол.: Мочерний С. В. (відп. ред.) та ін. К.: Вид. центр «Академія», 2002. 952с.

2. Про національну безпеку України: Закон України № 2469-VIII від 21.06.2018 р. Ред. від 24.11.2021, підстава 1150-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2469-19#Text>

3. Нікішина О. В. Концептуальний підхід до селективного регулювання відтворювальних процесів у системі суміжних ринків зерна та продуктів його переробки. Економіка харчової промисловості. 2016. Т.8. Вип. 2. С. 9-20. URL: <https://journals.onaft.edu.ua/index.php/fie/article/view/125>

4. Нікішина О.В. Регулювання інтегрованого зернового ринку: монографія. Одеса: ІПРЕЕД НАН України, 2014. 450 с.

УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ІННОВАЦІЙНИХ ЗМІН

Оболенцева Л.В., Безпалова А. С.

Харківський національний університет міського господарства імені О. М. Бекетова, м. Харків

За останні роки у процесі роботи з керівниками усіх рівнів у найрізноманітніших організаціях постійно доводиться стикатися з тим, що проведення серйозних змін в організаціях починається за повного ігнорування питання про ступінь готовності до цих змін працюючого персоналу.

При цьому керівники середнього рівня – головна рушійна сила інноваційних змін – часто практично повністю виключені з процесу підготовки організаційних змін та ставляться до них майже з такою самою недовірою, як і їхні підлеглі. Це, часом, робить їх потенційними противниками процесу реформування. В результаті, проводячи зміни, організації доволі часто стикаються з різними формами опору працівників: іноді у формі відкритих протестів, іноді у формі тихого саботажу, а іноді – вичікувальної позиції та повної пасивності.

Для того, щоб розглянути систему управління персоналом з точки зору інноваційних змін, необхідно визначити систему управління персоналом в цілому.

Персонал є невід'ємною частиною організації, оскільки будь-яка організація – це взаємодія людей, об'єднаних спільними цілями. Управління персоналом, як і організація в цілому, є необхідним елементом цієї взаємодії [1].

Система управління персоналом є обов'язковою складовою управління і розвитку підприємства, вона об'єктивна, оскільки виникає з появою самої організації й незалежно від чієїсь волі. Будучи, по суті, однією з найважливіших підсистем організації, система управління персоналом визначає успішність її розвитку.

Зміна, вдосконалення системи управління персоналом – це складний процес, який вимагає врахування багатьох змінних. При цьому доцільно враховувати зміну системи управління персоналом з точки зору інновацій. Для цього розглянемо інновації в цілому і особливості інноваційного процесу.

Нині не існує загального підходу до визначення інновацій (нововведення). Ряд авторів дотримуються позиції, що значення цього поняття зводиться до декількох дій: генерації, прийняття та впровадження нових ідей, процесів, продуктів і послуг – і тому

інновації виступають в якості процесу.

Нас більше цікавлять управлінські інновації, які можна визначити як будь-яке організоване рішення, систему, процедуру або метод управління, що суттєво відрізняється від звичної практики.

Структуруючи інноваційний процес, можна побудувати таку схему: визначення потреби в нововведеннях – дослідження – розробка – впровадження – використання.

Потреба в інноваціях може реалізовуватися як під тиском зовнішніх факторів (посилення конкуренції, зміни в економіці, поява нових законодавчих актів), так і внутрішніх (зниження продуктивності праці, наявність конфліктних ситуацій). Для вирішення проблем та впровадження змін формується «інноваційна команда», яка шукає нові та унікальні рішення цих проблем, тобто безпосередньо бере участь у розвитку інновацій.

Для запуску проекту змін важливим етапом є розробка чіткої картини майбутнього, а точніше, навіть, декількох її варіантів, а також поглиблений аналіз того, наскільки компанія готова до трансформаційних процесів, коли і де.

Позитивне або негативне ставлення людей до змін залежить більше від того, чи задоволена потреба людей контролювати ситуацію, що веде до змін, ніж від результатів змін. Сприйняття успіху змін полягає не стільки в реальному стані, скільки в розриві (в сприйнятті людей або організацій) між тим, що вони очікували від змін, і тим, що насправді сталося, з їхньою здатністю адаптуватися до мінливої ситуації.

Працівники будуть судити про зміни з точки зору впливу змін на себе. Якщо вони вважають, що вплив буде несприятливим, вони будуть чинити опір; якщо вони вважають, що в результаті змін вони стануть більш успішними, багатшими, отримають нові можливості, то вони будуть підтримувати зміни. Все залежатиме від сприйняття змін і зовсім необов'язково - від того, як складеться ситуація насправді.

Тому вже на етапі планування необхідно враховувати потенційні центри опору, адже носіями тієї чи іншої зміни завжди є люди. Щоб внести зміни «без зайвого кровопролиття», необхідно:

- проаналізувати і спрогнозувати, який опір персоналу і де в організації можуть зустрітися заплановані зміни;
- якщо це можливо, мінімізуйте/запобігайте опір (потенційний та реальний).

У будь-якому випадку, ініціативи щодо проведення «культурної революції» повинні починатися з аудиту поточного стану справ.

Для підвищення ефективності зусиль необхідно вжити заходів для

інформування людей протягом усього процесу трансформації, оцінки прогресу або регресу, встановлення постійного зворотного зв'язку в рамках обраного підходу.

Що стосується корпоративної культури в управлінні персоналом, в контексті інноваційних змін, то будь-яка культура не формується за одну ніч, незалежно від того, чи йдеться про культуру будь-якого народу або про комерційну організацію.

Як правило, зрілі компанії, які стабільно функціонують на своїх ринках, мають дуже стійкі і сильні культури, що призводить до того, що організація стає несприйнятливою до будь-яких змін. Співробітникам такої організації, зазвичай, дуже комфортно жити, усвідомлюючи непорушність встановлених роками норм поведінки і колись проголошених принципів взаємодії та організації роботи.

Сформулюємо парадокс трансформаційних змін: чим старша і стабільніша організація, тим складніше в ній запустити та успішно реалізувати зміни. Одним з основних факторів, який гальмує, може стати саме сильна корпоративна культура організації.

Одним з інструментів оновлення або ослаблення корпоративної культури є наймання різних (з точки зору основних принципів організації праці, спільних цінностей, побудови відносин і т.д.) співробітників.

У зміні корпоративної культури організації може допомогти наступне:

- радикальна зміна зовнішнього середовища організації або політичних тенденцій (наприклад, денаціоналізація компанії);

- впровадження нових ціннісних орієнтацій за допомогою запланованих дій (наприклад, впровадження програм, які стимулюють клієнторієнтованість персоналу; впровадження системи винагород за командну роботу або певні результати роботи);

- цілеспрямований підбір персоналу з певними цінностями, який несе у собі основні атрибути нової і необхідної культури в плані підтримки стратегічних рішень компанії, а відповідно, і впровадження нових критеріїв підбору персоналу;

- звільнення окремих співробітників і, особливо, керівників - носіїв сильних субкультур, що суперечать стратегії компанії, радикально відхиляючись від прийнятих норм поведінки;

- особистий приклад перших осіб організації та коучингу менеджерів;

- аудит і цілеспрямовані дії зі зміни психологічного договору;

– залучення співробітників, клієнтів і партнерів організації до обговорення атрибутів існуючої корпоративної культури в компанії і розробки формалізованого переліку цінностей компанії, що підтримують її стратегію.

Ефективна корпоративна культура - це культура, в якій організаційні зміни більше не розуміються як примусова дискретна адаптація до мінливого середовища і починають розглядатися як необхідний спосіб постійного забезпечення ефективності організації.

Сама організація, як збалансована, стабільна, саморегулююча структура, може протистояти внесеним в неї змінам. Якщо баланс буде порушений інноваціями, система буде прагнути до відновлення балансу.

Говорячи про особливості системи управління персоналом в контексті нововведень, можна виділити такі, як необхідність побудови концепції і моделі, розробки стратегії і політики управління персоналом, а також врахування різних факторів, що впливають на управління персоналом.

Отже, у зв'язку з динамічним розвитком навколишнього середовища підприємства змушені проводити організаційні зміни. Кожне нововведення впливає на внутрішнє середовище організації і вимагає адаптації до змін самої організації і її співробітників. Співробітники розглядають зміни як процеси, які покращують або погіршують їх становище, тому інновації болючі для персоналу. Це може викликати конфлікти і демотивувати багатьох.

Тому, необхідно відповідально та комплексно підійти до питання управління персоналом в умовах інноваційних змін.

1. «НАУКОВИЙ ВІСНИК» Полтавського університету економіки і торгівлі [Електронний ресурс] // Режим доступу: [http://dspace.puet.edu.ua/bitstream/123456789/4544/1/5\(50\).pdf#3](http://dspace.puet.edu.ua/bitstream/123456789/4544/1/5(50).pdf#3)

2. Савельєва В. С. Управління персоналом : навч. посібник / В. С. Савельєва, О. Л. Єськов. – Краматорськ : ДДМА, 2004. – 384 с.

ЗАСТОСУВАННЯ ТЕХНОЛОГІЙ ІНТЕРНЕТ-РЕЧЕЙ У МІСЦЕВОМУ УПРАВЛІННІ

Олена Овчиннікова

Хмельницький національний університет

Сучасні інформаційні технології проникають у всі сфери життя. Під їх впливом відбувається радикальна зміна всіх процесів у системі державного управління, вони автоматизують процеси управління, сприяють ефективному виробленню управлінських рішень, роблять владу більш прозорою.

Сучасне управління вже немислиме без використання Інтернет-технологій, що створюють діючі в реальних умовах часу комунікації: з владою і мешканцями, з споживачами послуг, представниками бізнесу, фінансовими, юридичними, страховими організаціями, ЗМІ і т.д.

Технології Інтернет речей (IP або IoT з англ.) все частіше використовуються на місцевому рівні. Вони є необхідною умовою для розвитку так званих «розумних міст».

Інтернет речей представляє собою мережу, в якій можуть взаємодіяти між собою усі речі, якими ми користуємося щодня [1]. Обмінюючись даними, речі «спілкуються» один з одним. Ця концепція передбачає виконання пристроями певних дій без втручання людини. Таким чином, інтернет речей – це система взаємопов'язаних обчислювальних пристроїв, механічних і цифрових машин, об'єктів, тварин або людей, які забезпечені унікальними ідентифікаторами і здатністю передавати дані по мережі, не вимагаючи від людини взаємодії з іншими людьми або людини з комп'ютером [2].

Міста починають сприймати IP як суспільну послугу, яку необхідно надавати всім громадянам. За допомогою IP-технологій можна гарантувати доступність основних міських послуг у плані зв'язку та їх інтеграції.

У 2012 році Стівен Голдсміт запустив проект Data-Smart City Solutions [3], який сприяє реалізації проектів використання та обробки даних на рівні місцевого самоврядування, що буде корисно для міст, зацікавлених у цій сфері. Це дослідження знаходиться на стику уряду та даних. Data-Smart City Solutions прагне сприяти поєднанню інтегрованих міжвідомчих даних з даними спільноти для кращого виявлення та попередження вирішення громадських проблем.

Наразі при впровадженні е-урядування на місцевому рівні, все більше уваги приділяється використанню великих даних та відкритих даних. Так, муніципалітети збирають та підтримують дані про різноманітні заходи, включаючи оперативну інформацію про ліцензії,

запити на послуги або скарги від громадськості, а також планування капіталу та інвестиції; адміністративні дані про доходи та закупівлі, показники ефективності та дані опитування; і останнім часом, вбудовані сенсори, соціальні медіа та дані, створені за допомогою краудсорсингу. В цілому, муніципалітет має у своєму розпорядженні велику кількість даних. Тому, саме аналіз цих даних має величезний потенціал, щоб визначально впливати на публічне управління як на загально державному, так і місцевому рівнях.

Одним із важливих прикладів використання даних у впровадженні електронного урядування на місцевому рівні є досвід Нью-Йорка, зокрема міського кризового управління. Основною метою його діяльності є підготовка та реагування на великі катастрофи. Надзвичайні ситуації активізують ресурси міста по-новому, змушуючи створювати нові дані та оперативні процеси, яких раніше не існувало. Доступ до високоякісних даних, щоб відповісти на ці нові запитання, у швидко мінливому середовищі та з суперечливою чи неповною інформацією — це саме та ситуація, яка вимагає створення нових інфраструктур, протоколів та організаційних підрозділів (таблиця 1).

Таблиця 1

Зацікавлені сторони при прийнятті рішень в умовах надзвичайних ситуацій в місті Нью-Йорку

Група зацікавлених сторін	Цілі	Відіграє роль
Керівництво міста (мер та заступники мерів)	Більш ефективно виконувати на пріоритетах міської плани та координувати надання послуг через інституційні одиниці, використовуючи дані та аналітику	Надана політична воля для створення та фінансування офісу аналітики даних та головного офіцера аналітики
Міські установи (наприклад, Департамент будівель та Міська комісія з прав людини)	Доставляти цінності жителям Нью-Йорка на основі їхніх місій	Служить клієнтам та надає дані для випадків використання аналітики
Місцеві дані та технічна спільнота (наприклад, BetaNYC, підприємства, які використовують дані міста)	Створювати інформаційні продукти та послуги для жителів Нью Йорка	Надано зворотний зв'язок для поліпшення даних міста через ініціативу відкритих даних

Примітка. Розроблено автором на основі [4].

Місто Нью-Йорк почав публікувати підтримувані міськими агентствами оперативні та адміністративні набори даних у 2009 році із запуском конкурсу NYA BigApps для популяризації науки про дані та розробки додатків. Відкриті дані з Нью-Йорка розглядаються як можливість залучення технічної спільноти як ключового ресурсу для місцевого бізнесу. Відповідно, проблеми управління даними сприяли зміні функції Департаменту аналітики даних мера для полегшення міжвідомчого доступу до даних. Крім того, така інтеграція даних має вирішальне значення для координації надання послуг громадянам і бізнесу.

Одним із відомих проєктів Інтернету речей на місцевому рівні є EasyPark, який вирішує проблеми управління, планування та управління паркуванням. Реалізація цього проєкту розпочалась у 2001 році [5]. На сьогодні програма EasyPark розгорнута в 14 країнах: Швеції, Данії, Норвегії, Німеччині, Франції, Фінляндії, Італії, Іспанії, Австрії, Нідерландах, Австралії, Сербії, Бельгії та Словенії. На сайті EasyPark також створено Індекс Smart City.

Таким чином, застосування технологій IoT змінить вигляд багатьох індустрій і областей життєдіяльності як з урахуванням економічного складника, так і з точки зору споживчого досвіду. У низці областей людські трудовитрати і помилки будуть зведені до мінімуму.

1. Бортник К.Я., Ольшевський О.В., Пашук В.Ю. Інтернет речей та як він змінить наше життя у майбутньому. *Комп'ютерно-інтегровані технології: освіта, наука, виробництво*. 2018. № 30/31. С. 14–18.

2. Коцюбівська К., Прісич В., Яворський О. Впровадження технологій інтернету речей під час створення системи «Розумний дім». *Цифрова платформа. Інформаційні технології в соціокультурній сфері*. 2019. Т. 2, № 2. С. 136–143.

3. Stephen Goldsmith. Data-Smart City Solutions. URL: <https://datasmart.ash.harvard.edu/stephen-goldsmith>

4. Mayor's Office of Data Analytics (MODA). URL: <https://www1.nyc.gov/site/analytics/index.page>

5. Смолин О.І., Олексюк В.П. Інтернет речей як технологічний феномен XXI століття. Сучасні інформаційні технології та інноваційні методики навчання: досвід, тенденції, перспективи : матеріали IV міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. (м. Тернопіль, 30 квітня 2020 року). Тернопіль, 2020. С. 147–149.

СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ РОЗВИТКУ ТУРИЗМУ У ЛЬВОВІ В ПОСТКРИЗОВИЙ ПЕРІОД

І. Сад, студент ЛІРОЛ Університету «Україна»

Сергій Ожема, к.е.н., доцент

В посткризовому суспільстві зміниться поведінка людей (звички щодо їжі, спілкування, фізичного навантаження, проведення відпусток та вільного часу, ставлення до людських цінностей). Господарювання в умовах кризи відкриває нові можливості для розвитку, зокрема підприємств туристичної сфери та в чергове акцентує увагу на екологізації сфер суспільної діяльності.

Сучасний ринок туристичних послуг характеризується:

- збільшенням пропозиції продуктів та все ширшою їх диференціацією;
- збільшенням кількості конкурентів, які стають більш спеціалізованими у досягненні своїх цілей;
- зміною вимог клієнтів, які щораз важче задовольнити;
- широким впливом змін зовнішнього ринкового середовища (законодавчі, демографічні, виробничі, суспільно-культурні, технологічні) [1].

Львів, як туристичне місто, потребує наразі певних змін в процесі залучення туристів. Так, дійсно, цікавим напрямком є відкриття Львова для туристів з Близького Сходу, що може бути позитивним для відродження туристичної сфери.

За різними даними, у галузі туризму зайнято мінімум 15% населення міста. За інформацією порталу lviv.travel, кількість найманих працівників в туристичній галузі станом на кінець грудня 2020 року складала 99 тисяч осіб, що на 21% менше, ніж роком раніше [3].

Для діагностики стану туристичної сфери, проблем та стратегічних напрямків розвитку м. Львів доцільно використовувати такий інструмент стратегічного аналізу, як SWOT-аналіз (рис. 1).

Так, наведена інформація дозволяє визначити ті сильні сторони, які дають змогу реалізувати в повній мірі можливості туристичного потенціалу міста. Очевидно, що зручне географічне розташування дозволить ефективно реалізувати можливості прикордонного співробітництва, етно-культурного комплексу та інтегруватися в Європейські транспортні потоки. Разом з тим, відсутність кваліфікованих працівників послаблює реалізацію цих можливостей.

<p>Внутрішні чинники</p> <p>Зовнішні чинники</p>	<p>Сильні сторони</p> <p>1. Активна діяльність малого та середнього бізнесу в туризмі.</p> <p>2. Зручне розташування міста на перетині транспортних магістралей.</p> <p>3. Наявність унікального природно-ресурсного потенціалу регіону.</p> <p>4. Культурно-архітектурна спадщина.</p>	<p>Слабкі сторони</p> <p>1. Недостатня інвестиційна привабливість та інноваційна діяльність міста.</p> <p>2. Неєфективний розвиток етнотуризму.</p> <p>3. Неєфективне використання відновлюваної енергії.</p> <p>4. Проблеми із транспортною інфраструктура.</p> <p>5. Низький рівень доходів населення.</p>
<p>Можливості</p>	<p>SO – поле</p>	<p>WO – поле</p>
<p>1. Міжнародний транспортний коридор та транскордонні відносини.</p> <p>3. Розвиток етнокультурного комплексу.</p> <p>4. Розвиток сектору розміщення туристів.</p> <p>5. Покращення підприємницького клімату.</p>	<p>1. Розвиток та підтримка міждержавних транспортних магістралей.</p> <p>2. Розвиток освітніх центрів у галузі туризму.</p> <p>3. Підтримка приватного бізнесу в сфері туризму.</p>	<p>1. Активізація процес використання альтернативних енергетичних джерел, використовуючи досвід країн ЄС.</p> <p>2. Розвиток туризму із використанням можливостей транскордонної співпраці.</p>
<p>Загрози</p>	<p>ST – поле</p>	<p>WT – поле</p>
<p>2. Трудова міграція населення.</p> <p>3. Нестабільність законодавства.</p> <p>4. Коливання валютних курсів.</p> <p>5. Карантинні обмеження</p>	<p>1. Стимулювання інвестицій у сферу міжнародного туризму та інфраструктуру.</p> <p>2. Залучення населення у розвиток експортоорієнтованого малого бізнесу.</p>	<p>1. Захист інвестиційно-інновативної діяльності на державному рівні.</p> <p>2. Державна підтримка етнокультурного туризму.</p>

Рис. 1. SWOT-аналіз туристичної сфери міста Львів

Отже, слід спрямувати свої зусилля на розвиток та підтримку міждержавних транспортних магістралей, визначення та дотримання чітких правил діяльності приватного бізнесу, розвиток освітніх центрів для навчання спеціалістів в сфері туризму.

Найбільш загрозливими є процеси демографічної кризи та міграція населення, втім числі трудова, яка спрямована на виїзд працездатного населення за кордон. Ці загрози повністю нівелюють такі сильні сторони, як наявність трудових ресурсів та розвиток малого бізнесу. Тобто за відсутності інвестування та підтримки приватного бізнесу наявний трудовий потенціал втрачає свою кваліфікацію або виїжджає за кордон. Тому слід розробити пакет законів та нормативних актів, які б стимулювали надходження зовнішніх інвестицій в сферу розвитку транспортної інфраструктури та туризму.

Найбільш вагомими є нестабільність законодавчої бази ведення бізнесу, що стримує розвиток економіки міста.

Туризм в Україні – це невикористаний потенціал для економіки. Значну роль в даному контексті має саме популяризація України як надзвичайно цікавого туристичного напрямку. Місія проекту Visit Ukraine – стратегічно висвітлювати Україну на світовому тлі комунікаційно, аби промоція України у світі відкривала наш край без стереотипів та демонструвала іноземному туристу усі переваги від подорожі країною. Такі заходи у поєднанні з подальшою допомогою держави дозволить забезпечити зростання статистики залучення іноземних туристів [2].

Отже, державна виконавча влада повинна розробити механізм залучення інвестицій на регіональному рівні в посткризовий період та заохочення вкладення коштів в пріоритетні сфери економічної та соціальної інфраструктури.

1. Кудла Н. Є. Маркетинг туристичних послуг : навчальний посібник, Київ : Знання, 2011. 351 с.

2. Міністерство фінансів України. URL: <https://mfa.gov.ua/news/v-ukrayini-zyavilasya-strategiya-populyarizaciyi-turistichnogo-brendu>

3. Твоє місто. URL: https://tvoemisto.tv/exclusive/u_lvovi_deshevo_chy_klasno_dlya_chogo_d_o_nas_idut_turysty_98195.html

ЗАОХОЧУВАННЯ ЯКОСТІ ПРАЦІ МЕНЕДЖЕРІВ СЕРЕДНЬОЇ ЛАНКИ УПРАВЛІННЯ

Онешко Світлана

Одеський національний морський університет, Одеса

Практика оплати праці в Україні переважно базується на апробованих формах та системах оплати праці виробничих робітників. Стабілізація функціонування підприємств потребує відпрацювання механізму стимулювання праці керівників, особливо керівників середнього рівня, оскільки вони приймають рішення, для успішної результативності діяльності підприємства. У практиці розмір оплати праці обумовлюється в положенні про підприємство і становить одну з його конфіденційних таємниць. Як правило, величина оплати є постійною та не відображає результатів діяльності [1, с. 9].

На вищих рівнях управління підприємством, на яких приймаються остаточні рішення з масштабних питань, найпростіші лінійні форми оплати праці виявляються неприйнятними. Більше того, достовірні результати таких рішень можуть бути отримані лише через багато років після їхнього прийняття, коли з'являються реальні зміни [2, с. 40]. У разі таких інформаційних розривів складно будувати схему винагороди керівників. За кордоном ця проблема успішно вирішується шляхом оплати праці керівників, залежно від довготривалих результатів діяльності підприємства. Однією з форм стимулювання праці при цьому є широко застосовувана система відстрочених виплат, розміри яких залежать від майбутніх результатів діяльності підприємства, що спонукає менеджерів концентрувати всю свою увагу не на короткострокових результатах, а враховувати у своїй діяльності довгострокові інтереси підприємства.

У зв'язку зі швидким розвитком фондового ринку в Україні елементи цієї системи можуть успішно бути застосовані й у вітчизняних умовах. Формами оплати можуть бути фондові опціони, фондові винагороди, фантомні акції, декларація про отримання вигоди підвищення ціни акцій. Розглянемо механізми їх застосування.

1. Фондовий опціон. Така форма оплати дає керівним працівникам право на купівлю акцій відповідної фірми протягом певного періоду та за наперед визначеною ціною. Ця ціна зазвичай дорівнює поточній ціні акцій на момент надання опціону або перевищує її, а термін дії опціону зазвичай становить кілька років. Отримати фінансову вигоду керівник може лише після фактичного придбання акцій. Сума його винагороди – різниця між ринковою ціною даного пакета акцій та

ціною реалізації опціону (тобто тією сумою, яку сплатив за нього керівник).

2. Фондові винагороди – акції фірми, що видаються керівним працівникам безкоштовно або продаються їм зі значною знижкою. Однак тут є обмеження. Так, може бути обумовлено виконання певних умов (виконання планових завдань за розмірами та темпами зростання прибутку) або винагорода у такій формі приурочується до певного терміну – виходу керівника на пенсію.

3. Фантомні акції – умовні одиниці, що відповідають звичайним акціям, але не дають своєму власнику будь-яких прав власності. Власник фантомних акцій має право на отримання сум, рівних приросту ціни акцій фірми, та дивідендів, які можуть бути виплачені за цими акціями.

4. Права отримання вигоди від підвищення ціни акцій – можливість отримання сум, рівних приросту ціни акцій.

Окрім заохочення якості роботи, система відстрочених винагород виконує й інші функції. Вона відіграє стимулюючу роль, утворюючи «заставу», внесену працівником у стратегічний розвиток фірми, а також запобігає плинності професійних, елітних кадрів.

Іншим важливим видом оплати праці у зарубіжній практиці є стимулювання прийняття ризикових рішень менеджерами середньої ланки. Так, «Для більшості менеджерів середньої ланки найважливішим стимулом є можливість підвищення на посаді. Скорочення кількості рівнів управління у фірмах призвело до того, що такі переміщення стають нечастими. Це вплинуло на стимулювання менеджерів середньої ланки» [4, с. 353–354].

Часто висловлюються критичні зауваження на адресу менеджерів деяких підприємств, які бажають здійснювати вигідні проекти у випадках, коли це пов'язано з ризиком. Виникає питання: чому менеджери виявляють схильність уникати ризику при виробленні інвестиційних рішень для своїх підприємств? Зрештою, вони ризикують не власними коштами, а грошима акціонерів, і можуть приймати рішення виключно на підставі очікуваної прибутковості інвестицій – середнього значення можливих прибутковостей за всіх сприятливих та несприятливих варіантів розвитку подій, не враховуючи ступеня ризику, пов'язаного з проектами. Ухиляючись від здійснення вигідних, але ризикових інвестиційних проектів, менеджери не сприяють задоволенню інтересів акціонерів та реалізації економічної ефективності.

Менеджери, які досягають успіхів, мають можливість переходити з підприємства на підприємство та їх оклади встановлюються виходячи

з досягнутого ними рівня оплати у минулому. Хороші результати дозволяють вважати, що певний менеджер талановитий, працьовитий або удачливий і через це має деяку позитивну ринкову вартість, яка підтверджує його людський капітал. Здійснюючи особистий інвестиційний проєкт, менеджер ризикує власним людським капіталом. Успіх або провал проєкту може позначитися на положенні менеджера, який запропонував цей проєкт та здійснює його реалізацію. Сприятливий результат реалізації проєкту покращить репутацію менеджера та збільшить його майбутні доходи. Однак несприятливий результат може розглядатися роботодавцями не просто як наслідок випадкового збігу обставин, а й як нестача здібностей даного менеджера. Невдача проєкту може поставити під загрозу оклади, посади та можливості просування. Таким чином, навіть якщо зарібок менеджера не пов'язаний безпосередньо з результатами інвестиційних проєктів, за які він несе відповідальність, насправді такий зв'язок може породжувати сам ринковий механізм. За відсутності якихось форм стимулювання ризикових операцій менеджери можуть захотіти ризикувати своїм людським капіталом. Занепокоєння за свою кар'єру змусить менеджера уникати ризику під час інвестування коштів підприємства.

В Україні відмінності між посадовими окладами набагато менші, ніж у США чи Європі, і менеджер, рекомендуючи або здійснюючи ризиковий проєкт, піддає цінність свого людського капіталу щодо меншого ризику. По суті, менеджера цікавить тільки той зарібок, який обіцяє йому дана фірма, і вона в змозі захистити цього менеджера від ризику, пов'язаного з інвестиціями. Практика прийняття найважливіших рішень методом консенсусу, що часто застосовується на японських фірмах, забезпечує поділ відповідальності та зменшує ризик, що припадає на частку окремого менеджера [3, с. 204–208]. Такі фірми, можливо, не потребують будь-яких спеціальних систем стимулювання ризикових підприємств. Водночас українські підприємства діють в іншому ринковому та управлінському середовищі, в якому японські методи делегування відповідальності за прийняті рішення та ризики виявляються менш ефективними [4, с. 246–249]. В Україні менеджери, які вважаються талановитими, тобто менеджери, чиї інвестиційні проєкти виправдали себе, повинні отримувати відповідну винагороду, інакше вони перейдуть до інших роботодавців. Успішні підприємства, що діють у цих умовах, застосовують різні системи стимулювання готовності до ризику. У цілому вони дотримуються тієї оптимальної політики, коли винагороджують менеджерів за досягнуті успіхи та не намагаються

покладати на них витрати, пов'язані з невдачами. Подібний ефект досягається при наданні менеджерам фондових опціонів – у цьому випадку успіхи винагороджуються, а невдачі не спричиняють безпосередніх витрат. Така асиметрія фінансових результатів допомагає компенсувати підвищене значення, яке схильні уникати ризику менеджери надають зниження цінності їхнього людського капіталу після невдач (порівняно зі зростанням його цінності після успіхів), що змушує їх ухилятися від ризикових операцій.

Багато фірм також використовують систему узгодження ризикових інвестиційних проєктів, що має той самий ефект, що й система консенсусу в Японії [3, с. 325]. Рішення пропонуються групами вишукувачів та підлягають затвердженню групою менеджерів; у результаті на кожному рівні зменшується особиста відповідальність фахівців прийняття рішень. Однією з показників якості роботи окремого працівника в цих умовах стає кількість наданих ним рекомендацій, схвалених керівництвом.

В умовах нестабільної української економіки, що розвивається, на кінцеву рентабельність інвестиційного проєкту впливають випадкові фактори, які не могли бути відомі в момент прийняття інвестиційного рішення. Отже, винагорода працівника не має призначатися виключно результати реалізації цього проєкту. Навпаки, працівник має бути нагороджений вже за те, що він запропонував та успішно захистив свої інвестиційні пропозиції.

Отже, такими є сучасні підходи до стимулювання праці менеджерів середньої ланки для українських підприємств.

1. Захарченко В. И. Основы менеджмента : учебное пособие. Одесса : ОНУМ, 1998. 40 с.

2. Красюков А. В., Щелокова С. С. Стимулирование труда менеджеров фирм в современных условиях. *Машиностроитель*. 2003. №10. С. 40–41.

3. Лайкер Дж. К., Філософія Toyota. 14 принципів злагодженої команди. Пер. з англ. Київ : Наш формат, 2017. 424 с.

4. Менеджмент : навч. посібник; за ред. І. О. Александрова. Одеса : Астропринт, 2015. 392 с.

МЕНЕДЖМЕНТ ІНТЕРНАЦІОНАЛІЗАЦІЇ ОСВІТИ ТА МІЖНАРОДНОГО СПІВРОБІТНИЦТВА: ДОСВІД НТУ «ХПІ»

Перерва Петро

Національний технічний університет «ХПІ», м.Харків

Глобалізація економіки прискорила процес інтернаціоналізації як університетів так і підприємств, а також освітнього і дослідницького матеріалу у сфері менеджменту. Університети, школи бізнесу та підприємства вже давно співпрацюють між собою на національному рівні та стикаються з однаковими проблемами у процесі інтернаціоналізації. На рівні університетів процес інтернаціоналізації включає нове формулювання дослідницьких цілей, політики підбору викладачів, педагогічних технологій та загального стратегічного задуму. У більшості університетів є сильне національне коріння і водночас і справедливі прагнення конкуренції на міжнародному рівні. Ця обставина пояснює роль угод про об'єднання та співробітництво, а також успішну роль міжнародної мережі в освіті в галузі менеджменту, яка забезпечує розвиток програм обміну студентами, отримання подвійного диплома та спільні проєкти з навчання керівних кадрів [1-13]. Університети активно шукають можливості зростання на міжнародному рівні, оскільки вони менш пов'язані з нормами національного законодавства та потребою у фінансуванні порівняно з їхніми аналогами, які працюють на базі університетів. Зрештою, підприємства та університети мають великий потенціал для співпраці у своїй країні при об'єднанні зусиль для забезпечення розвитку національної економіки та підвищення привабливості країни [2, 5, 7, 11].

В університетах та підприємствах – різні цілі та стратегії щодо інтернаціоналізації та різні зацікавлені особи; вони діють у різному економічному та правовому середовищі, у них різні конкуренти, вони мають у своєму розпорядженні різні людські ресурси і можливості. Однак при зіткненні з глобалізацією у них з'являється сильний спільний інтерес до залучення та утримання талановитих людей з-за кордону. Співпраця між університетами та підприємствами – це великий внесок як у вихід компаній на світовий ринок, так і в розвиток місцевої економіки. Досягти цієї мети можна багатьма способами: залучення представників компанії до дорадчих та колегіальних органів шкіл, педагогічний внесок управлінців, програми стажування студентів, розробка спеціалізованих програм з навчання керівних кадрів та безперервний діалог щодо розробки навчальних

матеріалів. В результаті євроінтеграції виникла потреба в інтенсивній співпраці між країнами у сфері освіти. Для її фінансування були розроблені програми ЄС, такі як Еразмус, і було прийнято загальний Болонський формат. Європейська зона вищої освіти (ЄЗВО) включає 48 країн (у тому числі країни, що не входять до складу ЄС) [1, 4, 9, 12]. Європейська переказна та накопичувальна система кредитів (ECTS) була впроваджена майже по всій Європі (Єврокомісія, 2015), що дозволило подолати адміністративні бар'єри під час обміну студентів та отримання подвійних дипломів. Сумісність програм з болонськими рекомендаціями є однією з вимог EQUIS для акредитації (система покращення якості EFMD, 2017):

- програми підготовки структуровані відповідно до рівня бакалавра та магістра;

- застосування ECTS та домовленості зі університетами-партнерами про переказ кредитів;

- можливість використання додатка до диплома.

У Європі близько половини студентів, які отримують ступінь магістра управління, претендують на розширення своїх можливостей щодо отримання роботи за кордоном. В університетах студенти повинні отримати знання та навички, які потрібні в компаніях, які намагаються підлаштуватися під потреби глобалізації: розвиток експорту, інвестиції за кордон, аутсорсинг та співпраця з іноземними партнерами [1, 3, 6]. Університетам потрібно інтернаціоналізувати зміст усіх основних дисциплін, розробити спеціалізовані курси з міжнародної торгівлі, пропонувати можливості навчання за кордоном (наприклад, студентська практика чи бізнес-проекти за кордоном), створити програми з обміну досвідом зі університетами-партнерами та запровадити навчання іноземних мов.

У цьому плані досить цікавий та корисний досвід НТУ «ХП» щодо розвитку міжнародного співробітництва з Магдубурзьким університетом Отто-фон-Геріке та Мішкольцьким університетом. Початок розвитку тісної співпраці між економічними факультетами НТУ «ХП» та університету м. Мішкольц належить до 1997 року, коли на нараді іноземних делегацій – учасників Харківського етапу Міжнародної конференції «МікроСАД» конференції було прийнято принципове рішення щодо встановлення творчих зв'язків між економічними факультетами зазначених університетів. Вже у 1998 році декани економічних факультетів НТУ «ХП» та Мішкольцького університету підписали відповідну робочу програму співпраці, зміст якої було затверджено ректорами ВНЗ, яка діє й нині в рамках великого договору про співпрацю цих університетів загалом.

Зміст даної робочої програми включало такі принципово важливі для обох факультетів пункти, як проведення спільних наукових досліджень, стажування викладачів, підготовка спільних наукових і навчально-методичних робіт. Особливе місце у робочій програмі належить питанням підвищення ефективності навчального процесу, покращенню якості теоретичної та практичної підготовки майбутніх спеціалістів у галузі економіки та менеджменту.

Відвідування угорських підприємств, кафедр економічного факультету, ознайомлення з науковою та навчальною базою Мішкольцького університету, його інформаційними фондами та можливостями дозволили нашим студентам значно покращити свої знання у галузі менеджменту та економіки.

Наукові зв'язки факультетів знайшли свій яскравий вияв у підготовці та публікації наукових статей у відповідних наукових виданнях університетів.

Типова програма стажування українських викладачів та аспірантів включає наступні питання:

- а) відвідування лекцій провідних професорів;
- б) опрацювання інформаційної бази економічного факультету університету;
- в) особисте спілкування з професорами університету та викладачами економічного факультету з пріоритетних напрямів наукових досліджень українських викладачів;
- г) підготовка спільної статті (наукової доповіді);
- д) ознайомлення зі структурою економічного факультету та системою вищої освіти в Угорщині;
- е) освоєння системи оцінювання студентів та викладачів, запровадженої в Мішкольцькому університеті;
- ж) складання конспекту лекцій з певного розділу курсів з урахуванням німецького досвіду.

Ми усвідомлюємо те, що наші творчі зв'язки ще тільки почали активно розвиватися, хоча ми вже й маємо певні результати. На майбутнє наші факультети планують здійснення цілої низки нових заходів, що дозволяють суттєво зміцнити та розширити досягнуті результати. Серед них – підготовка сумлінних підручників та монографій, підготовка та захист дисертаційних робіт угорськими аспірантами на економічному факультеті НТУ «ХПІ» та українськими аспірантами в Мішкольцькому університеті, проведення спільної наукової конференції з проблем економіки та менеджменту, проведення спільних методичних семінарів з удосконалення навчальної ефективності освіти, здійснення низки координуючих

заходів щодо адаптації освітньої системи університетів м. Мішкольця та м. Харкова до умов та вимог, зафіксованих у спільній декларації учасниками Болонської конференції.

1. Larson J.M. Cooperation between universities and companies, globalization of education in the field of management: european perspective [Electronic resource]. <https://doi.org/10.15826/umpa.2018.02.012>

2. Pererva P.G., Kocziszky G., Somosi Veres M., Kobieliava T.A. Compliance program: [tutorial] // ed.: P.G.Pererva, G.Kocziszky, M.Veress Somosi.– Kharkov-Miskolc : LTD «Planeta-prynt», 2019. 689 p.

3. Pererva P.G., Kocziszky György, Szakaly D., Somosi Veres M. Technology transfer. Kharkiv-Miskolc: NTU «KhPI», 2012. 668 p.

4. Перерва П.Г. Управління маркетингом на машинобудівному підприємстві // Навч.посібник. Харків: «Основа», 1993. 288с.

5. Старостіна А.О. Маркетинг: теорія, світовий досвід, українська практика: підруч. К.: Знання, 2009. 1070 с.

6. Гочарова Н.П., Перерва П.Г., Яковлев А.И. Маркетинг инновационного процесса. Учеб. пособие. Киев: ВИРА-Р. 1998.- 267с.

7. Перерва П.Г. Самомаркетинг менеджера и бизнесмена. Ростов н/Д: Феникс, 2003. - 592 с.

8. Pererva P., Tovazhnyanskiy V., Kobeleva T., Gladenko I. Antikrizisnyy monitoring of finansovo-ekonomicheskikh indexes of work of enterprise // *Business Studies*. Miskolc: Miskolc University Press. 2010. Volume 7. №2. S.71-183.

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

10. Pererva P.G., Tkachov M.M., Kobieliava T.O., Tkachova, N.P., Diachenko T.A. Management of relations with enterprise stakeholders based on value approach // *Problems and Perspectives in Management*. 2021. Vol. 19, Iss.1. P.24-38.

11. Tkachov M.M., Pererva P.G., Kobieliava T.O., Tkachova, N.P., Diachenko T.A. Management of relations with enterprise stakeholders based on value approach // *Problems and Perspectives in Management*. 2021. Vol.19, Iss.1. P.24-38.

12. Tkachova, N.P, Pererva P.G., Kobieliava, T. O. Investigation of the role of venture companies in the early stages of the product life cycle // *Науковий вісник Полісся*. 2017. № 2 (10), ч.2. С. 144-149.

13. Kosenko O.P., Kobieliava T.O., Tkacheva N.P. Monitoring the commercial potential of intellectual property // *Scientific bulletin of Polissia*. 2017. №1, ч.2. С.140-145.

УПРАВЛІННЯ ГОСПОДАРСЬКИМИ РИЗИКАМИ: МЕТОДИЧНА БАЗА ОЦІНЮВАННЯ

Райхлінг Петер

Магдебургський університет Отто-фон-Геріке, м.Магдебург

Перерва Петро

Національний технічний університет «ХПІ», м.Харків

Ризик є невід'ємною характеристикою будь-якого економічного процесу, істотно впливає на виробничу діяльність господарюючих суб'єктів. Але усвідомлення об'єктивності цього факту замало. Для ефективної діяльності підприємств та організацій необхідно не тільки виявити та оцінити ризик, але визначити підходи до управління ним.

Управління ризиком включає розробку та реалізацію економічно обґрунтованих для підприємства рекомендацій та заходів, спрямованих на зменшення вхідного рівня ризику до прийняттого проектного рівня [1-14]. Набір цих заходів вбудовується у загальну систему вдосконалення та розвитку бізнесу, роблячи його більш прогнозованим та керованим. Політика управління ризиком для підприємства – це процес вироблення та реалізації програм, спрямованих на досягнення балансу між очікуваними вигодами від зменшення ризику у досягненні бажаного результату підприємницької діяльності та необхідними для цього витратами. У цьому очікувані вигоди – зниження втрат, стійкість системи та результату; витрати – витрати всіх видів реалізації заходів програм. Принципи формування політики управління господарськими ризиками [1, 4, 7, 9, 12]:

- оптимальне співвідношення вигод та витрат;
- максимум результату за прийняттого для підприємця ризику;
- оптимальна ймовірність результату;
- оптимальна коливання результату.

Політика включає стратегічні та тактичні рішення щодо реагування на потенційні ризики. Для ефективного управління ризиками у діяльності виробничого підприємства важливо мати повну та достовірну інформацію, вміти правильно проводити аналіз та оцінку всіляких ризиків у діяльності підприємства і лише на основі цих факторів можна буде прийняти вірні рішення та розробити стратегію з управління ризиками [2, 8, 11]. Тож прийняття рішень необхідно:

- дослідити ризики;
- визначити мету реагування на ризики (рівень допустимого ризику);
- визначити обмеження щодо вибору засобів реагування (строки,

ресурси, пріоритети (зовнішні та внутрішні));

- оцінити порівняльну ефективність заходів програми.

Значення дослідження ризиків полягає у можливості отримати для себе та зацікавлених у даному бізнесі груп необхідні дані для прийняття рішень про доцільність та характер передбачуваних дій та заходів щодо захисту від можливих втрат. Дослідження ризиків беззастережно включає два етапи:

а) ідентифікація ризиків – процедури розпізнавання зовнішніх та внутрішніх для діяльності підприємства ризиків;

б) аналіз ризиків – процедури виявлення факторів ризиків та оцінки рівня їхньої значущості, аналіз ймовірності того, що відбудуться певні ризикові події та вплинуть на досягнення поставлених цілей.

Аналіз ризиків можна поділити на два взаємно доповнюють один одного види: якісний та кількісний. Якісний аналіз має на меті визначити фактори, галузі та види ризиків. Кількісний аналіз ризиків повинен дати можливість чисельно визначити розміри окремих ризиків та ризику підприємства в цілому [5, 8]. Оцінка за критеріями та пріоритетами – перевірка на прийнятність ситуацій та рівнів ризику для організації.

Перерахуємо найчастіше використовувані методи проведення аналізу ризиків [1, 3, 10]:

а) побудова дерева рішень – опис кожного етапу реалізації проекту, з об'єктивною оцінкою ризиків, всіх витрат, а також ймовірних збитків та вигоди;

б) аналоговий – розробка нового проекту з урахуванням вже здійснених подібних проектів;

в) імітаційні методи – виражаються у проведенні багаторазових дослідів з макетом, у якому проектується пошуки значень ризиків покровою;

г) експертний – такий метод застосовний, якщо вихідних даних недостатньо, або немає, і тоді залучаються експерти для об'єктивної оцінки ризику;

д) ймовірнісний – базуючись на статистичних даних, визначається ймовірність виникнення збитків, статистичні дані беруться за попередні періоди у певних зонах ризику;

е) метод аналізу показників граничного рівня – спрямований на визначення стійкості проекту до різноманітних факторів, здатних змінити умови реалізації даного проекту;

ж) метод аналізу чутливості проекту – спрямований на об'єктивну оцінку значень впливу вихідних даних, що застосовуються під час розрахунків змін результатів проекту;

з) метод сценаріїв – полягає у розробці кількох сценаріїв розвитку подій при реалізації проекту та пропонується їх порівняльна оцінка.

Сформулюємо низку критеріїв вибору методів та методик для оцінки ризиків у діяльності підприємства малого бізнесу:

- метод повинен бути оптимальним за складністю, зрозумілим усім експертам, придатним для регулярного застосування;

- має бути можливість адаптації методик оцінки ризиків до особливостей діяльності підприємства;

- застосування методу має бути економічно доцільним з точки зору витрат на проведення аналітичних процедур;

- для комплексної оцінки ризиків необхідно використання кількох методів оскільки більшість їх містить суб'єктивні елементи.

У запропонованій методиці зроблена спроба реалізувати дані критерії. Оцінку ризиків низки промислових підприємства було проведено методом експертних оцінок. Однак, слід враховувати, що експертна оцінка є дуже суб'єктивною, тому що всі ризики мають ймовірну природу виникнення. Важливим є те, що ризики мають бути прив'язані до певного тимчасового інтервалу та необхідно дати оцінку негативним подіям та їх наслідкам. Для проведення такої оцінки необхідно розробити спеціальні опитувальні листи, обрати висококваліфікованих спеціалістів та провести опитування індивідуально. Після того як всі фахівці опитані, необхідно провести ранжування результатів для оцінки ймовірності та значущості ризикових ситуацій. Експерти, які беруть участь в опитуванні, повинні відповідати на основі свого досвіду. Оцінювання ризиків полягає у визначенні:

- а) ступеня важливості цього ризику з погляду наслідків для бізнесу (втрати);

- б) ймовірності прояву даного виду ризику у діяльності даного підприємства. Оцінюючи ступінь важливості (тяжкість наслідків) настання ризикової ситуації як градації можуть бути використані наступні:

- 1 – мінімальні наслідки;

- 2 – низькі наслідки;

- 3 – середня тяжкість наслідків;

- 4 – високий тягар наслідків;

- 5 – катастрофічні втрати.

Для визначення ймовірності ризику застосували такі градації:

- 1 – незначна ймовірність виникнення події;

- 2 – мала ймовірність виникнення події;

- 3 – середня ймовірність виникнення події;

- 4 – висока ймовірність виникнення події;
- 5 – виключно висока ймовірність виникнення події.

До визначення важливості та ймовірності того чи іншого ризику було залучено 6 менеджерів (експерти), які мають виробничий та аналітичний досвід, а також глибокі знання в області діяльності, що оцінюється.

Таким чином, оцінка ризиків на основі науково-обґрунтованих та практично застосовних методів дозволяє:

- сформувати цілісну картину ризиків, що перешкоджають здійсненню ефективної діяльності підприємства;
- ранжувати ризики за рівнем їхнього впливу на результати діяльності організації та виявляти серед них найбільш значущі;
- обґрунтовувати ефективні заходи щодо запобігання та зниження рівня ризиків.

Необхідно відзначити, що підходи до оцінки господарських ризиків, розглянутих та проаналізованих у цьому дослідженні, не покликані конкурувати з вже існуючими методами та критеріями. Їхня роль полягає в заповненні того пробілу, де інструментарій багатьох методик недостатній або в принципі не застосовується. Отримані результати призначені заповнити наявні прогалини.

1. Арбенина Т.И., Черепанова Т.Г., Махинова Н.В. Методические особенности оценки рисков малого промышленного предприятия // Менеджмент в парадигме устойчивого развития. Екатеринбург : УГЭУ, 2018. Т.1. с.3-8.

2. Перерва П.Г. Управление маркетингом на машиностроительном предприятии // Навч. посібник. Харків: «Основа», 1993. 288с.

3. Старостіна А.О. Маркетинг: теорія, світовий досвід, українська практика: підруч. К.: Знання, 2009. 1070 с.

4. Гочарова Н.П., Перерва П.Г., Яковлев А.И. Маркетинг инновационного процесса. Учеб. пособие. Киев: ВИРА-Р. 1998.- 267с.

5. Перерва П.Г. Самомаркетинг менеджера и бизнесмена. Ростов н/Д: Феникс, 2003. - 592 с.

6. Kocziszky G., Pererva P.G., Somosi Veres M., Kobieliava T.A. Compliance program: [tutorial] // ed.: P.G.Pererva, G.Kocziszky, M.Veres Somosi.– Kharkov-Miskolc : LTD «Planeta-prynt», 2019. 689 p.

7. Kocziszky György, Pererva P.G., Szakaly D., Somosi Veres M. Technology transfer. Kharkiv-Miskolc: NTU «KhPI», 2012. 668 p.

8. Tkachov M.M., Pererva P.G., Kobieliava T.O., Tkachova, N.P., Diachenko T.A. Management of relations with enterprise stakeholders

based on value approach // *Problems and Perspectives in Management*. 2021. Vol.19, Iss.1. P.24-38.

9. Pererva P.G., Tkachov M.M., Kobieliyeva T.O., Tkachova, N.P., Diachenko T.A. Management of relations with enterprise stakeholders based on value approach // *Problems and Perspectives in Management*. 2021. Vol. 19, Iss.1. P.24-38.

10. Перерва П.Г. Практический маркетинг. Вып. 2. Маркетинг на промышленном предприятии. - М.: НПО «РИМ», 1991. - 80 с

11. Kobeleva T., Pererva P., Tovazhnyanskiy V., Gladenko I. Antikrizisnyy monitoring of finansovo-ekonomicheskikh indexes of work of enterprise // *Business Studies*. Miskolc: Miskolc University Press. 2010. Volume 7. №2. S.71-183.

12. Tkachova, N.P, Pererva P.G., Kobieliyeva, T. O. Investigation of the role of venture companies in the early stages of the product life cycle // *Науковий вісник Полісся*. 2017. № 2 (10), ч.2. С. 144-149.

13. Kosenko O.P., Kobieliyeva T.O., Tkacheva N.P. Monitoring the commercial potential of intellectual property // *Scientific bulletin of Polissia*. 2017. №1, ч.2. С.140-145.

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

ОСОБЛИВОСТІ ХАРИЗМАТИЧНОГО ЛІДЕРСТВА

Рейкін Віталій Самсонович

доктор економічних наук, професор,
Волинський національний університет імені Лесі Українки
м. Луцьк

Походження феномену харизматичного лідерства залишається об'єктом наукових дискусій. Як загальновідомо, поняття «харизма» (від грецького – божественний дар, благодать) було започатковане в античний період у давньогрецькій міфології, що означало привертати до себе високу увагу з боку інших людей. Окремі вчені у намаганні доповнити стародавнє трактування неординарною ознакою харизми, пропонують таку досить сумнівну якість як «космічна сила» [10, с. 118]. В українській лексикології, з погляду автора, наводиться не зовсім вдале трактування дефініції цього терміну: «харизма – виняткова обдарованість; високий авторитет, який базується на вмінні підкоряти інших своїй волі» [2, с. 1339].

У науковій сфері зазначене поняття вперше застосував теолог Е. Трельч та детально проаналізував класик соціології М. Вебер в контексті ідеальних типів панування: «Харизмою називається якість особи, що визнається надзвичайною, завдяки якій вона оцінюється, як обдарована надприродними, надлюдськими або, щонайменше, специфічно особливими силами та властивостями, не доступними іншим людям» [1, с. 139]. М. Вебер також вперше використав концепт «харизматичне лідерство» як унікальну, екстраординарну здатність окремих осіб, що володіють особливою енергетикою, недоступною іншим людям. Інший відомий дослідник Дж. Конгер харизматичним лідерством вважав «здатність змусити ординарних людей робити неординарне у разі несприятливої ситуації» [17, с. 18].

Нині необхідно констатувати факт існування термінологічної мозаїчності та відсутності універсального наукового підходу щодо дослідження феномену «харизматичне лідерство». Більшість сучасних теорій та концепцій модифікують базові положення, запропоновані М. Вебером, що зумовлено суттєвими трансформаційними викликами глобалізованого світу. Фактично відбувається процес рутинізації та дифузії нечіткого тлумачення поняття харизматичного лідерства, що використовується у психологічному, соціологічному, політичному контекстах, в бізнес-середовищі стосовно відомих особистостей взагалі. Найчастіше харизматичне лідерство асоціюється із знаменитістю, популярністю, успішністю, авторитетністю і т. п. Проте

не кожен авторитетний лідер є харизматиком, як і популярність не обов'язково означає харизматичність, та навпаки.

Серед традиційних теорій (особистісних якостей, ситуаційних та атрибутційних) доцільно виділити теорію трансформаційного лідерства Б. Басса, що ґрунтується на біхевіористичному підході [15]. Згідно цієї теорії виокремлюється низка якісних характеристик особистості, вимір яких за допомогою експертних оцінок дозволяє встановити ступінь прояву харизматичного лідерства. При цьому процес трансформаційного лідерства передбачає взаємодопомогу між харизматиком та його послідовниками для переходу на вищі рівні мотивування згідно ієрахії А. Маслоу. Б. Басс запропонував поведінкову модель, основою якої є ідеалізований вплив, індивідуальний підхід, інтелектуальна стимуляція та надихаюча мотивація [14]. Окрім теорії трансформаційного лідерства до пріоритетних складових сучасного мейнстриму варто віднести також теорію «спільного лідерства» (Shared Leadership), теорію «обслуговуючого лідерства» (Servant Leadership) та теорія «звільняючого лідерства» (Liberating Leadership) [9, с. 3]. Кожна з теорій ґрунтується на різних аксіоматичних засадах та має як власні обмеження, так і специфічні недоліки. Спільним для них є загальний методологічний підхід: харизматичне лідерство досліджується виключно як поліаспектний феномен, що не розділяється на автономні елементи. Водночас вважаємо можливим виокремити певні доміанти, які в комплексі утворюють «ядро» харизматичного лідера.

Необхідність бути успішним – невіддільна складова харизми, оскільки архітектоніка харизматичного лідера формується переважно на основі саме цієї доміанти. Варто зауважити, що успішність може бути як причиною, так і наслідком реалізації особистісного потенціалу незалежно від виду діяльності чи фаховості. Водночас харизматичний лідер не тільки сам досягає успіху, але й повинен сприяти створенню відповідних умов для своїх послідовників. Як зазначав М. Вебер, якщо протягом тривалого періоду лідер втрачає ознаку успішності, то його харизматичні якості можуть зникнути [1].

Володіння владою, що дає можливість впливати на оточення – друга доміанта харизматичного лідерства. При цьому харизматик використовує будь-які засоби владних повноважень для підкорення інших людей, нікому не підпорядковується та є цілком самодостатнім. Д. Кендал вказує, що «влада над іншими, встановлена на основі виняткових особистісних якостей лідера ... визначає лояльність та готовність до покори у послідовників» [18, с. 438]. Цю ж попозицію розділяє відомий фахівець, бізнес-тренер Р. Гандопас, додаючи, що

харизма фактично легітимізує будь-яку владу, доки підлеглі визнають за керівником право на неї [3, с. 16].

З погляду автора, третьою домінантою універсального «ядра» харизматичного лідерства є наявність оригінального менталітету. Ця якість розкривається через такі характеристики: антистереотипність, неповторність та унікальність, новаторство і т. п. Водночас А. Сосланд зауважує, що втрата новаторства загрожує носієві втратою харизматичності [11]. Дж. Конгер та Р. Гандопас вказують на те, що унікальність харизматика проявляється, насамперед, у критичних ситуаціях кризового періоду [3; 17].

Сукупність інших нетривіальних якостей харизматичного лідерства утворюють «навколишню оболонку», схильну до змін:

- перманентна готовність до боротьби за власні ідеали;
- прояв прогностичних здібностей (в контексті формування оптимістичного образу майбутнього);
- квазірелігійне месіанство (інколи на межі із окультизмом);
- візуалізація іміджу (ораторська експресивність при спілкуванні з масами, приваблива манерність та виразна міміка, що породжує безумовну довіру послідовників);
- генерування радикальних трансформацій.

Харизматичний лідер реалізує свої здібності, насамперед, на емоційному рівні. Емоційний вплив може проявлятися діаметрально протилежно водночас: як викликати масове захоплення у послідовників, так і вселяти побоювання (інколи – страх); при цьому інтелектуальні здібності лідера відіграють другорядне значення. Емоційний взаємозв'язок дозволяє залучати нових прихильників, які у явній чи неявній формі, свідомо чи несвідомо намагаються наслідувати поведінку харизматичного лідера. У цьому випадку з погляду наукової методології проявляється принцип обмеженої ірраціональності. Тобто джерело харизматичних якостей належить переважно не до раціональної сфери із парадигмою «homo economicus», а є об'єктом дослідження поведінкової економіки.

Для об'єктивності необхідно акцентувати увагу на тому, що наявність харизматичних якостей лідера може мати і низку негативних аспектів. Зокрема, реалізуючи функції тьюторінгу харизматичні особи часто вдаються до різних способів маніпулювання. При цьому досить складно провести межу між тим, де власне завершується наставництво і розпочинається маніпулювання. У цьому контексті доцільно використати термінологію «псевдохаризма» чи «квазіхаризма», що уособлюють імітацію лідерських якостей. Окрім того, харизматичні лідери, які застосовують авторитарний стиль управління, часто є

джерелом загрози узурпації особистої влади та фокусування виключно на самих себе. Як наслідок – суттєве зниження критичності при оцінюванні рішень та дій лідера, сліпа покора його послідовників (інколи явні помилки харизматика можуть сприйматися навіть позитивно).

Загалом походження харизматичних якостей, які притаманні лідеру, у науковій сфері залишається дискусійним питанням. Частина дослідників вважає, що вроджена (чи успадкована) харизма – це міф, який вигідний певним особам, що володіють владою, оскільки це сприяє переконаності послідовників у винятковості лідера [3]. Інші ж вважають, що лідерами народжуються, а не стають ними. Тобто, у цьому контексті існує дві базових парадигми:

1) харизматичні властивості індивіда дані йому від народження і є природними;

2) харизматичні здібності за певних умов (зокрема, наявності амбіційності) можливо набути у процесі особистого розвитку.

Щодо вирішення цієї дилеми пропонуємо такий методологічний підхід (за аналогією із відомим математичним принципом): наявність природних харизматичних задатків в лідера є обов'язковою, але недостатньою умовою; повноцінна самореалізація харизматичної особи підлягає еволюційному коригуванню шляхом синтезу вроджених та набутих лідерських якостей. Тобто харизматичність ідентифікується і як природня якість, і як набута. Лідерство потребує розвитку наявного харизматичного потенціалу.

Варто додати, що харизматичні лідери створюють також власні виключення із загальноприйнятих правил. У зв'язку з цим вважаємо помилковим (а не дискусійним) твердження окремих науковців про те, що «харизма ґрунтується більшою мірою на переконаннях та уявленнях колективу, ніж на особистих вміннях та таланті людини» [12, с. 68]. Очевидно, що в даному випадку має місце перестановки причини і наслідку у висновках.

1. Вебер М. Харизматическое господство. *Социс.* 1988. № 5. С. 139-147.

2. Великий тлумачний словник сучасної укр. мови. К.; Ірпінь: ВТФ «Перун», 2003. 1440 с.

3. Гандопас Р. Харизма лідера. К.: Моноліт-Bizz, 2018. 296 с.

4. Горбунова К. Харизма как ведущий аспект личности руководителя. *Формула менеджмента.* № 2. 2019. С. 5-12.

5. Друкер П.Ф. Энциклопедия менеджмента. М.: Вильямс, 2004. 432 с.

6. Друкер П. Эффективный керівник. К.: Вид. група КМ-БУКС, 2018. 248 с.
7. Итвел Р. Возрождение харизмы? Теория и проблемы операционализации понятий. *Социологические исследования*. 2003. № 3. С. 9-19.
8. Криворучко А. С. Харизма преподавателя как основа его профессионального успеха. *Наук. журнал «Економіка розвитку»*. 2011. № 1 (57). С. 103-105.
9. Мирзоян В. А. Управление и лидерство: сравнительный анализ теорий лидерства. *Вопросы философии*. 2013. № 6. С. 3-15.
10. Романова Н. П. Харизма как экстраординарное свойство лидера: общие представления. *Вестник ЧитГУ*. 2011. № 8. С. 118-124.
11. Сосланд А. Идеология и харизма (Харизматические стратегии). URL: <https://psyfactor.org/sosland.htm>
12. Федоров В. М., Михалев О. В. Теоретический конструкт харизмы как базового элемента поведенческой модели трансформационного лидерства в современном менеджменте. *Вестник Сибирского института бизнеса и информационных технологий*. № 2 (30). 2019. С. 66-69.
13. Фрейк Н. В. Политическая харизма: версии и проблемы. *Социологические исследования*. 2014. № 12. С. 3-5.
14. Bass В. М., Bass R. *The Bass Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications*. N. Y. Free Press., 2008. 1536 p.
15. Bass В.М. Current developments in transformational leadership: Research and applicat. *The Psychologist-Manager Journal*. 1999. № 3.1. P. 5-21.
16. Conger J., Kanungo R., Menon S., Mathur P. Measuring charisma: dimensionality and validity of the Conger-Kanungo scale of charismatic leadership. *Canadian journal of administrative sciences*, 1997. Vol. 14. № 3. P. 290-302.
17. Conger J. A. *The charismatic leader Beyond the Mystique of Leader*. New York, 1962. Pp. 18-25.
18. Kendall Diana, Murray Jane Lothian, and Linden Rick. *Sociology in our time*. Toronto, Ontario: Nelson Education, 2017. 645 p.

УПРАВЛІННЯ ПЛАТФОРМОЮ ЕЛЕКТРОННОЇ КОМЕРЦІЇ

Рибалка Вікторія Вадимівна, Соснов Ігор Ігорович

Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»

У нинішньому ринковому середовищі мережевої економіки, інформація є дуже важливим ресурсом, і вона також має стаюти одним із важливих факторів продуктивності. Управління інформаційними ресурсами підприємства має звертати увагу до дослідження застосування технології, уникати дублювання інформаційної конструкції та розсіяного сміття, зменшити втрату інформації на шляху передачі інформації та уникнення надмірності при використанні інформації.

Основне завдання інформаційного ресурсу підприємства управління полягає в покращенні здатності підприємства збирати, обробляти та застосовувати інформаційні ресурси, здійснювати просування інформаційних ресурсів, підвищувати здатність створення вартості виробництва та експлуатації підприємства, і максимізувати інвестиції в інформаційне будівництво. В епоху інформації будується нова модель підприємства. Управління інформаційними ресурсами є одним з найефективніших засобів підвищення основної конкурентоспроможності підприємств, а також головною проблемою підприємства.

У наш час стрімкий розвиток цифрових, мережевих і інші технології призвело до швидкого зростання оновлення різних галузей. Разом із розвитком вільної світової торгівлі та глобальної інтеграції, також змінюються виживання та конкурентне середовище сучасних підприємств. Нові підприємства в кожній галузі стає все більше і більше; це призвело до жорстокої конкуренції між підприємствами за заробляння грошей і має зруйноване життєве середовище всієї промисловості.

Через тиск каналів збуту та збільшення персоналізованих потреб користувачів багато виробництв підприємства починають трансформуватися в електронну комерцію і налагоджувати стійкі платформи електронної комерції для спілкування з користувачами, постачальниками, виробниками та іншими відповідними організаціями покращити розуміння потреб користувачів, продуктів і послуг.

Китайські виробничі підприємства відкривають великі можливості у трансформації, модернізації та стійких інноваціях. Наприклад,

грають такі підприємства, як Haier провідну роль світу в побутовій техніці та комунікаційному обладнанні шляхом встановлення різноманітні платформи продажу, електронної комерції та стійкі інноваційні платформи [1].

Причина в тому, що платформи електронної комерції сприяють появі нової ринкової бізнес-моделі для сталого розвитку. Платформа є не тільки фундаментом для підтримки та з'єднання передньої частини, але й родючим ґрунтом створити багату стійку екологію. Виявлення та визначення зв'язку з платформою, і тоді культивування або адаптація до екології платформи, безсумнівно, є однією з важливих стратегій для сталого розвитку виробничого підприємства в майбутньому [2]. Платформа — це двосторонній ринок із мережевим ефектом із давніх часів. Для стійкого розвитку, він змінився від раннього сільськогосподарського ринку, що з'єднував покупців і продавців до багатосторонньої платформи з екологічними характеристиками, яка залучає різні групи, наприклад постачальників, виробників, клієнтів та постачальників посередницьких послуг, яким довіряють і співпрацюють з ними один одного.

Взявши за приклад стійкі платформи електронної комерції, гігант електронної комерції Alibaba об'єднує покупців і продавців, а також будують такі виробничі підприємства, як GREE, TCL і Haier платформи електронної комерції для користувачів та інших організацій, щоб інкубувати інновації. Тому «електронна комерційна платформа» привертає все більше уваги науковців та виробничої сфери, зміст якого в основному включає функції стійких платформ електронної комерції, ключові фактори успіху, характеристики кожного етапу та пов'язані з ним фінансові, логістичні та кредитні механізми [3]. Однак більшість досліджень інтернет-виробників, такі як Alibaba і Tencent, обговорюють лише проблеми управління інноваціями та стратегічні характеристики сталої платформної екосистеми [4], і рідко глибоко аналізують механізм процесу розробки платформи електронної комерції.

Оскільки все більше виробничих підприємств намагаються стати Інтернет-підприємствами представлені платформами електронної комерції, основні проблеми їх трансформації та модернізації стикається з ефективним створенням вартості, а також можливістю регулювання ресурсів для сталій розвиток. Деякі дослідники досліджували платформи електронної комерції з точки зору Resource Based Theory (RBT) і вважав, що унікальні основні ресурси виробничих підприємств є цінними, рідкісними, неповторними та їх важко скопіювати, і є ключовими елементами виробництва

підприємства конкурувати в стратегії електронної комерції. Проте виробничим підприємствам стає все важче мати абсолютні переваги через їх унікальні ресурси в динамічних змінах ринку.

Сірмон та ін. [5] стверджують, що ресурси повинні проходити шляхом накопичення, розвитку, інтеграція та координація; тобто створювати можуть лише ресурси, якими ефективно керують стійкої конкурентоспроможності в динамічному середовищі, а потім висунули теорію «оркестровки ресурсів». Теорія підкреслює, що в динамічному середовищі менеджери повинні постійно інтегрувати ресурси, створювати можливості та використовувати ці можливості для створення цінності, так як для досягнення стійких конкурентних переваг. Проте є лише кілька досліджень щодо електронної комерції платформи з точки зору «оркестровки ресурсів» та дослідження того, як виробництво підприємства розробляють стійкі платформи електронної комерції за допомогою оркестрування ресурсів досі не були глибоко обговорені.

«Платформа» спочатку означала двосторонній ринок, що характеризується мережевими зовнішніми ефектами та змаганнями. Іншими словами, зазвичай є учасники з обох сторін, і кінцевий прибуток є породжений взаємодією учасників на одній платформі. Однак зі стійким розвиток інформаційних технологій виробничих підприємств, застосування платформи не лише обмежується двома сторонами учасників, а двостороння платформа була розширена до платформи екосистеми, включаючи учасників різних груп, таких як постачальники, виробники, клієнти, посередницькі постачальники послуг і доповнюючі платформи особи. Платформа електронної комерції це двосторонній або навіть багатосторонній ринок з ендогенними побічними рішеннями, який об'єднує покупців, продавців, постачальників, постачальників додаткових частин та інші відповідні ресурси для розвитку.

У міру розвитку Інтернету та онлайн-покупок на ринку Китаю з'явилися інші пов'язані з ним установи, почали збиратися представники різних галузей, таких як фінанси, логістика, телекомунікації та послуги програмного забезпечення орієнтовані на потреби користувачів у стабільній платформі електронної комерції. Ці установи є з'єднані Інтернетом, рекламуючи та стимулюючи один одного, створюючи стійку екосистему масштаб прибутків і конкурентних переваг.

Створено велику платформу електронної комерції, величезні екосистеми після залучення до участі багатьох професійних постачальників, фінансових установ, постачальники програмних

послуг та логістичні установи. Платформа не тільки виконує свої власні завдання, але й поділяє ресурси та доповнює кожне інше для сталого розвитку виробничого підприємства. Наразі дослідження побудови стійкої платформи електронної комерції має наступні характеристики: по-перше, велика кількість існуючих літератур зосереджується на ціновому механізмі стійкої платформи виробничих підприємств Інтернету, і віримо, що платформа буде ефективно розвиватися за допомогою мережевого ефекту, якщо він має відповідний ціновий механізм; по-друге, зосередитися на стратегічному значенні електронної комерції для сервісно-орієнтованих виробничих підприємств сталого розвитку, або, зокрема, побудови логістики, фінансів та маркетингу до електронної комерції; по-третє, у дослідженні еволюції екологічної побудови електронної комерції платформи, приділяти більше уваги характеристикам сталого розвитку кожного етапу або особливостями кожного етапу та чинники стимулювання та перешкоди [6]. Тому наявної літератури бракує поглиблені дослідження основної структури, механізму та рушійної сили будівельного процесу платформи електронної комерції сталого розвитку виробничих підприємств.

1. Li, C.; Liu, J.R.; Liu, Z.G.; Luo, X.G. Sustainable business model based on digital twin platform network: The inspiration from Haier's case study in China. *Sustainability* 2020, 12, 936.

2. Leong, C.M.L.; Pan, S.L.; Newell, S.; Cui, L. The emergence of self-organizing e-commerce ecosystems in remote villages of China: A tale of digital empowerment for rural development. *MIS Quart.* 2016, 40, 475–484.

3. Cui, M.; Pan, S.L. Developing focal capabilities for e-commerce adoption: A resource orchestration perspective. *Inf. Manage.* 2015, 52, 200–209.

4. Jiang, S.; Hu, Y.; Wang, Z. Core firm based view on the mechanism of constructing an enterprise innovation ecosystem: A case study of Haier Group. *Sustainability* 2019, 11, 3108.

5. Sirmon, D.G.; Hitt, M.A.; Ireland, R.D.; Gilbert, B.A. Resource orchestration to create competitive advantage: Breadth, depth, and life cycle effects. *J. Manag.* 2011, 37, 1390–1412

6. Miao, C.; Coombs, J.E.; Qian, S.; Sirmon, D.G. The mediating role of entrepreneurial orientation: A meta-analysis of resource orchestration and cultural contingencies. *J. Bus. Res.* 2017, 77, 68–80.

ІННОВАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК КАДРОВИХ СИСТЕМ

Рудь Надія

Луцький національний технічний університет, м. Луцьк

Сила сучасного підприємства полягає в його динамічному розвитку, гнучкості, здатності швидко реагувати на зміну ситуації на ринку, ставити нові задачі, знаходити інші, нестандартні підходи та шляхи їх розв'язання. Звідси висока швидкість прийняття управлінських рішень і динаміка змін у роботі, що забезпечується діяльністю персоналу компанії.

Удосконалення управління персоналом являє собою складний процес, який варто розглядати з точки зору інновації, нововведення, що в умовах сучасної кадрової роботи є нагальною необхідністю.

Управлінські інновації, як вважають Залозна Д.В. та Савінцева Н.Є. [1], слід розглядати як організаційне рішення, процедуру чи методи управління, які суттєво відрізняються від встановленої практики і вперше використовуються на даному підприємстві.

Потреба в інноваціях може бути визначена під впливом як зовнішніх факторів (сильна конкуренція, зміни в економіці, поява нових законодавчих актів і ін.), так і внутрішніх (зниження продуктивності праці, наявність конфліктних ситуацій і ін.).

В управлінні персоналом, на думку Стукалова С.А. [2], процес створення інноваційних підходів не менш важливий, ніж технологічні інновації, оскільки підвищити продуктивність сьогодні неможливо лише збільшенням кількісних показників. Управлінські ж нововведення позитивно впливають на ефективність функціонування компаній.

Згідно визначення Чуланової О.Л. [3], інноваційно-кадровий менеджмент, являє собою граничну область між інноваційним менеджментом, кадровим менеджментом та управлінням персоналу. Інноваційно-кадровий менеджмент спирається, в основному, на положення кадрового менеджменту, який спрямований на ефективне використання кадрового потенціалу підприємства.

Виділимо основні напрями розвитку інноваційно-кадрового менеджменту:

1) підвищення рівня освіченості персоналу – компетентні співробітники є самостійними на робочому місці і вимагають більшої свободи;

2) технологізація управління і виробництва – перехід сучасності на інформаційні технології передбачає обов'язкову перепідготовку

кадрів;

3) зміна складу трудових ресурсів – планування трудових ресурсів передбачає врахування долі жінок, людей похилого віку, що приводить до зміни цінностей;

4) ріст ролі технології охорони здоров'я і безпеки професійної діяльності – пошук нових методів та технологій відбору й навчання персоналу;

5) зміна ролі топ-менеджменту – керуюча ланка має стати більш активною в процесі функціонування;

6) формування нової трудової етики – більше уваги має приділятися розвитку особистості через розвиток проектних форм;

7) зміна ролі служб управління персоналом – розуміння персоналу як основного джерела отримання прибутку;

8) нова кадрова політика підприємства – заміна традиційного ієрархічного управління професійним.

Саме завдяки інноваційній роботі кадрових служб, забезпечується високий результат реалізації нововведень, що підкріплюється творчими проявами та досягненнями співробітників. При цьому, оцінюючи працівника, потрібно поєднувати типові кількісні методики та якісні критерії – наявність у співробітників публікацій, винаходів, патентів. Навіть незначні інноваційні ідеї працівника можуть принести йому повагу, а підприємству – користь.

Структура інноваційно-кадрового менеджменту визначається стійкою єдністю методів, принципів, форм, взаємовідносин і властивостей управління кадровими інноваціями, які забезпечують перспективний розвиток та ефективне функціонування підприємства і його кадрових служб, відповідно.

Інноваційна діяльність в кадровій сфері підприємства має включати різні форми та методи роботи з кадрами. Таким чином, інновації в кадровому менеджменті для будь-якого підприємства, яке прагне до перспективного розвитку і збільшення фінансових показників, просто необхідні.

Інноваційне управління персоналом має на увазі свідому відмову від вибору традиційних варіантів управління, процесів і методів. Тому створення інноваційно-кадрового менеджменту передбачає використання інноваційних технологій управління персоналом.

В даний час найбільш поширеними є інноваційні кадрові технології на основі кадрових процесів, застосування яких можливе у сфері управління персоналом [2, 4].

Компанії в своїй управлінській діяльності прагнуть налагодити систему, в якій усі співробітники можуть максимально реалізувати

свої можливості і таланти, розкрити творчий потенціал і підвищити продуктивність. Відносини у сфері управління персоналом формуються на основі *організаційної взаємодії*, яка характеризується тривалістю, сталістю і систематичністю організаційних взаємин та різноманітністю організаційних зв'язків. Організаційною взаємодією можна вважати взаємовигідні та взаємоузгоджені (за цілями, часом, місцем, ресурсами тощо) дії індивідів як членів певних організаційних структур.

В сучасній компанії інноваційного типу організаційні відносини між її членами формуються на *командній основі*: створення ефективної системи комунікацій у колективі, підтримка корпоративної культури та побудова якісної організаційної структури, постійний розвиток персоналу та його правильна мотивація, забезпечення результативності управління персоналом.

Потрібно враховувати *загальні цінності та потреби* працівників, які працюють в одній команді, їх світогляд, звички, склад характеру тощо. Існують різні інструменти та методики для діагностики сумісності працівників та можливості їх співпраці: психологічні тести, моделі компетенцій, метод «360 градусів», опитувальники, анкети та інші.

Проте, досить важливо звертати увагу на взаємодію представників *різних поколінь* [5], які працюють в колективі, та шукати специфічні підходи до управління ними. Особливо важливо в цьому плані підібрати ефективні мотиваційні важелі для підвищення продуктивності праці, формування лояльності, прагнення до саморозвитку та самореалізації кожного працівника.

Крім вікових особливостей в управлінні персоналом, у кожному трудовому колективі існує поділ праці між представниками різних статей, специфічні для чоловіків і жінок види діяльності, різні соціальні функції, виконувані ними. Необхідність урахування *гендерних установок* працівників різних статей та спрямованості гендерної взаємодії в робочих групах у контексті забезпечення їх спрацьованості та високої продуктивності праці доводять у своїй роботі Хитра О.В. і Поперечна Н.В. [6, с. 225].

Найбільш очевидною для подолання проблем гендерної нерівності є сукупність заходів, близьких до *«політики дружнього щодо сім'ї місця роботи»*, яка передбачає гнучкість у врівноваженні роботи та сімейного життя.

Цікавими у цьому відношенні є пропозиція Ткалича М.Г. [7, с. 110] щодо втілення позитивної гендерної політики у програмі балансу «робота – життя», сутність яких полягає у впровадженні в організаціях

таких практик, як гнучкий графік роботи, менша кількість робочих годин, розподіл одного місця роботи на двох, розробка програм догляду за дітьми, спеціальні «материнські заходи».

На нашу думку, урахування гендерних питань допоможе керівництву підприємства краще зрозуміти поведінку чоловіків і жінок у сфері трудової діяльності, правильно підібрати належні мотиви і стимули до роботи, налагодити комунікативні зв'язки між ними та знизити конфліктність у колективі, й завдяки цьому підвищити продуктивність праці.

Таким чином, в період становлення і реалізації інноваційної діяльності є необхідність в інноваційному розвитку кадрових систем на підприємстві, враховуючи структуру колективу: вік, гендер, цінності тощо. З огляду на те, що розглянуті нами проблеми роботи кадрових систем є досить важливими, необхідно застосовувати в управлінській сфері сучасні методи роботи з персоналом: технології формування персоналу; навчання і розвитку; планування кар'єри і планів індивідуального розвитку по системі 360°; оцінки і атестації; поточної роботи з персоналом; розвиток механізмів зворотнього зв'язку; оцінка індивідуального вкладу працівника; диференційована система винагороди і ін.

1. Інноваційні методи розвитку системи управління персоналом. URL: <https://scienceforum.ru/2017/article/2017034734>

2. Стукалов С.А. Инновационные технологии в управлении персоналом. *Научно-методический электронный журнал «Концепт»*. 2016. Т. 34. С. 234–239.

3. Інновації в організації трудової діяльності і управлінні персоналом: значення, підходи, основні напрями розвитку. URL: <https://publikacia.net/archive/2017/4/3/42>

4. Управління персоналом організації: сучасні стратегії, технології і методи. URL: <https://www.kp.ru/guide/upravlenie-personalom-organizatsii.html>

5. Винничук Р.О., Лучин С.В. Особливості мотивації працівників в контексті теорії поколінь. *Регіональна економіка та управління*. 2019. 2 (24) травень. С. 43–47.

6. Хитра О.В., Поперечна Н.В. Гендерні аспекти організаційної поведінки та управління персоналом. *Регіональна економіка та управління*. 2019. №1 (23) лютий. С. 225–232.

7. Ткалич М.Г. Психологія гендерної взаємодії персоналу організації: дис. доктора психологічних наук: спец. 19.00.10. Київ, 2016. 500 с.

МЕНЕДЖМЕНТ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ В УМОВАХ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ

Рябець Наталія

ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені
Вадима Гетьмана», м.Київ

Діджиталізація виступає інноваційним глобальним трендом сучасного етапу розвитку суспільства, який в цілому чинить позитивний вплив на ефективність виробничих процесів, забезпечує належне й якісне функціонування корпоративних структур, а також сприяє суттєвому зменшенню навантаження на навколишнє середовище. Технологічні досягнення сьогодення забезпечили Інтернет-технологіям практично глобальну доступність, що в свою чергу, сформулювало якісно новий підхід споживачів до їх моделі споживання та використання всього різноманіття каналів зв'язку, що надає їм можливість отримувати інноваційні поєднання продуктів та сервісів, а також побудови безпосередньої взаємодії із бізнес-організаціями. З метою оперативного реагування на нові запити та потреби комплексних стратегій, успішна реалізація яких, забезпечує цифрову трансформацію продукції та сервісів, а також сприяє інноваційному розвитку їхньої бізнес-моделі. Проте наявні емпіричні дослідження наголошують на тому факті, що далеко не всі підприємства, особливо малі та середні, перейшли у своїй діяльності на «цифрові рейки», а значить не розпочали процес щодо проведення оцифрування свого бізнесу. Зважаючи на той факт, що за сучасних умов розвитку, переважна більшість компаній ведуть свою діяльність на глобальному ринку, що було сформовано під потужним впливом конкуренції, дане їхнє зволікання щодо власної діджиталізації, може стати джерелом серйозних викликів та ризиків для успіху їхньої бізнесової діяльності у довгостроковій перспективі. Глобальна діджиталізація розширює традиційну сферу оцифрування, яка переважно сконцентрована на перетворення аналогового формату даних у цифровий, на відміну від неї, вона пропонує різні концепції щодо практичного впровадження цифрових технологій, процес них процедур вибору оптимальної версії програмного забезпечення або ж інтеграція, за допомогою високоєфективних інформаційних систем, даних та інформаційних масивів. Як серед представників бізнес-кола, так і серед науковців панує думка, що саме менеджмент бізнес-процесів (англ. BPM – business process management) є оптимальним відправним пунктом для компаній, аби піти вектором діджиталізації та розробити комплексну цифрову модель менеджменту суб'єктом підприємництва.

У загальному випадку, менеджмент бізнес-процесів (BPM) становить собою сукупність методів, систем та моделей ідентифікації та виокремлення пріоритетів, моніторингу поточного стану та функціонування, аналізу та оптимізації бізнес-процесів підприємницьких структур [1, с 112]. Система BPM має за основи парадигму орієнтації на процес, яка трансформує традиційну функціональну або ж лінійно-функціональну організаційні структури як, свого роду, відповідь та реакція на швидко зростаючу динаміку ринку, конкурентний тиск, що посилюється та технологічний прогресивний розвиток. Потенційні переваги BPM мають широкий діапазон, що варіюється від зростання гнучкості та адаптивності до поглиблення інноваційності та клієнтоорієнтованості. Разом з тим імплементація BPM являє собою складне завдання, оскільки чинить одночасно різновекторний вплив на організаційні рівні та потребує значних обсягів ресурсів, зокрема часових та фінансових, а також людських.

Діджиталізація, через перетворення інформації на цифрову форму її презентації, надає широкі можливості щодо обробки інформації підприємницьких структур. В той же час цифрове перетворення ініціювало масштабний процес, який трансформує всі сфера та сучасне суспільство. Даний трансформаційний процес посилюється конвергенцією соціальних, мережових, мобільних та інтелектуальних технологій, а також зростаючою потребою у за стосунках для обробки й зберігання великих даних, інтеграції та автоматизації. Задля нівелювання проблем, виникнення яких спричинила масштабна цифровізація, для суб'єктів бізнесу вкрай важливо запустити цілісний та комплексний процес, що має на меті соціально-технічну трансформацію, що в свою чергу, потребує реалізації всеохоплюючої діджитал стратегії, зміст якої враховуватиме як можливості, так і ризики діджитал-технологій і водночас сприятиме генеруванню цінностей на базі цифрових активів. Незважаючи на той факт, що діджиталізація та BPM стосуються дещо різних сфер діяльності бізнес-організацій, ми наголошуємо на тому, що ці два феномени, за своєю суттю, поділяють основоположні припущення і характерні риси. Так, менеджмент бізнес-процесів пропонує методи та інструменти щодо забезпечення оптимізації ділової активності компаній, зокрема через підвищення ефективності та рівня продуктивності при одночасному скороченні витрат та збалансуванні інтересів різних груп зацікавлених сторін. Так само як і BPM, цифрове перетворення вимагає від компанії звітів щодо взаємозалежності і також за основу бере процесно-орієнтований менеджмент.

Сприяючи та підтримуючи автоматизацію та інтеграцію, цифрові

технології, надаючи можливості щодо управління, обробки інформаційного ресурсу та зв'язку, підтримують BPM. Імплементація цифрових технологій в бізнес-організацію також може забезпечити підтримку ініціатив менеджменту бізнес-процесів, так як підприємницькі структурам слід узгоджувати власні організаційні архітектури із характеристиками системи аби у повному обсязі скористатись потенційними вигодами. Не беручи до уваги той факт, що саме IT-технологія виступає ключовим фактором, який сприяє належному розвитку BPM, саме вона має центральне значення у діджиталізації, оскільки забезпечує управління головним процесом цифрового перетворення [2]. Чинна наразі система BPM переважної більшості іноземних підприємств задовольняє різноманітні вимоги діджиталізації, що в свою чергу, сприяє підвищенню ступеня доцільності основного процесу їх цифрового перетворення, тобто компанії можуть звернутись до інструментів та структур, що було створено BPM та брати їх в якості вихідної точки для старту власної діджиталізації. Щодо вітчизняних компаній, то наявною є потреба розробки ефективної та дієвої системи менеджменту бізнес-процесами підприємства. В той же зважаючи на те, що BPM може виступати як механізм цифрової трансформації, дана система не здатна задовольнити повністю всі її вимоги. Таким чином, компанії мають забезпечити наявність додаткових можливостей щодо реалізації ними, успішної та ефективної, цифрового перетворення. Так, із метою найбільш повного подолання вимог та викликів діджиталізації, підприємствам слід розробляти та практично імплементувати власну діджитал-стратегію, забезпечувати підвищення рівня цифрової грамотності людського капіталу, а також скоригувати свою систему мислення та ідентифікувати стандарти власної цифрової безпеки. Тобто необхідні параметри переходу менеджменту бізнес-процесів до цифрового формату мають включати такі елементи: 1) цифрову стратегію: компанії мають окреслити власну «цифрову адженду», яка сприятиме впровадженню інновацій та матиме на меті, спираючись на знання та різноманітні, з усіх наявних інформаційних джерел, ресурси досягнення швидких позитивних змін та результатів, а також забезпечуватиме кастомізацію своїх продуктів та сервісів; 2) цифрову грамотність: менеджменту важливо тримати під постійним контролем наявні можливості та результати діяльності компанії, що дасть змогу за допомогою такого інструменту, як компаративний аналіз, оцінити та коригувати їхню ринкову позицію та у подальшому адаптувати бізнес-цілі та стратегічні наміри у відповідність до потреб та запитів споживачі та динамічних вимогливих умов ринку. На додачу діджиталізація компаній потребує адекватних обсягів фінансових ресурсів, які здатні

покрити короткострокові невдачі , а також підтримки реалізації бізнесових моделей та стратегій у високо конкурсному ринковому просторі. 3) цифрове мислення: окрім забезпечення належної адаптації до організаційної архітектури та стратегій, цифрове перетворення BPM вимагає прозорого та відкритого формату корпоративної культури, яка сприятиме креативу та інноваціям. Так забезпечуючи реалізацію можливостей щодо навчання та освіти співробітників, вищий менеджмент може постачати їм необхідні навички та можливості, які повинні поєднуватись із концепцією відкритих інновацій та перевагами обміну знаннями. 4) цифрова безпека: оскільки діджиталізація забезпечує цифрове перетворення активів та операційних процесів компанії, що породжує нові ризики та загрози для безпеки даних, що у подальшому може перешкоджати реалізації діджитал-стратегій та чинити негативний вплив на результативність бізнесу. Данні ризики повинні стати фокусом уваги менеджменту компанії на її ранніх стадіях цифрової трансформації, отже, необхідним є визначення правил та керівних принципів, які б розширювали традиційну систему управління ризиками, зокрема й цифровими.

Таким чином, базисом цифрової трансформації підприємств виступає бізнес-процес, для діджиталізації якого повинна бути сформована та ефективно функціонувати система BPM, кінцеве призначення якої в умовах цифровізації глобальної економічної системи, полягає саме в забезпеченні оцифрування бізнес-процесу. В той же час безпосередньо процес цифрової трансформації породжує набір певних нових вимог щодо системи BPM, що обумовлює необхідність формування комплексу адекватних можливостей та систем і процесів, що є необхідними передумовами для реалізації якісної цифрової трансформації компанії, серед яких пріоритетне значення мають: цифрова стратегія, цифрова грамотність, цифрове мислення та цифрова безпека, гармонійне та збалансоване поєднання яких забезпечить бізнес-організації успіх та сильні ринкові позиції у довгостроковій перспективі.

1. Juhani H. Mapping business Transformation in Digital Landscape: A Perspective Maturity Model for Small Enterprise. Communications in computers and information science. 2019. № 907. P. 111-116.

2. Hammer M. The process audit. Harvard Business Review, 2007. P.111-125

3. Matt, C., Hess, T., Benlian, A. Digital Transformation Strategies. Business & Information System Engineering. 2017. №57. P. 339-343.

4. Holotiuk, F., Beimborn, D., Critical Success Factors of Digital Business Strategy, 2017. 15 p.

ОРГАНІЗАЦІЯ СИСТЕМИ ПРОСУВАННЯ ТУРИСТИЧНИХ ПОСЛУГ НА РЕКРЕАЦІЙНИХ ТЕРИТОРІЯХ

І. Савчинець, студент ЛПРОЛ Університету «Україна»

С. Ожема, к.е.н., доцент

Система просування туристичних послуг на рекреаційних територіях цілком залежить від маркетингової стратегії щодо екологічного туризму.

Більшість стратегічних маркетингових заходів у сфері туризму реалізується з використанням таких інструментів:

- product placement. Цей інструмент передбачає використання туристичної дестинації як місця дії в кінофільмах, серіалах, музичних кліпах, книгах тощо;

- тримовність, колл-центр. Цей інструмент передбачає створення безкоштовних телефонних ліній, служб підтримки для отримання інформації про місце перебування туристів і окремих об'єктів. Колл-центр – це дистанційна реалізація консьерж-сервісів для туристів;

- використання QR-кодів в індустрії туризму з можливістю швидкого відгуку тримовності ресурсу;

- відкриття національних туристичних офісів, в т.ч. і віртуальних, покликане заповнювати дефіцит регулярної поточної роботи з усіма групами цільової аудиторії на територіях іноземної держави, проводити внутрішні дослідження і моніторинг;

- тримовність, контент Internet-просування і TV-контент щодо стратегічно важливих туристичних територіях України;

- різноформатна поліграфічна продукція з традиційним і концептуальним змістом;

- тематична тримовність, SMART-додатки для різних операційних систем, з урахуванням статистики поширення певних операційних систем для SMART-пристроїв різних географічних майданчиків просування національного туристичного продукту [1].

Так, до прикладу, у Волинській області продовжується робота щодо інформаційного наповнення веб-сайту «Волинь туристична» – www.volyntravel.com.ua, видано путівник та відзнято відеоролики, проведено ряд презентацій цього проекту.

Значна робота щодо інформування туристів, промоції краю поширенню інформації про його туристично-рекреаційні можливості здійснюється комунальними підприємствами «Центр туристичної інформації та послуг у м. Луцьку» та «Волинський екскурсійно-

методичний центр».

З метою створення додаткових атракцій, туристичних подій, майже щорічно на Волині проходять: інтеркультурна феєрія «Ніч у Луцькому замку», фестиваль з екстремального водного туризму «Поліська регата», фольклорні фестивалі «Поліське літо з фольклором» та Берегиня, сучасного театрального мистецтва «Мандрівний вішак» та «Різдвяна містерія», джазу «АртДжазКооперейшн» сільського туризму «Мальованка» та багато інших.

Щодо туризму на рекреаційних територіях, то у Волинській області є проект «Створення інформаційного комплексу у сфері транскордонного екологічного туризму у Єврореєоні Буг». Успішно реалізувала його на Волині ГО «Клуб екологічного туризму». Представники громадської організації кажуть, що вже мають чимало напрацювань у цій сфері, а також можуть продемонструвати результати роботи [2].

На жаль, на тлі активних військових дій і тієї агресії, що здійснюється російськими військами з території білорусі, уся минула співпраця зійшла нанівець.

Розвиток туризму відбувається у контексті розвитку туристичної індустрії, яка окрім туристичних підприємств включає галузі торгівлі та громадського харчування, транспорту, сфери побутового обслуговування, культури, освіти, мистецтва.

Так, в Шацькому районі Волинської області найпоширенішим є сільський (зелений) туризм, який найінтенсивніше розвивається в зоні інтенсивної рекреації озер Світязь, Пісочне. Безпосереднім обслуговуванням туристів в основному займаються жителі сіл.

У районі створено туристичну агенцію «Світязь-тур» на приватній основі. Вживаються заходи щодо залучення приватного сектора до рекреаційно-туристичного підприємництва.

Проходить розробка туристичних маршрутів із включенням до показу об'єктів культурної спадщини.

Переважна більшість рекреантів відпочивають на берегах озер, але в період досягання чорниці та появи грибів більшість віддають перевагу відвідуванню лісів. Дуже популярний на озерах парку зимовий спортивно-любительський підлідний лов риби.

За останні роки збільшився потік туристів та екскурсантів в районі, в тому числі іноземних. На території району працює значна кількість баз відпочинку, розташованих в переважній більшості в урочищі Грядя. Функціонує санаторій «Лісова пісня» та пансіонат «Шацькі озера». Працює 5 наметових містечок. Вся оздоровча інфраструктура розрахована на одночасний прийом до 10 тисяч відпочиваючих та

туристів [3].

В таблиці 1 визначені основні проблеми розвитку системи туризму на рекреаційних територіях.

Таблиця 1

Основні проблеми розвитку системи туризму на рекреаційних територіях

№	Проблеми
1.	Відсутність стратегії розвитку екологічного туризму на рекреаційних територіях на державному та регіональному рівні
2.	Не достатня кількість якісної та комфортної інфраструктури туризму
3.	Не ефективна система управління рекреаційними територіями
4.	Відсутність постійного моніторингу та оцінки допустимих рекреаційних навантажень
5.	Не ефективна система просування та інформування щодо принад та переваг туризму на рекреаційних територіях як на державному, регіональному так і на міжнародному рівнях
6.	Не достатня кваліфікація працівників у сфері туризму та промоції на рівні територіальних громад

Таким чином, Волинська область дійсно має суттєвий потенціал розвитку туризму на рекреаційних територіях, але існуючі проблеми певним чином призупиняють його інтенсивне посилення. Подолання цих проблем повинно збільшити потоки туристів саме на рекреаційні території, що в свою чергу покращить соціально-економічний стан регіону навіть у кризовий та посткризовий період.

1. Корж Н.В., Басюк Д.І. Управління туристичними дестинаціями: підручник. Вінниця: «ПП«ТД Едельвейс і К», 2017. 322 с.

2. Савич І. Зелений туризм на Волині: Україна має шанс повторити досвід Польщі. URL: www.volynnews.com.

3. Шацька районна державна адміністрація. URL: <http://www.shaadm.gov.ua/turyzm-i-vidpochynok/zahalnyi-ohliad>.

QUALITY MANAGEMENT OF HOTEL SERVICES AS STRATEGIC FACTOR OF ENTERPRISE DEVELOPMENT

Saiensus Mariia

Odessa National Economic University
Odessa

The economic reality of the hotel industry is influenced by the intangible nature of activity. The result of the activity of hotels is the main product in the form of a special type of services - hotel services. The choice of a hotel product cannot be defined as a material product, that is, the choice of choice of a material and choice base. The problem of all hotel complexes is the quality of service of hotel services. The Japanese are aware that the quality of the hotel service is classified by such categories as internal quality, which is shown in the quality of the technology of service, technical service, work and other services; material quality, which is included in the design of the premises, furniture; non-material quality, presented at the level of comfort, value of advertising, musical design, so that the atmosphere of service and aesthetic satisfaction; psychological quality, which is characterized by vivacious hospitality, friendliness, kindness to the staff; the service quality, that is the hour of service, the efficiency and speed of the service [1].

Particularly respect in nutrition is given by the Japanese to the possibility of their own taking of information, the system of pictograms (special icons, little ones), which allow good orientation in the hotel, not knowing the language of the movie, and the obviousness of the restaurant in the south. For Americans, the quality of services in the sphere of hospitality services is seen as a combination of powers and characteristics, which speaks of customer satisfaction, technical, functional and ethical (social) quality. Such a hotel is considered comfortable, where there are places for preparing cocktails in the rooms, at any hour you can get enough ice, and also an efficient security system[2].

The technical quality of hotel services is determined by solutions to the material security of the hotel room, by the "know-how" in serving customers, by the machine design of the practice, by the development of information technologies in the management of the hotel state. Functional quality is assessed as building capacity for staff to properly upgrade their shoes to the standards of service and in line with the power of hotel services and the characteristic features of the process of their work. The quality of services in hotels in Ukraine is regulated by the Law of Ukraine "On Tourism", the Decree of the Cabinet of Ministers of Ukraine "On

Standardization and Certification", the Law of Ukraine "On Confirmation of Conformity" and "List of products subject to mandatory certification and Ukraine". No less important methods of state quality control of services are their standardization and certification. A number of studies conducted in the legislative field outline a number of factors that hinder the development of the hotel business, one of which is the high level of taxation. The use of tax levers of regulation should be aimed at optimizing the number of taxes for the hotel industry, providing tax benefits for specific new construction projects. Tax incentives are an important factor influencing the attraction of investment, both foreign and domestic. The tourist enterprise pays monthly to the state treasury significant funds from working capital in the form of tax payments. The company could use these funds to develop its own new tourist routes, to improve infrastructure, if it is a hotel, sanatorium or any other accommodation facility. The insignificant funds that museum institutions receive for conducting excursions are directed to the budget, and could be used to enrich the museum fund and improve the service.

Unfortunately, such preferential conditions are created for only four cities of Ukraine, while the rest of the cities of our country also have a number of problems in the development of the hotel industry. When introducing the simplified taxation system, which is often used by owners of small accommodation facilities, legislators did not take into account that this situation would lead to a distortion in the distribution of the tax burden between taxpayers. Instead of encouraging the expansion of the supply of temporary accommodation services (especially economy class), the current tax system distorts the behavior of taxpayers, making it economically inefficient. As a result, the effect of scale is lost, obstacles are created to increase the volume of services provided. Hotel enterprises that have chosen the general system of taxation pay all taxes and fees in accordance with the current legislation of Ukraine. At the same time taxes are levied on both basic and related hotel services. The cost of all these services is accounted for separately.

The Odesa City Council has decided to establish a tourist tax in Odessa. According to the decision, the payers of the tourist tax are citizens of Ukraine, foreigners, as well as stateless persons who arrive in the city of Odessa and receive temporary accommodation (accommodation) with the obligation to vacate the place at the appointed time. The state certification system is organized by the State Committee of Ukraine for Standardization, Metrology and Certification - the national certification body of Ukraine, which conducts and coordinates the work to ensure its functioning. It determines the basic principles, structure and rules of certification systems

in Ukraine, approves the list of products subject to mandatory certification, appoints product certification bodies, etc.

Certification of hotel services is divided into mandatory and voluntary. The regulatory framework in Ukraine, which also regulates the quality of services in hotels, includes two national standards of Ukraine: "Tourist services. Classification of hotels ", " Tourist services. Accommodation facilities. "General requirements", as well as "Rules for mandatory certification of hotel services". The National Standard of Ukraine Concerning Accommodation Facilities applies to accommodation facilities intended for tourists. It establishes their classification and general requirements. The requirements of this standard apply to entities that provide accommodation services.

Despite the wide range of adopted laws, regulations and instructions, the quality of service in most domestic hotel enterprises remains low, and prices and tariffs for services are close to the highest. This is due to the outdated material and technical base of hotels and the need for funds for its renovation and replenishment. Standardization is the most important way of management, which sets the rules and regulations formulated in the form of a normative document with legal force. The decision on the application for mandatory certification of hotel services according to the results of the preliminary assessment is made within a period not exceeding one month from the date of its receipt by the certification body [1, 2].

In case of a decision on the impossibility of certification, the application is returned to the applicant with a written justification of the decision. If the applicant has not announced his / her intention to take corrective action within ten days of receiving the decision to refuse the mandatory certification, the mandatory certification process shall be terminated. If the applicant intends to appeal against the decision according to the submitted application for a certificate of services, he shall submit a written appeal to the certification body of hotel services.

1. Voorhees C.M., Brady M.K., Calantone R., Ramirez E. Discriminant validity testing in marketing: an analysis, causes for concern, and proposed remedies. *J. Acad. Mark. Sci.* 2016;44: 119–134 URL: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC7362789/>

2. World Travel & Tourism Council . 2020. Travel & Tourism Economic Impact. URL: <https://wtcc.org/Research/Economic-Impact>

ОПЕРАЦІЙНА МОДЕЛЬ УПРАВЛІННЯ МІЖНАРОДНОЮ КОРПОРАЦІЄЮ НА ОСНОВІ ІТ-ТЕХНОЛОГІЙ

Сазонець О.М.

д.е.н., проф., професор кафедри транспортних технологій та міжнародної логістики Університету митної справи та фінансів, м. Дніпро

Запровадження інформаційних технологій в управлінні є частиною сучасної управлінської культури. Питання актуальності існування корпорацій в цифровому середовищі є таким же значущим, як і існування людини в інформаційному середовищі. Тематика інформатизації корпорацій була розглянута вітчизняними вченими [5, 6]. Так, М.В. Сорока в статті [2] стверджує, що "на теперішній час пріоритетним стає формування інформаційної стратегії, заснованої на знаннях, новій організаційній культурі та сучасних трендах розвитку". В іншій статті [4] відмічено, що нині ІКТ відносять до низки так званих "конвергентних" технологій, які разом з нанотехнологіями, біотехнологіями та технологіями виробництва нових матеріалів утворюють шостий технологічний уклад, що уособлює найвищий ступінь розвитку технологій у сучасному суспільстві.

Актуальним прикладом запровадження нової моделі управління корпорацією на основі ІТ-технологій є діяльність в цьому напрямі міжнародної корпорації General Electric. Ця корпорація намагається створити нову операційну модель, засновану на Predix, що є програмною платформою General Electric для збору та аналізу даних від промислових машин та побутової техніки. General Electric планує підтримувати зростаючий промисловий IoT (Інтернет речей) з хмарними серверами та магазином додатків. Інтернет речей — це мережа фізичних пристроїв, транспортних засобів, побутової техніки та інших предметів, вбудованих в електроніку, програмне забезпечення, датчики, виконавчі пристрої та з'єднання, що дозволяє цим об'єктам підключати та обмінюватися даними для створення можливостей для більш безпосередньої інтеграції фізичного світу в комп'ютерні системи, що призводить до підвищення ефективності, економічної вигоди та зниження навантаження на людей.

За словами Forrester, зміна в цьому напрямі була правильним кроком, але це вимагало перебудови робочої сили від хмарної інфраструктури до хмарних навичок з програмного забезпечення. Ще однією проблемою цифрового перетворення корпорації Forrester визначено те, що внутрішні стартапи борються і конкурують з

існуючими бізнес-одиницями за ресурси як людські, так і фінансові. "В якості автономного прибутку та збитку бізнес програмного забезпечення може також конкурувати з існуючими бізнес-одиницями за доходи клієнта. Реструктуризація звітів про прибутки та збитки бізнес-підрозділу може мати важливе значення для того, щоб надати програмному забезпеченню видимість, яка необхідна для стимулювання підтримки інвесторів", свідчить Forrester [3].

Прийнято вважати, що розробка бізнес-програмного забезпечення платформи є проблемною, особливо для великої промислової компанії з культурою, побудованою на сильному інноваційному продукті. Forrester рекомендує, щоб співробітники відділів інформаційних технологій та технічні директори, які займаються розробкою програмного забезпечення в рамках промислової компанії, мали передбачати ці проблеми.

Застаріла управлінська культура руйнує навіть найкращу стратегію. Спадкова культура завжди має найпрогресивніший шлях до цифрових перетворень. У продукті корпорації, яка пишається будівельними машинами, які не можуть вийти з ладу — це можуть бути реактивні двигуни та штучні легені — культура схиляється до вдосконалення проекту до запуску його у виробництво.

Згідно з Forrester ключовими висновками від GE Digital є те, що він буде продовжувати приносити користь існуючим клієнтам GE за допомогою нових програмних додатків, побудованих на Predix. Але роль Predix зміниться, оскільки GE Digital зосереджується на створенні рішень для Predix для Інтернету речей, що збільшить свою цінність для індустріальної платформи IoT з помірними покращеннями результатів бізнесу [1].

Зазначимо, що бізнес програмного забезпечення не може працювати так само, як виробництво звичайного продукту. Незважаючи на те, що досвід управління GE Digital задовольняє світ, лідери GE прагнули розвивати програмний бізнес, який потребує принципово іншого набору навичок.

Подібно до цифрових перетворень, створення корпоративної стратегії штучного інтелекту є надто новим. IT директорам доведеться суперничати в цьому питанні з іншими компаніями з розповсюдження технологій, таким чином вони повинні налаштувати свої інвестиції в створення AI (штучного інтелекту), налагоджувати інструменти з розвитку AI.

На основі аналізу діяльності міжнародної корпорації General Electric необхідно визначити, що:

- 1) операційна модель, заснована на Predix, є програмною

платформою General Electric для збору та аналізу даних від промислових машин;

2) необхідно і подалі розбудовувати індустріальну технологію IoT;

3) значні зусилля було покладено на створення GE Digital, що стала дочірньою компанією General Electric;

4) до початку 2017 р. GE Digital скасував плани щодо надання послуг платформою для хмарних технологій. Замість цього він вибрав Amazon і Microsoft як основних постачальників хмарних платформ;

5) зростання цифрових команд без зміни культури призводить до розчарувань;

6) у дійсності компанії приходять до зменшення соціальної нерівності, щоб створити більш клієнтовідповідну культуру;

7) IT-директорам необхідно змагатися з іншими компаніями за розповсюдження технологій;

8) GE Digital буде відігравати ключову роль у зусиллях з оцифрування корпорацій.

1. Predix. The industrial Internet platform. URL: <https://www.ge.com/uk/sites/www.ge.com.uk/files/Predix-The-Industrial-InternetPlatform-Brief.pdf>. (дата звернення 22.02.2022 р.).

2. Сорока М.В. Інформатизація як глобальний цивілізаційний тренд розвитку ТНК. URL: <http://ena.lp.edu.ua/bitstream/ntb/16263/3/10> (дата звернення 22.02.2022 р.).

3. The Forrester Wave: Digital Process Automation Software, Q3 2017. URL: <http://www.oracle.com/us/corporate/analystreports/forrester-digital-process>. (дата звернення 22.02.2022 р.).

4. Федулова Л.І. Тенденції розвитку інноваційної політики та її вплив на економічне зростання. *Економіка і прогнозування*. 2011. № 2. С. 63—81.

5. Сазонець О. М., Ковальчук Р. Р. Цифрова трансформація промислової корпорації. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. № 16. С. 5—8.

6. Сазонець І. Л. Інноваційні методи управління діяльністю підприємств в умовах інформаційної економіки. *Економіка та держава*. 2018. № 5. С. 10—13.

ДЕРЖАВНА ПОЛІТИКА РОЗВИТКУ САНАТОРНО-КУРОРТНИХ ПІДПРИЄМСТВ В РЕГІОНАХ

Сазонець І.Л., д.е.н., професор, професор кафедри туристичного та готельно-ресторанного бізнесу ВНПЗ «Дніпровський гуманітарний університет»

Особливості роботи санаторно-курортних підприємств в умовах ринкової економіки, значне скорочення обсягів їх фінансування з національного і місцевих бюджетів та коштів обов'язкового соціального страхування, ослаблення координації їх діяльності з боку держави за останні десять років призвели до скорочення числа санаторіїв, пансіонатів з лікуванням та санаторіїв-профілакторіїв на 30%, числа ліжок в них — на 20%, а також до погіршення матеріально-технічної бази ряду санаторно-курортних установ[3].

Кожен регіон України має унікальні рекреаційні ресурси, що дозволяє повною мірою використовувати туристичний потенціал регіонів. Крім формування та використання туристичного потенціалу регіональний розвиток санаторно-курортної діяльності впливає на можливості лікування, оздоровлення, рекреації жителів регіону. Санаторно-курортна справа традиційно є складовою частиною національної та регіональної економіки і одним з найважливіших об'єктів державного регулювання. Крім виконання своєї основної функції, здравниці створюють соціальний стабілізуючий ефект за рахунок створення нових робочих місць в соціально-побутовій та виробничій інфраструктурі, що підвищує зайнятість населення і прискорює соціально-економічний розвиток регіону.

Державна політика в сфері збереження здоров'я громадян базується на всебічному розвитку наявного в країні рекреаційного потенціалу. Актуальність теми дослідження цього питання обумовлена необхідністю збільшення ролі санаторно-курортних підприємств в економіці і соціальній політиці, змінами, що відбулися на ринку санаторно-курортних послуг, розвитком міжрегіонального та міжнародного співробітництва, необхідністю впровадження сучасних методів державного регулювання галузі. Розвиток санаторно-курортного комплексу супроводжується низкою як позитивних, так і негативних результатів, що вимагає наукового узагальнення та впровадження більш досконалого механізму управління його функціонування адекватною кількістю та обсягом завдань, які стоять перед ним.

Проблемам формування сучасної державної політики в туристичній

сфері в загалі та діяльності санаторно-курортних підприємств зокрема присвятили свої праці відомі вітчизняні автори. В своїх працях ці автори досліджували економічну доцільність використання рекреаційного потенціалу окремих України, соціальне значення розвитку окремих видів туристичної діяльності та формування цілісної державної політики розвитку цієї сфери. Окремо слід визначити значення монографії Джинджояна В.В. «Базисні детермінанти розвитку туристичних підприємств на основі їх соціальної діяльності»[1]. В цій монографії автором досліджено теоретичні та методологічні основи функціонування і розвитку рекреаційних підприємств в контексті реалізації соціальної парадигми, визначено фундаментальні детермінанти розвитку діяльності таких підприємств, запропоновано напрямів реалізації соціальних детермінант в діяльності туристичних підприємств та ін. проведено аналіз розвитку туристичних підприємств в контексті реалізації соціальної парадигми, визначено концептуальні напрями розвитку діяльності туристичних підприємств. Дослідження автора є основою для розробки методологічних основ державної політики діяльності санаторно-курортних підприємств і дозволяють визначити їх особливе соціальне значення.

Метою проведеного нами дослідження є визначення місця санаторно-курортних підприємств в державній регіональній політиці розвитку здоров'язбережувального простору України на основі їх особливого соціального значення та в контексті можливості надання якісних медичних послуг світового рівня. Така мета зумовлена наявністю в нашій країні відомих оздоровчих комплексів світового рівня [2].

В монографії Джинджояна В.В. «Базисні детермінанти розвитку туристичних підприємств на основі їх соціальної діяльності» було науково обґрунтовано та впорядковано чинники соціальної діяльності туристичних підприємств. В монографії автор надав соціальні функції туристичних послуг за видами туризму та виокремив при цьому особливе значення таких видів туризму як «медичний», «оздоровчий», «зелений». Саме в цих сферах туризму частіше за все розвивають свою діяльність санаторно-курортні підприємства. Це відповідає основним напрямкам їх діяльності, наявністю унікальних рекреаційних можливостей, досвідом медичного персоналу цих закладів.

Розвиток санаторно-курортного комплексу супроводжується рядом як позитивних, так і негативних результатів, що вимагає наукового узагальнення та впровадження більш досконалого механізму

державного регулювання його функціонування, адекватного кількості та обсягом завдань, які стоять перед ним.

Серед санаторно-курортних підприємств Дніпропетровської області за результатами рейтингування Міністерства соціальної політики слід визначити як найкращі наступні заклади: санаторій «Курорт Орловщина», санаторій «Дніпровський», санаторій «Сонячний», санаторій «Славутич», санаторій «Гармонія». Крім того в Дніпропетровській області Функціонує відомий курорт «Солоний лиман», який за своїм функціональним підпорядкуванням відноситься до Міністерства охорони здоров'я, хоча по суті є санаторною установою. Аналогічні заклади санаторного типу, що підпорядковуються МОЗ є і в інших регіонах.

Основними завданнями державного регулювання, контролю і координації розвитку санаторно-курортних підприємств в Україні є підвищення ефективності санаторно-курортного лікування і якості обслуговування хворих на курортах, використання сучасних технологій прийому, розміщення, харчування, екскурсійного обслуговування осіб, які перебувають на курортах.

1. Сазонець І.Л., Ходак О.В. Соціальне значення та місце санаторно-курортних підприємств в державній політиці розвитку туризму. *Стратегія і тактика державного управління*. 2020. № 3 – 4, С. 44 – 47.

2. Джинджоян В.В. Базисні детермінанти розвитку туристичних підприємств на основі їх соціальної діяльності : монографія. Запоріжжя : Класичний приватний університет, 2020. 248 с.

3. Сазонець О.М., Ганкіна М.С. Дослідження ефективності рекреаційної діяльності санаторіїв України за допомогою використання методу таблиць виживання. Проблеми підвищення ефективності економіки та управління в сучасних умовах: матеріали міжнар. наук.-практ. конф., 19 грудня 2016 р. О., 2016. С. 89 – 92.

4. Сазонець І. Л. Концептуальні основи державного регулювання розвитку рекреаційної діяльності санаторно-курортних підприємств. *Інвестиції: практика та досвід*. 2017. № 6. С. 5–8.

ОСОБЛИВОСТІ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ В СТАРТАП ПРОЄКТАХ

Тетяна Сак

Волинський національний університет імені Лесі Українки,
м. Луцьк

В умовах воєнного стану велика кількість українських підприємств, які використовували неадаптивні бізнес-моделі, зазнають збитків, йдуть з ринку. Разом з тим, багато бізнес-моделей втратили свою ефективність і конкурентоспроможність та в умовах кризи не забезпечують компаніям нові можливості для зростання і розвитку бізнесу. Вибір ефективних, адаптивних бізнес-моделей є способом започаткувати інноваційне підприємництво (стартапи), посилити існуючі позиції на ринку, використовуючи недоступні раніше стратегічні можливості.

Бізнес-модель (англ. Business model) – це концептуальний опис способу створення цінності в бізнесі, що відображає структуру бізнес-процесів і зав'язків між ними. Вона являє собою систему, що складається з таких компонентів бізнесу, як бізнес-ідея, фінансове забезпечення, основні операції, грошові потоки, маркетинг і стратегії розвитку.

Розробка бізнес-моделі стартапу має свої особливості, адже дає усвідомлення того, яку проект створюватиме цінність (value chain), яким чином це відбуватиметься, які будуть партнерські відносини, операційні та фінансові особливості взаємодії.

Практичне значення бізнес-моделі для стартапу полягає в її призначенні:

- для оцінки та аналізу ефективності стартапу порівняно з іншими подібними бізнес-ідеями;
- для оцінки потенціалу та інвестиційної привабливості стартапу;
- для визначення вартості бізнесу, розміру вхідних та вихідних грошових потоків, базових цінових параметрів;
- для оптимізації бізнес-ідеї з точки зору стратегії, максимізації створення цінності для клієнтів та інших зацікавлених осіб.

Бізнес-модель за суттю має ряд спільних рис з стратегією, проте відрізняється від неї двома ключовими параметрами:

1. Бізнес-модель фокусується на створенні цінності і отриманні прибутку, а стратегія створена під вироблення стійкої конкурентної переваги;

2. Розробка бізнес-моделі не вимагає значних знань бізнес-середовища (принаймні, на початкових етапах), а в питаннях стратегії

без стратегічного аналізу зовнішніх чинників не обійтися.

Основними видами бізнес-моделей залежно від особливостей ключової діяльності стартапів є моделі: «Виробник», «Дистриб'ютор», «Роздрібний продавець (рітейлер)», «Франчайзинг», «Електронна комерція (e-commerce)», Інтегрована модель, «Передплата», «Фриміум», «Агентство».

Візуалізувати бізнес-модель стартапу допомагає канва бізнес-моделі. Canvas (від англійської canvas – «холст») – схематичне відображення схеми розвитку, планів, проектів, стартапів. Найпоширенішими для створення бізнес моделі є Lean Model Canvas, запропонована Стівом Бланком, та Canvas Олександра Остервальдера та Ів Пінье [1; 2].

Для молодих стартапів доцільно використовувати канву Стіва Бланка, оскільки її структура відображає проблеми, що виникають на початку діяльності, орієнтована на запуск нового продукту. Модель Остервальдера і Пінье націлена на більш дорослі стартапи, які вже мають життєздатні продукти та націлена на пошук можливостей для росту та масштабування.

Модель Lean Canvas, складається з 9 основних сегментів: клієнтський сегмент; проблема + існуючі альтернативи; джерела доходу; рішення; унікальна ціннісна пропозиція; канали комунікації з клієнтом; ключові метрики; витрати; нечесні конкурентні переваги [2].

Бізнес-модель Canvas є одним з дієвих інструментів стратегічного управління для підприємців, який дозволяє зробити опис запропонованого проекту або проаналізувати модель бізнесу, яка використовується, з позицій її ефективності та можливостей розвитку. Канва з успіхом використовується як для діючого бізнесу, так і для стартапів на різних етапах їх розвитку.

Бізнес-модель Canvas містить 9 структурних блоків (рис.1):

1. Ціннісна пропозиція (Що ви пропонуєте?).
2. Сегменти користувачів (Кому ви допомагаєте?).
3. Відносини з клієнтами (Як ви взаємодієте?).
4. Канали збуту (Як ви будете комунікувати?).
5. Джерела доходів (Скільки ви заробите?).
6. Ключова діяльність (Як ви це робите?).
7. Ключові ресурси (Що вам потрібно?).
8. Ключові партнери (Хто вам допоможе?).
9. Структура витрат (Скільки це коштуватиме?).

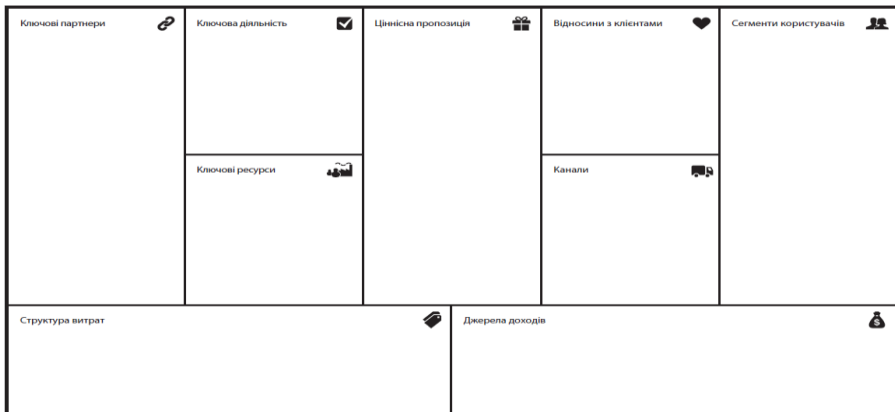


Рис. 1. Макет бізнес-моделі Canvas
Джерело: сформовано на основі [2]

Ключовими елементами бізнес-моделі стартап проекту, що визначають її зміст, є: цінність для зовнішніх клієнтів, яку пропонує підприємство на основі своїх продуктів і послуг; система створення цієї цінності, що включає постачальників і цільових клієнтів, а також ланцюжки створення цінності; активи, які підприємство використовує для створення цінності; фінансова модель підприємства, що визначає як структуру [3, с. 491].

Отже, бізнес-модель, як концептуальний опис способу створення цінності в бізнесі, є важливим стратегічним інструментом для управління стартап проектами, їх обґрунтування та просування. Використання сучасних бізнес-моделей сприятиме розвитку українських стартапів, їх подальшого масштабування та забезпечення ефективності в межах країни.

1. Alexander Osterwalder and Yves Pigneur. (2013). Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers. p.408.

2. Blank, S. G., & Dorf, B. (2012). *The startup owner's manual: The step-by-step guide for building a great company*. Pescadero, Calif: K & S Ranch, Inc.

3. Скриль В.В. Бізнес-моделі підприємства: еволюція та класифікація. *Економіка і суспільство*. 2016. №7. С. 490-496. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/7_ukr/82.pdf

МЕНЕДЖМЕНТ ІННОВАЦІЙ ЯК СКЛАДОВА ПОСТІНДУСТРІАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ

Саленко А.С.

к.е.н., начальник відділу роботи з ризиками,
моніторингу операцій та ризиків Головного управління
ДПС в Одеській області

Менеджмент інновацій вже на сучасному етапі розвитку економіки України є головним управлінським механізмом просування до постіндустріального суспільства. Значна кількість сфер економічної діяльності, які на теперішній час функціонують в Україні спираються на знання та інновації. Перш за все це стосується сфери послуг. Найбільш динамічним сектором сфери послуг є на теперішній час ІТ-послуги та розвиток ІТ-технологій. Активно розвиваються, навіть не дивлячись на постковідні обмеження, які ще існують і інші напрями сфери послуг.

Сектор послуг розвивається більш високими темпами і він також базується на високих технологіях та інформаційних системах (послугах) і особливо це стосується туристичних послуг. Із практики розвитку окремих країн та регіонів, що визначаються як постіндустріальні, ми можемо спостерігати тенденції щодо виносу великих виробничих потужностей за межі цих країн та регіонів. Особливо це стосується виробництва які не є екологічно чистими, а часом і шкідливими для навколишнього середовища та здоров'я людей. Такі тенденції було досліджено в працях: [1, 2, 3, 4].

Термін, що застосовують науковці, які досліджують постіндустріалізм - «дематеріалізація» також має наукове підґрунтя і дуже чітко характеризує тенденцію у розвитку суспільства. На основі цього авторського підходу ми можемо виокремити наступні тенденції: індустріальна основа суспільства не згортається і деіндустріалізація не є обов'язковим елементом постіндустріального розвитку; в загальному продукті (національному, світовому) більш швидкими темпами зростає частка послуг; серед послуг найбільш важливе значення мають інформаційні послуги, та послуги, що спрямовані на розвиток науки та інновацій; в секторі реальної економіки більш швидкими темпами зростають високотехнологічні галузі, які забезпечують міжнародну конкурентоспроможність національним економікам; в традиційних галузях народного господарства більш швидкими темпами починають застосовуватися інновації.

На нашу думку, постматеріальна мотивація характеризується

значними особливостями, які пов'язані із відсутністю дефіциту інформації, індивідуальним характером стимулювання, посиленням тенденції до диференціації оплати, новими підходами до оцінки якості послуг, високими професійними якостями працівників, високим рівнем життя людей.

Відомими і беззаперечними є основні характеристики (складові, детермінанти) постіндустріального суспільства, які притаманні вже на теперішній час для найбільш високо розвинутих країн світу. Їх можна класифікувати наступним чином:

1. Наука стає реальною рушійною силою розвитку економіки та країни в цілому.

2. Зменшується питома вага галузей та виробництв, що пов'язані з індустріальним сектором;

3. Все більшу частку в національному доході країн та в світовій економіці в цілому займають сектори, що генерують нові та традиційні послуги;

4. Змінюється професійна структура в економіці та в суспільстві в цілому. Все більшу частку займають професії творчого напрямку, висококваліфіковані спеціалісти, менеджери. Формується широкий прошарок людей, що ведуть богемний спосіб життя;

5. Трансформується спосіб ведення трудової діяльності. Все більша кількість фахівців мають можливість працювати он-лайн, або за вільним графіком, або працювати як фрілансери;

6. Поширюється нове явище у генеруванні послуг, яке сьогодні вже отримало назву «прос'юмеризм», що зумовлено новим характером трудової діяльності поєднання в одній особистості рис і споживача і продавця;

7. Формується нова інституційна структура економіки, державності та суспільства, в якій провідне місце посідають освітні, наукові, високотехнологічні інституції, а інші традиційно впливові інститути, такі як органи державного управління, законодавчо-нормативна база, система громадянського устрою, неформальні інститути підкоряють свою діяльність інтересам розвитку науки;

8. З'являється новий тип культури – інноваційна культура. Вона пов'язана з світоглядно-методологічною налаштованістю цього історичного типу культури на інновації у всіх сферах життя та діяльності людини, на їх всебічне продукування та тиражування в глобальному масштабі[4].

У відповідності до економічних концепцій розвитку суспільства, які склалися на теперішній час, просування до постіндустріального суспільства можлива кількома шляхами. По-перше, можна визначити

напрям свідомої деіндустріалізації, по-друге, існує думка про необхідність дематеріалізації, яка охоплює не тільки промислові сфери виробництва, але й всі сторони життя суспільства, по-третє – тотальна інформатизація, яка і на теперішній час посідає значну питому вагу у всіх реформах, що проводяться в країні. Визначаючи основні характеристики (складові, детермінанти) постіндустріального суспільства, які притаманні вже на теперішній час для найбільш високо розвинутих країн світу, необхідно визначити, що багато з них базуються на просуванні менеджменту інновацій як головного інструменту розвитку.

Менеджмент інновацій повинен поширюватися в економіці на основі взаємодії органів державного управління, місцевого самоврядування та всіх господарюючих суб'єктів. Це пов'язано з тим фактом, що інновації створюються в певних сферах економіки, розповсюджуються каналами інших сфер економіки і можуть знаходити своє найкраще застосування не тільки в сферах економіки, але й в соціальній сфері, державному управлінні. Процеси дифузії інновацій, що досліджуються вітчизняними та іноземними вченими [5], системно впливають на просування до постіндустріального суспільства.

1. Джинджоян В.В., Саленко А.С., Сазонець І.Л. Соціальні детермінанти розвитку сфери послуг в концепції формування постіндустріального суспільства. Рівне. Волин. обереги, 2021. 208 с.

2. Сазонець І. Л., Саленко А. С. Детермінанти лібералізації високотехнологічного підприємництва в умовах постіндустріального переходу : монографія. Рівне : Волинські обереги, 2019. 184 с.

3. Сазонець О. М., Ковальчук Р. Р. Цифрова трансформація промислової корпорації. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. № 16. С. 5–8.

4. Сазонець І. Л., Саленко А. С. Знання та інновації як визначальні детермінанти формування та розвитку постіндустріального суспільства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 11. С. 5–10.

5. Середюк Т. Б., Сучасні модифікації теорії дифузії інновацій та шляхи їх реалізації на ринках високих технологій. *Економіка та держава*. 2018. № 12. С. 105–111.

ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

Семенчук Ігор Володимирович

Хмельницький університет управління та права
імені Леоніда Юзькова

Основним напрямком реорганізації управління та його докорінного вдосконалення, адаптації до сучасних умов є широке використання системи управління. При цьому сучасний етап характеризується більш домінуючою роллю людських ресурсів, ніж фактори матеріально-технічного та іншого характеру, а увага керівництва компанії переміщується на соціальну взаємодію.

Від якості управління фінансовими ресурсами залежить ефективна діяльність підприємства, стабільний ритм роботи та конкурентоспроможність у сучасних економічних умовах. Підприємства мають формувати достатні фінансові ресурси для розвитку підприємства, знаходити нові джерела фінансування, використовувати нові фінансові інструменти для забезпечення платоспроможності та найкращого співвідношення власних і позикових джерел коштів для суб'єктів господарювання.

Управління — це економічна категорія, яка є особливою формою економічних відносин, що впливає на процес, об'єкт чи систему з метою збереження його стійкості.

Вивчення та вдосконалення саме системи управління економікою підприємств сприяє швидкому та ефективному впровадженню нових механізмів управління, що відповідають сучасним потребам.

Дослідження глобальних тенденцій менеджменту виявило дві основні сфери:

- роль людських ресурсів має перевагу над логістикою та іншими факторами особистості;
- уточнення практичної спрямованості на вирішення конкретних проблем.

В сучасних умовах на розвиток підприємств безпосередньо впливають нові технології, чи то в управлінні бізнесом, чи в логістиці та інших сферах. З одного боку, криза світової економіки, з іншого — це глобалізація економічного процесу, що призвело до зміни тенденції всієї економіки. Зміни в технології призводять до різного часу виробництва, витрат і місць розташування, а також змінюються логістичні маршрути та центри економічної діяльності. Ведення бізнесу в різних культурах, мовах, особливо у великих проєктах, не

тільки займає багато часу, але й досить важке керування різними культурами.

Для успішного бізнесу необхідна ефективна організація управління. У зв'язку з цим керівники повинні постійно шукати наявні резерви розвитку, знаходити нові ринки збуту для своєї продукції, постійно працювати над розробкою та впровадженням різноманітних інновацій.

Підхід до управління бізнесом - це підхід, який впливає на окремих співробітників і робочу силу в цілому, необхідний для досягнення бізнес-цілей [3].

До найбільш поширених проблем, які можуть ускладнити організацію управління бізнесом в Україні, можна віднести:

1. підвищена невизначеність у зовнішньому середовищі;
2. управління потребами соціалізації;
3. складний зміст і функції управління;
4. обов'язки виконавців неоднозначні;

Як засіб підвищення ефективності діяльності організацій управління підприємством може бути запроваджено процесний підхід, який передбачає виокремлення підприємства в цілому, і управлінської діяльності зокрема, на взаємопов'язані бізнес-процеси.

Це дозволяє мінімізувати ризики, пов'язані із зовнішньою екологічною невизначеністю, максимізуючи наявний внутрішній потенціал. Однак він визнає необхідність розглядати організацію діяльності з управління бізнесом як процес упорядкування елементів управління, упорядкування динамічного управління шляхом створення статичних структур управління, пов'язування їх між собою.

Основним завданням бізнесу є задоволення потреб ринку у своїх продуктах чи послугах з метою отримання прибутку. Фахівці відстоюють вартісно-орієнтований підхід в управлінні ефективністю та визначають його як процес, націлений на досягнення максимальної вартості підприємства, що повинен вирішувати такі завдання:

- сформулювати стратегію розвитку підприємства та чітко визначити етапи її реалізації;
- оптимізувати структуру джерел фінансування підприємства;
- забезпечити ліквідність активів підприємства та прагнути до скорочення періоду оборотності оборотних коштів;
- сприяти покращенню ділової репутації та іміджу підприємства.

Цикл управління ефективністю організації насамперед починається з планування та закінчується заохоченням працівників виконання роботи та може включати 5 етапів (рис. 1).

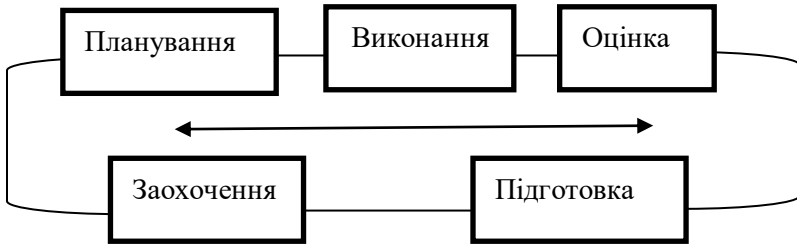


Рис. 1. Основні етапи циклу управління організацією [2]

Наприклад, Е. Холдсворд і Д. Джірассін стверджують, що керівництво організації має міри роботи, мислення, формування людського капіталу та обслуговування клієнтів. Він оцінює лідерів, які формують людський капітал, мотивують працівників, а також розвивають і керують співробітниками. Дослідники визначили два інструменти для управління ефективністю:

- 1) Підвищення ефективності, забезпечення мотивації робочого місця та навчання працівників;
- 2) Виміряти ефективність, притягувати працівників до відповідальності та оцінювати їх внесок у загальний продукт бізнесу.

Розрізняючи поняття ефективності та результативності, легко розрізнити два види управління продуктивністю:

- ефективне лідерство для забезпечення довгострокового, інноваційного розвитку та стратегічного успіху;
- ефективне управління дозволяє тимчасово досягати короткострокових цілей [1].

При цьому система управління економікою підприємства повинна включати комплекс форм і методів управління об'єктами з використанням економічних законів, що виникають під час виробництва і реалізації товарів, продукції, проектів, послуг.

Узагальнюючи поняття «економічне управління організацією у сучасних умовах», можна затвердити той факт, що це система ефективна та здатна задовольняти адаптацію організації до змін середовища бізнесу за максимального врахування задоволення потреб людей.

Відносно комплексного підходу до управління ефективністю організації, то його можна зобразити у такому вигляді (рис. 2).

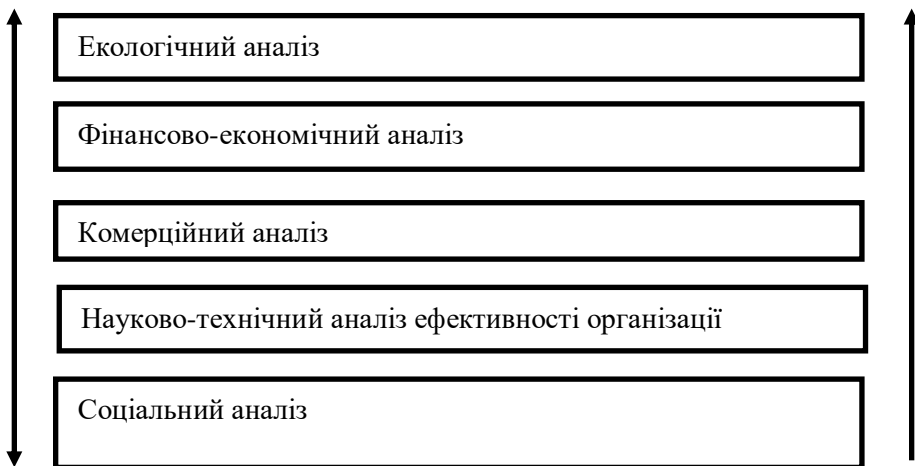


Рис. 2. Комплексний підхід до управління ефективністю діяльності підприємства [1].

У такій системі прибутку її слід розглядати не як основну мету бізнесу, а лише як результат ефективного функціонування правильно побудованої системи управління. Тому сутність управління економікою підприємства розглядається через змістовні характеристики, такі як:

- формулювання бізнес-планів та заходів щодо їх виконання;
- сукупність економічних принципів, форм, методів, технологій та управління засобами виробництва та людей;
- управління, спрямоване на вирішення проблеми. економічні проблеми Вид діяльності наука про управління підприємством, напрямок управління, спрямоване на досягнення тактичних і стратегічних цілей бізнесу. [5]

Перша тенденція лідирує з точки зору сучасного менеджменту і це зміщує фокус керівництва компанії на соціальну взаємодію, спілкування, міжособистісні стосунки тощо [4].

За характером взаємодії з навколишнім середовищем систему управління можна розділити на дві категорії, відкриті та закриті. Основна відмінність між двома системами полягає в тому, що в закритій системі блок управління є частиною системи, яку він керує, тоді як у відкритій системі це не так.

Класифікація, яку також називають СУ, залежить від характеру керуючої дії:

- адаптивний;
- регульований;
- саморегуляція;
- програмне або апаратне забезпечення.

Саме проблему підготовки керівників і співробітників пропонується вирішувати шляхом подальшого використання методів оцінювання та соціальних вимірювань для забезпечення технологічно орієнтованого управління компанією, а також питань соціальної взаємодії.

За допомогою класифікації можна вдосконалити систему корпоративного стимулювання, щоб залучити та утримати високоякісних менеджерів. [3].

Отже, за сучасних умов основним засобом підтримки стрімкого розвитку суб'єкта господарювання та досягнення необхідного рівня рентабельності є безперервне досягнення його найкращих досягнень у сфері управління. Впровадження ефективних та інноваційних методів управління є одним із найважливіших факторів виживання вітчизняних підприємств у жорсткій конкуренції. Саме тому підприємствам в Україні слід приділяти більшу увагу вивченню питань сутності та складових власного управлінського потенціалу і до того ж, успішну організацію управління.

1. Батракова Т.І. Управління ефективністю діяльності підприємства – запорука його успішного функціонування. Економічний аналіз. 2015. Том 19. № 2. С. 13–19

2. Говорушко Т.А., Климаш Н.І. Управління ефективністю діяльності підприємств на основі вартісно-орієнтованого підходу: монографія. Київ: Логос, 2013. 204 с

3. Економіка та організація виробничої діяльності підприємства. Організація виробництва : [навч. посібн.] / М. І. Набаєва, О. О. Адлер, О. І. Лесько. - Вінниця : ВНТУ, 2011 - 1310.

4. Кравченко В. О. Менеджмент [Електронний ресурс] : навч. посіб / В. О. Кравченко. — Одеса : Атлант, 2013.—С. 25 — Режим доступу: <http://dSPACE.oneu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/485/1/Кравченко%20В.О.%20Менеджмент%20навчальний%20посібник.pdf>.

7. Лігоненко Л.О., Харчук Т.В. Економічне управління: еволюція поглядів та авторська концепція / Л.О. Лігоненко, Т.В. Харчук // Бюлетень міжнародного Нобелівського економічного форуму. – 2013. – № 1(6). – С. 188–197

ПРОБЛЕМИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ СФЕРИ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

Сергійчук Руслан

КНП «Ковельське міськрайонне територіальне медичне об'єднання» Ковельської міської ради Волинської області

Аналіз стану розвитку фахівців у закладах охорони здоров'я дозволив виділити кілька проблемних блоків, які стосуються: проблем вищої медичної освіти; проблем підготовки середнього медичного персоналу; проблем безперервного професійного розвитку; проблеми недосконалості системи оцінки медичних працівників; проблеми низького рівня мотивації безперервного професійного розвитку.

1. Узагальнення тенденцій в підготовці лікарів в Україні дозволили виявити таке:

- зростають вимоги до рівня підготовки абітурієнтів, що реалізується через систему зовнішнього незалежного оцінювання (ЗНО) на основі сертифікатів ЗНО з трьох предметів. Першим предметом для вступу на будь-яку спеціальність є українська мова та література. Другий (найчастіше це біологія) і третій предмети (будь-які інші) визначаються у правилах прийому для кожної спеціальності окремо;

- розробка за участю міжнародних експертів нових стандартів підготовки лікарів на додипломному рівні. Проте наразі залишаються незмінними тривалість навчання магістрів за спеціальностями «Медицина» і «Педіатрія» – шість років; за спеціальностями «Стоматологія» і «Фармація, промислова фармація» – п'ять років. Для вступників на основі диплома молодшого спеціаліста медичної спеціальності тривалість скорочується на один рік. Підготовка лікарів, педіатрів і стоматологів провадиться тільки за денною формою навчання;

- впровадження ліцензованого інтегрованого іспиту «Крок-1» на третьому курсі, «Крок-2» на останньому курсі в Центрах тестування при МОЗ України. З 2018 р. атестація здобувачів ступеня вищої освіти магістр за спеціальностями галузі знань 22 Охорона здоров'я здійснюється у формі єдиного державного кваліфікаційного іспиту. Позитивом є те, що досить невелика частка випускників спеціальностей «Медицина» не складають ліцензійного іспиту, на спеціальностях «Стоматологія» та «Фармація» цей показник вищий. Студенти цих трьох спеціальностей бюджетної форми навчання майже всі складають ліцензійний іспит, контрактної форми навчання – десята

частина випускників не складає ліцензійного іспиту;

- приведення освітніх програм відповідно до вимог міжнародних стандартів, на основі яких заклади вищої освіти самостійно розробляють навчальні програми (з 2018 р.). Проте, загальні підходи до визначення компетентностей дають можливість дуже по-різному підійти до їх наповнення, що суттєво впливатиме на рівень підготовки фахівців;

- одержання ліцензій на право навчання лікарів непрофільними державними і приватними ЗВО ставить під сумнів якість підготовки. Варто зазначити, що при ліцензуванні не встановлено специфічних вимог до медичних ЗВО, що спрощує процедуру ліцензування для неповідомлених ЗВО, тобто не враховується повною мірою забезпеченість навчального процесу клінічними базами, де студенти змогли б відпрацьовувати практичні навички. Тому, в контексті імплементації міжнародних освітніх стандартів доцільно базуватись на рекомендаціях Міжнародної федерації медичної освіти;

- підготовка в медичній інтернатурі, яка залежно від спеціальності триває від одного до трьох років;

- ухвалення Стратегії розвитку медичної освіти в Україні (2019 р.), реалізація якої розрахована на десять років, де пріоритетами вказано розвиток університетських клінік; запровадження обов'язкового міжнародного іспиту з основ медицини для студентів медиків; підвищення вимог до вступників; підвищення рівня знання англійської мови викладачами; запуск нової моделі медичної інтернатури, запровадження лікарської резидентури; запровадження моделі фінансування медичної освіти, що базується на результатах діяльності; утвердження принципів академічної доброчесності; поліпшення якості наукових досліджень.

2. Для роботи медичною сестрою донедавна достатньо було одержати середню спеціальну освіту, проте через зміни в класифікації цей рівень зараз є початковим рівнем вищої освіти. У 2019 р. прийнято Закон «Про фахову передвищу освіту» згідно якого випускники отримують дипломом молодшого бакалавра. Аналогічно стандарт вищої освіти за спеціальністю «Медсестринство» не включає переліку обов'язкових навчальних дисциплін, а лише обов'язкові компетентності. Передбачається автоматична видача ліцензій на підготовку молодшого бакалавра закладам, які мають чинну ліцензію на підготовку молодшого спеціаліста.

Програма підготовки медичної сестри не передбачає можливості спеціалізації за певним напрямом медицини, не враховуються потреби на регіональному чи місцевому ринку праці. Лишається проблема

забезпечення належної практичної підготовки, тому необхідно збільшити терміни практик для та належну їх організацію для оволодіння досить великої кількості практичних умінь згідно стандарту освіти. Підсумковим є зовнішній іспит «Крок».

Нажаль відсутність інфраструктури (належної бази практик, симуляційного центру, фантомів та іншого спеціального обладнання) для відпрацювання практичних навичок не може бути підставою для відмови в ліцензуванні та акредитації освітніх програм.

Після завершення навчання медична сестра має універсальну підготовку, але на кожному робочому місці є специфіка, яка потребує спеціалізації на додипломному рівні. Відсутність курсів спеціалізації для медичних сестер до працевлаштування у спеціалізовані і високоспеціалізовані служби ЗОЗ значно ускладнює надання якісних медичних послуг.

Крім того нині робочі операції медичних сестер суттєво ускладнились, зокрема це робота у високоспеціалізованих відділеннях, участь у виконанні медичних процедур високої складності, робота з високотехнологічним обладнанням. Це вимагає більш високої освіти та сучасних навичок роботи з програмами, складним діагностичним обладнанням.

Наразі медичні сестри здобувають освіту рівня молодшого бакалавра, раніше молодшого спеціаліста і не продовжують навчання. Але така можливість уже є, оскільки впроваджуються програми підготовки медичних сестер рівня бакалавра і магістра.

3. Працівники сфери охорони здоров'я після здобуття вищої освіти та отримання сертифіката лікаря-спеціаліста, провізора-спеціаліста або диплома про закінчення закладу фахової передвищої освіти зобов'язані здійснювати безперервний професійний розвиток. Відповідно до наказу МОЗ від 19.01.2021 № 74 врегульовано низку питань, пов'язаних із безперервним професійним розвитком лікарів та критеріями, за якими нараховуються бали безперервного професійного розвитку. Основним документом стало «Положення про систему безперервного професійного розвитку медичних та фармацевтичних працівників», затверджене постановою Кабінету Міністрів України від 14 липня 2021 р. № 725.

Згідно цього положення «безперервний професійний розвиток працівників сфери охорони здоров'я – це безперервний процес навчання та вдосконалення професійних компетентностей працівників сфери охорони здоров'я, що дає їм змогу підтримувати або підвищувати рівень професійної діяльності відповідно до потреб сфери охорони здоров'я».

Основним документом, який засвідчує факт безперервного професійного розвитку є особисте освітнє портфоліо, тобто «сукупність відомостей щодо персональних досягнень, проходження підвищення кваліфікації, здобуття формальної, неформальної та інформальної освіти у сфері охорони здоров'я у процесі безперервного професійного розвитку».

Формальна складова безперервного професійного розвитку лікарів включає: навчання в лікарській резидентурі, навчання в інтернатурі, атестація з присвоєнням звання «лікар-спеціаліст»; підвищення кваліфікації кожні п'ять років, атестація на присвоєння (підтвердження) кваліфікаційної категорії; навчання в аспірантурі; навчання в клінічній ординатурі.

Основними проблемами підготовки в інтернатурі є: організаційна складність вступу (забагато процедур); можливість навчання за кошти державного замовлення лише для осіб, які здобули медичну освіту рівня магістра за державним замовленням; нечіткість вимог про відпрацювання трьох років за розподілом інтернів, які навчалися за бюджетні кошти; мінімальна заробітна плата; надто мала тривалість навчання для набуття усіх необхідних навичок лікаря; низькі вимоги до баз інтернатури.

Клінічна ординатура не відіграє суттєвої ролі в системі підвищення кваліфікації лікарів, тому має набувати чинності лікарська резидентура.

Безперервний професійний розвиток медичних сестер передбачає постійне удосконалення їх навиків і теоретичних знань для проходження атестації на присвоєння або підтвердження кваліфікаційної категорії. При цьому враховуються два критерії: стаж роботи і курси підвищення кваліфікації в закладі медичної освіти кожні п'ять років. Інших офіційно регульованих державою інструментів підвищення кваліфікації медичних сестер в Україні сьогодні немає.

Практично не врегульовані вимоги щодо безперервного професійного розвитку керівників та менеджерів закладів охорони здоров'я. При цьому на державному рівні визначені вимоги щодо наявності відповідної менеджерської освіти.

Основними проблемними моментами безперервного професійного розвитку є те, що нові форми та способи підвищення кваліфікації лікарів зазвичай не фінансуються медичними закладами, а здійснюються самими працівниками. Крім того, численні курси підвищення кваліфікації та тренінги не гарантують необхідного рівня якості, недосконалі навчальні програми.

4. Атестація є формальною процедурою, яка дозволяє отримати або підтвердити кваліфікаційну категорію. Порядок атестації лікарів визначено у Положенні про порядок проведення атестації лікарів.

Протягом передатестаційного циклу лікарі можуть здійснювати професійний розвиток, як зазначалось вище, у формальній освіті (спеціалізація, тематичне удосконалення, стажування), неформальній та інформальній освіті (науково-практичні конференції, фахові наради, семінари, симпозиуми тренінги тощо), та одержати відповідні бали, які записуються, з відповідним підтвердженням, в особисте освітнє портфоліо, що і подається в атестаційну комісію. Атестаційна комісія приймає рішення про присвоєння (підтвердження) кваліфікаційної категорії на підставі поданих документів.

5. Суттєву негативну роль професійного розвитку відіграє низький рівень мотивації працівників. Для закладів охорони здоров'я характерна погодинна система оплати праці, система посадових окладів, що передбачають також використання інших виплат, доплат і надбавок, пільг тощо. Зокрема чинні нормативні акти визначають спеціальні умови оплати праці для первинної та екстреної медичної допомоги, для медичних працівників сільської місцевості.

Крім цього, в межах компенсаційного (соціального) пакету можливі додаткові стимули від місцевих органів влади, зокрема житло, покриття витрат на доїзд. Застосовується договірна система оплати праці персоналу відповідно Кодексу законів про працю, ЗУ «Про оплату праці», «Про колективні договори».

Проте перехід на договірне регулювання не завершився, лишається багато питань з укладенням колективного договору, де мають визначатися системи та форми оплати праці, норми праці, розміри надбавок, доплат, премій, винагород та інших заохочувальних і компенсаційних виплат.

Загалом можна констатувати той факт, що рівень доходів медичних працівників не є достатнім, щоб забезпечити мотиваційний ефект. Соціальні опитування визначають заробітну плату лікарів та медичного персоналу несправедливою і неконкурентною.

УПРАВЛІННЯ РЕФОРМУВАННЯМ ВИЩОЇ ШКОЛИ В ПОЛЬЩІ

Сікорська Малгажата

Вища школа управління охороною праці, м.Катовіце, Польща

Перерва Петро

Національний технічний університет «ХПІ», м.Харків

У сучасній парадигму навчання вищий рівень освіти – це сфера (галузь), яка постійно зазнає інноваційного інтенсивно-динамічного розвитку, так як повинна не тільки в повній мірі відповідати новим більш кісним запитам суспільства та споживачів, яких вона обслуговує, а і постійно реагувати на радикальні виклики та вимоги теперішнього часу. Крім того, в її функції входить також далекоглядне прогнозування та випередження перебігу сучасних подій [1-15].

Галузь вищої освіти Польщі на протязі останніх десяти-двадцяти років, зазнала радикальних змін, але при цьому не зупинилася на певному етапі свого розвитку, а продовжує розробляти та впроваджувати нові реформи. При цьому постійно також виступає важливим об'єктом для дослідження освітянами-науковцями [2, 7, 9, 12].

Реалізація нової політики щодо вищої освіти розпочалася в Польщі у 2020 році. Нова політика спрямована на інтернаціоналізацію та трансформацію університетів для підвищення їх конкурентоспроможності [4, 11, 13]. В доповіді ми намагаємося описати історичний контекст, проблеми та обґрунтування реформи, а також деякі виклики для майбутнього розвитку структур управління вищою освітою в Польщі.

Нинішні зусилля щодо впровадження нової політики у провідних університетах Польщі описані як приклади зміни ландшафту управління вищою освітою в Польщі. Незважаючи на ідеологічні зміни та зміни політичної системи в Польщі в 1989 році, управління вищою освітою змінювалося повільно. Польські вчені закликають до реформи вищої освіти для вирішення низки проблем: невідповідність структури системи вищої освіти соціальним та економічним завданням; університети страждають від обмеженої фінансової автономії; якість вищої освіти недостатня; Виявлені перешкоди для дослідників у досягненні досконалості необхідно усунути. У 2016 році польський уряд розпочав процес діалогу з академічним світом Польщі, створюючи основи для нового революційного законопроекту про вищу освіту, Конституція для науки. Нова політика польського уряду

теоретично ґрунтує трансформацію університетів на їх інтернаціоналізації, щоб зробити польську науку рівноправним партнером для провідних вищих навчальних центрів світу. Приклад змін у польській вищій освіті служить порівняльною довідкою щодо розвитку управління вищою освітою в Європі [6, 13, 15].

Освіта в Польщі переживає кардинальні перетворення. Середні школи — раніше другий етап трирівневої шкільної системи 6+3+3 — були припинені. Тривалість решти двох етапів, початкової та середньої, збільшено з шести до восьми та з трьох до чотирьох років відповідно. Також тривають реформи професійно-технічної та вищої освіти.

Хоча ці структурні зміни викликали миттєвий шквал протестів з боку польських студентів та викладачів, які, серед іншого, сумнівалися, чому система освіти, яку в міжнародному світі розглядають як беззаперечний успіх, має бути реформована в першу чергу, на момент публікації їхній статус: більш-менш гарантовано. Основні зміни в структурі шкільної системи — вперше запроваджені у 2017 році, лише через 10 місяців після ухвалення відповідного законодавства — мають бути повністю запроваджені до 2025 року.

Загострення професійних вимог до вчителів, жорстка конкуренція на ринку освітніх послуг, використання найсучасніших технологій освітньої діяльності та зміни в ресурсному забезпеченні визначають необхідність постійного вдосконалення професійної діяльності вчителя та її адаптації до вимог освітньої діяльності. сучасне суспільство. Значну роль у вирішенні цих питань відіграє система професійного зростання викладача вищого навчального закладу як цілеспрямовано організована взаємодія суб'єктів у рамках навчального процесу. Такими суб'єктами встановлюються викладач, завідувач кафедри, декан, директор інституту, ректор університету. Професійний ріст викладача пропонується розглядати з урахуванням побудови індивідуальних стратегій розвитку на основі стратегій розвитку кафедр управління, економічних факультетів, інститутів та університетів з метою забезпечення ефективності системи професійного зростання викладачів кафедр менеджменту. Республіка Польща.

Вищезгадана концепція є основою для запропонованої моделі системи управління професійним зростанням викладачів кафедр менеджменту в Республіці Польща. Ця модель містить чотири компоненти: цільову, теоретико-методологічну, технологічну та ефективну та рефлексивну. Розробка стратегій університету триває на основі PEST-, SWOT-аналіз та стратегії розвитку вищої освіти в Республіці Польща до 2025 року. Одним із важливих розділів цих

стратегій є професійне зростання викладачів. Це залежить від того, що вчитель забезпечує якість освіти, а його професійне зростання покращує цю якість. Тому одним із пріоритетних завдань кожного університету є підвищення професійної компетентності викладачів з метою підвищення якості освіти в закладі. Для вирішення проблем були запропоновані особливі організаційно-педагогічні умови. Така система була знайдена в рамках дослідження для підвищення професійного рівня серед викладачів кафедр, а отже і якості вищої освіти в Республіці Польща.

Професійне зростання вчителя є одним із важливих розділів цих стратегій. Це залежить від того, що вчитель забезпечує якість освіти, а його професійне зростання покращує цю якість. Тому одним із пріоритетних завдань кожного університету є підвищення професійної компетентності викладачів з метою підвищення якості освіти в закладі. Для вирішення проблем були запропоновані особливі організаційно-педагогічні умови. Така система була знайдена в рамках дослідження для підвищення професійного рівня серед викладачів кафедр, а отже і якості вищої освіти в Республіці Польща. Професійне зростання вчителя є одним із важливих розділів цих стратегій. Це залежить від того, що вчитель забезпечує якість освіти, а його професійне зростання покращує цю якість. Тому одним із пріоритетних завдань кожного університету є підвищення професійної компетентності викладачів з метою підвищення якості освіти в закладі.

Для вирішення проблем були запропоновані особливі організаційно-педагогічні умови. Така система була знайдена в рамках дослідження для підвищення професійного рівня серед викладачів кафедр, а отже і якості вищої освіти в Республіці Польща. Тому одним із пріоритетних завдань кожного університету є підвищення професійної компетентності викладачів з метою підвищення якості освіти в закладі.

Для вирішення проблем були запропоновані особливі організаційно-педагогічні умови. Така система була знайдена в рамках дослідження для підвищення професійного рівня серед викладачів кафедр, а отже і якості вищої освіти в Республіці Польща. Тому одним із пріоритетних завдань кожного університету є підвищення професійної компетентності викладачів з метою підвищення якості освіти в закладі. Для вирішення проблем були запропоновані особливі організаційно-педагогічні умови. Така система була знайдена в рамках дослідження для підвищення професійного рівня серед викладачів кафедр, а отже і якості вищої освіти в Республіці Польща.

1. Bitel Alexandra Education in Poland. 2021 [Electronic resource]. URL: <https://wenr.wes.org/2021/10/education-in-poland>
2. Kosenko O.P., Kobieliava T.O., Tkacheva N.P. Monitoring the commercial potential of intellectual property // *Scientific bulletin of Polissia*. 2017. №1, ч.2. С.140-145.
3. Pererva P.G., Tkachov M.M., Kobieliava T.O., Tkachova, N.P., Diachenko T.A. Management of relations with enterprise stakeholders based on value approach // *Problems and Perspectives in Management*.
4. Tkachov M.M., Pererva P.G., Kobieliava T.O., Tkachova, N.P., Diachenko T.A. Management of relations with enterprise stakeholders based on value approach // *Problems and Perspectives in Management*. 2021. Vol.19, Iss.1. P.24-38.
5. Kocziszky G., Pererva P.G., Somosi Veres M., Kobieliava T.A. Compliance program: [tutorial] // ed.: P.G.Pererva, G.Kocziszky, M.Veres Somosi.– Kharkov-Miskolc : LTD «Planeta-prynt», 2019. 689 p.
6. Перерва П.Г. Управління маркетингом на машинобудівному підприємстві // Навч.посібник. Харків: «Основа», 1993. 288с.
7. Старостіна А.О. Маркетинг: теорія, світовий досвід, українська практика: підруч. К.: Знання, 2009. 1070 с.
8. Kocziszky György, Pererva P.G., Szakaly D., Somosi Veres M. Technology transfer. Kharkiv-Miskolc: NTU «KhPI», 2012. 668 p.
9. Tkachova, N.P, Pererva P.G., Kobieliava, T. O. Investigation of the role of venture companies in the early stages of the product life cycle // *Науковий вісник Полісся*. 2017. № 2 (10), ч.2. С. 144-149.
10. Гочарова Н.П., Перерва П.Г., Яковлев А.И. Маркетинг інноваційного процесу. Учеб. посібник. Київ: ВІРА-Р. 1998.- 267с.
11. Перерва П.Г. Самомаркетинг менеджера и бизнесмена. Ростов н/Д: Феникс, 2003. - 592 с.
12. Kobeleva T., Pererva P., Tovazhnyanskiy V., Gladenko I. Antikrizisnyy monitoring of finansovo-ekonomicheskikh indexes of work of enterprise // *Business Studies*. Miskolc: Miskolc University Press. 2010. Volume 7. №2. S.71-183.
13. Kobieliava T.O. Pererva P.G., Tkachev M.M., Evaluation of holder profits violation of their exclusive rights // *Науковий вісник Полісся*. 2016. № 4 (8), ч.2. С.240-246.
14. Перерва П.Г. Практический маркетинг. Вып. 2. Маркетинг на промисловому підприємстві. - М.: НПО «РИМ», 1991. - 80 с
15. Кобелева Т.О., Марчук Л.С. Методи оцінювання ефективності реклами та її впливу на споживачів // *Вісник НТУ "ХПИ"*: Харків : НТУ "ХПИ". 2015. № 25. С.79-84.

ЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Смолич Дарія Валеріївна

Луцький національний технічний університет, місто Луцьк

Здійснюючи управління організацією, керівнику важливо мати не лише професійні навички, а й реалізовувати прийнятті рішення, враховуючи етичні засади менеджменту. Керівник є взірцем етичної поведінки на підприємстві. Реалізація управлінської діяльності з врахуванням етичних засад, забезпечує не лише ефективне управління компанією, а також формує сприятливий соціально-психологічний клімат в колективі, слугує чинником лояльного ставлення працівників до компанії, формування в них почуття ціннісної приналежності до організації, в якій вони працюють.

В цілому, поняття етика являє собою спектр моральних принципів і цінностей, що керують поведінкою людини і визначають позитивні та негативні сторони її думок і вчинків. Етична поведінка є внутрішнім кодексом законів, що визначають, як можна поводитися, а як не можна, які рішення можна приймати, а які ні.

Етика (від грец. *ethos* – вдача, звичка) – це філософська дисципліна про походження і сутність моралі; норми поведінки, сукупність моральних правил соціальної спільноти [1, с.8].

Етика охоплює широке коло питань моральної поведінки людей як у побуті, в сім'ї, під час відпочинку тощо, так і в середині трудового колективу, під час роботи. Виокремлюють різні види етики: економічна, службова, професійна, управлінська, екологічна, тощо.

Управлінська етика – це система етичних знань і практичних рекомендацій, які орієнтовані на управлінську діяльність.

Етика менеджменту – це сукупність етичних принципів і норм, якими повинна керуватися діяльність організацій та їх членів у сфері управління та підприємництва [2, с.23].

Основними принципами сучасної управлінської етики є колективізм, соціальна справедливість, єдність слова і справи.

В науковій літературі управлінська етика з однієї сторони розглядається як система принципів і норм, що характеризують поведінку керівників і працівників у взаємовідносинах між собою, а з іншої – поведінку конкретної організації стосовно суспільства, інших організацій, груп, тощо.

Успіхи ділової взаємодії керівника та підлеглого визначаються етичними нормами і принципами, що їх використовує керівник щодо своїх підлеглих, і виявляються вони насамперед у його справедливості та

об'єктивності, проте ефективність спільної взаємодії залежить від обох сторін. Це один із чинників, який необхідно враховувати при формуванні колективу: зважати на психологічну сумісність людей, намагатись не поєднувати в одному колективі абсолютно протилежних особистостей [3, с.47].

Слід зауважити, що дотримання керівником при взаємодії з підлеглими принципів справедливості, об'єктивності, поваги, коректності, тощо мотивують працівників, підвищують рівень їх продуктивність праці, зумовлюють дотримання етичних норм у власній поведінці.

Крім того, існують етичні норми і принципи, яких необхідно дотримуватись організації при взаємодії з рівноправними партнерами, споживачами, конкурентами, державою та суспільством. Для прикладу, при взаємодії з державою важливим є сумлінне дотримання компанією норм законодавства; при взаємодії з суспільством актуальним є соціальна відповідальність бізнесу; при конкурентній боротьбі та у відносинах зі споживачами значущими є прозорість та чесність, тощо.

Призначення управлінської етики – підвищити ефективність управлінської роботи.

Специфіка управлінської етики полягає в тому, що сам керівник повинен не тільки відповідати певним моральним вимогам, але й свідомо використовувати механізми моральної регуляції в управлінні людськими ресурсами, а також мати власну позицію, щодо форм і способів моральної регуляції професійного життя. Тому в рамках управлінської етики основна увага звертається на принципи і норми моральної поведінки керівників, розглядаються моральні аспекти прийняття управлінських рішень, особистісні якості керівника.

Управлінська етика включає такі явища [4]:

1. етичну оцінку як внутрішньої, так і зовнішньої політики організації в цілому;

2. моральні принципи членів організації, тобто професійну мораль;

3. моральний (психологічний) клімат в організації;

4. норми ділового етикету – зовнішні норми поведінки;

5. основні управлінські взаємодії – прийняття управлінських рішень, мотивацію співробітників, комунікації, вирішення конфліктів.

З метою формування нормальної етичної атмосфери і визначення етичних рекомендацій у процесах прийняття рішень, розробляються етичні нормативи.

У практиці менеджменту значного поширення набули етичні нормативи, що забороняють такі дії [5]:

- шахрайство;

- вимагання;
- підношення подарунків посадовій особі;
- розпалювання конфліктів на ґрунті зіткнення інтересів;
- ухиляння від сплати податків;
- продаж недоброякісної продукції;
- розкриття комерційної таємниці та незаконне використання інформації.

Все частіше організації, фірми, для яких суспільна думка про чесність і добропорядність стоїть вище бажання максимізувати прибуток будь-якими способами, розробляють етичні кодекси (корпоративні кодекси), які: показують менеджерам і працівникам як діяти, коли приймаються рішення на основі аналізу цінностей; формально зобов'язують всіх працівників звертати увагу на етичні аспекти рішень, які вони приймають; є основою для дискусій з питань етичного поведіння.

Заходами для забезпечення етичної поведінки в колективі є:

- запровадження етичних норм, які відображають систему загальних цінностей, суспільних уподобань та правил етики працівників організації.
- створення комітетів з етики, основне завдання яких – оцінювати повсякденну практику з позиції етики та етичної поведінки. На невеликих підприємствах цю функцію може виконувати спеціаліст з етики бізнесу (наприклад, адвокат з етики);
- проведення соціальних ревізій з метою оцінки впливу соціальних факторів на організацію;
- організація навчання етичній поведінці керівників та підлеглих;
- постійне інформування працівників про етичну поведінку;
- проведення нарад, конференцій, симпозіумів тощо з проблем етичної поведінки.

На сьогодні важливо, щоб етика була поставлена в якості фундамента бізнесу, а не в тому, щоб керівник пристосовував етичні стандарти до культури свого виробництва. Ефективність роботи менеджерів оцінюється досягнутими організацією показниками, при цьому слід розуміти, що прибутковість, але недотримання етичних норм, некоректність менеджера організації може поставити цю організацію у вкрай несприятливе становище. Саме тому менеджер має постійно вдосконалювати себе, коригувати свою поведінку та дії з врахуванням етичних норм та пам'ятати, що він є зразком для своїх підлеглих.

1. Дученко М. М., Шевчук О. А. Бізнес-етика: навч. посіб. Київ: КПП ім. Ігоря Сікорського, 2020. 56 с.

2. Лесько О. Й., Прищак М. Д., Залюбівська О. Б. Етика ділових відносин : навчальний посібник Вінниця : ВНТУ, 2011. 309 с.

3. Брич В., Корман М. Управлінська етика як складова ефективної ділової взаємодії. *Економічний аналіз*. 2012 рік. Випуск 11. Частина 1. С.47-50.

4. Лозовий В. О. Культура особистості та етикет у діловому спілкуванні: навч. посібник В. О. Лозовий, О. В. Уманець, М. Б. Ценко. Харків: Регіон-інформ, 2010. 140 с.

5. Алюшина Н. О., Новаченко Т. В. Морально-психологічні засади управлінської діяльності: навч.- метод. матеріали. К.: НАДУ, 2013. 60 с.

УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМИ ЗМІНАМИ ОРГАНІЗАЦІЇ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

Сокирник Ірина

Хмельницький національний університет, м. Хмельницький

Вживання бізнесу сьогодні в умовах безпрецедентних викликів воєнного стану залежить від адаптивності організації та здатності менеджерів налагодити процеси управління змінами у відповідності до умов зовнішнього середовища. Ефективне управління підприємством в умовах війни є запорукою наповнення державного бюджету та ключовим фактором посилення економічної безпеки країни.

Характерними рисами діяльності підприємства в умовах наявної системної кризи є швидкі, не контрольовані зміни чинників зовнішнього середовища. Причому, проблеми з'являються раптово, нагромаджений досвід управлінських працівників часто не є достатнім для подолання загроз, а не своєчасно реалізовані зміни призводять до втрат часу, грошей та можуть взагалі поставити існування підприємства під загрозу.

Сьогодні саме зовнішні зміни складових середовища діяльності організації є причиною переходу її від одного стану до іншого, виникнення нових властивостей, або моделей поведінки і, взагалі виживання. В якості глобальних наслідків війни в Україні (форсайт радар) виділяють наступні групи змін, що впливають на здатність всіх без виключення організацій реалізовувати стратегічні зміни в контексті своєї стратегії розвитку[1] :

1.Зміни та тенденції,які під час воєнних дій спочатку прискоряться, а потім відновлять свій довоєнний стан: пасажирська авіація,збільшення цін на пальне,dezінформація,соціальні мережі та роль ЗМІ, ризик енергетичного шантажу,відключення від глобального Інтернету.

2.Короткострокові зміни, що будуть сповільнюватися: криза мігрантів,гібридні війни, Інтернет та політична мобілізація, біопаливо, розвиток електротранспорту,урядовий тиск на бізнес,зміна режиму в Росії, нова холодна війна, продовження санкцій після війни.

3.Довгострокові змін, вплив яких буде відчуватися ще дуже довго: зростання цін на продукти харчування,енергію та сировину,пошук інших джерел постачання енергоносіїв,перехід від викопного палива до електродвигунів,біопаливо,посилення воєнної співпраці країн Заходу,федералізація ЄС тощо. Згодом деякі з цих змін можуть навіть

призвести до постійних зрушень у суспільстві, що спонукає уряди та підприємства переосмислити політику, оборонні стратегії та бізнес-операції.

4.Зміни, що мають потенційні наслідки та ескалацію: зростання кібератак на життєво важливі системи країн, глобальний голод, або великомасштабна продовольча криза, заборона більшості товарів подвійного призначення в Росії через накладені санкції, розподіл світу на гео економічні блоки, глобальне громадянство, холодна війна технологій між США та Китаєм, розвиток біотехнологій та перехід до біо економіки , нова соціальна революція тощо.

Сьогодні зміни, що повинне впроваджувати підприємство за характером є дискретними, незапланованими, практично завжди стосуються всієї організації та супроводжуються високим ступенем ризику. Тому важливим для забезпечення управління змінами є прозорість та точна передача інформації співробітникам підприємства, створення правильної інфраструктури для налагодження комунікацій. Відповідно одним із способів здолання страху перед невизначеністю та майбутніми негативними наслідками змін є підвищений рівень спілкування, інформування про прогрес та налагодження зворотного зв'язку між членами команди. Вирішальна роль в таких умовах належить лідерам, які повинні виявляти ентузіазм та позитив, адаптувати свій стиль керівництва, мотивувати свій персонал та намагатися створити певну короткострокову стабільність. З цією метою необхідно встановлювати короткострокові цілі, визначати тактичні заходи, створюючи відчуття невідкладності, поки майбутнє не стане більш зрозумілим.

Теорія та практика управління визначає два підходи до впровадження змін. Перший заснований на попередньому аналізі ситуації, з'ясуванні тенденцій розвитку зовнішнього та внутрішнього середовища, плануванні змін на цій основі та поетапного їх здійснення. Другий підхід частіше всього стосується незапланованих змін. В цьому випадку зміни проводяться спонтанно, в основі їх проведення лежить не чітко сплановані дії, а крайня необхідність, організаційна криза та деструктивні процеси. Такий підхід може бути низькоефективним та супроводжуватися необґрунтованими надмірними витратами. Але сьогодні для відчизняних підприємств він є превалюючим.

Система управління стратегічними змінами є складовою системи управління реалізацією стратегії розвитку підприємства. На наш погляд, в умовах швидких змін середовища, ця система повинна включати підсистему управління стратегічними задачами та

підсистему управління за слабкими сигналами.

Управлінська технологія ранжування стратегічних задач, передбачає оцінку важливості задачі для подальшого існування організації, ризику, що супроводжує її вирішення, терміновості необхідної реакції. Управління за слабкими сигналами передбачає налагодження системи їх виявлення, оцінку ймовірного часу початку впливу на підприємство та рівня впливу на доходи підприємства в окремих напрямках бізнесу, оцінку часу готовності для забезпечення необхідних дій у відповідь на слабкий сигнал, прийняти рішення щодо слабого сигналу (відслідковувати, починати планування дій, діяти негайно, не звертати уваги тощо).

Для управління стратегічними змінами в умовах високого рівня невизначеності в організації необхідно налагодити комунікаційну систему звязків для надзвичайних ситуацій. Характерною рисою такої системи є швидка передача достовірної інформації між всіма організаційними підрозділами підприємства. Також потрібний перерозподіл обов'язків керівників підприємства та виділення наступних трьох напрямків управлінського впливу–контроль за життєзданістю наявних підрозділів підприємства, забезпечення виконання робітта операцій з мінімальними відхиленнями, вибір та ухвалення надзвичайних заходів.

На наш погляд, процес управління стратегічними змінами підприємства в умовах невизначеності має включати наступні стадії.

1.Визначити напрями найбільшого впливу зовнішніх чинників на можливість реалізації системи стратегічних змін, оцінити силу такого впливу, час впливу та ризику, що супроводжують такий вплив на діяльність підприємства.

2.Визначити наявні можливості для подальшої діяльності та розвитку підприємства, або виключно для подолання кризи і забезпечення його життєздатності взагалі. Зокрема важливо визначити ті з них, що представляють собою критичні чинники успіху для подальшої діяльності.

3.Знайти обмеження функціональних підсистем управління підприємством для реалізації стратегічних змін, що спричинені системною кризою, ідентифікувати ці обмеження за силою впливу на можливість реалізації та часом, що потрібний для приведення в готовність відповідних підсистем підприємства.

4.Шукати способи послаблення негативного впливу обмеження на діяльність всього підприємства та зосередити всі управлінські зусилля на обмежувальних чинниках. Після зняття певного обмеження необхідно повторювати цикл аналізу обмежувальних чинників з

урахуванням змін зовнішнього середовища.

При цьому потрібно пам'ятати, що система підприємства – це сукупність взаємопов'язаних елементів, які працюють спільно для досягнення певних цілей. Окремі елементи системи пов'язані між собою, тому зміна одних веде до необхідності впроваджувати зміни в інших. Тому серед змін, що необхідно впровадити для забезпечення життєздатності підприємства, потрібно визначити ключові зміни, реалізація яких суттєво вплине на можливість подальших змін.

Успішність управління змінами залежить від рівня готовності організації до їх впровадження, влади та повноважень керівників. Зміст змін та процес здійснення визначається зокрема тим, які ресурси та характеристики організації потрібно зберегти. В умовах нестабільності та кризового стану має бути налагоджений моніторинг середовища і пошук «вікон можливостей» для виживання та збереження підприємства. Відслідковуючи сьогоденні зміни, та реагуючи на них, підприємство може підготуватися до непередбачених обставин, які можуть швидко перетворитися на реальні задачі.

1. Global impacts of the war in Ukraine. Key disruptions and long-lasting change. URL: <https://www.futuresplatform.com/foresight-radar/ukraine-war-global-impacts> (дата звернення :16.05.2022)

ОЦІНЮВАННЯ ПОСЛУГ ЕКОСИСТЕМ ЯК ІНСТРУМЕНТ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ОБ'ЄКТІВ ПРИРОДНО-ЗАПОВІДНОГО ФОНДУ

Соловій Ігор, Бурда Юрій,

Національний лісотехнічний університет України, м. Львів

Стан заповідної справи в Україні вимагає формування екологічної політики та кращого набору її інструментів для протидії змінам клімату, збереженню біорізноманіття, оскільки управлінська діяльність в цій сфері є недостатньо ефективною. Це зумовлено, зокрема, відсутністю стратегічного бачення розвитку заповідної справи, зловживаннями у формі нецільового використання земель природно-заповідного фонду (ПЗФ) та неналежного захисту природних ландшафтів, екосистем, балансу екологічних процесів і явищ. Не сформовано цілісного економічного механізму управління, здатного ефективно вирішувати проблеми та завдання збереження цінних заповідних територій та об'єктів в інтересах сталого розвитку. Дієвими є лише окремі елементи такого механізму, інші - на стадії досліджень. В установах ПЗФ рівень матеріально-технічного забезпечення є низьким, відсутнє відповідне обладнання для проведення науково-дослідних робіт, недостатньо налагодженою є рекреаційна інфраструктура, не завжди достатнім є штат та рівень кадрової підготовки працівників, які відповідають за наукову рекреаційну та еколого-освітню діяльність [1]. Такі об'єкти мають бути максимально ефективно структурованими не лише в екологічному, але й у соціально-економічному плані. Це пояснюється тим, що фінансування ПЗФ відбувається здебільшого за рахунок бюджетних коштів, а тому досягнення екологічного ефекту повинне супроводжуватися мінімально необхідним бюджетним фінансуванням за умови одночасного врахування інтересів суспільного розвитку [2].

Фінансування установ ПЗФ, що належать до сфери управління Міністерства захисту довкілля та природних ресурсів України здійснюється відповідно до бюджетної програми КПКВК 2701160 «Збереження природно-заповідного фонду» [4]. За відвідування територій та об'єктів ПЗФ адміністрації, а також підприємства, установи, організації і громадяни, у підпорядкуванні яких перебувають ці території та об'єкти, можуть встановлювати плату та визначати категорії осіб, які звільняються від неї. Установи ПЗФ сплачують земельний податок за земельні ділянки, які надані їм у постійне користування.

Рекреаційна діяльність на території ПЗФ сприяє залученню інвестицій в економічний розвиток на регіональному та місцевому рівнях. Вона здійснюється шляхом створення сприятливих умов для відпочинку відвідувачів, включає облаштування екологічних та туристичних маршрутів, а також зон відпочинку, організацію екологічних таборів для школярів та молоді, залучення місцевого населення до організації рекреаційної діяльності [5]. Як свідчить практика, добробут місцевих мешканців безпосередньо залежить від продуктивності екосистемних послуг, що надаються природними комплексами [6].

Із загального переліку платних послуг, які можуть надаватися установами ПЗФ, обмежено використовуються можливості надання таких послуг:

- перевезення туристів, відпочиваючих; користування автостоянками;
- розміщення, проживання відпочиваючих;
- фотопослуги, послуги з проведення громадянами та організаціями відео, кіно- та телевізійних зйомок;
- реалізація тварин, що утримуються на територіях ПЗФ, їх продукції та частин, складових частин зооколекцій;
- рекламно-видавнича діяльність;
- збирання та реалізація лікарських рослин, трав, ягід, грибів;
- виготовлення та реалізація предметів декоративно-прикладного мистецтва;
- послуги, пов'язані з науково-дослідницькою діяльністю щодо збереження біорізноманіття, проведення експертизи та лабораторних аналізів.

Ефективна організація і функціонування ПЗФ має забезпечуватися на основі використання таких економічних засобів:

- економічного обґрунтування організації та розвитку природно-заповідного фонду;
- економічної оцінки територій та об'єктів ПЗФ, ведення їх кадастру;
- диференційованого визначення джерел і нормативів фінансування організації та функціонування природно-заповідного фонду;
- надання відповідним підприємствам, установам та організаціям, що забезпечують функціонування природно-заповідного фонду, податкових та інших пільг [4].

Економічне оцінювання послуг екосистем на території ПЗФ є складною науково-методичною проблемою, для вирішення якої мають

бути відібрані, адаптовані та застосовані методики, що зумовлені особливостями та причинно-наслідковими зв'язками функціонування екосистем та потребами конкретного дослідження. Зокрема буде корисною адаптація ключових принципів найкращої практики вартісної оцінки екосистемних послуг, сформованих у рамках проекту «Економіка екосистем і біорізноманіття» (ТЕЕВ):

- оцінка послуг екосистем має враховувати показники граничних змін їх стану;
- оцінка має враховувати специфіку екосистем, а також первинний стан послуг екосистем;
- методичні підходи до оцінювання послуг екосистем, які сформовані з урахуванням інтересів та потреб місцевих спільнот, можуть бути використані для кращого сприйняття екосистем та їх послуг суспільством;
- під час проведення оцінювання необхідно враховувати фактори незворотності та асиміляційних ефектів;
- розроблення та впровадження обґрунтованих методик оцінки екосистемних послуг із врахуванням принципів та особливостей їх функціонування може стати прогресивним інструментом управління послугами екосистем та природокористуванням у цілому [3].

Потребами модернізації принципів екосистемного управління об'єктами ПЗФ є нагальними. Така модернізація має відбуватися на засадах залучення апробованих міжнародних схем інтеграції послуг природних екосистем у механізми прийняття рішень щодо просторового розвитку, планування сталого землекористування, що вимагає відповідної економічної оцінки цих послуг та вивчення конфліктів і синергій між окремими послугами.

Методичні підходи до проведення і використання результатів оцінки послуг екосистем в нашій країні опрацьовані недостатньо і лише в окремих випадках застосовувались на практиці. Проте, відсутність врегульованого нормативно-правового середовища, комплексних методик та системних практик економічної оцінки екосистемних послуг, потребує прийняття наступних заходів:

- розробки та впровадження методичних рекомендацій щодо здійснення економічної оцінки послуг різних екосистем (водних, лісових та ін.) та розробки на їх основі механізмів платежів за екосистемні послуги;
- проведення інвентаризації екосистемних послуг за їх видами, регіонами, споживачами та іншими стейкхолдерами;
- визначення економічних видів діяльності, у яких буде впроваджений механізм платежів за екосистемні послуги;

– розробка та впровадження платежів за екосистемні послуги у практику бюджетного планування.

Як наслідок війни з російськими загарбниками виникли нові, небачені раніше за своїми масштабами втрати для природи. Опинившись в тимчасовій окупації, адміністрації природоохоронних територій втратили будь-яку можливість охороняти заповідні землі; самі працівники опинилися під загрозою загинути від обстрілів і переживають гуманітарну кризу. На сьогоднішній день війна російської федерації проти України вплинула на 900 заповідних територій площею 1,2 млн га, що становить близько третини площі всіх заповідних територій України. Під загрозою знищення в Україні знаходяться 14 Рамсарських об'єктів площею 397,7 тис. га, близько 200 територій Смарагдової мережі площею 2,9 млн га та біосферні заповідники [7]. Тому актуальним завданням для досліджень стає економічна оцінка збитків для послуг різних типів екосистем та пошук шляхів їх компенсації і відтворення після звільнення окупованих територій.

1. Павлова І. І. Інвестиційне забезпечення розвитку природно-заповідних територій регіону. Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України. 2014. Вип. 3. С. 425–437.

2. Богославська А. В. Оцінка економічної діяльності територій природно-заповідного фонду України. *Ефективна економіка*. №12. 2013. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/> (дата звернення: 04.05.2022).

3. Дегтярь Н. В. Сучасні методи економічної оцінки екосистемних послуг. *Ефективна економіка*. № 2. 2012. <http://www.economy.nauka.com.ua/>

4. Економічне забезпечення організації і функціонування природно-заповідного фонду. URL - <https://wownature.in.ua/pro-nas/nasha-diialnist/ekonomichne-zabezpechennia-orhanizatsii-i-funktsionuvannia-pryrod-no-zapovidnoho-fondu/>

5. Створення територій та об'єктів природно-заповідного фонду, як шлях до збереження національного багатства України: [Електронний ресурс]. URL: <https://ecolog-ua.com/news/>

6. Веклич О. Формалізація вартісного виміру екосистемних активів соціально-територіальних спільнот. Економіка природокористування і сталий розвиток.- 2020. – С. 48-55. - DOI: 10.37100/2616-7689/2020/8(27)/7

7. Заповідні території під час війни. URL: <https://wownature.in.ua>

УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ РИЗИКАМИ В СЕКТОРІ ВІДНОВЛЮВАНОЇ ЕНЕРГЕТИКИ

Соловій Ігор, Дубневич Павло,

Національний лісотехнічний університет України, м. Львів

Відновлювані джерела енергії – це чисті джерела енергії, які мають набагато менший вплив на довкілля, ніж звичайні енергетичні технології. У сучасному світі вони вже відіграють важливу роль, формуючи екологічніші, технологічніші та, у кінцевому підсумку, сталіші системи виробництва і споживання. У контексті виконання Паризької кліматичної угоди (2015) поставлено за мету, щоб енергетичний сектор став вуглецево-нейтральним. Тобто рівень викидів парникових газів має не перевищувати рівень їх поглинання та/або уловлювання. Стимулюючи значне підвищення енергоефективності та досягнення сталості розвитку, саме на це і спрямована інноваційна стратегія так званого «енергетичного переходу» від викопних видів енергетичних ресурсів до відновлюваних.

Сектор відновлюваної енергетики – невідемний елемент процесу стратегічного енергетичного планування в будь-якій країні. Більшість інвестицій у відновлювану енергію витрачається на матеріали та роботи з будівництва та обслуговування об'єктів, а не на дорогий імпорт енергії. У цьому контексті відновлювана енергетика є інноваційною та економічно ефективною. Загалом, хоч і було визнано, що скорочення загальних інвестицій в енергетичний сектор після Пандемії COVID-19 неминуче, однак такі інвестиції трактують як стійкіші, ніж інвестиції у звичайне паливо. Інвестиції у відновлювані джерела енергії супроводжуються заходами, що пом'якшують ризики для інвесторів, такими як угоди про закупівлю електроенергії та гарантований доступ до мережі. Тому очікується, що ці інвестиції зростатимуть значними темпами навіть після пандемії.

Водночас програми управління ризиками у секторі відновлюваної енергії та страхування, допомагаючи цій все конкурентоспроможнішій галузі, зустрілися з низкою викликів. Швидкість змін у розвитку технологій відновлюваної енергетики вимагає фахівців, здатних надавати експертні консультації щодо ризиків та послуги страхового посередництва. Тим часом, зосередженість на секторі відновлюваної енергетики ніколи не була такою високою як впродовж останніх років, оскільки уряди в усьому світі встановлюють жорсткі цілі щодо кількості енергії, що забезпечується відновлюваними джерелами.

Вторгнення Росії в Україну призвело до того, що деякі країни

перелянули свої терміни переходу від викопного палива до відновлених джерел. У своєму прагненні отримати безпечніші джерела постачання енергії, вони водночас поспішають забезпечитися запасами нафти, газу та вугілля. У найближчій перспективі багато країн ще більше покладатимуться на викопне паливо. Вони намагаються отримати достатню кількість постачання з неросійських джерел, включаючи більше вугілля, щоб забезпечити опалення будинків, електростанцій та транспортування товарів протягом наступних кількох років. У той же час багато хто, особливо в Європі, прискорюють плани переходу на зелену енергетику, такі як вітрова та сонячна енергія. Мета полягає в тому, щоб досягти кліматичних цілей, а також назавжди зменшити ризик постачання нафти та газу, які є геополітично нестабільними. Деякі країни переглядають ставлення до ядерної енергетики.

Так у довгостроковій перспективі криза лише зміцнила рішучість Німеччини повністю відмовитися від викопного палива і прискорити *Energiewende* — національний план переходу на чисту енергію, який започатковано близько 30 років тому. Уряд оголосив про плани повністю відмовитися від вугілля до 2030 року, на вісім років раніше, ніж згідно цілі, поставленої попереднім урядом. Тепер він прагне, щоб Німеччина до того часу отримувала 80 відсотків електроенергії з відновлюваних джерел, у порівнянні з попередньою ціллю 65 відсотків — і це майже вдвічі більше за 42 відсотки, які вона постачала в 2021 році (Curry, 2022). Законопроект оголошує, що відновлювана енергетика є «переважаючим суспільним інтересом і служить суспільній безпеці», що сприятиме проектам відновлюваних джерел вирішувати юридичні та екологічні проблеми та легше і швидше отримувати дозволи на них. Законодавчий пакет містить і більш конкретні стимули. Повертаючись до витоків *Energiewende*, це заохочуватиме громадян знову розгортати сонячні електростанції на дахах або зводити комунальні сонячні електростанції; нові комерційні будівлі, тим часом, повинні будуть включати сонячні панелі. Федеральний уряд також тисне на деякі німецькі землі, щоб вони пом'якшили закони, які забороняють вітряки в межах кілометра від існуючих будівель, що в цій густонаселеній країні ускладнює розміщення нових турбін. Законодавці сподіваються, що всі ці зміни в поєднанні з постійним зниженням цін на сонячні та вітрові установки дозволять подвоїти виробництво вітрової енергії на суші до 2030 року і вчетверо збільшити сонячну енергію. Використання вітрової енергії над морями також буде значно розширено.

Європейські лідери закликають ЄС прискорити перехід на відновлювані джерела енергії у відповідь на війну. Чисту енергію, каже Крістіан Лінднер, міністр фінансів Німеччини, слід вважати «енергією

свободи». ЄС приймає низку заходів для припинення залежності від Росії шляхом збільшення використання відновлюваних джерел енергії, економії енергії та збільшення імпорту газу з інших країн. Зокрема виконавчі органи влади ЄС прагнуть прискорити «зелений перехід» та зменшити залежність від російського палива, планують дозволити деяким проектам відновлюваної енергетики отримувати дозволи протягом року. У рамках цього Європейська комісія запропонувала правила, які вимагають від країн визначати «території» землі або моря, придатні для використання відновлюваної енергії, де такі проекти мали б низький вплив на довкілля, як свідчить проект відповідної законодавчої пропозиції. «Процес надання дозволу на нові проекти, розташовані в зонах відновлюваних джерел енергії, не повинен перевищувати одного року», – йдеться у документі, а за «надзвичайних обставин» цей термін може бути продовжений на три місяці (Abnett, 2022). На сьогодні проекти відновлюваних джерелами мають затверджуватися в країнах ЄС упродовж двох років, однак часто це триває довше (трапляються випадки навіть 7 років). Такі сповільнення у процежурах схвалення виикають через бюрократію, місцеву опозицію або занепокоєння щодо захисту біорізноманіття - видів, що знаходяться під загрозою зникнення.

«Правда полягає в тому, що ми ніколи не розглядали зміну клімату, як надзвичайну ситуацію, якою вона є насправді, так само, як ми зараз ставимося до війни в Україні - як до надзвичайної ситуації», – каже Ван де Граф. «Парадигма національної безпеки має набагато більшу мобілізаційну силу, ніж парадигма кліматичної катастрофи» (Hook and Hume, 2022).

Енергетичний сектор України зазнав значних втрат від російської війни. Проте постраждала і відновлювана енергетика. Зокрема галуззю, яка постраждала чи не найбільше, стала вітрова енергетика. Причина у тому, що значний природний потенціал для її розвитку та концентрація потужностей є саме на півдні України, який зараз частково окуповано. Понад 75 % усіх потужностей ВЕС залишилося у Херсонській та Запорізькій областях. Загальна потужність ВЕС на тимчасово непідконтрольній території сягає близько 1200 МВт. На тимчасово окупованій території залишаються 2 найбільші ВЕС України – Сиваську (250 МВт) та Ботієвську (200 МВт). Близько 250 МВт вітрової енергетики у частині Херсонської та Запорізької областей введено в експлуатацію лише у 2021 р. Частка вітрової енергетики у загальній встановленій потужності сектору “зеленої” енергетики в Україні може скоротитися з 20 до 5 % за підсумками 2022 р. в результаті окупації двох південних областей. Незважаючи на це, Україні вдається утримати високий показник безвуглецевості енергетичного міксу. У перші дні травня понад

80% електроенергії було вироблено генерацією, що не залишає вуглецевого сліду (АЕС, ВДЕ, ГЕС та ГАЕС). Це більше ніж за цей період у 2021 році. Подальший розвиток ВДЕ в Україні стане ключовим фактором сталого розвитку енергетики у післявоєнний період. Окрім відновлення пошкоджених потужностей, необхідно запровадити чітку аукціонну модель ринку та запровадити повноцінний експорт електроенергії до країн ЄС. Прозорі ринкові відносини на конкурентних засадах створюють додаткові стимули для розвитку ВДЕ та наближать Україну до цілей вуглецевої нейтральності (Демченков, 2022).

На загал, недостатнє фінансування було і залишається головною перешкодою на шляху до реалізації технологій відновлюваної енергії. Незважаючи на те, що було розроблено чимало політик і стратегій, залишаються прогалини, які необхідно виправити за допомогою швидких дій. Цей розрив у фінансуванні можна зменшити, залучивши фінансові установи до надання підтримки населенню, яке бажає інвестувати у відновлювані джерела енергії, у формі, наприклад, пільгових позик або створення та сприяння краудфінансingu та краудсорсингових платформ (Qadir et al. 2021).

Проблеми ризиків, з якими зіштовхнувся сектор відновлюваної енергетики, можна вирішити або ж пом'якшити за допомогою відповідних програм технічної допомоги, які допоможуть розробникам проектів та іншим зацікавленим сторонам зрозуміти переваги управління фінансовими ризиками. Поза тим, розвиток спеціальних технологій страхування державними і приватними фінансовими установами має сприяти збільшенню кількості проектів у сфері відновлюваної енергії.

1. Демченков Я. Відновлювані джерела енергії є не лише дешевими й екологічними, а й дозволяють забезпечити енергетичну незалежність. 12 травня 2022. [Електронний ресурс]. Доступно з: <https://www.epravda.com.ua/columns/2022/05/12/686934/>

2. Abnett, Kate. EU plans one-year renewable energy permits for faster green shift. Brussels (Reuters), May 9, 2022. - <https://www.msn.com/en-xl/money/tech-and-science/eu-plans-one-year-renewable-energy-permits-for-faster-green-shift/ar-AAx4tX4?ocid=msedgntp&cvid=ca9cee9356a244c6bff48a472382ee08>

3. Curry, Andrew. How the Ukraine war is accelerating Germany's renewable energy transition. Published May 6, 2022. Available at: <https://www.nationalgeographic.com/environment/article/how-the-ukraine-war-is-accelerating-germanys-renewable-energy-transition>

4. Qadir, S.A., H. Al-Motairi, F. Tahir et al. Incentives and strategies for financing the renewable energy transition: A review. Energy Reports 7 (2021)

3590–3606

5. Hook, Leslie and Neil Hume. Will the Ukraine war derail the green energy transition? Financial Times, March 8, 2022. Available at: <https://www.ft.com/content/93eb06ec-ba6c-4ad2-8fae-5b66235632b2>

6. Sudi Apak, Erhan Atay, Güngör Tuncerc. Financial risk management in renewable energy sector: Comparative analysis between the European Union and Turkey Sudi Apaka. Procedia Social and Behavioral Sciences 24 (2011) 935–945.

УПРАВЛІННЯ СУЧАСНИМИ МЕТОДАМИ ЛОГІСТИКИ В ПІДПРИЄМНИЦЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ

Соснов Ігор, Подоляк Олександра

Національний технічний університет «ХПІ», м. Харків

Логістика - це процес доставки товарів або послуг від виробника, шахт або навіть ферми в без пошкоджень на склад отримувача. Фактична система управління логістикою запускається до того, як матеріал буде підготовлений до відправки, і фрахтові ставки доставки залежатимуть від творчої маніпуляції графіками доставки, що підходять для відправника вантажу та одержувача, а також від кращих видів транспорту та кращих маршрутів доставки.

Це важлива діяльність, яка відкриває широкі можливості для застосування людських і матеріальних ресурсів, що впливають на розвиток підприємницької діяльності. Логістичне управління в значній мірі впливає на стан фінансово-економічного і правового забезпечення в умовах ринкової економіки. Це, перш за все, слід віднести до ринку транспортних послуг, організації та функціонування складського господарства, розвитку транспортних служб в посередницьких організаціях і на підприємствах. [1]

Концепція і пізніша комерціалізація управління логістикою виникли у військових через їх потребу у переміщенні зброї та інших товарів для використання у бою. Зі зростанням населення в усьому світі потреба у розподілі великої кількості товарів та товарів змусила корпорації та організації шукати способи підвищення ефективності та рентабельності.

Неписане правило для будь-якої галузі полягає в тому, що руйнівні сили постійно діють, змінюючи те, як організації думають про технології, ведуть бізнес та дивляться у майбутнє.

Це, звичайно, вірно для галузі логістики, де ринкові тенденції значною мірою впливають на сектор.

Від нових технологій, які потрібно досліджувати і використовувати, до зміни правил, які вимагають нових стратегій і тактик для забезпечення відповідності, логістичні компанії повинні залишатися підключеними до нових тенденцій, що з'являються, щоб залишатися на передньому краї і залишатися конкурентоспроможними.

Досягають успіху ті компанії, які використовують поєднання останніх тенденцій і використовують їх таким чином, щоб отримати вигоду з традиційних технологій.

Цифровізація ланцюжка постачання займає перше місце у використанні логістики для підвищення задоволеності клієнтів та економії грошей компаній. Ця концепція заснована на ідеї використання новітніх технічних програм у поєднанні з іншими фізичними та цифровими технологіями для зміни їхньої логістичної формули. [2]

У цю сучасну епоху недостатньо додати більше апаратного та програмного забезпечення до існуючої системи. Необхідно повністю переглянути підхід до питання логістики, щоб бути готовим до майбутнього.

1) Інтернет речей (IoT) - це комплекс пов'язаних між собою пристроїв, що доопрацьовані унікальними функціями та здатні обмінюватися даними через інтернет без участі людини. [3] Це допомагає компаніям управляти складом, відстежувати запаси, переглядати маршрути доставки та скорочувати мертві пробіги. Це стає важливим елементом зниження фрахтових ставок та прямою вигодою для клієнта.

2) Система управління логістикою має змінити свою практику, щоб залишатися конкурентоспроможною. Використання (AI) (штучного інтелекту) має безліч застосувань у сучасному підході. Це мислення включає використання розпізнавання жестів замість клавіатури, миші і автономних транспортних засобів (безпілотних автомобілів). Все це покликане виключити людський фактор під час пошуку відправлень та переміщення вантажу з одного місця до іншого.

3) Поряд зі штучним інтелектом не менш активно напевно буде використовуватися доповнена реальність і розширений інтелект. Розширений інтелект поєднує в собі інтелект людини з автоматизованими процесами штучного інтелекту. Наприклад, в плануванні логістики використання розширеного інтелекту може навіть перевершувати використання тільки штучного інтелекту, оскільки поєднує в собі можливості людей (досвід, відповідальність, обслуговування клієнтів, гнучкість, здоровий глузд і т. д.). [4]

4) Традиційна логістика, пов'язана з переміщенням товарів, являла собою лінійний шлях від сировини до заводу-виробника та споживача. Більш сучасним підходом буде використання як сировини раніше вживаних продуктів. Ця система відома як зворотна логістика та допомагає компаніям скоротити адміністративні та транспортні витрати, підвищити лояльність клієнтів та заощадити ресурси.

5) Ще один сучасний тренд у логістиці — використання співробітниками пристроїв для інвентаризації та ведення даних в

режимі реального часу. У поєднанні з використанням хмарних технологій це дозволяє компаніям стежити за запасами, відстежувати постачання, завдяки яким товари переміщуються у потрібні місця, та залишатися в курсі попиту на продукцію.

б) Інформаційна робота, що виходить на глобальний рівень. З появою технологій та оптимізацією логістичних систем майже половина роботи в цій галузі включає складну аналітику, планування та закупівлю. У міру того, як підприємства стають глобальними, ця інноваційна технологія дозволить знанням, що працюють у ланцюжку постачання, також стати глобальними. Компанії зі штаб-квартирою в одній частині світу зможуть займатися логістикою та закупівлями в іншій частині світу.

Ринкові тенденції, подібні до описаних вище, продовжуватимуть впливати на сектор логістики і в майбутньому. Проте успіх технологій, що зароджуються, формують тенденції, вимагає їх інтеграції з існуючими рішеннями та інфраструктурою. Компаніям необхідно вивчити, як використовувати майбутні технології для зниження маржі. Потім підприємства можуть створити стек наступного покоління, який використовує попередні інвестиції у технології, інкубуючи великі дані, IoT та багатоканальні рішення.

Крім того, події 2022 року порушили весь ланцюжок поставок, і галузь логістики не стала винятком. Логістичний ландшафт страждає від невизначеності та збоїв, але він також визрів для цифрової трансформації.

Компанії, які досягнуть успіху в 2022 році і далі, будуть використовувати комбінацію основних тенденцій в управлінні логістикою, щоб стати стійкими до потрясінь у ланцюжку постачання.

1. Забуранна Л.В. Логістичне управління підприємством: сутність та передумови розвитку // Сталий розвиток економіки. 2010. № 7. С. 120–123.

2. Логістичні стратегії в торгівлі : монографія / Н.Б. Ільченко. – Київ : Київ. нац. торг. екон. ун-т, 2016. – 432 с.

3. Internet of Things [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://evergreens.com.ua/ua/articles/the-internet-of-things.html>

4. Інновації в галузі логістики [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://sfii.gov.ua/innovacii-v-galuzi-logistiki/>

АНАЛІЗ РОЛІ МЕНЕДЖЕРА У РОЗВТКУ ФІРМИ НА ПРИКЛАДІ PORSCHE

Стасюк Б.Б. старший викладач, **Лактіонов О.О.** студент АТ-31,
Національний університет водного господарства та природокористування, м. Рівне

Дослідження направлено на аналіз успішних управлінських кроків відомими менеджерами компаній з світовим брендом. На сьогоднішній день працюють підприємства, які мають тривалу історію ведення бізнесу і нові бізнес проекти, а досягати успіху всім цим компаніям в конкурентному середовищі не просто. Ми вважаємо що взяття на озброєння результатів аналізу успіху на прикладі В. Відекінга підвищить шанси на ефективне управління компаніями. Також дослідження сприяє розумінню менеджерами вищого та середнього рівня створення шляхів пов'язаних із розвитком потенціалу підприємства і сучасного менеджера та його підприємницьких навиків. Розглянуто окремі особливості розвитку та ролі менеджменту на підприємствах. Особливо актуальним завданням для менеджменту компаній є: -виявлення сучасних методів та можливостей розвитку здібностей і нахилів до організаторської роботи управлінського персоналу; -знання сучасних технологій виробництва та вчасне їх впровадження на підприємстві; -здатність стратегічно мислити та планувати роботу підприємства; -володіти інструментів вивчення та прогнозування попиту та багато ін.

Аналіз дій менеджера який досяг успіхів з виведення підприємства з кризового стану відкриває нові аспекти для організаційного процесу для інших управлінців. Своє дослідження ми проведемо на прикладі Венделіна Відекінга – президента та головного виконавчого директора німецького виробника автомобілів Porsche AG, який обіймав посаду з 1993 по 2009 рік і був антикризовим менеджером. Його головним обов'язком було врятувати компанію від банкрутства. У свою чергу, Венделінг наполіг на тому щоб в контракт внесли пункт, який наголошував що йому буде виплачуватись 1% від річного прибутку компанії, звісно якщо компанія зможе піднятись. На той час компанія втрачала 150 млн. доларів на рік, тому мало хто вірив у можливість врятувати Porsche. Отож, компанія погодилась на вимогу Венделіна.

Одним з перших рішень на шляху виходу з кризи Венделін на новій посаді це залучення експертів з консалтингу Shingijutsu. Відекінг підмітив стрімкий ріст японської продукції на

Американському ринку, й вирішив зкористатись послугами Shingijutsu, що також були офіційними диллерами TPS. Засновником системи TPS (Toyota Production System) був голова ради директорів компанії Toyota Spinning and Weaving Taiiti Оно. Ця система була вигадана в 50-ті роки і за своєю сутністю є квінтесенцією принципу виробництва концепції «кайдзен» що в перекладі означає - безперервне покращення усіх процесів виробництва, принципу «дзідока» (автоматизація) та інших правил якими керувалась Toyota. Shingijutsu Global Consulting. Консалтинг поглиблювався на усі процеси. Був розроблений план організаційної модернізації підприємства і допомагали впроваджувати нові процеси за своїми технологіями. Все це відбувалося під контролем і узгодженням з Венделіном. Після інспекції виробництва Porsche засновник Shingijutsu Йошікі Івата дуже здивувався «Це було жахливо. Де ж автомобільний завод? – спитав я себе, – Це було схоже на склад двигунів...», [3].Ось так критично він описав ви Porsche.

Було вирішено кардинально реорганізувати компанію повністю. На модернізацію знадобилось 2 роки та багато зусиль щоб навчити людей працювати по іншому. Також по новому збудували роботу з контрагентами, постачальниками і модернізували абсолютно усі процеси починаючи з виробничих закінчуючи рекламою. У результаті реорганізації підприємства та модернізації технологічних ліній зменшились ресурсозатрати: «-виробнича проща зменшилась на 32,8% так було 640 кв.м. а стало 430 кв.м.; -довжина складальної лінії зменшилась на 73,8% з 416 метрів до 108 м.; -номенклатуру запчастин зменшили на 81,2% було 8490 найменувань, а стало 1600 видів; -тривалість складання автомобілів зменшилась на 40% з 120 годин до 72 годин на автомобіль. Також кількість персоналу підприємства скоротили на третину. В результаті проведених організаційних та технологічних змін брак при виробництві продукції зменшився у 2 рази», [2].

Новий рівень майстерності – це винайдення нових способів щодо спрощення складальних технологічних процесів. Створення неперервної виробничої потокової лінії – це ціле мистецтво», [2]. І так дійсно, новий виробничий процес Porsche впроваджений разом з консультантами по технологіях тойоти та за рішеннями Венделіна дуже швидко почали давати відповідні результат. Porsche стала неймовірно ефективною та точною компанією, яку можна було ставити в приклад усьому світу, як потрібно заробляти гроші.

Ще одним важливим кроком з точки зору менеджерів Porsche це розробка нових моделей своїх автомобілів. На той час у компанії

Porsche найбільший попит судячи по продажах мав автомобіль 911 моделі, [3]. На момент вступу Венделіна на посаду на конвеєрі стояв 993 кузов, тобто застаріле на той час четверте покоління. Тому Венделіном було прийняте рішення повноцінно розробити новий автомобіль, який не буде мати нічого спільного з усіма минулими кузовами. Варто наголосити, що це навіть не була розробка одного конкретного автомобіля а цілої платформи з дотриманням усіх нових принципів які Porsche перейняв при роботі з Toyota.

Після модернізації проведеної Венделіном Porsche у 1997 збільшує майже в двічі продажі відносно 1996 і починає дуже швидко зростати. При цьому у продуктивній лінії лише два автомобіля: 911 та Boxster. Паралельно менеджмент підприємства веде ділові переговори Volkswagen про спільний проект про створення автомобіля який захистить компанію від неконтрольованих стрибків ринку спорткарів, автомобіль який потрібен буде завжди. Це позашляховик, який буде мати особливості керування в відповідному класі, буде справжнім Porsche по своїй поведінці. З Volkswagen укладена угода про фінансування дорогого проекту і його виробничі потужності в Братиславі а в замін Volkswagen та Audi, а в замін отримали шасі для своїх авто розроблених в Porsche. Проект очолив Клаус Герхард Волперт. Усього в розробці було задіяно більше 300 інженерів. Проект отримав назву PL71 і як ми усі зараз знаєм це спільна платформа Volkswagen Touareg, Audi Q7 та Porsche Cayenne 955 кузові. У Cayenne і Touareg база однакова а для Audi її розтягнули щоб вмістити у неї 3 ряди сидінь. Виробництво почалось у 2002 року а фактично на дорогах Cayenne з'явився у 2003 року. Не дивлячись на критику фанатів яка звалилась на Porsche і особисто на Відекінга Cayenne почав успішно продаватись. Вже через один рік після старту продаж у 2003 року об'єм продаж Cayenne буде такий ж, як продаж 911 та Boxster разом. Задуманий проект менеджерами компанії та успішні переговори мали хороший організаційний, технічний та економічний ефект. Насправді Вінделінг дуже вчасно випустив Cayenne. Мало того, що він хотів стабільну по продажу модель, він потрапив в бум популярності кросоверів та позашляховиків у США. У початку 21 століття американці збожеволіли на великих сімейних автомобілях і скупляли усе що можна і у близький час це дійшло і до усього іншого світу. І Cayenne надалі залишається найпопулярнішим автомобілем. У 2007 року Porsche вперше переступить відмітку в 100 000 проданих автомобілів у рік, на той час для компанії це були величезні обсяги. Аналізуючи фінансовий стан Porsche до приходу Відекінга оборот компанії був 1.7 млрд. доларів при цьому чистий збиток 150 млн.

доларів, а вже у 2005 року оборот компанії становив 10.3 млрд. доларів з яких чистий прибуток 1.9 млрд. доларів, [3]. Виходячи з проаналізованого починаючи з середини 2000-х років менеджери Porsche виводять компанію в лідери продажу і вона стає найприбутковішою автомобільною компанією у світі. Жоден виробник автомобілів не отримував стільки прибутків на кожен вкладений долар з кожним випущеним автомобілем. Porsche і до тепер є лідером продажів. На момент 2016 року обсяг продажу виріс до 240 000 автомобілів в рік що є неймовірною успішністю компанії. Також Вінделін за рахунок того 1% у контракті заробляв кожен місяць 1.5 млн. доларів та одночасно з цим став найбільш високооплачуваним топ-менеджером в автомобільній промисловості, [1]. Венделінг Відекінг за 9 років з компанії банкрута перетворив у найприбутковішу компанію у автомобільному світі.

Провівши наше дослідження можемо зробити висновок, що професійність, захоплення своєю справою, досвід, є основою успіху. Проте для успішного менеджера окрім вище згаданого важливо вірити в свої сили, зуміти створити команду навіть у кризовій ситуації для підприємства, бути лідером якого підтримує команда, мати стратегічне бачення розвитку бізнесу. Не менш важливо вести успішні та вигідні ділові переговори та заключати аналогічні контракти з конкурентами, постачальниками і інвесторами. Отож, успішний менеджер має мати достатньо енергії для організації справи і поєднати в собі ці якості в потрібній пропорції, щоб досягти успіху.

1. <http://www.shingijutsu-global.com/en/about%20us.html>
2. <https://www.nytimes.com/1996/01/20/business/putting-porsche-in-the-pink.html>
3. https://wikipedia.org/wiki/Porsche_911

ПЕРЕВАГИ ВПРОВАДЖЕННЯ ІНФОРМАЦІЙНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Степурина Світлана, Васильєва Альона

Національний технічний університет «ХПІ», м. Харків

Сучасні підприємства працюють на технологіях. Кожна взаємодія з клієнтом і внутрішній процес значною мірою залежить від комп'ютерних систем, які забезпечують все. Перш за все, це спрощує та пришвидшує роботу підприємства, при цьому підвищує якість та ефективність.

Інформаційна система управління створена для того, щоб допомагати підприємцю приймати рішення на основі аналізу інформації. В свою чергу, інформаційні технології повинні підтримувати і полегшувати використання цієї системи.

Основними компонентами типової інформаційної системи управління є:

- люди, які використовують інформаційну систему
- дані, які записує інформаційна система
- бізнес-процедури — процедури запису, зберігання та аналізу даних
- апаратне забезпечення — це сервери, робочі станції, мережеве обладнання, принтери тощо
- програмне забезпечення — це програми, які обробляють дані

Основа управління організаціями складає спеціально підготовлена інформація. Тому, інформаційні системи є невід'ємною складовою управління організацією.

Інформаційна система – це організований комплекс організаційно-технічних заходів (сукупність підприємств, підрозділів і фахівців), а також безпосередньо інформаційних технологій і інформаційних ресурсів, призначених для функціонування інформаційних процесів, зокрема створення, поширення, використання, систематизації, збереження і знищення інформації. [1,2]

З іншої точки зору, при затвердженні рішень, інформаційна система — це набір даних, оброблених завдяки обчислювальним пристроям, які підтримують рутинну діяльність компанії.

Інформаційна система управління, що використовується підприємством, може бути комп'ютеризованою системою, що служить основою інформації для компанії. Комп'ютеризована база даних може містити фінансову інформацію підприємства, що спрощує доступ до неї і завдяки чому набагато просте аналізувати та створювати звіти

про діяльність підприємства.

При аналізі даних інформаційної системи управління можна побачити, яким чином використовувати внутрішню та зовнішню інформацію. Це може допомогти підприємству краще реалізувати нову стратегію або краще організувати виплати співробітникам. Натомість це може допомогти виявити, що компанія використовує застарілі інформаційні технології (ІТ) або те, що система використовується не на сто відсотків.

Для забезпечення ефективності ІС в процесі її впровадження слід не лише описати та проаналізувати бізнес-процеси, а й забезпечити інтеграцію існуючої програмно-апаратної платформи. Впровадження інформаційної системи повинно сприяти підвищенню ефективності виробничо-господарської діяльності, економічних об'єктів і забезпечувати якість управління. [3, с. 5]

Інформаційні системи управління (ІСУ) – це дослідження людей, технологій, організацій та взаємовідносин між ними. Фахівці ІСУ допомагають компаніям отримати максимальну вигоду від інвестицій в персонал, обладнання та бізнес-процеси. ІСУ – це сфера, орієнтована на людей, з акцентом на обслуговування за допомогою технологій.

Оскільки комп'ютери настільки ж повсюдні, навряд чи знайдеться організація, яка б не покладалася на ІТ – системи. Тому можна розглянути переваги використання інформаційної системи управління:

1. Підвищення точності даних. Точні дані необхідні компанії, оскільки вони пов'язані зі стратегічними рішеннями. Інформаційна система управління - це інструмент, який надає точні дані, необхідні компанії. Система автоматично обробляє вхідні дані, щоб зробити адміністративні завдання більш ефективними. А завдяки підтримці Інтернет - технологій можна отримувати необхідні дані в системі в режимі реального часу.

2. Полегшення комунікацій між відділами. Ця система також надає інформаційні послуги, які можна використовувати для планування, моніторингу та адміністративного контролю. З отриманої інформації дані можуть бути використані іншими відділами.

Інформаційні системи допомагають керівництву легко делегувати завдання іншим сторонам. Координація між відділами також може відбуватися швидко без особистої зустрічі.

3. Підвищення якості людських ресурсів. Коли інформаційні дані доступні точно та швидко, це впливає на роботу людських ресурсів компанії. Менеджери з персоналу, які використовують цю систему, повинні адаптувати свою робочу систему до технологічних досягнень.

В свою чергу, це забезпечує цінну економію часу співробітникам.

Якщо раніше ділову інформацію потрібно було вручну обробляти для подання та аналізу, тепер її можна швидко та легко вводити в комп'ютери за допомогою аналізу даних, що дозволяє швидше приймати рішення.

4. Зниження експлуатаційних витрат. Якщо ІСУ працює у підприємстві, ця система допоможе мінімізувати людські помилки. При мінімальній кількості помилок підвищиться і продуктивність наявних людських ресурсів. У той же час такі умови, безумовно, зменшують операційні витрати компанії.

Вище викладені деякі з основних переваг інформаційних систем управління для підприємства. Разом з цими перевагами є також фактори успіху впровадження ІСУ. Очевидно, що добре запрограмована ІСУ недостатньо для успішної реалізації. Абсолютно важливо впоратися з іншими аспектами, особливо з тими, що не мають прямого відношення до «технічного рішення».

Першою умовою успішного впровадження ІСУ, яка матиме бажані переваги для підприємства, є розуміння ролі ІСУ у підприємстві та правильний підхід усіх залучених людей. Якщо система має відповідати процесам у підприємстві та бути дійсно корисним інструментом, то необхідно, щоб усі відповідальні люди були залучені ще на етапі проектування, до самого впровадження.

Інший фактор, пов'язаний з даними, який впливає на кінцеву якість впровадження ІСУ в компанії – проектування відповідних структур даних. У цьому контексті необхідно усвідомлювати, чого очікувати від ІСУ з точки зору необхідного рівня деталізації.

Інформаційна система управління призначена для потреб управління. На жаль, іноді відбуваються ситуації, коли ІСУ розуміється як завдання для ІТ-спеціалістів або спеціалістів з баз даних, а залучення фахівців з інших сфер невелике або взагалі відсутнє. Насправді ситуація має бути зовсім іншою. ІТ-відділ має лише надавати необхідну ІТ-допомогу та підтримку, але власне проектування має здійснюватися за активної співпраці з фахівцями з сфер, на які ІСУ впливає.

Тобто, для досягнення ефективної роботи підприємства при впровадженні інформаційних систем необхідно розуміти роль та цілі використання ІСУ на підприємстві, залучати співробітників до процесу впровадження системи та правильно розподіляти обов'язки між працівниками.

Безперечно, існують і проблеми впровадження ІСУ на підприємствах, наприклад, нездатність розробити стратегію, задовольнити організаційні потреби, наймати та утримувати

кваліфікованих співробітників, залишатися в курсі та інтегрувати всі технології в єдину працюючу систему. Вони вимагають вирішення та більш детального вивчення. При цьому ті переваги, які існують від впровадження інформаційних систем управління, змушують робити вибір на користь впровадження ІСУ на підприємстві.

Сучасні інформаційні технології зробили країни інформаційно більш відкритими, а існування глобальних інформаційних систем дозволяє практично не рахуючись з кордонами організувати індустрію інформаційних послуг. Створюються можливості для багатьох країн, в тому числі й для України, поступово піднятися до рівня сучасних вимог і можливостей інформаційного суспільства. [4]

Отже, впровадження інформаційної системи управління має велику кількість переваг, починаючи з економії часу на обробку даних до скорочення експлуатаційних витрат. З постійними змінами та еволюцією уподобань та вимог клієнтів – підприємства, які впроваджують інноваційні системи управління, можуть вижити на ринку та продовжувати функціонувати відповідно до запитів клієнтів. Правильно обрана стратегія та якісно організована робота підприємства при впровадженні ІСУ допоможе стати успішно конкуруючим підприємством не тільки на ринку України, а й у міжнародному просторі.

1. Інформаційні технології та інновації в економіці, управлінні проектами і програмами [Текст]: монографія / за заг. ред. В.О. Тимофєєва, І.В. Чумаченка – Харків: ХНУРЕ, 2016. – 402 с.

2. Лазор Я. О. Поняття та види інформаційних систем / Я. О. Лазор // Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Серія : Юридичні науки. - 2016. - № 837. - С. 80-86.

3. Мищишин О.Я. Опорний конспект лекцій з дисципліни "Ефективність інформаційних систем" з освітньо-кваліфікаційного рівня "Магістр" для спеціальності "Інформаційні технології в бізнесі". – Львів:, 2017. – 98 с.

4. Єсіна О. Г. Проблеми впровадження та використання інформаційних технологій на підприємстві / О. Г. Єсіна, Л. М. Лінгур // Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство. - 2019. - Вип. 24(2). - С. 16-20.

МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ОЦІНКИ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ

Стрижеус Людмила, Мисковець Анастасія

Луцький національний технічний університет, м. Луцьк

В сучасному світі найбільшим ресурсом є людина: її знання, навички та компетенції. Кожен працівник унікальний і важливий для компанії. Саме тому, важливо розуміти, вміти визначати та організовувати корпоративну культуру компанії, яка допомагає усім індивідам працювати разом задля досягнення поставлених цілей.

Тенденції сучасного світу зробили корпоративну культуру невід'ємною частиною усіх сучасних та прогресивних підприємств. Проте підприємствам нашої країни ще бракує знань та практичного досвіду щодо побудови сильної організаційної культури. Ускладнює це завдання ще і той факт, що корпоративна культура поняття багатогранне і може включати в себе досить багато факторів таких, як: настрої працівників, імідж фірми, рівень заробітної плати, складність виконання поставлених задач, рівень задоволення потреб персоналу, наявність брендбуку та заходів щодо розвитку корпоративної культури.

Аналіз організаційної культури – це цілісна система теоретичних та емпіричних, логічно послідовних методологічних, методичних і організаційно-технічних процедур, основним завданням яких є отримання достовірних даних про стан корпоративної культури на підприємстві, які сприяють її розвитку та вирішенню питань, які виникають, а також для того, аби запобігти виникненню нових перешкод для розвитку підприємства. Оскільки корпоративна культура вважається явищем соціальним, то відповідно варто зазначити, що для її оцінки використовуються не лише кількісні показники [1].

Однією з найбільш важливих методик аналізу корпоративної культури є модель Деніеля Денісона. Науковець створив методику, яка найбільш точно дозволяє оцінити і сформулювати уяву про те, чи є ефективною корпоративна культура з точки зору організаційної ефективності. Особливою характеристикою моделі Денісона є те, що в її основу покладений поведінковий підхід. Тобто акцент робиться на особистісні твердження, цінності та очікування працівників компанії. Дана методика часто використовується для вирішення широкого кола питань від економічної ефективності організації, функціонування системи менеджменту та корпоративної комунікації до супроводження

процесів злиття та поглинання, реструктуризації та реорганізації, розробки інноваційних товарів, вихід на нові ринки, підвищення якості обслуговування та особистісного розвитку керівників та персоналу.

Характерним для моделі Денісона є те, що для оцінки використовуються чотири основні характеристики корпоративної культури, кожна з яких в собі містить ще три ознаки. Відповідно, у підсумку оцінюється 12 показників за чотирма категоріями:

- 1) Місія: стратегічні напрями і наміри, цілі та завдання, бачення.
- 2) Узгодженість: координація та інтеграція, здатність до консенсусу, базові цінності компанії.
- 3) Залученість персоналу: делегування повноважень, орієнтація працівників на командну роботу, можливість розвитку.
- 4) Адаптація: створення, орієнтація на клієнта, здатність до навчання [2].

Кількісний підхід характеризується використанням великої кількості опитувальників різних за змістом та проведенням дослідником співбесід із працівниками підприємства для оцінки конкретних проявів культури. При цьому даний метод опускає можливість отримання різних точок зору, кожна з яких є не менш важливою при аналізі атрибутів культури підприємства [3].

Метод розроблений Італійським інститутом статистики ІСТАТ базується на розрахунках економічних показників таких, як: показник рівня зайнятості та продуктивності праці персоналу, який в даний час на невеликих підприємствах вважається найбільш доцільним. Вагомим недоліком даної методики є те, що зібрати достовірні дані дуже важко. Адже не кожен працівник захоче відверто відповісти на запитання. Проте така інформація важлива для власників, особливо у сферах мотивації персоналу, де потрібні особисті дані, підвищення ефективності виробництва і праці, у фінансовій сфері, соціальній сфері та інших. Проте італійські вчені зазначають, що наявність великої кількості інформації про персонал позитивно впливає на діяльність підприємства та його корпоративну культуру.

Сутність такого підходу до оцінки корпоративної культури полягає в тому, що дані про персонал, отримані статистиками, порівнюються з відповідними даними підприємства. Отримані дані використовуються для розрахунку певних виробничих показників, а також для встановлення задоволеності персоналу внутрішньою діяльністю підприємства, станом організаційних відносин і культури [4].

Наступний метод оцінки організаційної культури це етап аналізу її багаторівневості.

Перший рівень (внутрішній) організаційної культури. визначається прихованими атрибутами. Приховані атрибути. До даного рівня організаційної культури можна віднести неформальні відносини працівників, правила, вірування та цінності компанії. Притаманним даним характеристикам є те, що атрибути, які утворюють корпоративну культуру є особливими саме тому вони не підпадають під офіційні правила підприємства.

Другий рівень (базовий). Даний рівень характеризується офіційними документами фірми, а саме: кодекс, статут та інші регламенти, в яких прописуються концептуальні, соціальні, моральні правила діяльності компанії на шляху до її успіху. Саме завдяки даним документам працівник компанії чітко може визначити до чого прагне компанія. Про це бачення і зазначається в місії, принципах, кодексах. Базовий рівень є унікальним оскільки він стає проміжною ланкою між першим та третім рівнем і сам по собі допомагає визначитись працівнику чи збігаються його цілі та установки з бажаннями компанії.

Третій рівень (зовнішній). Основною характеристикою даного рівня є наявність фірмової символіки (брендований одяг, записники, чашки, блокноти), корпоративних подій (спільна гра у футбол, подушкова вечірка, спільні тренінги), а також соціально-відповідальні заходи, які поширюються і за межами підприємства (марафон, спільне прибирання парків чи навчання роздільному сортуванню сміття). Незалежно від рівня, великий вплив на формування організаційної культури має особистість керівника та лідерів формальних і неформальних груп працівників [5].

Одна із вагомих методик дослідження організаційної культури запропонована К. Камероном та Р. Куїнном – метод OSAI (що є інструментом аналізу корпоративної культури) у формі анкети. Даний методиці властиве проведення анкетування яке допомагає визначити шість ключових ознак:

- 1) найважливіші характеристики організації;
- 2) загальний стиль лідерства в організації;
- 3) управління найманими працівниками;
- 4) об'єднувальна сутність організації;
- 5) стратегічні цілі;
- 6) критерії успіху [4].

Перевагами використання такого методичного інструменту для оцінки організаційної культури є узагальнення бачення культури субекта управління у взаємозв'язку із стратегічними цілями та ключовими критеріями успіху організації.

В умовах глобалізації, коли звичайним є залучення іноземного персоналу до роботи у компанії, на нашу думку доцільно використовувати метод Г. Хофстеде та Е. Шейна. Вона дозволяє оцінити діяльність представництв іноземних фірм визначення величини аспектів корпоративної культури та базується на аналізі результатів проведеного на підприємстві анкетування, у якому працівники оцінюють кожен окремо взятий фактор. Дані фактори демонструють специфічні ознаки які є характерними для країн з високим і низьким значенням відповідних факторів [5].

В процесі дослідження методичних підходів до аналізу корпоративної культури, нами було розроблено власну методику аналізу, яка складається із п'яти етапів:

На першому етапі слід провести аналіз усіх показників, які можуть надати інформацію про стан підприємства та його діяльність, а саме:

- 1) провести оцінку економічних показників підприємства;
- 2) дослідити загальну інформацію про компанію та її імідж;
- 3) провести аналіз життєвого циклу компанії;
- 4) оцінити кадрові ресурси підприємства.

На другому етапі дослідження корпоративної культури слід ознайомитися з нормативно-правовими документами підприємства, стратегічними позиціями підприємства на ринку, на предмет визначеності та відображення у документах місії, стратегії, цілей та планів компанії.

На третьому етапі слід провести оцінку ключових положень корпоративної культури суб'єктами управління, зокрема персоналом підприємства, шляхом опитування персоналу. Це можна зробити за однією із методик опитування. При цьому, на наш погляд найбільш доцільною є методика К. Камероном та Р. Куїнном.

На четвертому етапі усі дані зводяться до вигляду таблиць для більш зручного способу аналізу, відповідно до інструкцій методик робляться висновки щодо приналежності компанії до того чи іншого типу корпоративної культури. Визначається відповідність заявлених цілей та стратегій існуючим. Досліджується управлінський та кадровий потенціал підприємства.

На п'ятому етапі слід розробити рекомендації щодо вдосконалення уже існуючої організаційної культури.

Варто зауважити, що для різних груп підприємства, які будуть проаналізовані важливими будуть різні речі. Для когось це буде бажання задовільнити свої матеріальні потреби, комусь важливо буде відчувати себе частиною команди або знати про свою приналежність до певної групи працівників, комусь потрібно визнання керівництва

чи можливість мати змогу до самовираження, іншим навпаки не вистачатиме простору для відпочинку і усамітнення.

Отже, можна зробити висновок, що при плануванні заходів розвитку корпоративної культури необхідно враховувати наявність різних груп персоналу, відмінності їх типів мислення, мотивації і можливостей і будувати свою стратегію уже з врахуванням даних категорій.

Також важливо зазначити, що планування розвитку корпоративної культури має відбуватися постійно і безперервно. Лише за дотримання даної умови вдасться сформувати корпоративну культуру в якій кожен працівник вважатиме себе частиною компанії та матиме з нею спільні цінності. Отож, аналіз організаційної культури підприємства це складний процес, який включає в себе як і роботу з теоретичними матеріалами так і практичні дослідження на підприємстві. Проте безумовно даний аналіз є необхідною частиною роботи підприємства, яке бажає розвиватися та масштабуватися.

1. Овчаренко А. О. Методика та процес діагностики корпоративної культури в умовах інтернаціоналізації бізнесу URL: <http://www.confcontact.com/2007nov/ovcharenko.html> (дата звернення 01.05.2022)

2. Снігур Х. А. Трансформація корпоративної культури як один із етапів реінжинірингу бізнес-процесів компанії. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2015. №12. С. 154–157

3. Жежер К. Л. Основні підходи та методики діагностики корпоративної культури сучасного підприємства. *Молодий вчений*. 2015. №11. С. 61–64.

4. Міхов Л. І. Методичні підходи до оцінювання корпоративної культури. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. 2016. №3.

5. Красніцька Г. М. Методологічні засади формування корпоративної культури. *Філософські науки*. 2015. №103.

6. Методи оцінки та аналізу організаційної культури. 2020. URL: <http://repository.hneu.edu.ua> (дата звернення 02.05.2022).

7. Григор'єва М. І. Особливості адаптації корпоративної культури на представництвах іноземних підприємств в Україні. *Економічна наука*. 2014.

ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНИХ ОПЕРАЦІЙ НА МІКРОРІВНІ

**Суша Анастасія,
Онешко Світлана**

Одеський національний морський університет, Одеса

Основний показник економічного розвитку країни є перевага експорту товарів над імпортом, а показники інтенсивності такого розвитку залежить від співвідношення обсягів експорту та імпорту на протязі зазначеного проміжку часу. Проблема ефективності експортно-імпоротної діяльності підприємства залишається актуальною в Україні й потребує швидкого рішення в сучасних умовах господарювання.

Експортно-імпортні операції передбачають проведення компаніями угод з купівлі-продажу товарів (виражених у матеріальній формі) з вивезенням/ввезенням через кордон. У свою чергу такі операції поділяються на експортні (комерційна діяльність з продажу та переміщення за кордон товару з метою його передачі у власність власнику з іноземною реєстрацією) та імпортні (придбання та ввезення в країну товарів іноземного походження для їх використання чи продажу на внутрішньому ринку). У світовій практиці, як правило, імпортом або експортом називають комерційні операції, що передбачають оформлення міжнаціональних угод у сфері торгівлі з їх подальшим виконанням. У зв'язку з цим, ввезення/вивезення товарів з метою дарування або передачі на безоплатних умовах не включаються до експортно-імпортних операцій, і облік таких операцій відбувається окремо.

Один з етапів оцінки ефективності зовнішньоторговельних операцій (ЗЕО) є визначення системи показників оцінки, яка розглядається різними науковцями [1, 2, 3, 4] за допомогою прямих та непрямих показників, враховуючи рівень ведення зовнішньоторговельних операцій (мікро- та макрорівень), при цьому оцінка повинна бути кількісною.

На макрорівні науковцями пропонується використання таких показників: коефіцієнт експортної та імпоротної участі; зовнішньоторговельний оборот; зовнішньоторговельне сальдо; темпи зростання експорту та імпорту; експортна, імпортна та зовнішньоторговельна квоти. Перелічені показники у більшому ступені доступні широкому колу користувачів і містяться у статистичних збірниках України та країн ЄС, на офіційному сайті

Державної служби статистики України.

На мікрорівні оцінку ефективності ЗЕО проводиться за допомогою прямих показників та рентабельності (табл. 1), причому прямі показники валового та чистого прибутку можуть враховувати також і результати діяльності суб'єкта ЗЕД на внутрішньому ринку, але це не доцільно.

Таблиця 1

Методика розрахунку показників оцінки ефективності зовнішньоторговельних операцій на мікрорівні

Показник	Методика розрахунку
Валовий прибуток ЗЕО (ВП _{ЗЕО})	$ВП_{вал} = \frac{Дохід_{ЗЕО}}{Собівартість_{ЗЕО}}$
Чистий прибуток ЗЕО (ЧП _{ЗЕО})	$ЧП_{ЗЕО} = ВП_{ЗЕО} + (-)Д(В)_{од.фд} - Податки_{ЗЕО}$ де Д(В) _{од.фд} – доходи (витрати) операційної та фінансової діяльності
Рентабельність ЗЕО (Р _{ЗЕО})	$Р_{ЗЕО} = \frac{Прибуток_{ЗЕО}}{Витрати_{ЗЕО}}$
Рентабельність експорту / імпорту (Р _{екс/імп})	$Р_{екс/імп} = \frac{Прибуток_{екс/імп}}{Витрати_{екс/імп}}$
Ефективність інвестицій за експортом (ЕІ _{екс}), >1	$ЕІ_{екс} = \frac{Ціна_{експорт}}{Ціна_{внутрішній ринок}}$
Ефективність інвестицій за імпортом (ЕІ _{імп}), >1	$ЕІ_{екс} = \frac{Ціна_{внутрішній ринок}}{Ціна_{імпорт}}$

Джерело: складено з використанням [5]

Окремо до прямих показників слід віднести розрахунок різних індексів, які також належать до кількісних методів. Індексний метод доцільно використовувати під час аналізу експортно-імпоротної діяльності та оцінювання чинників, які впливають на її розвиток.

На наш погляд, для оцінки ефективності зовнішньоторговельних операцій на мікрорівні доцільно вести розрахунки саме такими індексами, перелік яких наведено у табл. 2.

Методика розрахунку індексів оцінки ефективності
зовнішньоторговельних операцій на мікрорівні

Показник	Методика розрахунку
Індекс експортних цін	$I_{\text{експ. цін}} = \sum_{i=1}^n x_i p_i$ <p>де x_i, y_j – частка i-го або j-го товару в загальній вартості експорту/імпорту в базовому періоді; p_i, p_j – відношення поточної експортної/імпоротної ціни на цей товар до його ціни в базовому році</p>
Індекс імпортних цін	$I_{\text{імп. цін}} = \sum_{i=1}^n y_j p$
Індекс умов торгівлі	$I_{\text{ут}} = \frac{I_{\text{ец}}}{I_{\text{іц}}}$
Індекс географічної концентрації експорту/імпорту	$S_i = \sqrt{\sum_{i=1}^n \left(\frac{x_i^k}{x^k}\right)^2}$ <p>де x_i^k – обсяг експорту/імпорту k-го товару кожної i-ї країни (підприємства); x^k –ринковий експорт / імпорт товару k; n – кількість підприємств – експортерів/імпортерів</p>
Індекс диверсифікації експорту	$S_j = \frac{\sum_{i=1}^n h_{ij} - h_i }{2}$ <p>де h_{ij} – частка i-го товару в загальному обсязі експорту j-ї країни (підприємства); h_i – частка i-го товару у світовому (ринковому – для підприємства) експорті</p>
Індекс концентрації експорту	$H_j = \frac{\left(\sqrt{\sum_{i=1}^{239} \left(\frac{x_i}{x}\right)^2} - \sqrt{\frac{1}{239}}\right)}{1} - \sqrt{\frac{1}{239}}$ <p>де i – індекс товару від 1 до 239 (за класифікацією ООН); x_i – вартість експорту i-х товарів j-ю країною (підприємством); x – загальна вартість експорту j-ї країни (підприємства) ($x = \sum_{i=1}^{239} x_i$)</p>

Джерело: складено з використанням [5]

Для кількісної оцінки ефективності та, головне, можливості здійснення ЗЕД необхідно брати до уваги перелічені показники. Крім того, зазначимо, що розрахункові дані можуть бути використані на етапі оцінки ефективності ЗЕД за допомогою непрямих показників за допомогою аналітичних таблиць, які складаються на першому етапі оцінки та створюють інформаційну базу для аналізу.

Оцінка ефективності зовнішньоторговельних операцій за непрямыми показниками проводиться за допомогою показників якісної оцінки. У роботі [5] визначається, що непрямі показники, за допомогою яких можна оцінити непрямий вплив на можливість та ефективність здійснення зовнішньоторговельної операції, потрібно виділити: індекс якості життя (Quality of life index), індекс купівельної спроможності (Purchasing Power Index), індекс вартості життя (Cost of Living Index) та співвідношення ціни й доходу (Property Price to Income Ratio). Ці показники також представлені Numbeo (глобальною базою даних про рівень споживчих цін, рівень злочинності, якість медичної допомоги та ін.) [6].

Так як, список розрахованих показників, які представляються даною базою, не звужуються даними 4-ма показниками, для якісної оцінки ефективності та, головне, можливості здійснення ЗЕД необхідно брати до уваги саме їх. Причому зазначимо, що ці дані можуть бути використані на етапі оцінки ефективності ЗЕД за допомогою непрямих показників, а можуть бути включені до аналітичних таблиць, які складаються на першому етапі оцінки та створюють інформаційну базу.

На нашу думку, саме ці фактори визначатимуть можливість розвитку національної економіки та, як наслідок, перспективну структуру зовнішньої торгівлі. Так, індекс якості життя вимірює досягнення країни в сфері її здатності забезпечити достатніми благами своє населення. Достатня кількість благ дає можливість забезпечувати сталий розвиток економіки, залучати до економічного життя значну частку населення, зменшити відтік робочої сили та підприємців за кордон та врешті-решт налагодити виробництво конкурентоздатної продукції, в тому числі й наукоємної та високотехнологічної. Забезпечення високого рівня індексу якості життя характеризує, як правило, вже розвинені країни. Країни, що розвиваються, повинні забезпечувати позитивну динаміку даного індексу, що спочатку призведе до формування ефективної структури національної економіки, а потім – сформує ефективну структуру зовнішньої торгівлі, яка забезпечить приплив до країни валютної виручки.

Індекс купівельної спроможності визначає, серед іншого,

можливість населення придбати та використовувати інноваційні технології. Висока купівельна спроможність надає можливість вітчизняним виробникам виходити на зовнішні ринки, насичуючи спочатку внутрішній.

Індекс вартості життя, безумовно, необхідно досліджувати в процесі виходу підприємства на зовнішній ринок. Динаміка цього індексу свідчить про рівень задоволення потреб окремих категорій населення та можливість залучити до споживання або інші категорії, або виявити наступний рівень потреб у категорії населення, яка розглядалася на початку. До цієї ж категорії оцінки можна залучити й показник співвідношення ціни й доходу. Він також непрямо свідчить про можливість виходу на ринок тієї чи іншої країни, а також вказує на можливість реалізації товару або послуги.

Для оцінки ефективності експортної/імпортної операції необхідно порівняти перелічені показники (індекси) з певною базою та визначити тенденції, що намічаються.

1. Дем'янченко А. Г. Формування моделі комплексного аналізу ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства. *Економіка. Фінанси. Право*. 2005. № 2. С. 22–28.

2. Кириченко О. А. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності : підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. К. : Знання, 2008. 386 с.

3. Красилич І. О. Розвиток експортно-імпортної діяльності машинобудівних підприємств: дис. ...канд. екон. наук, спеціальність 08.00.04: економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). Львів, 2017. 227 с.

4. Хоменко Т.Ю., Круш П.В. Методичні підходи до оцінки ефективності управління зовнішньоекономічною діяльністю. *Актуальні проблеми економіки та управління*. 2017. №11. URL: <https://ela.kpi.ua/handle/123456789/22596>

5. Базецька Г. І. Оцінка ефективності зовнішньої торгівлі. *Інституційні перетворення та регулювання соціально-економічних процесів в умовах міжнародної інтеграції: Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції*. Одеса: ОФФСЕТіК, 2020. С. 10–16.

6. Індекс якості життя за країнами 2021. URL: https://www.numbeo.com/quality-of-life/rankings_by_country.jsp (дата звернення: 25.04.2020).

МЕНЕДЖМЕНТ МЕДІЙНИХ ПІДПРИЄМСТВ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

Сухорукова Ольга

Національний технічний університет України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»
м. Київ, Україна

Складна за структурою та особливостями взаємодії учасників сфера медіа динамічно розвивається. Хоча впродовж пандемії 2019-2020 рр. у світовій та вітчизняній медіаіндустрії спостерігалось уповільнення зростання, спричинене економічною кризою, скороченням публічних медійних заходів та пов'язаних з цим витрат на споживання, окремі сегменти медіаринку, - зокрема, стримінгові сервіси, онлайн-ігри, - отримали додатковий імпульс до зростання. Згідно досліджень [1, 2] розвиток світової медійної індустрії у 2022-2025 рр. визначатимуть наступні чинники, які необхідно враховувати менеджменту медіапідприємств при формуванні продуктової (редакційної), фінансової, інноваційної політики:

- домінування у структурі споживання цифрових медіапродуктів, особливо тих, що передбачають інтерактивну взаємодію учасників ринку (кіберспортивні змагання та події; відео на вимогу; створення та поширення користувацького контенту);

- подальший перерозподіл рекламних бюджетів на користь інтернет-джерел та онлайн-комерції; зростання витрат на інтернет-зв'язок;

- поєднання процесів глобалізації та регіоналізації медійного ринку, уповільнення темпів зростання медіаринків розвинених країн, та інтенсивне зростання ринків країн, що розвиваються (КНР, Індія, ПАР, Нігерія та ін.).

- техніко-технологічні перетворення, які по перше, сприяють появі нових видів медійних продуктів, наприклад, NFT; продуктів з використанням технології віртуальної (VR), доповненої (AR) та змішаної реальності (MR); по-друге, ведуть до вдосконалення технологій дистрибуції медіапродукту, по-третє, забезпечують підвищення швидкості та якості передачі даних;

- процеси концентрації на медійному ринку (позиції медійних гігантів Amazon, Apple, Facebook, Google and Netflix утримуватимуться надалі через ефекти масштабу та їх ефективну продуктову, фінансову, інноваційну політику); в той же час, очікується розвиток та вихід на глобальний ринок нових медійних

корпорацій з країн, що розвиваються; перспективною є взаємодія великих та малих учасників бізнесу з різних країн світу;

- подальша трансформація традиційного книговидання та друкованої преси, що супроводжується зміною відносин між учасниками редакційного процесу, активізацією самопублікацій, і потребує гнучкої взаємодії з іншими сегментами медіаіндустрії;

- правові та соціальні чинники, серед яких запровадження норм захисту прав виробників контенту у відносинах з цифровими платформами; актуалізація проблематики свободи слова у функціонуванні цифрових платформ; зростання запитів споживачів щодо інтернет-безпеки; збереження позицій ЗМІ у якості «четвертої влади», їх залученості до розв'язку актуальних проблем;

- нелегальне використання медіапродукту («піратство»), особливо у країнах, що розвиваються.

Вітчизняна медіасфера, формуючись у глобальному відкритому середовищі, відповідає зазначеним тенденціям у частині формування контенту згідно вимог та вподобань споживачів, імплементації техніко-технологічних інновацій у процеси виробництва та дистрибуції контенту, розвитку рекламного ринку у онлайн-середовищі (за даними Української рекламної коаліції частка інтернет реклами у загальному обсязі медійної реклами у 2020 -2021 рр. зросла з 28,47% до 34,88%)[3]. В останнє десятиріччя в Україні розбудовується сучасна комунікаційна інфраструктура, поширюється доступ до стрімінгових сервісів, розвивалася міжнародна копродукція у сфері кіно та телевиробництва. Управління підприємствами здійснюється згідно сучасних принципів медіаменеджменту, серед яких: комодифікація контенту, мультимедійність та мультиплатформність, формування ковергентної редакції, оперативність підготовки та випуску продукції, трансмедійність, партисипація, персоналізація, інтерактивність; формувалися комбіновані бізнес-моделі роботи [4]; впроваджуються інструменти стратегічного та адаптивного планування.

В той же час не є задовільною організаційно-правова складова вітчизняної медіаіндустрії. Медіахолдинги в Україні функціонують в політичних інтересах власників, що призводить не лише до негативних соціальних та політичних наслідків, але й до зниження якості менеджменту підприємств через руйнування стимулів їх розвитку як комерційних проєктів, послаблення контролю тощо. Для українського ринку притаманне майже тотальне безкоштовне користування контентом, юридична непорядкованість відносин платформ та ЗМІ.

Наразі медіаіндустрія в Україні зштовхнулася з викликами воєнного періоду. Проведене дослідження [5] показало, що очікувано високими є інформаційні запити споживачів, потреби у аналітичному, репортажному, антистресовому контенті, що задовольняються як інституціоналізованими медіа (телебачення, преса), так і неінституціоналізованими медіа (соціальні мережі, відео-канали). Ріст аудиторії у перші тижні війни відмітили 66,56% опитаних регіональних видань. Втім, незважаючи на зростання попиту, найактуальнішою проблемою є комерціалізація продукції та формування доходів підприємств, на що негативно впливають економічна криза та критичне скорочення доходів споживачів та рекламодавців, міграційні процеси та високий рівень непевності споживачів у майбутньому, безплатне або нелегальне користування контентом.

На виробництво медійної продукції чинять значний вплив брак або недоступність матеріальних, фінансових, трудових ресурсів; психологічно-емоційні проблеми персоналу підприємств; руйнування логістичної, комунікаційної, поліграфічної інфраструктури. Зросли вимоги до урізноманітнення навиків та вмій працюючих.

Розглянемо актуальні завдання управління медіапідприємствами на мікрорівні. У сфері менеджменту персоналу пріоритетом є збереження колективу та його працездатності шляхом забезпечення базової безпеки працівників, стабілізації психоемоційного стану; розробки і дотримання графіків роботи; ефективного розподілу обов'язків між працівниками; організації зворотного зв'язку з персоналом[5]. На нашу думку, важливо також коригувати принципи та підходи до оцінювання персоналу підприємства; гнучко використовувати матеріальні та нематеріальні методи мотивації; забезпечити навчання персоналу актуальним навичкам роботи.

Редакційна політика медіа має метою забезпечення належного рівня якості матеріалів шляхом чіткого визначення цільової аудиторії та її тематичних запитів. Актуальними завданнями засобів масової інформації наразі є використання сучасних затребуваних форматів матеріалу (подкасти, стрімінги, фоторепортажі); дотримання вимог щодо інформаційної гігієни в умовах воєнного стану; жорсткий фактчекінг та експертиза матеріалів, особливо тих, що стосуються державної безпеки; підтримка зворотного зв'язку з споживачами, що дозволяє оцінити ефективність роботи; вивчення досвіду світових та вітчизняних медіа щодо контенту, запитів споживачів, тощо у військових умовах; активізація взаємодії з вітчизняними та міжнародними інформаційними та медійними організаціями.

У сфері технічного забезпечення та дистрибуції важливими

завданнями залишаються забезпечення високої якості технічної підготовки та передачі матеріалів; розвиток онлайн взаємодії з споживачами, підтримання достатньої кількості каналів поширення продукції, формування ефективної системи кібербезпеки.

У фінансовій сфері першочерговим завданням є проведення ревізії наявних ресурсів та можливостей трансформації бізнес-моделі з використанням змішаної моделі фінансування; встановлення мінімально-допустимого рівня цільових фінансових показників. За відсутності власних коштів, пріоритетними напрямками, що дозволяють відносно швидко забезпечити підприємство фінансовими ресурсами, є отримання міжнародних грантів; залучення рекламодавців і здійснення гнучкої тарифної політики; реалізація спільних проєктів з партнерами (в т.ч. іноземними медійними підприємствами). Ефективне використання коштів передбачає розробку гнучких планів та проєктів, аналіз ризиків та резервування фінансових ресурсів.

У сфері державного регулювання важливими завданнями воєнного та поствоєнного періоду є аналіз стану та оцінка перспектив відновлення медіаіндустрії, враховуючи її важливість та значення для інформаційної безпеки держави; розробка та реалізація державної програми розвитку медійної сфери, яка включатиме, зокрема: програму фінансування значущих проєктів; обґрунтовані кредитні, податкові та митні пільги для підприємств індустрії; проєкти відновлення забезпечуючих та інфраструктурних галузей; ефективні механізми захисту інтелектуальної власності; деолігархізація економічного та медійного простору; розробка та затвердження нормативно-правових документів.

1. Прогноз розвитку галузі високих технологій, медіа і телекомунікації. Режим

доступу: <https://www2.deloitte.com/ua/uk/pages/about-deloitte/press-releases/deloitte-global-tech-media-and-telecom-predictions.html>

2. PwC Global Entertainment & Media Outlook 2021–2025, Режим доступу: www.pwc.com/outlook

3. Статистика. Режим доступу: <https://vrk.org.ua/ad-market/>

4. Основи медіабізнесу [Електронний ресурс]: підручник для студентів спеціальності 073 «Менеджмент» / З. В. Григорова, О. А. Сухорукова, А. В. Кваско, Л. П. Шендерівська; КПІ ім. Ігоря Сікорського. – Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021. – 323 с.

5. Стан регіональних медіа в Україні: Воєнне видання. Режим доступу:

https://research.mediadevelopmentfoundation.org/?utm_source=facebook&utm_medium=post&utm_campaign=facebook-post

ОЦІНКА ФІНАНСОВОГО СТАНУ ЛІСОГОСПОДАРСЬКОГО ПІДПРИЄМСТВА

Сяська Олена, к.е.н, доцент

Рівненський державний гуманітарний університет, м. Рівне

У нинішніх умовах економічної нестабільності виникає необхідність у проведенні аналізу фінансового стану підприємств та більш детальному вивченні їх фінансової стійкості та ліквідності. Для забезпечення стабільної роботи підприємства на ринку та підтримки його конкурентоспроможності потрібно здійснювати раціональне та ефективне управління його фінансовими ресурсами.

Фінансовий аналіз є досить важливим для функціонування кожного підприємства, оскільки за його результатами приймаються відповідні управлінські рішення щодо вибору майбутньої фінансової стратегії.

В якості об'єкта дослідження для проведення фінансового аналізу візьмемо державне підприємство «Чернігівське лісове господарство», яке здійснює комплексне ведення лісового господарства, а саме: лісовідновлення, охорона і захист лісу, лісозаготівля і переробка деревини. На основі даних балансу (звіту про фінансовий стан) підприємства за 2018-2021 рр. проведемо загальну оцінку його фінансового стану. Перш за все проаналізуємо структуру вартості майна підприємства (табл. 1), яка дозволить визначити частку кожного елемента в активах і співвідношення позикових і власних коштів підприємства в пасивах.

Результати таблиці показують, що вартість усього майна ДП «Чернігівське лісове господарство» має стійку тенденцію до зростання. За період 2018-2021 рр. майно підприємства зросло на 11,4 млн. грн., що свідчить про розширення виробничо-господарської діяльності та зростання виробничих можливостей підприємства.

За досліджуваний період відбулося зростання необоротних активів підприємства на 7,4 млн. грн., що свідчить про підвищення рівня його виробничого потенціалу, яке відбулось за рахунок збільшення розміру основних засобів.

Загальна структура майна у 2021 р. виглядає так: необоротні активи – 62%; оборотні активи – 38% вартості усього майна підприємства, серед яких найбільшу частку становлять запаси – 22%.

Обсяги дебіторської заборгованості демонструють стійку тенденцію до зменшення, що є позитивною динамікою і свідчить про поліпшення ситуації з оплатою продукції підприємства та про вибір оптимальної політики продажів.

Таблиця 1

Аналіз динаміки та структури майна (активів) ДП «Чернігівське лісове господарство» у 2018-2021 рр.*

Стаття активу	Станом на кінець року							
	2018 р.		2019 р.		2020 р.		2021 р.	
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%
Майно (активи) всього:	24478	100	22604	100	25903	100	35941	100
1. Необоротні активи	14910	60,91	14881	65,83	15684	60,55	22288	62,01
2. Оборотні активи	9568	39,09	7723	34,17	10219	39,45	13653	37,99
2.1 Запаси	5280	21,57	4657	20,60	9066	35,00	7967	22,17
2.2. Дебіторська заборгованість	3640	14,87	2290	10,13	596	2,30	423	1,18
2.3. Грошові кошти та поточні фінансові інвестиції	352	1,44	645	2,85	134	0,52	4586	12,76
2.4. Витрати майбутніх періодів	29	0,12	8	0,04	9	0,03	67	0,19
2.5. Інші оборотні активи	267	1,09	123	0,54	414	1,60	610	1,70

* Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності [1].

Зростання частки грошових коштів та їх еквівалентів (з 1,43% у 2018 р. до 12,76% у 2021 р.) характеризується позитивно, оскільки свідчить про зростання рівня ліквідності та платоспроможності ДП «Чернігівський лісгосп».

Загалом про поліпшення структури оборотних активів у 2021 р., порівняно з 2020 р., свідчить зменшення частки виробничих запасів та значне збільшення величини грошових коштів.

Важливим етапом фінансового аналізу є аналіз динаміки та структури джерел формування фінансових ресурсів, оскільки саме власні фінансові ресурси розглядаються як джерело поповнення власного капіталу і які безстроково інвестуються у подальший розвиток підприємства. В зв'язку з цим у табл. 2 проведено аналіз динаміки і структури фінансових ресурсів ДП «Чернігівський лісгосп».

Результати аналізу показують, що найбільшу питому вагу у структурі пасивів займає власний капітал підприємства (у 2021 р. частка власного капіталу становить 55%), тобто ДП «Чернігівський лісгосп» у процесі своєї виробничо-господарської діяльності, в основному, орієнтується на власні джерела, що призводить до

зміцнення його фінансової стабільності та підвищення фінансової незалежності. Питома вага власного та позикового капіталу у комплексі всіх фінансових ресурсів підприємства, як видно з таблиці, за досліджуваний період суттєвих змін не зазнавали.

Таблиця 2

Структура та динаміка джерел формування фінансових ресурсів
ДП «Чернігівське лісове господарство» у 2018-2021 рр.*

Стаття пасиву	Станом на кінець року							
	2018 р.		2019 р.		2020 р.		2021 р.	
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%
Майно (фінансові ресурси) всього:	24539	100	22604	100	25903	100	35941	100
1. Власний капітал	15267	62,22	15087	66,74	15081	58,22	19726	54,88
1.1. Зареєстрований (пайовий) капітал	4658	18,98	4566	20,20	4422	17,07	3953	11,00
1.2. Додатковий капітал	10609	43,23	10521	46,54	10659	41,15	15773	43,89
2. Поточні зобов'язання і забезпечення	9272	37,78	7517	33,26	10822	41,78	16215	45,12
2.1. Кредиторська заборгованість	8837	36,01	7182	31,77	10518	40,61	15754	43,83
2.2. Інші поточні зобов'язання і забезпечення	435	1,77	335	1,48	304	1,17	461	1,28

* Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності [1].

В той же час динаміка частки власного капіталу у структурі пасиву балансу за 2018-2021 рр. демонструє негативну тенденцію до зменшення (з 62% у 2018 р. до 55% у 2021 р.).

З табл. 2 видно, що за досліджуваний період відбулося збільшення частки поточних зобов'язань (з 37% у 2018 р. до 45% у 2021 р.) у сукупних джерелах формування фінансових ресурсів. Це свідчить про підсилення залежності підприємства від зовнішніх джерел фінансування та підвищення ступеня його фінансового ризику.

Негативною тенденцією є зростання частки кредиторської заборгованості (з 36% у 2018 р. до 44% у 2021 р.). Станом на 31.12.2021 р. обсяг кредиторської заборгованості ДП «Чернігівський лісгосп» становить 15,8 млн. грн.

Для забезпечення фінансової стійкості у підприємства має бути гнучка структура капіталу та вміння організувати його рух у такий спосіб, щоб забезпечити постійне перевищення доходів над витратами для збереження платоспроможності і самофінансування.

Проведемо аналіз фінансової стійкості підприємства (табл. 3).

З таблиці видно, що коефіцієнт автономії (незалежності) за чотири роки показує тенденцію до зменшення. У 2021 р., порівняно з 2018 р., він знизився на 7%, а порівняно з 2019 р., на 12%, що є негативною динамікою. В 2021 р. коефіцієнт автономії становить 0,55 і наближається до критичного значення. Це означає, що підприємство на даний момент залишається фінансово стійким, однак у нього щорічно зменшується кількість власних коштів.

Таблиця 3

Аналіз фінансової стійкості ДП «Чернігівський лісгосп»*

Показники	Нормативне значення	Станом на кінець року			
		2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.
1. Коефіцієнт автономії	$\geq 0,5$	0,62	0,67	0,58	0,55
2. Коефіцієнт фінансової залежності	< 2	1,61	1,50	1,72	1,82
3. Коефіцієнт фінансового ризику	$\leq 0,5$	0,61	0,50	0,72	0,82
4. Коефіцієнт фінансової стабільності	> 1	1,65	2,01	1,39	1,22

* Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності [1].

Негативну тенденцію демонструє коефіцієнт фінансової залежності, адже зростання цього показника в динаміці означає збільшення частки позикових коштів у фінансуванні підприємства, тобто втрату фінансової незалежності. За аналізований період коефіцієнт фінансової залежності зменшився: на 21%, порівняно з 2018р.; на 32%, порівняно з 2019 р.; на 10%, порівняно з 2020 р.

Коефіцієнт фінансового ризику показує скільки одиниць залучених коштів припадає на одиницю власних. Результати табл. 3 показують зростання показника в динаміці, що означає посилення залежності підприємства від зовнішніх інвесторів і кредиторів, тобто про зниження його фінансової стійкості. В 2021 р. цей коефіцієнт становить 0,82.

За досліджуваний період коефіцієнт фінансової стабільності демонструє тенденцію до зменшення, що є негативним явищем і характеризує зниження можливостей підприємства до покриття боргів власним капіталом. В 2021 р. значення коефіцієнта фінансової стабільності складає 1,22, що відповідає нормативному значенню, однак підприємству потрібно накопичувати додаткові фінансові резерви для підтримки і збереження фінансової стійкості.

Аналіз коефіцієнтів фінансової стійкості підприємства показав, що не всі показники мають фактичні значення близькі до нормативних. Це характеризує підприємство як недостатньо фінансово стійке.

Показники ліквідності застосовуються для оцінки здатності підприємства виконувати свої короткострокові зобов'язання. Вони дають уявлення не тільки про платоспроможність підприємства на конкретну дату, а й у випадках надзвичайних ситуацій.

Доцільним є розрахунок показників ліквідності (табл. 4).

Таблиця 4

Аналіз ліквідності ДП «Чернігівське лісове господарство»*

Показники	Нормативне значення	Станом на кінець року			
		2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.
1. Коефіцієнт поточної ліквідності	≥ 1,5	1,04	1,03	0,94	0,84
2. Коефіцієнт швидкої ліквідності	≥ 0,7	0,47	0,41	0,11	0,35
3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	≥ 0,2	0,04	0,09	0,01	0,28

* Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності [1].

Результати аналізу показують, що коефіцієнт поточної ліквідності за 4 роки демонструє стійку тенденцію до зменшення. Величина даного показника значно менше від нормативного значення, що свідчить про низьку ліквідність підприємства, тобто у нього недостатньо оборотних

активів, необхідних для своєчасного погашення поточних боргів.

Проміжний коефіцієнт швидкої ліквідності показує, що підприємство не зможе погасити короткострокові зобов'язання, адже розраховані показники проміжного коефіцієнта ліквідності становлять значно менше оптимального значення (0,7).

Коефіцієнт абсолютної ліквідності дозволяє оцінити ефективність використання вільних грошових коштів та оцінити можливість негайного розрахунку за короткостроковими зобов'язаннями. Результати табл. 4 показують, що до 2021 р. підприємство не мало достатньої кількості вільних грошових коштів для погашення короткострокової заборгованості. Тільки у 2021 р. значення коефіцієнта абсолютної ліквідності відповідає нормативному значенню і становить 0,28. Це означає, що ДП «Чернігівський лісгосп» може своїми абсолютно ліквідними активами покрити 28% поточних боргів.

Отже, бачимо, що протягом аналізованого періоду ДП «Чернігівське лісове господарство» є платоспроможним і фінансово стійким, однак у нього щорічно зменшується кількість власних коштів, тому для підтримки і збереження своєї фінансової стійкості підприємству потрібно накопичувати додаткові фінансові резерви.

1. Фінансова звітність. *Державне підприємство «Чернігівське лісове господарство»*: веб-сайт. URL:

<https://chernigivlisgosp.com.ua/informacija/finansova-zvitnist.html>

СТРАТЕГІЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІНСЬКОГО АНАЛІЗУ ПРИРОДО-ЗАПОВІДНИХ УСТАНОВ

Тендюк Алла, Кошева Ірина

Луцький національний технічний університет, м. Луцьк

В умовах сучасності проблема розвитку та збереження природо-заповідного фонду України набуває все більшої актуальності, що пов'язано передусім із тим, що більшість об'єктів природо-заповідного фонду знаходяться у загрозовому стані, або перебувають на межі зникнення. Значний обсяг проблем виникає через відсутність ефективного менеджменту та фінансового забезпечення відповідних об'єктів. Поряд із цим, природо-заповідні об'єкти мають великий природо-рекреаційний потенціал для розвитку екологічного туризму, підвищення екологічної свідомості та культури населення, та здатні створювати значні екологічні та економічні ефекти.

До складу природно-заповідного фонду України входять державні заповідники, природні національні парки, заказники, пам'ятки природи, ботанічні сади, дендрологічні та зоологічні парки, парки-пам'ятки садово-паркового мистецтва, заповідні урочища [1].

На сьогоднішній день, у світі, актуальність екотуризму, основу якого складають об'єкти ПЗФ, набуває великих масштабів та значних темпів розвитку, проте в Україні розвиток природо-заповідних організацій перебуває на низькому рівні. В Україні зважаючи на ситуацію в країні, фінансування природо-заповідних організацій є незначним, здійснюється переважно за залишковим принципом, що ставить багато таких установ перед ризиками банкрутства, з економічної точки зору, та фізичного занепаду та знищення, з екологічної. Успішне розв'язання проблеми можливе лише після впровадження ефективної системи менеджменту природо-заповідних організацій, основу якого повинно скласти формування чіткого стратегічного бачення.

Впровадження стратегічного менеджменту у природо-заповідних установах є доцільним та необхідним, для забезпечення стабільності роботи як в поточному так і майбутньому періодах.

Згідно І. Ансоффа, стратегічне управління – це процес ухвалення і здійснення стратегічних рішень, центральною ланкою якого є стратегічний вибір, заснований на зіставленні власного ресурсного потенціалу підприємства з можливостями та загрозами зовнішнього оточення, в якому воно діє[2].

Для розробки стратегії розвитку першочерговим кроком є

стратегічний аналіз підприємства, виявлення своїх сильних та слабких сторін, а також розробка шляхів для усунення своїх слабких сторін.

В міжнародній практиці для стратегічного аналізу здебільшого використовують методики, які базуються на експертних оцінках і виконанні певної послідовності етапів. До інструментів стратегічного аналізу належить: PEST-аналіз, SWOT-аналіз, бенчмаркінг, матриця БКГ, матриця Ансоффа та інші, що базуються на використанні об'єктивної інформації про стан бізнес-середовище та потенційні можливості розвитку.

Стратегічний аналіз природо-заповідної організації було здійснено на прикладі «Кременецького ботанічного саду».

Кременецький ботанічний сад є одним із найстаріших ботанічних садів України, знаходиться в Тернопільській області. На даний час територія саду складає 200 га, 85% усієї території – лісові насадження різних видів погодження. Державна установа «Кременецький ботанічний сад» здійснює науково-дослідну діяльність, вивчення, акліматизацію, розмноження у спеціально створених умовах рідкісних рослин світової та місцевої флори [3], а також вирощує та реалізує різні види рослин. Господарська та комерційна діяльність ботанічного саду включає не лише виконання рекреаційних функцій, але і реалізацію якісного та великого асортименту продукції: хвойних рослин, насадження для альтанок, квітників, фруктових дерев. Установа має гарну репутацію та імідж серед місцевих споживачів.

Для здійснення стратегічного аналізу діяльності державної установи «Кременецький ботанічний сад» було використано SWOT-аналіз.

На першому етапі SWOT-аналізу державної установи «Кременецький ботанічний сад» визначено сильні та слабкі сторони організації, можливості та загрози. Оцінювання здійснено за допомогою шкали від 1 до 5 балів. Найбільш значущий фактор впливу на діяльність установи отримує – 5 балів. У таблиці 1.1 узагальнено сильні та слабкі сторони, можливості і загрози державної установи «Кременецький ботанічний сад».

Наступний етапом проведення аналізу є розробка полів для кожної комбінації сильних і слабких сторін із можливостями та загрозами. Під значенням проблемного поля мають на увазі заходи, які необхідно практично реалізувати Кременецькому ботанічному саду за даних умов функціонування підприємства. На даному етапі формується так зване проблемне поле.

Таблиця 1. Сильні та слабкі сторони, можливості та загрози державної установи «Кременецький ботанічний сад»

Сильні сторони	бал	Слабкі сторони	бал
Великий асортимент хвойних, декоративних, ягідних та плодкових рослин на реалізацію.	5	Відсутність соціальних реклам про ботанічний сад.	2
Кваліфіковані працівники.	4	Невелика заробітна плата працівників.	4
Близьке розташування ботанічного саду до центру міста Кременець.	3	Необізнаність людей про цінність об'єктів ботанічного саду.	3
Велика кількість ботанічних колекцій рослин, які представляють унікальну цінність.	3	Відсутність оглядових майданчиків, місць для відпочинку.	5
Один із найстаріших природо заповідних територій Тернопільщини, України.	2	Слабкий маркетинг.	5
Можливості		Загрози	
Наявність дослідних лабораторій та розсадників для вирощування нових продуктів.	5	Наявність на ринку області великої кількості природо-заповідних установ.	3
Розроблення екологічних стежок для відвідувачів.	4	Недостатня екологічна культура місцевих жителів.	2
Надання доступу для проведення виставок на території ботанічного саду	4	Велика кількість рослин старшого віку. Існує загроза їх знищення.	1
Налагодження дорого-стежкової мережі ботанічного саду	3	Мала кількість коштів на розвиток, реконструкції об'єктів ботанічного саду.	4
Створення нових умов вирощування рослин.	4	Відсутність стратегічного менеджменту на підприємстві (відсутність стратегії розвитку).	5

Проблемне поле Кременецького ботанічного саду у таблиці 2. На проблемному полі розроблено заходи, котрі зможуть покращити ситуацію ботанічного саду.

Наявність лабораторій, науково-дослідних теплиць, кваліфікованих кадрів дає значну конкурентну перевагу і можливість для розширення та вдосконалення асортименту продукції. Бюджетне фінансування ботанічного саду збільшується протягом 2017-2020 рр. Чисельність працівників протягом останнього року зростає. Карантинні заходи, неможливість відвідування території ботанічного саду спричинило зменшення доходів ботанічного саду. На ринку продукція Кременецького ботанічного саду користується попитом. Недосконалість сайту та відсутність реклами у соціальних мережах є стримуючим фактором розвитку ботанічного саду.

Таблиця 2. Матриця SWOT-аналізу державної установи
«Кременецький ботанічний сад»

		Сильні сторони (Си.)				Слабкі сторони (Сл.)			
		Висока репутація і довіра	Розташування близько до центру міста	Надання якісних послуг	Кваліфіковані працівники	Недостатньо облаштовані території	Мала к-ть екологічних маршрутів	Сезонність екскурсій	Відсутність інтернет-реклами
Можливості (М)	Облаштування вело маршрутів	Створення нових послуг - зацікавить велику кількість місцевих жителів.		Проведення різноманітних навчань для підготовки персоналу про нові послуги на території ботанічного саду. Тренінги для екскурсоводів. Створення нових робочих місць для працівників, які будуть слідкувати за порядком на територіях ботанічного саду, зокрема облаштованих місця для екотуризму.		Запровадження екотуризму на території. Закупівля палаток, спальників, велосипедів для здачі в оренду зацікавленим туристам.		Оновлення сайту ботанічного саду. Залучення до роботи PR-менеджера. Поширення реклами у соціальних мережах про продукти і послуги, які надає установа. Зниження ціни на відвідування ботанічного саду в зимовий період.	
	Екотуризм на території								
	Проведення виставок на території бот саду	Зручність, доступність та площа території ботанічного саду.		Створення інноваційних методів вирощування рослин. Удосконалення дослідних теплиць.					
	Збільшення асортименту	Розширення асортимент. Впровадження нових методів вирощування рослин. Акліматизація нетипових плодкових рослин для місцевого регіону.							
	Наявність дослідних теплиць								
Загрози (З)	Велика кількість конкурентів	Пошук нових способів залучення туристів. Співпраця з місцевими туристичними установами.		Моніторинг послуг та продуктів головних конкурентів в регіоні.		Провести анкетування місцевих жителів і визначити котрих послуг їм не вистачає в діяльності ботанічного саду.			
	Незацікавленість місцевих туристів								
	Застарілість асортименту	Створення місць для відпочинку на межі ботанічного саду. Встановлення альтанок у дозволених місцях.		Залучення до облаштування території працівників зсередини установи. Облаштування території, обрізання дерев на території власними ресурсами. Преміювання залучених працівників за роботу.				Залучення місцевих жителів до благоустрою місць для відпочинку, розширення контактів	
Мала кількість коштів на розвиток									

Для збільшення кількості відвідувань ботанічного саду можна запропонувати такі напрямки розвитку: облаштувати території для короткострокового відпочинку у теплий період року. Закупити палатки, спальники для здачі в оренду; запровадити рекреаційний відпочинок; облаштувати пішохідні стежки по території ботанічного саду; унікальність ландшафтів, різноманітність природних ресурсів, лісових та рекреаційних, рослинний світ, своєрідність та унікальність фауни та багата культурна спадщина Кременеччини обумовлює

прокладання по території Кременецького ботанічного саду тематичних маршрутів. На виставкових ділянках ботанічного саду можна проводити різноманітні виставки художніх робіт митців Кременечинни. У період цвітіння саду можна запропонувати послуги професійної фото та відео зйомки.

Велика кількість туристів відвідують історичні пам'ятки міста Кременця (садиба матері Юліуша Словацького, гора Бона, Волинський ліцей), релігійні центри (Свято-Успенська Почаївська Лавра, озеро Св. Анни) приваблюють не лише українців, а й туристів з-за кордону тому потрібно вести співпрацю із місцевими туристичними організаціями, та розміщувати рекламу про ботанічний сад на території туристичних магнітів міста.

Продукція, яку пропонує ботанічний сад на ринку користується попитом, тому потрібно звернути увагу на розширенні асортименту рослин, які реалізує ботанічний сад і вирощуванні нових видів рослин для продажу.

Для збільшення кількості відвідувачів і популяризації місцевого туризму потрібно розробити інноваційний екскурсійний маршрут на території Кременецького ботанічного саду. Екскурсія може проводитися у формі поїздки на велосипедах, з освітньою, науковою, спортивною та розважальною метою. Показ різноманітних об'єктів буде проводитися під керівництвом – екскурсовода. Перераховані вище пропозиції допоможуть підвищити конкурентоспроможність ботанічного саду, як туристичного об'єкта.

1. Закон України про природо-заповідний фонд України URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-12#Text> (дата звернення: 02.05.2022).

2. Ansoff I.H., McDonnell E.J. *Implanting Strategic Management*, 2nd Ed., Cambridge, Great Britain: Prentice Hall International (UK) Ltd.

3. Кременецький ботанічний сад URL: <http://botsad.in.ua> (дата звернення 04.05.2022).

СОЦІАЛЬНА ПОЛІТИКА УКРАЇНИ ТА ЇЇ РЕАЛІЗАЦІЯ ІНСТРУМЕНТАМИ КСВ

Теребій А.А.

аспірант кафедри економіки Класичного приватного університету
(м. Запоріжжя)

Соціальна політика України є складовою стратегії країни у розбудові соціальної сфери. Вона спрямована на реалізацію цілей держави по вирішенню питань, що стосуються добробуту та розвитку людини, реалізації заходів, що проводяться економічними одиницями, які безпосередньо торкаються покращання існування населення, втілення в життя соціальних програм. [1, 2]. Соціальна політика, що запроваджується українською державою, є необхідним інструментом для врегулювання питань щодо нерівності життя різних верств населення. [3,4] Тому визначення найбільш незахищеної групи і засобів поліпшення умов її життя є нагальною задачею науковців країни. Питання соціальної політики є нагальними в сучасній Україні. Соціальні послуги в Україні визначаються Законом України «Про соціальні послуги», який постулює основні організаційні та правові засади надання соціальних послуг, спрямованих на профілактику складних життєвих обставин, подолання або мінімізацію їх негативних наслідків. [5]. Слід визначити внесок проф. Сазонця І.Л.[12] в розбудову соціальних теорій функціонування українського суспільства. Він досліджував проблеми соціального партнерства, корпоративної соціальної відповідальності, сумлінної ділової практики. За його думкою «одним із визначальних факторів сучасної як світової, так і української економічної дійсності став феномен сумлінної ділової практики, який набув реального статусу ключової економічної категорії»[2]. З науково-методичних позицій корпоративної соціальної відповідальності ми можемо розглядати питання «справедливого» ціноутворення в торгівельних мережах.

При аналізі літературних джерел[6,7,8,9,10], які досліджують тематику реалізації соціальної політики інструментами КСВ приходимо до висновку, що в науковій економічній літературі бракує досліджень, що пов'язують діяльність підприємств сфери торгівлі з рівнем матеріального благополуччя населення та його соціальним станом. Є доцільним порівняння глобальних підходів та конкретних напрямів КСВ на підприємстві (таблиця 1).

Таблиця 1

Практичні інструменти КСВ корпорації «М'ясокомбінат Ювілейний», що реалізуються у відповідності до задач Сталого розвитку (складено автором)[11]

№	Група цілей	Цілі Сталого розвитку	Задекларовані принципи та практичні заходи КСВ, що реалізуються в корпорації МК «Ювілейний»
1	Соціально-економічні, гендерні демографічні	Міцне здоров'я і благополуччя Якісна освіта Гендерна рівність Гідна праця та економічне зростання Промисловість, інновації та інфраструктура	Своєчасна виплата податків і зборів у бюджет Своєчасна виплата заробітної плати Створення нових робочих місць відкритість і прозорість діяльності компанії Стабільність у відносинах з партнерами й замовниками Постійна робота над удосконалюванням смакових якостей, дизайну упакування й етикетки Персонал забезпечується гідними умовами праці: дотримання стандарту OHSAS по безпеці праці, атестація робочих місць, своєчасний ремонт і модернізація встаткування, Контроль стану виробничо-побутових умов праці. Можливість кожного співробітника компанії одержати додаткову професійну освіту, підвищити кваліфікацію відповідно до програми розвитку й навчання персоналу
2	Еколого-кліматичні	Чиста вода та належні санітарні умови Доступна та чиста енергія Сталий розвиток міст і громад Відповідальне споживання та виробництво Пом'якшення наслідків зміни клімату Збереження морських ресурсів Захист та відновлення екосистем суші	Постійний контроль і аналіз впливу виробництва на навколишнє середовище Вдосконалення технологій відповідно до екологічних аспектів Утилізація відходів виробництва («Куп'янський» Ветсанзавод ») Скорочення викидів природного газу завдяки установці нового обладнання (Німеччина) Використання приладів для знищення комах на підприємстві (Польща) Вивезення твердих побутових відходів компанією «ГрінКо-Дніпро» Виховання екологічної свідомості співробітників компанії шляхом надання спеціальних навчальних матеріалів

1. Квітка А.В. Роль соціальної політики у розвитку людського потенціалу. *Ефективна економіка*. 2015. № 10. URL: http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/10_2015/46.pdf (дата звернення 19.11.2021)
2. Сазонець І. Л., Тадеєва Н. В. Виявлення напрямів розвитку сумлінної ділової практики в Україні. *Економіка та держава*. 2016. № 10. С. 21–25.
3. Моторнюк У.І. Соціальна політика як необхідна умова функціонування соціальної держави. *Економіка та держава*. 2016. № 12. С. 21 – 27.
4. Про Глобальні цілі. Режим доступу: <http://sdg.org.ua/ua/pro-globalni-tsili> (дата звернення 19.02.2021).
5. Закон України «Про соціальні послуги», Відомості Верховної Ради (ВВР), 2019, № 18, ст.73.
6. С. М. Бондаренко, Н. В. Бугас. Соціальна політика держави як основа забезпечення соціального розвитку. Електронне «Державне управління: удосконалення та розвиток», URL: http://www.dy.nauka.com.ua/pdf/2_2021/42.pdf. (дата звернення 19.11.2021).
7. Соціальна політика / за заг. ред. В.М. Пічі та Я.Б. Турчин. Львів : Новий світ, 2018. 318 с.
8. Сазонець О. М., Сазонець І. Л. Міжнародний бізнес і логістика: понятійно-термінологічний словник. Київ: «Центр учбової літератури», 2021. 288 с.
9. Lopushniak, H. S. (2011), *Derzhavna sotsialna polityka yak peredumova ekonomichnoho rozvytku Ukrainy* [State social policy as a prerequisite for economic development of Ukraine], LRIDU NADU, Lviv, Ukraine, P. 372.
10. Харченко Т.О., Бондаренко С.М. Місцеве самоврядування: європейський досвід реформування. *Ефективна економіка*. 2017. №3. Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua> (дата звернення 19.11.2021).
11. Сазонець О. М., Терebій А. А. Формування концепції корпоративної соціальної відповідальності на основі глобального договору оон. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 21. С. 44–52.
12. Сазонець І.Л., Гессен А.Є. Соціальні програми підприємства та вдосконалення системи послуг. *Ефективна економіка*. 2014. № 2. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=3751>. (дата звернення: 22.02.2022р.).

РОЛЬ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ В МЕНЕДЖМЕНТІ ПІДПРИЄМСТВА

Ткач Вікторія

Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського», м. Київ
Науковий керівник: к.е.н. **Пічугіна Марина Анатоліївна**, доцент кафедри менеджменту ФММ КПІ ім. Ігоря Сікорського

Не теперешньому етапі дослідження формування успішного підприємства, одну з провідних ролей відіграє корпоративна культура – система цінностей, ідеалів, установок та цілей, що характеризують організацію.

Актуальність питання зумовлюється тим, що в умовах жорсткої конкуренції, компанії часто доводиться боротись за кожного клієнта, тому є високою необхідністю у інтенсивному аналізі ринку, залучені інновацій та доцільному використанні потенціалу. Потенціал компанії в цьому напрямку реалізується «корпоративною культурою». Метою даної роботи є встановлення ролі корпоративної культури в менеджменті сучасного підприємства.

Виділяють наступні джерела формування корпоративної культури:

- система особистих цінностей та індивідуально-своєрідних способів їх реалізації;
- способи, форми та структура організації, що втілюють певні ідеї, в тому числі й особисті цінності керівництва;
- уявлення про оптимальну та припустиму модель поведінки співробітника в колективі, що відображає систему внутрішню групових цінностей, які склалися [4].

Корпоративна культура обумовлює не тільки відмінність між організаціями, а й визначає їхню функціональність та стратегію успіху в конкурентній боротьбі. Формування корпоративної культури пов'язане з впровадженням організаційних інновацій і є інструментом стратегії розвитку бізнесу [1].

Багато досліджень доводять ефективність ведення правильної корпоративної культури, що проявляється в кращому рівні залученості персоналу, результативності та продуктивності[2].

Усі існуючі організації унікальні. Кожна має свою історію, організаційну структуру, типи комунікацій, системи та процедури встановлення цілей, внутрішні організаційні ритуали та міфи, які разом утворюють унікальну корпоративну культуру. Більшість організаційних культур історично мали досить імпліцитний характер, але останнім часом переважала тенденція визнавати їх вплив і роль.

Завдяки корпоративній культурі організація має можливість самоідентифікуватися, створити атмосферу унікальності для своїх колег та покращити соціальний статус працівників; це дуже хороший механізм контролю, який керує та формує ставлення та поведінку співробітників в компанії та поза нею.

Науковці визначають основні елементи корпоративної культури:

- цінності та ідеали компанії;
- бачення розвитку підприємства, тобто напрямок, у якому компанія рухається для досягнення стратегічних цілей;
- історія, традиції, а також звички, які склались роками;
- етичний кодекс, у якому прописані правила поведінки в конкретних ситуаціях;
- фірмовий стиль: офісний інтер'єр, брендинг, дрес-код тощо;
- методи та принципи комунікації між членами команди та окремими підрозділами;
- політика ведення переговорів або звичайних розмов з клієнтами, колегами, конкурентами та партнерами.

Виділяють три основних рівня корпоративної культури (рис. 1). Вважається, що кожен наступний є менш ефективний.

Перший рівень характеризується “видимими” об’єктами та артефактами культури. Сюди входять дрес-код, модель поведінки, етикет, оформлення та розрашування офісів, – все те, що можна сприйняти. Цей рівень характеризується важливістю візуалу та сприйняття.

До другого рівня відноситься мовленнєвий контакт та словесні вираження співробітників: загальні переконання та цінності, що характерні працівникам конкретного підприємства. Найчастіше це виражається у мові, розповідях та викладах.

На третьому етапі свою роль відіграє підсвідомість робітників: деякі переконання закладені настільки глибоко, що сприймаються як базові та “самі собою зрозумілі”.

У деяких організаціях припущення про неприязнь людей до праці виступає як базове, що часто призводить до пошуку можливості ухилення від виконання своїх прямих обов’язків. Менеджмент такого підприємства повинен більш жорстко контролювати своїх співробітників та обмежувати ступінь їхньої волі. Культура більш прогресивних підприємств ґрунтується на тому, що кожен індивід прагне виконувати доручені йому обов’язки на високому рівні. У таких підприємствах робітники мають більшу волю і більшу відповідальність, колеги довіряють один одному і працюють спільно [3].



Рис. 1. Рівні корпоративної культури

Організаційна та бізнес-ефективність залежить від сумісності корпоративної культури та бізнес-стратегії. Для вирішення проблеми співіснування стратегії організаційного розвитку та корпоративної культури використовуються різні методи, до прикладу:

- ігнорування елементів корпоративної культури, які перешкоджають ефективній реалізації бізнес-стратегії, яку обирає організація;
- пристосування власної системи управління до існуючої культури;
- зміна корпоративної культури для коригування бізнес-стратегії. Цей метод досить складний, потребує багато часу та великих ресурсів;
- зміна бізнес-стратегії для коригування вже існуючої корпоративної культури.

В залежності від впливу на результативність формування цінностей підприємства виділяють “позитивну” та “негативну” корпоративну культуру. Позитивна культура — стимулює до кращої результативності, самореалізації, саморозвитку та стабільного покращення. Негативна, у свою чергу, перешкоджає формуванню стабільного розвитку та реалізації працівників.

Цінності є основним елементом корпоративної культури. Вони мають місце в всіх організаціях та відображаються в її ідеалах і

завданнях. Саме цінності, які поділяють і декларують засновники та найавторитетніші члени підприємства, часто стають ключовою ланкою, від якої залежить згуртованість працівників. Нормативне значення у корпоративній культурі мають девізи та слогани, які в стислій формі підкреслюють значущі орієнтири та установки підприємства.

Виділяють наступні фактори, що впливають на формування корпоративної культури підприємства:

- особистість та стиль керівника;
- сфера діяльності, особливості технології;
- масштабність діяльності підприємства;
- форми власності;
- етап розвитку підприємства.

Корпоративна культура є найефективнішою можливістю для полегшення роботи керівника. Вона найкращим чином обумовлює існування організації, створює корпоративні стандарти, забезпечує корпоративним працівникам правильність цілей і стандартів, а також впроваджує правила та механізми передачі цих цінностей. Корпоративна культура – це симбіоз багатьох факторів, що охоплюють як зовнішні відмінності між компанією, так і систему внутрішніх відносин, включаючи особливості робочого процесу.

1. Kvirkvaia, M., & Kikutadze, V. (2014). The role of corporate culture in business effectiveness. *European Scientific Journal, ESJ*, 20.

2. Жоган І. М. Корпоративна культура в системі управління підприємством [Електронний ресурс] / Жоган І. М., Савчук Л. М. – Режим доступу: http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/evkpi/2009/77.pdf

3. Рудинская Е. В., Яремович С. А. Корпоративний менеджмент [Текст] : учеб пособие. – К.: КНТ, Ольга-Н, 2008. – 416 с

4. Русаловський А.А., студент, гр. ЗМО-18-2, ФБСО. Державний університет «Житомирська політехніка». Розвиток корпоративної культури підприємства.

МЕХАНІЗМ ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ В ОРГАНІЗАЦІЇ

Ткач Вікторія

Національний технічний університет України «Київський
політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського», м. Київ
Науковий керівник: к.е.н. **Пічугіна Марина Анатоліївна**, доцент
кафедри менеджменту ФММ КПІ ім. Ігоря Сікорського

Поняття “корпоративної культури” ввійшло у вжиток на початку минулого століття, коли виникла гостра потреба у формуванні взаємовідносин всередині великих корпорацій. На сьогодні культура організації є важливою ланкою в діяльності корпорації, невід’ємною частиною успішної стратегії її розвитку, що базується на орієнтирах і цінностях, яких дотримується підприємство при взаємодії зі своїми співробітниками, клієнтами та партнерами. **Метою** даної роботи є дослідження механізму формування корпоративної культури в організації.

У сучасному бізнес-світі корпоративна культура є важливим елементом успішного підприємства. Як показує зарубіжний досвід, ті компанії, які сприймають її як частину стратегічного управління, показують кращі результати. Головним ресурсом та цінністю кожної компанії є працівники. Вони й виступають носіями тієї ідеології, що створило керівництво організації. Вважається, що чим потужніша корпоративна культура, тим сильніша корпорація та її потенціал.

Розрізняють наступні види організаційної культури [2]:

- органічна – базується на сприятливій взаємоспівпраці працівників та керівництва, довірі та підтримці колег. У такій організації всі працівники дотримуються принципу рівності та взаємодопомоги;
- бюрократична – формується на чіткому підпорядкуванні всіх членів ієрархії компанії. Найчастіше цей вид корпоративної культури базується на страху вчинання помилок та порушення правил. Головними якостями працівників вважається професіоналізм, покірність та підлегливість;
- підприємницька – будується за рахунок індивідуальних інтересів працівників. Керівництво сфокусоване на отримання кінечної цілі, які при цьому будуть методи не так важливо.

Незважаючи на те, що такі компанії відзначаються своєю креативністю та іноваціями, вони зазвичай не є стабільні та згуртовані;

- партисипативна – тип організаційної культури, що спрямований на якісне вирішення поставлених цілей. Комплементарність слугає основою побудови відносин в конкретній сфері. Високо цінується результативність, відповідальність та універсалізм.

Під час формування корпоративної культури слід першочергово звертати увагу на ті умови, які зможуть забезпечити постійний розвиток компанії. Метою розвитку корпоративної культури на підприємстві є: модернізація управління людськими резервами, виховання у працівників ставлення до компанії як до свого ще одного дому, розвиток здатності як у ділових, так і в приватних відносинах, опора на установлені правила поведінки, вирішення будь-яких питань без конфліктів [1].

На формування корпоративної культури можуть впливати як зовнішні так і внутрішні фактори. Зовнішні фактори пов'язані з системою цінностей, яка прослідковується у суспільстві, так як внутрішні з ідеалами та правилами, які притаманні конкретній організації. Проблема формування корпоративної культури пов'язана з розбіжністю взаємодії певних елементів в компанії та нерівність їх впливу один на одного. Ще одне питання, яке викликає розбіжності є суб'єктивізм оцінок та елементів корпоративної культури.

Хоча засновники, безсумнівно, мають потужний вплив на формування корпоративної культури, характеристики галузі відіграють не менш важливу роль. Особливості та вимоги сфери діють як важель, який створює схожість між організаційними культурами. Наприклад, незважаючи на деякі відмінності, багато організацій у страховій та банківській галузях стабільні та орієнтовані на загальноприйняті правила. Компанії у галузі високих технологій зазвичай мають інноваційну культуру, а некомерційної галузі, як правило, орієнтовані на людей. Якщо сфера діяльності має велику кількість нормативних вимог — наприклад, банківська справа, галузь охорони здоров'я та промисловість атомних електростанцій — тоді можна очікувати наявності значеної кількості правил і положень та бюрократичної структури компанії.

У свій час Денісон сформував основні концепції впливу корпоративної культури на діяльність підприємства [3]:

- концепція послідовності (узгодженості) – спільні бачення, цінності та ідеї, що посилюють культуру підприємства;
- концепція місії – спільне сприйняття стратегії, спрямування і цілей, що координує та прискорює досягнення визначених завдань;
- концепція участі – залучення та приналежність допомагають досягти лояльності та професіональзму в організації;
- концепція адаптування – переконання, які допомагають у сприйманні та ефективності командної роботи.

Культура компанії, особливо в перші роки її існування, неминуче пов'язана з особистістю, походженням і цінностями свого засновника або ж засновників, а також їх баченням майбутнього своєї організації. Це пояснює одну з причин, чому культуру так важко змінити: вона формується на початку історії компанії. Коли підприємці створюють власний бізнес, те, як вони хочуть його вести, визначає правила організації, структуру в компанії та людей, яких вони наймають для роботи з ними.

Перш ніж приступити до коригування корпоративної культури, необхідно діагностувати вже існуючу корпоративну культуру в цілому та кожну її складову окремо. Виділяють наступні етапи у формуванні корпоративної культури організації [4]:

1. Етап оцінки – характеризується аналізом вже існуючої корпоративної культури та визначенням нових цілей та завдань. Діагностику корпоративної культури підприємства слід починати з визначення його місії – головну мету, ціль створення і розуміння потреби існування організації. Визначення місії важливо як для малого, так і для великого бізнесу. Це допомагає відчутти значущість своєї діяльності для суспільства, незважаючи на невеликі розміри та скромні можливості. Завдяки цьому етапу малі бізнеси можуть об'єднатися і побачити загальний зміст і кінцеві результати своєї роботи за окремими роздробленими процесами, що відбуваються в кожному структурному підрозділі.

2. Етап формування передбачає співставлення вже існуючої та бажаної корпоративної культури підприємства. Під час цієї фази відбувається розробка плану та наступних дій. Однією з найважливіших умов успішного функціонування та розвитку будь-

якої організації є її позитивний імідж в очах громадськості. Його створення, у свою чергу, неможливе без внутрішньої злагодженості між членами команди, дотримання службового етикету всіма співробітниками та підтримки єдиного фірмового стилю. Під службовим етикетом розуміється набір правил ділової взаємодії в трудових спільнотах (поведінка людей у різних ситуаціях, що виникають на робочому місці). Службовий етикет ґрунтується на загальноприйнятих нормах, таких як правила вітання (наприклад, молодший має привітатися першим зі старшим, підлеглий повинен привітатися з начальником тощо), особливості ведення переговорів (у тому числі по телефону) з урахуванням специфіки конкретного підприємства.

3. Етап контролю включає перевірку виконаного плану для подальшого розвитку потенціалу підприємства.

Важливо зазначити, що завершальною фазою формування культури підприємства є його колектив – головний об'єкт функціонування.

До етапів коригування корпоративної культури підприємства належать: формалізація цінностей підприємства, аналіз системи управління та документальне забезпечення процесу управління, розбір системи внутрішніх комунікацій, діагностика системи мотивації (матеріальні та нематеріальні фактори), аналіз неформальної взаємодії (традиції, правила, звички тощо) персоналу, вивчення рівня задоволеності та виявлення фактичних потреб персоналу [6].

Джерелами формування корпоративної культури прийнято вважати систему цінностей і шляхи їх реалізації; структура підприємства та форми організаційної діяльності; бачення про оптимальну і припустиму моделі поведінки працівника в організації, що відображає систему внутрішньогрупових цінностей [5]. Механізм формування корпоративної культури полягає у взаємозв'язку вищезазначених джерел та може бути визначений за допомогою концепції чотирьох середовищ. На глобальному рівні головний вплив на формування організаційної культури має мегасередовище міжнародного бізнесу. Макросередовище визначається на національному рівні, так як мікросередовище на корпоративному. За персональний рівень відповідає метасередовище, тобто персональний

контакт між співробітниками.

Основні фактори, що впливають на формування корпоративної культури підприємства:

1. Маштабність діяльності компанії (міжнародна, національна);
2. Розмір підприємства (великий, середній, малий);
3. Форма власності (приватна організація, державна, колективна, акціонерне товариство, фрайчайзинг тощо.)
4. Вік компанії (недавно створена, з певним досвідом, з багаторічним досвідом);
5. Сфера діяльності організації;
6. Стиль та особистість керівника.
7. Вимоги середовища.

В залежності від типу організації корпоративна культура може бути навязана загальними правилами міжнародної корпорації (міжнародна), або ж сформована безпосередньо в межах конкретного підприємства. Корпоративна культура будується як потужний стратегічний інструмент, що дозволяє всім підрозділам і співробітникам бути орієнтованими на реалізацію спільних цілей. Формування та розвиток корпоративної культури як спосіб ціннісно-орієнтованого управління, що має свої переваги в порівнянні зі звичайним менеджментом, створює ефект «соціального розвантаження».

Саме керівництво відіграє важливу роль у створенні та зміні культури компанії. Існує пряма відповідність між стилем лідера та культурою організації. Наприклад, коли лідери мотивують співробітників через натхнення, корпоративна культура, як правило, більш стабільна та орієнтується на людей. Коли лідери мотивують, роблячи винагороду залежною від продуктивності, корпоративна культура, зазвичай, більш орієнтована на результати та конкурентоспроможна. Такими та багатьма іншими способами те, що роблять менеджери, безпосередньо впливає на культуру їхніх підприємств.

Корпоративна культура — це сукупність цінностей, переконань, етики та поглядів, які характеризують організацію та підвищують її ефективність. Оперативне функціонування корпоративної культури в компанії можливе тільки за рахунок її правильного механізму формування. Дотримання основних етапів у формуванні

корпоративної культури впливає на її результативність на ефективність діяльності. Культура організації встановлюється еволюцією подій і практик, які у ній прослідковуються. Знання цієї взаємодії може допомогти зберегти сильний потенціал, який буде підтримувати вашу бізнес-стратегію та дозволить вам досягти чудових результатів.

1. Чернишова Т.О., Немченко Т.А. Деякі аспекти корпоративної культури організації. Наукові праці КНТУ. Економічні науки. 2010. Вип. 17. С. 25–31.

2. Аніщенко В. О. Роль корпоративної культури у прийнятті управлінських рішень / В. О. Аніщенко // Актуальні Проблеми економіки. – 2009. – № 3 (93). – С. 64–72.

3. Шимановська-діанич Л. М. Підходи до формування корпоративної культури підприємств в умовах євроінтеграційних змін в економіці України Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. 2016. № 2 (74).

4. Основні фази формування корпоративної культури підприємств авіаційного транспорту / А. В. Шевченко, А. А. Трухан // Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство. - 2018. - Вип. 21(2). - С. 121-124.

5. Новак І.М. Формування корпоративної культури та її місце в системі соціального діалогу кандидат економічних наук. 2010. НАН України, Київ, - С. 106.

6. Електронний ресурс: // Режим доступу: <https://m-eng.ru/en/drainage/sozдание-korporativnoi-kultury-etapy-formirovaniya-korporativnoi-kultury.html>

МЕНЕДЖМЕНТ ЯКОСТІ: ІСТОРІЯ СИСТЕМИ TQM ТА ПЕРСПЕКТИВИ ЇЇ РОЗВИТКУ І ВПРОВАДЖЕННЯ

Ткачов Максим, Перерва Петро

Національний технічний університет «ХПІ», м.Харків

Управління якістю — це контроль за діяльністю, завданнями та процесами (входами), які використовуються для створення продукту чи послуги (виходів), щоб вони могли відповідати високим і послідовним стандартам. Існує чотири основних компоненти управління якістю: планування якості, забезпечення якості, контроль якості та покращення якості. Процес впровадження всіх чотирьох компонентів на промислових підприємствах в повній мірі кореспондується з загально-організаційним методом безперервного підвищення якості всіх організаційних процесів TQM (Total Quality Management) - філософія загального управління якістю, що успішно стартувала багато років тому в Японії та США з практики присудження нагород компаніям, що досягли найвищої якості виробленої продукції.

Головна ідея TQM у тому, що ефективно управління підприємством можливе, якщо організація працюватиме не тільки над якістю продукції, а й над якістю роботи у цілому, включаючи роботу персоналу. Причому весь персонал має бути залучений у роботу з підвищення якості, а для цього необхідно спочатку сформувавши ідеологічний фундамент, так би мовити, "заразити" ідеологією маси якості. Постійне паралельне вдосконалення трьох складових: якості продукції, якості організації процесів та рівня кваліфікації персоналу — дозволяє досягти більш швидкого та ефективного розвитку бізнесу. Якість визначається такими категоріями, як рівень реалізації вимог клієнтів, зростання фінансових показників компанії та підвищення задоволеності службовців компанії своєю роботою. Управління якістю з використанням системи TQM зосереджується не тільки на якості виходів (продуктів і послуг), але й на входах – завданнях і процесах, за допомогою яких були створені результати. В ідеалі якість продукту та/або послуги не тільки підвищується, але й процес, за допомогою якого продукт та/або послуга створюється, стає кращим, таким чином досягаючи більш послідовних та якісних продуктів та послуг.

Хоча управління якістю на основі системи TQM здається недавнім явищем, його коріння можна простежити до таких майстрів систем управління якістю, як Елі Вітні, Фредерік Вінслоу Тейлор та Генрі Форд. Кожен із цих видатних майстрів мав власний внесок у те, що ми

сьогодні називаємо управлінням якістю. Вітні Е. популяризував використання ідентичних (і взаємозамінних) деталей для виготовлення мушкетів на конвеєрі. Тейлор Ф.В., який був одним з інтелектуальних лідерів руху за ефективність, вніс в практику виробничої діяльності такі ідеї, як стандартизація та вдосконалення практики. Форд Г. удосконалив ці ідеї та втілював їх у свої конвеєри, коли почав створювати перший «доступний» автомобіль 20-го століття. Лише в 1920-х роках концепція управління якістю досягла успіху в бізнесі, коли статистичні методи почали використовуватися в методі контролю якості виробництва. Цей метод, названий статистичним контролем якості, був розроблений В.А.Шухарта і пізніше реалізований Едвардом Демінгом під час другої світової війни.

Японія почала приймати концепцію управління якістю в 1950-х і 1960-х роках, намагаючись відновити свою економіку і зруйнувати уявлення про те, що японські товари є синонімом дешевизни. Японські інженери та виробники звернулися за незалежною допомогою до Едварса Демінга та Джузефа Джурана. За допомогою Демінга та Джурана японська економіка процвітала з 1970-х років. Філософія та методи управління якістю повернулися до США у 1980-х роках, коли Ford Motor Company найняла Демінга, щоб розпочати ініціативу з якості, щоб вони змогли наздогнати нині високоефективних японських виробників, орієнтованих на TQM.

Сьогодні менеджмент якості широко розповсюджений в світі на переважній більшості виробничих підприємств. Розвиток технологій (соціальні медіа, процеси зворотного зв'язку тощо) зробив управління якістю необхідним для будь-якої компанії, яка хоче бути конкурентоспроможною та розвиватися.

Стабільна якість має основне значення для підвищення ефективності роботи складу, ефективного управління рівнями запасів і відповідності очікуванням клієнтів. Покладатися на спеціальний підхід до якості, можливо, спрацював у хороші часи, але в часи кризи комплексний та систематичний підхід до якості може допомогти мінімізувати витрати та максимізувати продуктивність.

Ефективна програма якості включає як забезпечення якості, так і контроль якості. Контроль якості визначає недоліки в готовій продукції до того, як вона буде відправлена клієнту, але без гарантії якості ви не можете легко визначити, де виникла проблема. Забезпечення якості контролює виробничий процес, наприклад, забезпечення якості сировини або компонентів, що надходять, дотримання визначених виробничих процесів і тестування продукції. Успішна програма якості повинна контролювати як

контроль, так і гарантію.

Пропонуються шість стадій впровадження ефективної програми якості, сутність яких може бути зведено до наступного.

Стадія 1 – визначення об'єкту перевірки. Рекомендується не тільки визначити, які предмети слід перевірити, але й те, що слід переглянути щодо цих предметів. Оскільки кожен предмет має унікальну мету, критерії перевірки, ймовірно, також унікальні. За допомогою системи TQM можливо сформувані два основних типи перевірки:

а) якісний огляд - перевіряє, що товар у хорошому загальному стані;

б) кількісні перевірки - дозволяють визначити декілька елементів разом із критеріями для прийнят (діаметром, шириною, довжиною, температурою або хімічним складом товару, який підлягає перевірці).

Стадія 2. Встановлення критеріїв відповідності/невідповідності. Коли ви знаєте, що потрібно перевірити, ви повинні визначити стандарти, за якими інженери з якості будуть використовувати для перевірки. Визначаються прийнятні рівні дисперсії для кожного елемента, а також для всього, що автоматично має призвести до збою. Документування стандартів має вирішальне значення для забезпечення послідовності перевірок.

Стадія 3. Визначення параметрів перевірки. Далі ви визначите, як має виглядати кожна перевірка. Ймовірно, це буде поєднання якісних і кількісних перевірок. З якою періодичністю ви хочете перевіряти? Чи проведете ви 100% перевірку якості – перевіряючи кожен предмет окремо? Це займає час і коштує дорого, але якщо це компонент від нового постачальника або запуск нового продукту, це може бути необхідним. Однак для більшості продуктів ви можете вирішити перевірити, використовуючи розміри зразків і партії. Використовуючи керування якістю NetSuite, ви можете визначити правила для перевірки певних послідовностей партій або серійних відстежуваних елементів, встановити розмір вибірки, який потрібно перевірити, і встановити, скільки партій слід перевірити. Ви можете встановити правила перевірки, специфічні для постачальника або місця, що дозволить вам уважніше стежити за компонентами, які надходять від нового постачальника або постачальника з підвищеним ризиком.

Стадія 4. Розробка процесу перевірки та робочі процеси. Використання системи для повідомлення інженерам з якості саме того, що ви хочете перевірити, гарантує, що незалежно від того, хто проводить перевірки, ви отримаєте послідовні результати. З NetSuite Quality Management, як тільки елемент було визначено як такий, що потребує перевірки, він додається до черги перевірки, і

інженер з якості отримує завдання. Робочі процеси ведуть інспектора через перевірку та спонукають його зафіксувати результати. Використання мобільного додатка дає змогу інженерам з якості проводити перевірки, переглядати стандарти, записувати дані та подавати дані для аналізу безпосередньо з зони перевірки.

Стадія 5. Створення процедури обробки дефектів. Що відбувається, якщо товар не проходить перевірку? Скільки збоїв у вас може бути на партію, перш ніж перевірка не вийде? Вам слід налаштувати робочий процес, який визначає, що робити з елементом, що вийшов з ладу, а також з пов'язаною партією. Це може бути подальша перевірка партії, ініціація повернення до постачальника або стратегія карантину та випуску. Використовуючи керування якістю NetSuite, цей процес можна налаштувати, що дозволяє вам мати унікальний процес для кожного елемента.

Стадія 6. Перегляд програм та її покращення. Після того, як ви запровадили програму якості, настав час переглянути результати та внести покращення як у саму програму, так і в продукт. Інноваційні та виробничі групи можуть використовувати результати тестування якості, щоб виявити слабкі місця в ланцюжку поставок, повторні дефекти продукції та неефективність у виробничому циклі. Аналогічно, команди з якості можуть завчасно виявляти повторювані збої, що призводять до зменшення кількості відходів, бракованих товарів і повернення. Якість не буває випадковою. Система управління якістю дає змогу компаніям активно вирішувати проблеми з неефективністю виробничого процесу до того, як товари будуть готові. Виявлення дефектних комплектуючих і сировини, а також дефектних процесів дає змогу виробництву активно вносити зміни і в кінцевому підсумку підвищує задоволеність клієнтів.

TQM — це загальний менеджмент якості, це стратегія, яка визначатиме підходи до менеджменту якості у XXI столітті. Провідні фірми Японії та Західної Європи вже практично реалізують цю стратегію, демонструючи світу колосальні можливості TQM. Прийняти методологію TQM — забезпечити безперервну участь кожного працівника у процесі покращення якості, перейти на нові принципи діяльності у сфері управління якістю. Це означає отримати суттєві переваги у бізнесі XXI століття. Це означає стати найкращим.

Стратегія TQM проста, і водночас універсальна – з'ясувати потреби споживача та задовольнити їх. У цьому секрет успіху. Звичайно, не можна розраховувати, що все можна змінити дуже швидко та без проблем. Впровадження цієї системи - тривалий процес, на освоєння

якого йдуть роки. Він потребує значних зусиль для освоєння тонкощів, розробки відповідної системи поглядів та її реалізацію.

1. The Ultimate Guide to Quality Management [Electronic resource]. URL: <https://www.industries.veeva.com/ultimate-guide-to-quality-management>

2. Tkachov M.M., Pererva P.G., Kobieliava T.O., Tkachova, N.P., Diachenko T.A. Management of relations with enterprise stakeholders based on value approach // *Problems and Perspectives in Management*. 2021. Vol.19, Iss.1. P.24-38.

3. Kocziszky G., Pererva P.G., Somosi Veres M., Kobieliava T.A. Compliance program: [tutorial] // ed.: P.G.Pererva, G.Kocziszky, M.Veress Somosi.– Kharkov-Miskolc : LTD «Planeta-prynt», 2019. 689 p.

4. Перерва П.Г. Управління маркетингом на машинобудівному підприємстві // Навч.посібник. Харків: «Основа», 1993. 288с.

5. Старостіна А.О. Маркетинг: теорія, світовий досвід, українська практика: підруч. К.: Знання, 2009. 1070 с.

6. Kocziszky György, Pererva P.G., Szakaly D., Somosi Veres M. Technology transfer. Kharkiv-Miskolc: NTU «KhPI», 2012. 668 p.

7. Pererva P.G., Tkachov M.M., Kobieliava T.O., Tkachova, N.P., Diachenko T.A. Management of relations with enterprise stakeholders based on value approach // *Problems and Perspectives in Management*. 2021. Vol. 19, Iss.1. P.24-38.

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

9. Kosenko O.P., Kobieliava T.O., Tkacheva N.P. Monitoring the commercial potential of intellectual property // *Scientific bulletin of Polissia*. 2017. №1, ч.2. С.140-145.

10.Перерва П.Г. Практический маркетинг. Вып. 2. Маркетинг на промышленном предприятии. - М.: НПО «РИМ», 1991. - 80 с

11.Kobeleva T., Pererva P., Tovazhnyanskiy V., Gladenko I. Antikrizisnyy monitoring of finansovo-ekonomicheskikh indexes of work of enterprise // *Business Studies*. Miskolc: Miskolz University Press. 2010. Volume 7. №2. S.71-183.

12.Tkachova, N.P, Pererva P.G., Kobieliava, T. O. Investigation of the role of venture companies in the early stages of the product life cycle // *Науковий вісник Полісся*. 2017. № 2 (10), ч.2. С. 144-149.

13.Гочарова Н.П., Перерва П.Г., Яковлев А.И. Маркетинг инновационного процесса. Учеб. пособие. Киев: ВИРА-Р. 1998.- 267с.

14. Перерва П.Г. Самомаркетинг менеджера и бизнесмена. Ростов н/Д: Феникс, 2003. - 592 с.

БРЕНД-МЕНЕДЖМЕНТ В КОСМЕТИЧНІЙ ГАЛУЗІ: ПРОБЛЕМИ ТА ЗАДАЧІ

Ткачова Надія, Перерва Петро

Національний технічний університет «ХПІ», м.Харків

З розвитком соціальних медіа та нових технологій споживачі косметичних продуктів сьогодні стають більш поінформованими та вибірковими при здійсненні покупок косметичних брендів. Косметичні компанії відчувають тиск контролю та нагляду, з метою підвищення якості продукції та зміцненні лояльності споживачів до відповідного косметичного бренду [1-14]. Всі ці дії дозволяють косметичним підприємствам швидше вивести нові продукти на ринки, зберігаючи при цьому відповідність вимогам якості та експлуатаційним витратам.

На ринку косметики, де конкуренція стає все більш конкурентною, проблеми з якістю можуть посилити косметичний бренд або зламати його. А з кількома постачальниками, власниками контрактів, лінійками продуктів і глобальними регуляторними органами розуміння важливості управління якістю в косметичній промисловості може стати дуже складним [1, 4, 7, 9, 12]. Нижче ми приводимо деякі з основних пунктів, які виробники косметики повинні враховувати, коли мова йде про інтеграцію управління якістю в бізнес-діяльність та бренд-менеджмент.

1. *Відповідність*: хоча косметика не потребує схвалення FDA, перш ніж вона виходить на ринок, виробники несуть юридичну відповідальність за те, щоб їхня продукція була безпечною для споживачів і відповідала всім нормативним вимогам, включаючи інгредієнти та маркування продуктів [2, 8, 14]. Завдяки негайному доступу через соціальні мережі, новини швидко поширюються, що впливає на довіру до бренду та суттєво впливає на рівень цієї довіри.

2. *Підтримка довіри*: довіра споживачів до бренду розвивається завдяки ефективності продукту, стабільній якості, вартості та спільним цінностям. Один випадок негативного досвіду може вплинути на весь бренд в цілому. У цьому конкурентному середовищі косметичні компанії повинні переконатися, що вони випереджають будь-які проблеми та проявляють активність у своїх повідомленнях та відповіді.

3. *Управління постачальниками*: з ланцюгом поставок, що постійно розширюється, контроль ніколи не був таким важливим. Коли у постачальників або виробників за контрактом не вистачає консистенції чи якості продукції, вражається бренд [3, 9,

11]. Виробники косметики потребують чіткого спілкування та відкритої співпраці зі своїми зовнішніми партнерами, щоб забезпечити виконання їхніх вимог та сформувати надійну плат.

4. *Масштабованість*: у міру зростання бізнесу здатність масштабуватися, зберігаючи якість, є обов'язковою. Виробникам рекомендуємо планувати заздалегідь, щоб гарантувати, що вони не принижують питання контролю якості. Це завдання включає визначення відповідних ресурсів і наявних технологій, які гарантують успіх.

Проведені дослідження підприємств косметичної галузі свідчать про те, що виробництво високоякісного продукту – справа нелегка. І на першому місці з наявних проблем в цій сфері знаходиться якість продукції. Велику роботу на світовому ринку косметики проводить FDA (Food and Drug Administration) - управління з санітарного нагляду за якістю харчових продуктів і медикаментів, яке займається контролем якості харчових продуктів, лікарських препаратів, косметичних засобів, тютюнових виробів та деяких інших категорій товарів, а також здійснює контроль за дотриманням законодавства та стандартів у цій галузі [1, 7, 13].

Щороку відповідні органи відкликають з ринку десятки косметичних продуктів, більшість із яких представляли хімічний ризик для споживачів. Такі дії гарантують споживачам, що кожен продукт відповідає численним нормам, перш ніж вийти на свій цільовий ринок.

Нещодавно було опубліковано результати опитування косметичної індустрії за участю понад 600 лідерів галузі, в якому було висвітлено три головні проблеми бренд-менеджменту косметичних виробів, з якими стикаються косметичні бренди в цей час [1]. Сутність виявлених проблем зводиться до наступних положень.

Проблема №1: Міжнародні правила. Міжнародні правила, на нашу думку, є найбільшою проблемою для косметичних брендів в останні роки, що і було підтверджене думкою більше 60% респондентів, які вказали на наявність певних недоліків в цій сфері.

На підприємствах косметичної промисловості добре знають, що міжнародні норми швидко змінюються, а це означає, що спеціалісти з питань регулювання та якості повинні постійно оновлювати свої навички, знання та компетенції. Лише минулого року Китай оголосив про створення Державної адміністрації з регулювання ринку (SAMR), яка охоплює косметику, а також продукти харчування та ліки. Будучи другим за величиною ринком косметики у світі, вплив жорсткішого контролю безпеки та нових класифікацій косметики все

ще поширюється на компанії, які працюють або прагнуть вийти на ринок Китаю [1]. І це лише правила однієї країни, які потрібно розуміти та виконувати. Більшість косметичних компаній, які працюють у всьому світі, також дотримуються Косметичної директиви ЄС 2013 року та її суворих вимог косметичного нагляду, а також міжнародних правил FDA, інших унікальних директив на рівні світу, країни та місцевого рівня, вимог щодо реєстрації хімічних речовин тощо. Недотримання нових правил може призвести до штрафів у розмірі від 25 000 доларів США до 250 000 доларів США. Для невеликих незалежних брендів такі штрафи можуть легко вивести їх з бізнесу. Компанії, які все більше дбають про себе, пом'якшують подібні ризики, приймаючи єдине авторитетне рішення для відповідності вимогам і нормативним вимогам, надаючи своїм компаніям можливість реагувати на зміну нормативних актів.

Проблема №2: Обґрунтування претензій. Опитування показало, що обґрунтування претензій є другою найбільшою проблемою для косметичних брендів в цей час, причому 49% респондентів вказали на цю проблему на рівні компанії та 52% – на індивідуальному. Обґрунтування претензій є зростаючою проблемою в галузі через зростання популярності «натуральних» та «органічних» косметичних продуктів. В даний час не існує офіційного визначення «натуральних» продуктів у косметиці, що збільшує потенційний фактор ризику претензій. З огляду на це, у сучасному нормативному кліматі важко писати правдиві твердження, підкріплені відповідними науковими доказами, без формального визначення «натуральних» косметичних продуктів. Оскільки споживачі зосереджені на косметичних претензіях, невизначеному нормативно-правовому середовищі та зростанні проблем, дуже важливо підтримувати жорсткий контроль над розробкою, обґрунтуванням та використанням претензій. Рекомендується розглянути можливість впровадження рішення щодо управління претензіями, щоб уніфікувати процес позовів і створити важливе єдине джерело істини.

Проблема №3: Тестування та вимоги до інгредієнтів. Третім найбільшим завданням для косметичних брендів в цей час є тестування та вимоги до інгредієнтів, причому 41% респондентів вказали на цю проблему на рівні компанії та 39% на індивідуальному рівні. Цей виклик значною мірою можна пояснити посиленням вимог щодо тестування та вимог до інгредієнтів, які з'явилися в останні роки, наданням FDA більше контролю за галуззю в цілому.

Хоча ці проблеми є поширеними для косметичних компаній, вони не повинні перешкоджати швидшому виведенню на ринок кращих

продуктів без шкоди для дотримання вимог.

1. Sophia Finn New Report: Top 3 Compliance Challenges for Cosmetic Brands in 2019 [Electronic resource]. URL: <https://www.industries.veeva.com>

2. Kocziszky G., Pererva P.G., Somosi Veres M., Kobieliava T.A. Compliance program: [tutorial] // ed.: P.G.Pererva, G.Kocziszky, M.Veres Somosi.– Kharkov-Miskolc : LTD «Planeta-prynt», 2019. 689 p.

3. Перерва П.Г. Управління маркетингом на машинобудівному підприємстві // Навч.посібник. Харків: «Основа», 1993. 288с.

4. Старостіна А.О. Маркетинг: теорія, світовий досвід, українська практика: підруч. К.: Знання, 2009. 1070 с.

5. Гочарова Н.П., Перерва П.Г., Яковлев А.И. Маркетинг инновационного процесса. Учеб. пособие. Киев: ВИРА-Р. 1998.- 267с.

6. Перерва П.Г. Самомаркетинг менеджера и бизнесмена. Ростов н/Д: Феникс, 2003. - 592 с.

7. Kocziszky György, Pererva P.G., Szakaly D., Somosi Veres M. Technology transfer. Kharkiv-Miskolc: NTU «KhPI», 2012. 668 p.

8. Tkachov M.M., Pererva P.G., Kobieliava T.O., Tkachova, N.P., Diachenko T.A. Management of relations with enterprise stakeholders based on value approach // *Problems and Perspectives in Management*. 2021. Vol.19, Iss.1. P.24-38.

9. Pererva P.G., Tkachov M.M., Kobieliava T.O., Tkachova, N.P., Diachenko T.A. Management of relations with enterprise stakeholders based on value approach // *Problems and Perspectives in Management*. 2021. Vol. 19, Iss.1. P.24-38.

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

11. Перерва П.Г. Практический маркетинг. Вып. 2. Маркетинг на промышленном предприятии. - М.: НПО «РИМ», 1991. - 80 с

12. Kobeleva T., Pererva P., Tovazhnyanskiy V., Gladenko I. Antikrizisnyy monitoring of finansovo-ekonomicheskikh indexes of work of enterprise // *Business Studies*. Miskolc: Miskolc University Press. 2010. Volume 7. №2. S.71-183.

13. Tkachova, N.P, Pererva P.G., Kobieliava, T. O. Investigation of the role of venture companies in the early stages of the product life cycle // *Науковий вісник Полісся*. 2017. № 2 (10), ч.2. С. 144-149.

14. Kosenko O.P., Kobieliava T.O., Tkacheva N.P. Monitoring the commercial potential of intellectual property // *Scientific bulletin of Polissia*. 2017. №1, ч.2. С.140-145.

ОСНОВНІ ЗАВДАННЯ САНАТОРНО-КУРОРТНОГО ЛІКУВАННЯ ТА ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ САНАТОРНО-КУРОРТНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Ханіна О.І.

кандидат медичних наук, докторант кафедри
публічного управління та землеустрою Класичного приватного
університету (м. Запоріжжя)

Одним із завдань ефективної трансформації системи охорони здоров'я є активізація системи санаторно-курортного лікування. Система санаторно-курортного лікування в нових умовах повинна стати більш дієвою ланкою системи охорони здоров'я. Сучасні санаторно-курортні підприємства мають значні переваги, які зумовлено перевагами рекреаційного потенціалу курортів України, наявністю медичного обладнання, що постійного оновлюється, високою кваліфікацією медичного персоналу, наявністю інвесторів, що вкладають в кошти в їх розвиток.

В системі охорони здоров'я головними завданнями санаторно-курортного лікування є:

- ліквідація або зменшення проявів патологічного процесу;
- відновлення або покращення порушених функцій;
- підвищення загальної реактивності;
- тренування адаптаційних механізмів;
- попередження інвалідизації та сприяння соціальній реабілітації[1].

Основною перевагою діяльності санаторно-курортних підприємств в сучасних умовах є той факт, що на сьогодні значна кількість туристів, не відпочиває за кордоном з наступних причин: загострення захворювань в період відновлення після коронавірусу; заборона на виїзд в деякі країни; відсутність бажання або страх захворювання. В таких, умовах все більше громадян віддають перевагу відпочинку в Україні. Це ставить санаторно-курортні підприємства у дуже вигідне положення, коли рекреанти, які раніше здебільшого відпочивали за кордоном зараз витрачають гроші вдома.

Основним недоліком діяльності санаторно-курортних підприємств умовах пандемії COVID-19 є відсутність досвіду подолання аналогічних кризових явищ та низький рівень відновлення оздоровчого туризму через соціальне дистанціювання. Головною загрозою діяльності санаторно-курортних підприємств в умовах пандемії COVID-19 є погіршення економічного становища в країні та окремих громадян – потенційних рекреантів. Ця загроза підсилюється невизначеністю тривалості пандемії (включаючи повторення).

Пандемія COVID-19 довела, що сучасне суспільство функціонує та розвивається на тлі інтеграції зусиль міжнародного співтовариства. Не є винятком і діяльність рекреаційних комплексів, які є частиною національних систем охорони здоров'я. Тому в умовах пандемії COVID-19 конкурентоспроможність ринку рекреаційних послуг, можливостей реабілітації, може бути забезпечена лише за умови постійного впровадження у практику господарської діяльності вітчизняних санаторно-курортних підприємств інновацій, які здебільшого пов'язані з великими інвестиційними вкладеннями в сучасне обладнання та впровадження нових технологій медичної реабілітації. При цьому стратегічна діяльність розвитку санаторно-курортних підприємств має бути поставлена на системну основу, та входить обов'язковим компонентом у довгострокові плани розвитку системи управління охороною здоров'я.

Дослідження питань діяльності санаторно-курортних підприємств як елемента системи охорони здоров'я проводили відомі вітчизняні науковці. Серед них слід визначити роботи Сазонця І.Л.[2 - 4], який комплексно дослідив проблеми державного управління охороною здоров'я, серед яких виявив концептуальні підходи до оцінки діяльності санаторно-курортних підприємств. Зима І.Я.[2] визначив інституційні підходи до трансформації системи охорони здоров'я і, зокрема, можливості запровадження реабілітаційних програм в регіоні. Вівсянник О.М.[4] дослідив вплив міжнародних організацій на процеси трансформації діяльності реабілітаційних закладів. Обуховська Л.І.[3] виявила специфіку функціонування лікувальних установ як суб'єктів комунальної власності. Сазонець О.М.[5] імплементувала практику міжнародного досвіду в діяльність лікувальних закладів.

На основі проведеного аналізу необхідно визначити, що основними завданнями державного регулювання діяльності санаторно-курортних підприємств є:

- розроблення правових та організаційних механізмів щодо стимулювання ефективної діяльності санаторно-курортних закладів, які належать до сфери управління Мінсоцполітики;

- впровадження і застосування у системі Мінсоцполітики новітніх інформаційних технологій щодо вдосконалення системи обліку, звітності та державної статистики з питань організації забезпечення санаторно-курортним лікуванням пільгової категорії громадян;

- розроблення проєктів нормативно-правових актів з питань організації санаторно-курортного лікування ветеранів війни, учасників АТО, осіб, на яких поширюється чинність Законів України „Про

статус ветеранів війни, гарантії їх соціального захисту”, „Про жертви нацистських переслідувань”, інвалідів та громадян, які постраждали внаслідок Чорнобильської катастрофи[1].

Дослідження показують, що на теперішній час вітчизняні санаторно-курортні підприємства більшою мірою орієнтуються на тактичні цілі, повною мірою не використовують сучасні можливості стратегічного менеджменту, не приділяють належної уваги розробці та впровадженню певних захисних мір від ситуації навколо COVID-19. Вирішення поставленого питання є актуальним для України з точки зору розробки довгострокової стратегії державного управління соціально-економічним розвитком в контексті використання переваг їх діяльності, більшої інтегрованості санаторно-курортних підприємств в систему охорони здоров'я

1. Одним з пріоритетних напрямів Міністерства соціальної політики є забезпечення пільгової категорії громадян санаторно-курортним лікуванням. URL : <https://www.msp.gov.ua/timeline/Sanatornokurortnoe-likuvannya.html>. (дата звернення: 22.02.2022 рю).

2. Сазонець І. Л., Зима І. Я. Визначення проблем та основних напрямів реформування системи охорони здоров'я України. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2018. № 12. – URL: <http://www.dy.nauka.com.ua/?op=1&z=1343> (дата звернення: 30.02.2022).

3. Сазонець І. Л., Обуховська Л. І. Державне регулювання інституту комунальної власності: особливості та форми. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2019. № 12. – URL: <http://www.dy.nauka.com.ua/?op=1&z=1537> (дата звернення: 30.02.2022).

4. Сазонець І. Л., Вівсяник О. М. Стратегічні пріоритети Всесвітньої організації охорони здоров'я в інституційному механізмі державного управління системою охорони здоров'я. *Вісник НУЦЗУ. Серія: державне управління*. 2020. № 1. С. 275 – 284.

5. Сазонець О.М. Альшаафі Мохамед Алі. Функціонування галузі охорони здоров'я в сучасному суспільстві. Всеукраїнський форум з проблем міжнародних економічних відносин. *Проблеми розвитку малих відкритих економік*. (Житомир, 18 квітня 2018 р.) С. 95-98.

РОЗВИТОК СУЧАСНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В УКРАЇНІ

Ходневич Лілія Миколаївна

Науковий керівник – Поляк К. Ю., к.е.н., доцент кафедри менеджменту, РДГУ

Рівненський державний гуманітарний університет

В даний час у світовому співтоваристві триває розвиток як практики, так і теорії менеджменту. Так, до сучасного розвитку теорії призводить сучасний розвиток практики менеджменту. Основними чинниками, які впливають на зміну практики менеджменту, стали:

- стійка глобалізація;
- високі темпи зростання ІТ - технологій.

Глобалізація це процес всесвітньої економічної, політичної та культурної інтеграції та уніфікації у світовий ринок на основі транснаціоналізації та регіоналізації. На цій базі відбувається формування єдиної світової мережевої ринкової економіки – геоeкономіки та її інфраструктури, руйнування національного суверенітету держав, що є головними діючими особами міжнародних відносин протягом багатьох століть. Процес глобалізації є наслідком еволюції державно оформлених ринкових відносин.

Світовий ринок інформаційних технологій – це ринок з автоматизованими способами обробки інформації, які стрімко розвиваються. Під ними також розуміється сукупність методів, виробничих і програмно-технологічних засобів, об'єднаних у технологічний ланцюжок, що забезпечують збір, зберігання, обробку, висновок і розподіл інформації.

Менеджмент можна характеризувати як науку, яка спирається на об'єктивні закони та закономірності, чіткі правила й технології. З іншого боку, менеджмент має справу з людськими спільнотами, які суттєво відрізняються одна від одної звичками, традиціями, життєвими цінностями, інститутами, рівнем освіти, суспільною мораллю тощо. За допомогою менеджменту людське суспільство з хаотичного перетворюється на високоорганізоване й ефективне. Сучасна ситуація в теорії та практиці світового менеджменту характеризується співіснуванням і взаємодією трьох основних підходів: системного, процесного і ситуаційного, при явному домінуванні останнього.

Сучасний менеджмент в значній мірі відрізняється від традиційного менеджменту. Так, традиційний менеджмент виходить з уявлення процесу управління у вигляді виконання менеджменту ряду функцій, що включають планування, організацію, координацію, активізацію та контроль. Традиційний менеджмент засновано на

поділі процесу управління за функціями:

- планування – формування цілей організації і вибір шляхів їх досягнення;

- контроль – визначення відповідності характеристик управління цільовим плановим параметрам та оцінка ефективності дій менеджерів та їх підрозділів;

- координація – забезпечення взаємодії між різними ланками підрозділів, організаціями та управлінськими працівниками;

- мотивація – система стимулів ефективної праці, створення цільових установок ефективної праці.

Ці функції іноді розширюють і додатково включають такі, як:

- організація (як функція управління) – визначення того, як повинні бути досягнуті цілі, ким і коли, розподіл робіт між виконавцями;

- лідерство – керівництво та мотивація персоналу, вирішення конфліктних ситуацій;

- підбір і розстановка кадрів персоналу – вироблення і проведення кадрової політики організації в області прийому на роботу, розстановка по робочих місцях, а також методи оцінки кадрів.

Сучасний менеджмент супроводжується рядом важливих нових функцій, які багато в чому відрізняються, а в деякому своєму прояві доповнюють функції традиційного менеджменту, а саме:

- інтелектуальний характер процесів прийняття рішення;

- розгалуження єдиної системи загального менеджменту на інвестиційний менеджмент, маркетинговий, інноваційний та інші;

- виникнення нових функцій менеджменту, що пов'язано з ускладненням середовища управління, необхідністю максимального використання всіх внутрішніх резервів менеджерів, зростання впливу менеджерів на кінцеві результати, необхідністю зростання інтелектуального рівня керівництва та кваліфікації менеджерів;

- використання інформаційних технологій в менеджменті.

Таким чином, слід виділити головні складові сучасного менеджменту в Україні, які безпосередньо впливають не тільки на успіх компаній, але і на економіку в цілому:

- культура організації повинна розглядатися як важливий фактор прибутку і конкурентоспроможності комерційної організації, як фактор успіху, ефективності діяльності, а часом і виживання некомерційних організацій.

- стратегічне управління та стратегічне планування знаходять своє застосування у все більшій кількості конкурентних управлінських ситуацій;

- поширення концепцій, методів і моделей управління, які довели

свою ефективність в комерційних організаціях, на некомерційні організації. [1].

Окрім комунікації до зв'язуючих процесів управління належать і управлінські рішення. Жодна людина, жодна організація не може існувати без цієї управлінської функції, але якщо людина ухвалює рішення в особистих інтересах, то керівник-управлінець зобов'язаний приймати рішення на користь організації, в якій він працює. При цьому ставки і відповідальність керівника значно вищі, ніж приватний вибір індивіда, оскільки зачіпаються інтереси і долі інших працівників організації, а це десятки, сотні, тисячі людей. Відповідальність за ухвалення важливих рішень в організації лежить тільки на керівниках вищих рівнів управління. [2].

Керівники нижчих рівнів управління ухвалюють рішення відповідно до своїх посад і компетенції. Ступінь важливості схвалюваних рішень залежить від кількості влади, якою наділений керівник. [3].

Управлінські рішення – це вибір альтернативи, тобто вибір з безлічі можливих варіантів вирішення конкретної проблеми ситуації одного, на думку керівника, найбільш оптимального.

Організаційне рішення – це вибір, який повинен зробити керівник, щоб виконати обов'язки, обумовлені посадою, яку він займає.

Мета організаційного рішення – забезпечення руху до поставлених перед організацією завдань. Тому найефективнішим організаційним рішенням стане вибір, який буде насправді реалізований і зробить найбільший внесок у досягнення кінцевої мети.

Після ухвалення рішення і після того, як воно почало діяти, важливим є встановлення зворотного зв'язку між керівною і керованою системами. У процесі реалізації рішення необхідний постійний контроль і відстежування ситуації для своєчасного ухвалення коригуючих дій, що пов'язано з динамікою змін, особливо в зовнішньому середовищі організації. Зворотній зв'язок дозволяє порівняти те, що відбувалося до реалізації рішення, і те, що має організація на кожному етапі або в конкретний момент часу у процесі його реалізації.

На прийняття рішення також впливають такі чинники, як особисті оцінки керівника, сфера прийняття рішення, інформаційні і поведінкові обмеження, негативні наслідки і взаємозалежність рішень.

Особисті оцінки керівника – це його система цінностей. Кожна людина володіє своєю системою цінностей, яка визначає її дії і впливає на процес прийняття рішень. До таких цінностей можна віднести моральні і естетичні якості, інтереси людини, поняття

порядності, добра і зла, економічні, політичні та інші цінності. Важливо відзначити, що всі управлінські рішення побудовані на ґрунті будь-якої системи цінностей.

Рішення залежить від сфери або обставин, в яких воно приймається. Ці обставини класифікуються як умови визначеності, ризику або невизначеності.

Визначеність – це умови, в котрих керівник знає, що робити і як робити, заздалегідь відомий результат від реалізації прийнятого рішення.

До рішень, які приймаються в умовах ризику, належать такі результати, які не є визначеними, але вірогідність кожного результату відома. Вірогідність передбачає припущення, що результат може бути досягнутий, а може бути і не досягнутий, але для досягнення потрібного результату необхідно реалізувати комплекс яких-небудь допоміжних рішень, які б зменшили ризик, збільшили вірогідність і забезпечили очікуваний результат. Крім цього, потрібні контроль та відслідковування ризику і так званого страхового рішення, які зменшили б втрати в разі недосягнення потрібного результату.

Невизначеність – це умови, в яких приймається рішення, коли неможливо оцінити вірогідність потенційних результатів. Умови невизначеності характерні у ситуаціях, що швидко змінюються. В таких умовах керівники роблять акцент на досвід, знання та інтуїцію.

Інформаційні обмеження – це обмеження у можливостях отримання необхідної інформації. Для організації потрібна інформація – це як очі для людини. Без неї організація з часом приречена на відставання і розпад. Інформація – це знання про сьогоднішнє і передбачення майбутнього, це вирішення сьогоднішніх проблем і прогнозування завтрашніх. Обмеженість в інформації обумовлена або її недоступністю, або її занадто високою ціною, але скільки б вона не коштувала, затрати на її придбання повинні окупатися вигодами від її використання.

Поведінкові обмеження пов'язані з впливом на прийняття рішення між особових і внутрішньогосподарських комунікацій, тобто розходження в оцінках ситуації керівників організації, їх психологічних якостей, особистих пристрастей або лояльності щодо кого-небудь, їх поведінці і принципах.

Негативні наслідки виникають в разі прийняття компромісних або неоптимальних рішень. При цьому організація в чомусь виграє, а в чомусь програє, але в будь-якому випадку, це не повинно вплинути на досягнення потрібного результату і в межах запланованих зусиль.

У зв'язку з тим, що всі рішення в організації впливають одне на

одне, важливим чинником стане аналіз взаємодії рішень в системі управління організацією. Вирішення важливої проблеми може потребувати декілька десятків рішень менш потрібних проблем, при цьому на кінцевий результат може вплинути і помилково прийняте, менш значуще рішення.

Прийняття рішень на вищому державному рівні – процес прийняття раціональних рішень керівниками країни. Ці рішення ґрунтуються на інформації про зовнішнє і внутрішнє середовище, на її аналізі і оцінці; на знаннях, на прорахунку і передбаченні розвитку ситуації після реалізації рішення; на суспільному інтересі. При прийнятті рішення необхідно враховувати високий рівень відповідальності керівників перед суспільством і вплив рішення як на окремі прошарки суспільства, так і на добробут його більшої частини. Таким чином, процес сучасного управління може бути визначений як інтегрований результат усіх взаємопов'язаних функцій менеджменту, які об'єднані такими сполучними процесами як комунікації та прийняття рішень. [4].

Українська модель сучасного менеджменту знаходиться в стадії формування. Для більшості компаній розвиток такого бачення сучасного менеджменту є зіставлення конгломерат з різних зарубіжних методів на базі збережених старих адміністративно – бюрократичних систем. Сучасні методи управління культурою організації, що відпрацьовуються в комерційних фірмах, постійно знаходять своє застосування в некомерційних організаціях. Тому розвиток сучасного менеджменту в Україні носить собою безперервний пошук все більш нових способів зробити свою компанію більш конкурентоспроможною на світовому ринку управління.

1. Скібіцька, Л. І. Тайм – менеджмент : навч. посібник для економ. вузів; Мін-во освіти і науки України. К. : Кондор, 2009. 528 с.

2. Туленков, М. В. Сучасні теорії менеджменту : навч. посібник / М. В. Туленков. К. : Каравела, 2012. 304 с.

3. Маркіна, І. А. Менеджмент організації : навч. посібник / І. А. Маркіна, Р. І. Біловол, В. А. Власенко ; Міністерство освіти і науки, молоді та спорту України, Вищий навчальний заклад Укоопспілки "Полтавський університет економіки і торгівлі". К. : ЦУЛ, 2013. 248с.

4. Федоренко, В. Г. Основи менеджменту : підручник для вузів К. : Алерта, 2007. 420 с.

ТАКТИЧНІ ПОВОЄННІ ПРІОРИТЕТИ РОЗВИТКУ РЕКРЕАЦІЙНО-ТУРИСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В ОДЕСЬКІЙ ОБЛАСТІ

Хумарова Ніна

Державна установа «Інститут ринку і економіко-екологічних досліджень НАН України», м. Одеса

Одеса та Одеська область є міжнародно знаними завдяки багатому рекреаційно-туристичному потенціалу, що базується на різноманітні морських рекреаційних ресурсів, які забезпечують відпочинок, оздоровлення, лікування вітчизняних та іноземних туристів. Вагомість рекреаційно-туристичного бізнесу для Одеської області визначається його внеском в економіку регіону, так наприклад, обсяг реалізованої продукції (товарів, послуг) суб'єктів господарювання цього сектору в 2020 році становив 24,05% (розраховано згідно [1]), для порівняння цей показник: по промисловості - 18,1%; по сільському, лісовому та рибному господарству - 3,2%. Між тим доля Одеської області у загальному обсязі туристичного збору по Україні коливається на рівні $\approx 10\%$ - 11,6%, а саме в 2019 р. туристичний збір склав 21,4 млн грн., в 2020 р. – 15,2 млн грн., а в 2021 р. - 26,8 млн грн. [2], що свідчить про «приховані резерви» та потенціал даного сектору регіональної економіки.

Відповідно до зазначеного є потреба формувати систему управління рекреаційно-туристичним сектором виходячи з існуючих внутрішніх та зовнішніх переваг, використовуючи повний спектр виробничих, інфраструктурних, природних ресурсів та екосистемних послуг регіону. Зasadничими залишаються принципи сталого розвитку, збереження та відновлення рекреаційних, оздоровчих територій і об'єктів та оперативного реагування на суворі реалії, що пов'язані із повномасштабною російською агресією 2022 року.

Під час воєнного стану та у період повоєнного відновлення країни особливо затребуваними є послуги з реабілітації, оздоровлення та відпочинку осіб, що постраждали від воєнної агресії РФ. В країні діють соціальні преференції, це гарантовано дією низки нормативно-законодавчих актів, відповідно до яких постраждали особи мають право на безкоштовне санаторно-курортне лікування за рахунок коштів державного бюджету, а це потребує значного матеріально-фінансового забезпечення. Також на тлі збільшення негативних наслідків пандемічних ситуацій ця сфера ще в довоєнний час була визнана пріоритетною, про що свідчить рішення Національної туристичної організації України визнати 2022 рік як рік розвитку

медичного туризму, обсяги якого зростають у багатьох країнах світу у геометричній прогресії [3]. Себто на порядку денному є питання вдосконалення системи управління щодо розвитку санаторно-курортного господарства у традиційних рекреаційних регіонах України. Саме тому, з одного боку, потрібно забезпечити максимальну державну підтримку соціально вразливих верств населення, а з іншого мають бути створені сприятливі умови для активізації приватних інвестицій у цей сектору регіональної економіки, для перетворення рекреаційно-туристичної діяльності на конкурентоспроможний та високорентабельний бізнес.

Система управління регіональним розвитком рекреаційно-туристичної сфери у довоєнний період мала певні недоліки, які у складних умовах воєнного часу набувають особливого значення і стосуються економічних, екологічних та соціальних аспектів, серед яких:

- недооцінка значущості рекреаційної діяльності у структурі регіональної економіки, що підтверджується відсутністю науково-обґрунтованої концепції ефективного її розвитку на основі раціонального використання природних рекреаційно-туристичних ресурсів регіону;

- відсутність зонування рекреаційних територій та об'єктів з чітко визначеними економічними та техніко-економічними показниками, зокрема їх площами, наявністю матеріально-технічної бази, якістю та станом природних ресурсів тощо (в т.ч. зонування пляжних територій за протяжністю та якістю піщаного покриву, існуючою та потенційною економіко-екологічною місткістю і т.ін.);

- усталена тенденція до зменшення загальної кількості санаторно-курортних закладів, включаючи дитячі, їх економічно неефективна діяльність та несистемна інформація щодо оздоровлення осіб, які отримують соціальну підтримку з боку держави, в т.ч. дитячого оздоровлення, зокрема через розпорошеність інформації, яка надається від різних відомств, в т.ч. Мінсоцполітики, МОЗ, МВС, ЗС України тощо;

- відсутність комплексного моніторингу реальних обсягів рекреаційно-туристичної діяльності суб'єктів господарювання через недосконалість показників статистичної звітності в цій сфері;

- зниження наповнення місцевих бюджетів та тінізація робочих місць (себто ухиляння від декларування реальних доходів), що спостерігались на тлі збільшення відсотку малого та середнього підприємництва у сфері екологічного, сільського, зеленого, сімейного, гастрономічного та інших видів туризму;

➤ зниження якості довкілля (рекреаційних міських зон), що раніше було пов'язано із щільністю населення і близькістю працюючих підприємств (в т.ч. екологічно небезпечних), а під час воєнних дій ускладнено руйнуванням та мінуванням прибережних зон, вилученням на потреби оборони значного обсягу піску та вивезенням залізобетонних блоків берегозахисних споруд із територій міських пляжів тощо у м. Одеса та інших великих містах області, а також в традиційних курортних територіях (Затока, Кароліно-Бугаз, Грибівка, Санжійка тощо);

➤ недостатній рівень розвитку соціальної, технологічної, інформаційної, комунікаційної, транспортної та іншої інфраструктури, який значно ускладнюється наслідками військової агресії РФ в країні та в Одеській області зокрема (відтік та евакуація населення, руйнація інфраструктурних та транспортних об'єктів тощо).

Важливо, що розбудова управління рекреаційно-туристичною галуззю неможлива без урахування стану природних ресурсів регіону, зокрема за рівнем значимості та масштабами цінності (міжнародний, національний, регіональний та локальний), в тому числі для визначення альтернативності його використання, доцільності зміни цільового призначення земель та видів господарської діяльності.

З урахуванням визначених проблем, вважаємо, що основними напрямками, що сприятимуть вдосконаленню управління рекреаційно-туристичною сферою в регіоні у повоєнний період мають бути:

1. розробка та впровадження єдиної регіональної політики і стратегії досягнення цільових орієнтирів (індикативних планів) у сфері рекреаційно-туристичного бізнесу;

2. державна підтримка та сприяння забезпеченню соціального захисту усіх категорій громадян, яким гарантовано це право, а також стимулювання господарської мотивації до відпочинку та оздоровлення населення на вітчизняних курортах та рекреаційних територіях;

3. створення сприятливого інвестиційного середовища для поживлення розвитку різних форм державно-приватного партнерства, передусім новітніми інноваційними структурами, що в умовах обмеженості державного матеріально-фінансового забезпечення є необхідним;

4. впорядкування відносин власності на природні рекреаційні ресурси та рекреаційно-туристичні об'єкти (в першу чергу санаторно-курортного та оздоровчого профілю) із чітким адмініструванням [4], що дозволить забезпечити раціональне використання та охорону природних рекреаційних ресурсів, сприятиме розвитку на їх основі

супутніх та інших видів господарської діяльності (розлив мінеральних вод, косметологічна та лікувальна продукція тощо);

5. орієнтація на розвиток існуючих та будівництво нових засобів колективного розміщення із імідж-характеристиками для VIP-споживачів у сфері рекреаційно-туристичного бізнесу, що дозволить вийти на новий рівень доходності даного сектору регіональної економіки та підвищити репутацію Одеси як «перлини Чорного моря».

Виходячи із необхідності усунення недоліків щодо використання земель оздоровчого та рекреаційного призначення та вдосконалення системи управління у цій сфері, вважаємо, що першочерговим пріоритетом має бути проведення інвентаризації земель та санаторно-курортних закладів, об'єктів готельно-ресторанної сфери та інших закладів оздоровлення та відпочинку, в т.ч. дитячих, яка надасть можливість впорядкувати інформацію щодо відомчої приналежності, прав та форм власності, в яких вони перебувають. Інвентаризація дозволить: встановити кількісні та якісні характеристики щодо економічного стану санаторно-курортних закладів; визначити такі що мають бути повернені у державну власність, адже неефективно використовуються або є власністю резидентів країни-агресора; визначити наявну та потенційну місткість і якість їх природно-ресурсного потенціалу з метою надання послуг з відпочинку, оздоровлення і реабілітації постраждалих від воєнної агресії рф, в т.ч. дитячих.

Розпочинати вказану інвентаризацію потрібно з:

- розробки Форм звітності з показниками, що відображають фінансові та економічні показники рекреаційно-туристичної діяльності (обсяги надходжень, туристичних зборів, обсяги виробництва та надання туристичних послуг, плати за природні ресурси, земельний податок і т.ін.);

- запровадження відкритої інформаційної платформи - Регіонального реєстру суб'єктів рекреаційно-туристичної діяльності, що міститиме показники публічної інформації та статистичної звітності щодо об'ємів економічної діяльності, форм та прав власності на природні рекреаційні ресурси, а також основні виробничі фонди суб'єктів господарювання із економічною та грошовою їх оцінкою (наявність систем екоменеджменту, сертифікатів якості, проведення природоохоронних заходів тощо).

Інвентаризація та впорядкування інформації щодо рекреаційно-туристичної діяльності в регіоні сприятиме виявленню неефективно працюючих закладів; встановленню нових перспективних територій та об'єктів для рекреаційної діяльності; створенню нових робочих місць

у рекреаційній та супутніх до неї галузях; виявленню резервів збільшення місць для відпочиваючих, що відповідно активізує регіональний соціально-економічний розвиток та наповнення місцевого бюджету у період повоєнного відновлення.

Таким чином, при визначенні перспектив ефективного розвитку рекреаційної сфери, зокрема санаторно-курортної діяльності, пропонуємо зосередитись на: врегулюванні системи управління рекреаційно-туристичної діяльності на основі індикативного планування та впорядкування відносин власності в цій сфері; залученні інвестицій та підвищенні підприємницької активності, в т.ч. для суспільних потреб та споживачів преміум-класу; створенні сприятливих умов для кооперації рекреаційно-туристських, транспортних компаній, готельно-ресторанного бізнесу, банківських установ, ІТ-сфери тощо; забезпеченні розвитку окремих видів туризму на принципах інклюзивності (соціального, дитячого, лікувально-оздоровчого, екстремального, зеленого, круїзного та ін.); диверсифікації економіки регіону шляхом розвитку індустрії гостинності тощо.

1. Методика розрахунку обсягів туристичної діяльності: Наказ Державної туристичної адміністрації та Держкомстату від 12.11.2003 №142/394. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1128-03#Text>

2. Україна отримала рекорді 244 млн грн туристичного збору. Державне Агентство Розвитку Туризму. URL: <https://www.tourism.gov.ua/blog/ukrayina-otrimala-rekordi-244-mln-grn-turistichnogo-zboru>

3. Національна туристична організація України оголосила 2022-ий роком оздоровчого та медичного туризму. НТОУ. 2022. URL: <https://www.facebook.com/NTOUkraine/posts/pfbid02jUcX2sy382zCgyjHvnBXiEj9opUpKf1MXzaKH9VrNzdDq6KNHs73Jz25BvTsbFw4l>

4. Мартієнко А.І., Хумарова Н.І.. Економіка природокористування: адміністрування управління: монографія. НАН України, Ін-т пробл. ринку та екон.-екол. дослідж. Одеса: ІПРЕЕД НАНУ 2017. 300с.

ЗАСТОСУВАННЯ ІНСТРУМЕНТІВ РЕГІОНАЛЬНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПОЛІТИКИ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ЗГУРТОВАНОСТІ В УКРАЇНІ

Циналеївська Ірина Антонівна

ДУ «Інститут ринку і економіко-екологічних досліджень НАН
України», м.Одеса

У ХХст. ефективність управління будь-якої соціально-економічної системи (в тому числі й регіону) в умовах ринкової економіки, визначався рівнем її конкурентоздатності, тобто формуванням та реалізацією її конкурентних переваг, що їй притаманні. Віддаючи належне сучасним умовам глобалізованого постіндустріального світу, сучасна система управління має враховувати аспект гуманізації економіки через забезпечення розумного, сталого та інклюзивного розвитку за умов ефективного використання наявних в регіоні ресурсів (в тому числі: людських, майнових, матеріальних, земельних та інших природньо-сировинних) для задоволення потреб населення, що проживає на території регіону.

Відзначаючи досвід країн Європейського Союзу, регіональна політика ЄС, яка також відома як політика згуртованості, має на меті покращення економічного добробуту регіонів ЄС та уникнення регіональних диспропорцій. Територіальна згуртованість поступово стає важливою метою політики ЄС з метою стимулювання більш збалансованої території ЄС, головним чином через зростаючу горизонтальну взаємозалежність між політикою ЄС та питаннями територіального розвитку, хоча територіальна політика не є формальною компетенцією політики ЄС [1]. Економічна, соціальна та територіальна інтеграція в Європейському Союзі має підтримуватися відповідною політикою. Політика згуртованості ЄС допомагає кожному регіону повністю розкрити свій потенціал, а Європейському Союзу в цілому підвищити рівень життя та загальне процвітання. Концептуальні напрями та практичні аспекти політики згуртованості країн ЄС викладені, в основному у спеціальних звітах Європейської Комісії стосовно цього питання, зокрема: Другий, Третій та Четвертий Звіти Європейської Комісії з Економічної та Соціальної Згуртованості; П'ятий, Шостий, Сьомий, Восьмий Звіти з Економічної, Соціальної та Територіальної Згуртованості; Територіальний Порядок Денний - 2020 (2007р.); а також Зелена Книга з Територіальної Згуртованості.

В рамках опублікованої Зеленої Книги з Територіальної Згуртованості (2008р.), інструментами політики територіальної згуртованості в ЄС виступають наступні засоби [2]:

- Підвищення обізнаності. Територіальні питання мають вирішуватися в рамках існуючої Оцінки Впливу Європейської Комісії (Commission Impact Assessment). Поінформованість щодо територіального впливу нетериторіальних чинників є одним із важливих елементів, необхідних для досягнення територіальної згуртованості.

- Інформація (чим більше інформації та обґрунтованих висновків щодо територіальної різноманітності ЄС, різних типів територій, їх потенціалу, слабких сторін, потреб та наявних ресурсів, тим краще буде розуміння необхідності врахування територіального контексту при подальшій розробці стратегій інтегрального розвитку.

- Освіта. Необхідно створити вдосконалені освітні схеми, мережі та аналітичні центри для забезпечення процесів взаємного навчання, де у центрі уваги є розвиток потенціалу, з одного боку, та сприяння взаєморозумінню (мовні питання), з іншого.

- Бенчмаркінг (забезпечення постійного бенчмаркінгу для найкращого використання територіального потенціалу та подолання викликів, що пов'язані зі слабкими сторонами території сприятимуть зміцненню діалогу).

- Діалог і консультації. Для охоплення важливих зацікавлених сторін потрібні різні платформи. Такі зацікавлені сторони, особливо ті, хто не звик мислити територіально, мають бути визначені на кожній території та залучені до більш широкого діалогу. Це вимагає залучення видатних прихильників територіальної єдності, які мають авторитет і авторитет у ширших колах нашого суспільства.

- Координація. У довгостроковій перспективі порядок денний має передбачати кращу координацію між секторами та між різними рівнями прийняття рішень. Координація між різними секторами формування політики ЄС має бути сферою, з якої слід почати. На другому етапі має бути призначений уповноважений, якому можна делегувати право брати участь у всіх видах діяльності, які мають значні територіальні наслідки.

- Кооперація. Територіальне співробітництво на різних рівнях було визначено як відповідний механізм для підтримки здорового розвитку територій, що впливають один на одного. Це стосується таких питань, як функціональні регіони, партнерство між селом і містом, міста як рушії розвитку ширшої території, поліцентричний розвиток тощо.

- Заохочення. Різні види фінансування мають бути надані та пов'язані з процесами, таким чином слугуючи необхідною основою для активного залучення зацікавлених сторін.

- Побудова стратегії. Інтегровані регіональні стратегії допомагають

визначити окремі територіальні потенціали та слабкості та можуть служити орієнтирами щодо використання різних джерел фінансування. Повторне впровадження інтегрованих регіональних стратегій для обговорення різних джерел фінансування ЄС допомагає досягти цієї функції. Інтеграція територіальної згуртованості в Лісабонську стратегію та Стратегічні настанови щодо єдності є надзвичайно важливою. Обидві стратегії впроваджуються та адаптуються в територіальному контексті на регіональному та/або національному рівнях.

Наведені вище інструменти політики згуртованості є специфічними для ЄС. Проте вивчення досвіду застосування інструментів політики згуртованості ЄС для України є обов'язковим, зважаючи на те, що «формування згуртованої держави в соціальному, гуманітарному, економічному, екологічному, безпековому та просторовому вимірах» визначено першочерговою стратегічною ціллю Державної стратегії регіонального розвитку на період 2021-2027 років[3]. Зважаючи на те, що у вітчизняному науковому просторі концептуальний базис політики територіальної згуртованості заходиться у стані свого формування, а емпіричних даних, що дозволили б обґрунтувати питання щодо вибору інструментарію політики та оцінки її ефективності, за відсутності практики застосування даної політики в Україні як такої, - немає, відтак, вищезазначені інструменти політики згуртованості ЄС можна екстраполювати, розглядаючи цілі, напрямки та завдання Державної стратегії регіонального розвитку на період 2021-2027 років (надалі – Стратегії) за умов їх адаптації до українських реалій.

Всього структура Стратегії включає 3 стратегічні та 6 оперативних цілей, відповідно до яких встановлено 35 напрямів політики, яким відповідають 265 завдань. В рамках зазначеного в Стратегії напрямку «Посилення використання потенціалу розвитку середніх та малих міст» відповідно до завдання щодо сприяння запровадженню інноваційних технологій у системи управління розвитком міст на засадах концепції розумного міста (Smart City) можливе застосування такого інструменту політики згуртованості ЄС, як «бенчмаркінг». Цей самий інструмент є доступним для застосування за напрямом «Розвиток інженерної інфраструктури» через завдання щодо забезпечення оновлення регіональних програм реформування житлово-комунального господарства з метою удосконалення системи управління житлово-комунальними послугами, скорочення питомих показників використання енергетичних і матеріальних ресурсів, поширення практики складення та реалізації муніципальних

енергетичних планів та планів дій сталого енергетичного розвитку та клімату. Також за напрямом «Розвиток інженерної інфраструктури», в рамках завдання щодо сприяння створенню мережі сміттєпереробних підприємств, проведенню роз'яснювальної роботи з підвищення рівня поінформованості населення щодо управління відходами, можливе застосування одразу двох інструментів політики згуртованості ЄС, зокрема: підвищення обізнаності та поширення інформації.

За напрямом «Підтримка програм міжрегіональної кооперації та обмінів між регіонами України» можливе застосування таких інструментів, як кооперація, та поширення інформації, відповідно до завдання із забезпечення проведення інформаційної кампанії та організації міжрегіональної співпраці щодо здійснення регіонами спільних заходів, спрямованих на розвиток економіки, туристично-рекреаційної сфери, транспортної інфраструктури, використання господарського комплексу, зменшення антропогенного навантаження на територію, впровадження сучасних технологій переробки та утилізації побутових і виробничих відходів, впровадження принципів інтегрованого управління територією.

Відповідно до напрямку «Створення умов для ефективного використання економічного потенціалу культурної спадщини» необхідним є використання одночасно двох інструментів політики – «діалог та консультації» та «підвищення обізнаності» для реалізації завдання щодо залучення громадськості до процесів управління та контролю в галузі охорони культурної спадщини, формування позитивної громадської думки щодо необхідності бережливого використання культурного надбання.

За напрямом «Підвищення якості і конкурентоспроможності вищої, фахової передвищої та професійної (професійно-технічної) освіти» необхідним є застосування таких інструментів, як «діалог та консультації», «освіта» та «координація», для вирішення завдання щодо створення комунікаційної платформи всіх стейкхолдерів професійної (професійно-технічної) освіти в регіонах щодо поліпшення управління у сфері професійної (професійно-технічної) освіти, підвищення якості освітніх послуг, визначення потреб регіональних ринків праці у кваліфікованій праці.

В рамках реалізації завдання щодо сприяння впровадженню моделі комплексного територіального розвитку, управління та маркетингу туристичних дестинацій “Smart Tourist Destination” на регіональному та місцевому рівні, відповідно до напрямку «Розвиток внутрішнього туризму» можливим є застосування інструментів «побудова стратегії» та «бенчмаркінг».

Починаючи з 2020 р. дискусія щодо згуртованості точиться як на рівні суб'єктів державного й регіонального управління, так і на рівні громадських і наукових кіл. Дискусійним майданчиком для обговорення питання соціальної згуртованості виступає, створений у 2018 році, портал Національна платформа "Діалог про мир та безпечну реінтеграцію" [4]. Відповідно до інструментарію політики згуртованості ЄС такий портал сприяє згуртованості задіючи одразу комплекс засобів, а саме: «діалог та консультації», «підвищення обізнаності», «кооперація» та «поширення інформації».

На нашу думку, в Україні на практиці інструментарій політики згуртованості ЄС реалізується не повною мірою. Так, недостатньо уваги приділено інструментам заохочення й побудови стратегії. Інструменти регіонального менеджменту необхідно втілити в конкретний територіальний контекст для формування ефективних та життєздатних територіальних стратегій, а заохочення через різні види фінансування слугувало б необхідною передумовою активного залучення зацікавлених сторін.

1. Schout, J.A., Jordan, A.J. (2007) From Cohesion to Territorial Policy Integration (TPI): Exploring the Governance Challenges in the European Union, *European Planning Studies*, 15 (6): 835-851

2. Akademie für Raumforschung und Landesplanung (Ed.) (2008): The Territorial Cohesion Principles: Position Paper to the EU Green Paper on Territorial Cohesion, Position Paper from the ARL, No. 78, Verlag der ARL - Akademie für Raumforschung und Landesplanung, Hannover, Available from: <https://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0156-00786>

3. Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021–2027 роки: Постанова Кабінету Міністрів України від 05.08.2020 № 695. Урядовий портал. URL: <https://www.kmu.gov.ua/storage/app/uploads/public/5f3/40c/c1e/5f340cc1e0f9e216385973.doc>.

4. Національна платформа "Діалог про мир та безпечну реінтеграцію" [Електронний ресурс]. / Код доступу: <http://national-platform.org/#rec217107492>

ВРАХУВАННЯ ЧИННИКА СТАЛОСТІ ДОВКІЛЛЯ В БІЗНЕС-МОДЕЛЯХ: УПРАВЛІНСЬКИЙ КОНТЕКСТ

Тарас Челепіс, аспірант кафедри екологічної економіки та бізнесу,
Національний лісотехнічний університет України, Львів

Останнім часом бізнес-моделі екологічної сталості привертають все більшу увагу в сфері управління, а також серед практиків і зацікавлених сторін.

Відповідно до численних міжнародних звітів, таких як United Nations Global Environmental Outlook (UN Environment, 2019) та Intergovernmental Panel on Climate Change's (IPCC, 2018) глобальні екологічні проблеми, зокрема зміни клімату, негативно впливають на всі сфери життя людини. Тому все більше уваги вчені приділяють ринковим трансформаціям і тематиці бізнес-моделей у контексті врахування чинника сталості розвитку. Стандартне визначення бізнес-моделей можна окреслити як конфігурацію відчуттів клієнта, зацікавленості клієнтів, надання цінності та елементу монетизації, який фіксує причинно-наслідкові зв'язки між створенням цінності та наданням цієї цінності клієнтові на рівні бізнесу. Загалом, дослідження бізнес-моделей досліджують те, як фірми реалізують створення та отримання економічної вартості.

Тема бізнес-моделей була застосована в багатьох контекстах і сферах управління таких наприклад як електронний бізнес стратегія управління технологіями та інноваціями, а також у соціальних питаннях області. Останнім часом щораз більший акцент у сфері бізнес-моделей стосується сфери сталості довкілля, як актуальний для досліджень і для практики.

До теперішнього часу переважна більшість оглядів бізнес-моделей та сталості зосереджувалася на конкретних основних областях, пов'язаних з сталістю довкілля, такими як категоризація архетипів бізнес-моделей; бізнес-моделей орієнтованих на відновлюваних джерелах енергетики та сталій енергетиці (Nielsen & Alkemade, 2016); бізнес-моделі економіки замкнутого циклу (Nussholz, 2017); сталі інноваційні бізнес-моделі (Geissdoerfer, Vladimirova, & Evans, 2018); бізнес-моделі системи «продукт-послуга» (Reim, Parida, & Örtqvist, 2015).

Розробка бізнес-моделей із врахуванням питання сталості довкілля є областю досліджень, яку розглядали численні дослідники (наприклад, Asif, Lieder, & Rashid, 2016).

Сталість довкілля трактують як широке та інклюзивне поняття,

що містить різні екологічно-орієнтовані практики управління які спрямовані на покращення впливу бізнесу на природне середовище, наприклад організаційні та управлінські інструменти, необхідні для вирішення аспектів сталості, екологічні практики та методи економіки замкненого циклу, а також стратегії або аспекти управління, засновані на сталості та екологічних інноваціях (пов'язані до продуктів / послуг чи процесів) та стійкої продуктивності. Відповідно, досі актуально проводити систематичний огляд за всіма аспектами пов'язаних зі сталістю довілля на рівні бізнесу та управління не існує. У світлі поточних та майбутніх кліматичних та екологічних проблем актуальність інтегрування питання забезпечення сталості довілля у господарській діяльності є високою через збільшення запитів від багатьох зацікавлених сторін до корпоративних змін, а також від визнання бізнесом великого потенціалу «зелених» можливостей. Таким чином, ключ до успішних бізнес-моделей — це створення екологічних та соціальних цінностей та синергія таких цінностей для бізнесу.

У подальшому актуальними будуть комплексні дослідження бізнес-моделей, які б уможлилювали соціальні та економічні перетворення та політику таким чином, щоб створити додаткову вартість для клієнтів та суспільства загалом. Потрібно визначити яким чином нові бізнес-моделі можуть зробити внесок до сталішого суспільства. Це має практичну цінність для менеджерів, політиків аналітиків та осіб, у чію відповідальність входять заходи планувального характеру. Даний напрям досліджень продовжуватиме розвиватися і може сприяти ширшим дебатам стосовно того, як бізнес формує ринки та суспільство в напрямку сталості.

1. Asif, F. M., Lieder, M., & Rashid, A. (2016). Multi-method simulation based tool to evaluate economic and environmental performance of circular product systems. *Journal of Cleaner Production*, 139, 1261–1281.

2. Geissdoerfer, M., Vladimirova, D., & Evans, S. (2018). Sustainable business model innovation: A review. *Journal of Cleaner Production*, 198, 401–416.

3. IPCC, 2018. In V. Masson-Delmotte, P. Zhai, H.-O. Pörtner, D. Roberts, J. Skea, P. R. Shukla, et al. (Eds.), *Global warming of 1.5°C. An IPCC special report on the impacts of global warming of 1.5°C above pre-industrial levels and related global greenhouse gas emission pathways, in the context of strengthening the global response to the threat*

of climate change, sustainable development, and efforts to eradicate poverty. Geneva, Switzerland: World Meteorological Organization. In Press.

4. Niesten, E., & Alkemade, F. (2016). How is value created and captured in smart grids? A review of the literature and an analysis of pilot projects. *Renewable and Sustainable Energy Reviews*, 53, 629–638.

5. Nussholz, J. L. K. (2017). Circular business models: Defining a concept and framing an emerging research field. *Sustainability*, 9(10), 1810.

6. Reim, W., Parida, V., & Örtqvist, D. (2015). Product–service systems (PSS) business models and tactics—A systematic literature review. *Journal of Cleaner Production*, 97, 61–75

7. UN Environment. (2019). *Global Environmental Outlook—GEO-6: Healthy planet, healthy people*. Nairobi: Cambridge University Press. doi.org/10.1017/9781108627146

УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Червак Маряна, Степанюк Оксана

Вища школа суспільно-економічна в Пшеворську

В сучасних ринкових відносинах система менеджменту підприємства може породжувати управлінські конфлікти, а також є способом їх розв'язання. Тобто, конфлікти можуть бути своєрідним бар'єром у розвитку системи менеджменту, а також і сприяти такому розвитку. А це залежить від вміння управляти конфліктами та від середовища виникнення конфліктів. Конфлікти притаманні на практиці всім організаціям. Це відбувається тому, що всі, хто працює на підприємстві має свої цілі, прагнення та інтереси.

Конфлікт – в загальному це відсутність згоди між двома чи більше сторонами (організаціями, особами), це зіткнення протилежностей, розходження в поглядах, позиціях та інтересах. Конфлікт виступає природною частиною людського життя.

Для управлінського персоналу підприємства конфлікти є одним з джерел напруги та виникнення стресу на роботі, на них часто витрачаються людські та інші ресурси [2].

Від ефективності управління конфліктами залежить їх результати. А також наслідки конфлікту можуть усувати або провокувати передумови для нових конфліктів. Але врегулювати такі ситуації не завжди можливо.

Управління конфліктами на сучасному підприємстві є важливою управлінською діяльністю. В умовах нестабільної економіки, політичної та військової ситуації, а також і в умовах пандемії зростає кількість конфліктів, як міжособистісних, так і міжгрупових.

В ході аналізу діяльності сучасних підприємств можна сказати, що конфлікт є важливою формою взаємодії між людьми, засобом вирішення тих чи інших бізнес-проблем, а також самоствердження та самовираження особистості в трудовому колективі. Соціологами дослідження, що проводилися, дали такі результати: близько 75–80% свого робочого часу представники різних керівних посад перебувають під впливом прихованих або явних суперечностей. Їх ігнорування може призвести до різних конфліктів, а сама участь в конфліктних ситуаціях займає приблизно 20% робочого дня того чи іншого співробітника. Це впливає з того, що людські ресурси є однією з найважливіших частин сукупного ресурсного потенціалу всього підприємства.

Конфлікти в організації є відкритою формою існування розбіжностей в інтересах, які виникають в процесі взаємодії людей в

ході розв'язання проблем виробничого, а також особистого характеру. Це також може бути зіткнення протилежних дій учасників конфліктного процесу, що викликається розбіжністю певних інтересів, норм поведінки, культурних цінностей. Конфлікти виникають, коли не збігаються організаційні засади, а також реальна поведінка членів трудового колективу. Існують різні підходи до визначення сутності конфліктів [3].

Причинами виникнення конфліктів на підприємстві можуть бути: розподіл ресурсів, взаємоповязаність завдань, відмінності у планах, різні цілі, відмінності у певних конкретних ситуаціях, відмінності у поведінці, неефективність комунікативного процесу на підприємстві, різний життєвий досвід, різка зміна подій, негативні особисті якості тощо.

Усі види конфліктів за сферами життєдіяльності можна розподілити на

- конфлікти виробничої сфери
- невиробничої сфери життєдіяльності.

Важливе значення має спосіб виникнення конфліктів: імпульсивний (випадковий) або раціональний (спланований). Тобто конфлікти можуть виникати непланово, але можливі випадки, коли керівники підприємства з метою вирішення певних проблем планомірно створюють умови для виникнення конфліктів [6].

Конфлікти в організації можуть мати як позитивні, так і негативні наслідки для учасників конфліктного процесу.

Позитивні наслідки конфлікту характеризуються тим, що проблеми вирішуються так, як це прийнятно для всіх сторін процесу, і в результаті працівники підприємства відчують свою належність до вирішення тієї чи іншої проблеми. Також позитивним моментом в наслідках конфлікту є те, що учасники конфлікту можуть співпрацювати в майбутньому, при вирішенні конфліктних ситуацій.

Негативними наслідками конфлікту є наступні:

- незадоволеність, поганий моральний стан, плінність кадрів, а також зниження продуктивності;
- низький рівень співпраці в майбутньому;
- збільшення непродуктивної конкуренції з іншими групами на підприємстві;
- зниження взаємодії між сторонами, що конфліктують;
- збільшення ворожості між ними;
- зменшення спілкування;
- надання переваги перемозі в конфлікті, ніж вирішення реальної проблеми.

Наслідки конфлікту визначаються тим, наскільки ефективним буде управління конфліктом.

На практиці в діяльності підприємства необхідно не уникати конфліктів, а ефективно їх вирішувати [7].

Принциповими в розвитку конфліктів є такі часто використовувані психологічні моменти як сприйняття ситуації її учасниками, їх відношення до неї, стратегія їхньої поведінки. Саме це приводять до того, що на підставі однієї і тієї ж причини можуть виникнути конфлікти з різноманітними моделями розвитку, а також різними наслідками для всіх їх учасників.

Конфлікт є таким процесом, який розвивається в часі, і також такий, який можна поділити на декілька періодів. Це, наприклад, можуть бути: передконфліктний період, конфліктна взаємодія, а також післяконфліктний період.

Моделі опису конфліктів у вигляді матриць та графіків є важливою основою для створення варіантів моделей конфліктів у вигляді гри чи схематизованої взаємної дії різних сторін у конфлікті. Це дозволяє скористатися методами і моделями теорії ігор для пошуку оптимальних рішень у вирішенні конфліктів.

Управління конфліктом – це цілеспрямований вплив на його динаміку, що зумовлений об'єктивними законами, а також що відбувається в інтересах розвитку чи зруйнування тієї системи, до якої має конфлікт відношення [1].

Як відомо з практики господарювання, керівники підприємств та організації достатньо багато часу витрачають на управління конфліктами. Але не завжди управління конфліктами потребує лише такого ресурсу, як час. Безсумнівно, управління конфліктами є витратним процесом у грошовому чи кількісному вираженні. Це пов'язано з тим, що час, який витрачений на управління конфліктами міг би бути використаний для управління іншими процесами та явищами. Разом з тим, сам процес управління конфліктами вимагає додаткових витрат.

Від ефективного управління конфліктом залежить і також його результат. Якщо управління проводилося вчасно і в потрібних напрямках, наслідки конфлікту будуть конструктивними. Від цього залежить те, чи виникнуть або не виникнуть в майбутньому подібні конфлікти. Так як характер наслідків конфлікту усуває або, навпаки, створює основи для нових конфліктів. Знайти саме найбільш ефективний спосіб чи метод регулювання конфліктних ситуацій не завжди на практиці є можливо. [4]

В цілому процес управління конфліктами є своєрідною

підсистемою менеджменту підприємства чи організації. Він реалізується з використанням функціонального підходу до управління організацією методом планування, мотивування, контролювання та регулювання конфліктів із метою збільшення кількості позитивних результатів, а також зниження рівня негативних наслідків конфліктів.

Виділяють 5 основних міжособистісних стилів управління конфліктними ситуаціями. Це ухилення від конфлікту; залагодження конфлікту; примус; компроміс; вирішення проблеми.

1. Ухилення від конфлікту.
2. Залагодження конфлікту
3. Примус або суперництво.
4. Компроміс.
5. Вирішення проблем.

У складних конфліктних ситуаціях розманітність підходів до конфліктної проблеми є важливим фактором для ухвалення правильних рішень та сприяє підвищенню ефективності роботи підприємства. Поява конфліктуючих думок у таких ситуаціях може бути корисною для правильного управління конфліктами. В такому випадку, результатами конфлікту повинні стати рішення проблем, а також усунення умов для виникнення схожих конфліктних ситуацій в майбутньому [5; 8].

Для керівника фірми, підприємства чи організації важливо не лише вміти запобігти назрівання конфліктів або звести їх до мінімального рівня, але й заохочувати конфлікти, які будуть корисні для організації. А також вчасне знаходження найефективніших підходів до їх вирішення, правильне аналізування ситуації, що склалася. Це дозволить та сприятиме підвищенню ефективності роботи підприємства і його гармонійному розвитку.

Отже, діагностування, а також управління конфліктами та конфліктними ситуаціями на підприємстві повинні стати запорукою його успішного функціонування завдяки створення працездатної атмосфери в трудовому колективі, де кожен працівник буде себе комфортно почувати і, завдяки цьому, працювати на максимально позитивний результат [9; 10].

1. Гуцуляк В. Управління конфліктами в організаціях, Тернопільський національний економічний університет URL : <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/20855/1/52-54.pdf>

2. Конфлікти в організації: причини виникнення та засоби керування. URL: <https://res.in.ua/konflikti-v-organizaciyi-prichini-viniknennya-ta-zasobi-keruva.html?page=2>

3. Конфлікти в організації: управління та запобігання URL: <https://osvita.ua/vnz/reports/management/13938/>

4. Масло І. Особливості управління конфліктами в організації, Науковий вісник Серія «Економіка та управління», Випуск 5, 2018

5. Методи і стилі управління конфліктними ситуаціями, URL: https://pidru4niki.com/13250621/menedzhment/metodi_stili_upravlinnya_k_onfliktnimi_situatsiyami

6. Моделі конфліктів URL: https://pidru4niki.com/11781025/menedzhment/modeli_konfliktiv

7. Назаров Н.К. Конфлікти на підприємстві: визначення, причини, типи. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки. 2014. Вип. 5(2). С. 198–201. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2014_5%282%29__54

8. Сазонова Т.О., Шульженко І.В. , Хавронюк В.Ю. Управління конфліктами як важливий елемент організаційної культури сучасної організації, Економіка та управління підприємствами, №47, 2020, с.101-105, URL: <https://doi.org/10.32843/infrastruct47-19>

9. Сидорко І., Роль керівника в управлінні конфліктами у колективі, Педагогічний процес: теорія і практика, № 1 (56), 2017, с.100-105.

10. Шульженко І.В., Собакар С.В. Роль керівника в управлінні конфліктами на підприємстві, Економіка та управління підприємствами, №20, 2017, с.670-673.

ІНТЕГРОВАНІ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЕКОЛОГІЗАЦІЇ СОЦІАЛЬНО ВІДПОВІДАЛЬНОГО БІЗНЕСУ

Черчик Лариса, д.е.н., професор

Волинський національний університет імені Лесі Українки

Впродовж років існування України як незалежної держави існують суперечності між державою і бізнесом, бізнесом і суспільством. Формою їхнього прояву є небажання бізнесу повністю виконувати свої зобов'язання перед державою, про ще свідчить наявність чималого тіншової економіки, також часте ігнорування бізнесом виконання соціальних функцій, про що свідчать порушення законодавства про працю, охорону навколишнього середовища. Тому актуально залишається проблема формування теорії, методології та технологій ведення соціально відповідального бізнесу в Україні.

Відповідно до міжнародного стандарту ISO 26000 соціальна відповідальність – «це відповідальність організації за вплив її рішень та діяльності на суспільство та оточуюче середовище через прозору і етичну поведінку, яка сприяє сталому розвитку, враховуючи здоров'я і добробут суспільства, враховує очікування зацікавлених сторін і відповідає вживаному законодавству, узгоджується з міжнародними нормами поведінки та інтегрована в діяльність всієї організації» [1].

Зелена книга Європейського союзу визначає СВБ як «інтеграцію соціальних та екологічних аспектів у щоденну комерційну діяльність підприємств та в їхню взаємодію з зацікавленими сторонами на добровільній основі». Міжнародний форум бізнесу задля соціальної відповідальності (BSR) під СВБ розуміє «досягнення комерційного успіху засобами, які передбачають дотримання моральних цінностей та повагу до людей, спільнот і навколишнього середовища». Міжнародний форум лідерів бізнесу (IBLF) характеризує СВБ як «сприяння відповідальній діловій практиці, яка дає вигоду бізнесу та суспільству й допомагає досягти соціального, економічного та екологічно усталеного розвитку через максимальне збільшення позитивного впливу бізнесу на суспільство з одночасною мінімізацією його негативного впливу». Всесвітня ділова рада за сталий розвиток (WBCSD) визначає СВБ як «зобов'язання бізнесу сприяти усталеному економічному розвитку, працюючи з робітниками, їхніми сім'ями, місцевою громадою та суспільством у цілому для поліпшення якості їхнього життя» [2].

Не заперечуючи ролі державних інституцій у формуванні умов для активізації реалізації принципів соціальної відповідальності, зазначимо, що, на нашу думку, кожне підприємство, корпорація в

чинному нормативно-правовому середовищі має визначати пріоритети розвитку відповідно до цих принципів.

При цьому є можливість скористатись прикладами традиційно сформованих моделей корпоративної соціальної відповідальності: американської, європейської чи японської.

Нині використовуються такі форми як благодійництво, взаємодія з місцевими органами влади, територіальними громадами. Проте не набув значного розповсюдження такий напрям як заходи щодо охорони природного середовища.

В Європейському Союзі соціальна відповідальність бізнесу розглядається як ключовий фактор підвищення конкурентоспроможності підприємств, зростання стандартів життя громадян і суспільства загалом. Існує чітке розуміння того, що використання принципів соціальної відповідальності бізнесу є стратегічним пріоритетом кожного підприємства, основою їх сталого розвитку [3].

На нашу думку, ефективним інструментом реалізації принципів соціальної відповідальності бізнесу є міжнародні стандарти і формування на їх основі інтегрованих систем менеджменту.

Стандарти ISO серії 14000 гармонізовані з міжнародними стандартами менеджменту якості ISO серії 9000, що є підставою для запровадження інтегрованих систем менеджменту якості, які охоплюють різні аспекти діяльності підприємств і всі етапи життєвого циклу продукції. SA 8000 (система менеджменту соціальної відповідальності), який розроблено на базі Всесвітньої декларації прав людини, конвенцій Міжнародної організації праці (МОП), конвенцій США за правам дитини, встановлює вимоги щодо соціального захисту, які дозволяють підприємствам розробляти, впроваджувати та підтримувати політику управління соціальними питаннями.

Для інтегрування систем менеджменту якості, екологічного та менеджменту охорони здоров'я і гарантування безпеки праці доцільно долучити міжнародний стандарт з охорони здоров'я і безпеки праці OHSAS 18001 (Occupational Health and Safety Assessment Series), узгоджений з стандартами ISO 9001:2000 та ISO 14001:2004.

Саме поняття «інтегровані системи менеджменту» (ICM) з'явилося у 90-х роках минулого століття у зв'язку з розробкою і одночасним функціонуванням кількох документованих систем менеджменту. Цей підхід був визнаний як найбільш ефективний спосіб удосконалення управління підприємством. Тому з появою нових стандартів на різні системи менеджменту активізувались процеси створення інтегрованих систем як частини загального менеджменту підприємств [4].

На нашу думку, основними перевагами застосування інтеграційного підходу над існуючими є можливість розгляду об'єктів як складних соціоекологоекономічних систем, а ІСМ мають бути націлені на оптимізацію взаємозалежних економічних, соціальних, технологічних і природних процесів в єдиному середовищі. на нашу думку, ІСМ є динамічною соціально- та екологоорієнтованою моделлю регулювання суспільного розвитку, спрямованою на реалізацію принципів сталого розвитку, імplementованих у систему національних і міжнародних стандартів, конвенцій, правил та рекомендацій шляхом поєднання зусиль державних органів влади, органів місцевого самоврядування, інститутів громадянського суспільства, бізнесу.

Виходячи з цього, місія ІСМ – комплексне вирішення проблем на кожному рівні, забезпечення прийняттого рівня та якості життя, якості навколишнього середовища і життєдіяльності, рівня людського розвитку в умовах природно-ресурсних та екологічних обмежень.

Мета впровадження ІСМ – забезпечення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств та національної економіки, припинення деградації екосистем, забезпечення високого рівня та якості життя громадян, їх захищеності, виконання міжнародних зобов'язань України та її інтеграцію у світовий простір як повноцінного партнера, захист національних інтересів у процесі глобалізації [5].

Процесний підхід до формування ІСМ підприємств розглядається як сукупність послідовних взаємопов'язаних етапів управлінської діяльності, які забезпечують обґрунтування, прийняття та реалізацію управлінських рішень щодо досягнення екологічно безпечного, соціально відповідального та економічно ефективного стратегічного розвитку підприємства.

При застосуванні процесного підходу до формування ІСМ для територіальних систем за критерієм якості навколишнього середовища передбачаються такі процеси: законодавче забезпечення; формування нормативної бази, процедур, правил; організаційне забезпечення; моніторинг і діагностика стану НС; екологоорієнтоване стратегічне планування; вибір стратегії забезпечення якості НС та організація її реалізації; контроль; регулювання; оцінка ефективності.

Синтетичний підхід до формування ІСМ національного рівня дозволяє розглядати їх сукупність інституцій, принципів, важелів, методів та інструментів впливу, націлених на оптимізацію відносин у системі «суспільство – природа» щодо забезпечення безпеки всіх сфер життєдіяльності за умов збереження цілісності, функціонування в межах самовідтворення, охорони довкілля, задоволення суспільних

потреб, відновлення та збереження здоров'я, розвитку економіки на прийнятному рівні прибутковості, у межах екологічно допустимих норм та соціальної відповідальності бізнесу.

Таким чином, поєднання соціально-, економічно- та екологічно-направлених системних та функціональних міжнародних стандартів дозволить забезпечити реалізацію принципів сталого розвитку, соціально-відповідального господарювання в контексті забезпечення комфортних умов життя, ефективного використання усіх ресурсів, охорони довкілля, недопущення екологічних проблем. Авторська позиція полягає у використанні ІСМ як інструменту забезпечення прийнятного рівня якості довкілля, якості життя, людського розвитку, досягнення безпеки особистості та національної безпеки, передбачає застосування ІСМ для об'єктів різного рівня, імплементацію в систему публічного менеджменту та державного управління при забезпеченні цілісності об'єкта дослідження та об'єкта управлінського впливу.

1. ISO:26000. URL: <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:26000:ed-1:v1:en> (14.05.2022).

2. Концепція сталого розвитку та визначення соціальної відповідальності. URL: <http://www.moodle.udc.ntu-kpi.kiev.ua> (14.05.2022)

3. Коленда Н. В., Колосок А. М., Черчик А. О., Черчик Л. М. Соціальне підприємництво та соціально відповідальний бізнес: інституційна основа забезпечення соціальної безпеки населення : Монографія. Луцьк : Терен, 2017. 136 с.

4. Корешков В., Нахаренко В., Кусакін М., Осмола І. Інтегровані системи менеджменту організації. Особливості, проблеми і шляхи вирішення. *Стандартизація. Сертифікація. Якість*. № 1 (44). 2007. С. 54-61.

5. Черчик Л. Інтегровані системи менеджменту як інструмент поглиблення євроінтеграційних процесів. *Економічний часопис Волинського національного університету імені Лесі Українки* : журнал. Луцьк : Вежа-Друк, 2021. № 1 (25). С. 135-141.

ПСИХОЛОГІЧНІ МЕХАНІЗМИ ГРУПОВОЇ ДИНАМІКИ

Ющишина Лариса

Волинський національний університет імені Лесі Українки
м. Луцьк

Психологічні закономірності поведінки людей, об'єднаних у соціальні групи, визначають взаємини індивіда і колективу, психологічну сумісність та адаптацію у групі. Групова динаміка охоплює всі види колективної взаємодії. Тут можна згадати такі явища, як лідерство та міжгрупові стосунки, групова згуртованість, групові рішення, проблеми становлення особистості, формування її самооцінки, альтруїзм, боротьба зі статусом, остракізм, способи реагування на інші групи тощо. Загальновідомо, що соціоніка розглядає індивідів і людські колективи як психоінформаційні системи. Як концепція взаємовідносин в соціумі вона вивчає не тільки типологію особистості, а й процеси обміну інформацією між окремими індивідами та їх сукупностями.

Для членів, що належать до тієї самої групи, характерна певна однорідність психічних якостей, яка відрізняє їх від членів інших функціональних груп. Група, яка складається з осіб, компетентних у виконанні певної соціальної функції, є так званою «чистою групою». [4]. Властивістю «чистої групи» є здатність знаходити та приєднувати до себе «своїх» і виштовхувати з себе «чужих» – тих, хто не володіє відповідними особистими якостями. Завдяки цьому «чиста група» здатна до самоочищення, що дозволяє їй протистояти деградації, яка рано чи пізно загрожує будь-якій живій системі. Така живучість «чистої групи» пов'язана з тим, що її члени здатні компетентно оцінювати як одне одного, так і потенційних кандидатів у групу [1].

Групова динаміка охоплює усі поведінкові та психологічні процеси, що протікають у групі протягом її життєвого циклу. К. Левін, засновник школи групової динаміки, розглядав групу як «динамічне поле в якому кожна точка пов'язана з іншими і зміна напруги в одній з них викликає тенденцію до її усунення і встановлення динамічної рівноваги в інших» [2]. Тобто з одного боку відбувається рух вперед, розвиток, з іншого – окремі члени групи чинять індивідуальний опір. Відповідно до цього К. Левін розглядав групи виходячи з так званих «групових локомоцій». Мова йде про сукупність рухів до функціонування та розвитку групи на основі узгодження дій усіх її членів. Західні дослідники вважають, що «локомоції» супроводжують такі взаємопов'язані групові змінні, як згуртованість, комунікація та

конформність. Ці групові змінні є взаємопов'язаними та взаємообумовленими – кожна з них перебуває у залежності від інших і, водночас, має певний вплив на них. Тобто діють закони, які К. Левін визначив як: 1) домінування цілого над частинами; 2) об'єднання окремих елементів у ціле [2].

Як зазначає Л. Орбан-Лембрик: «соціалізація особистості поза групою, без співпраці й діалогу, без взаємодії та сприйняття людьми один одного не можлива» [3]. Розвиток особистості в соціумі є процесом, за допомогою якого з часом з'являються організовані моделі мислення і поведінки людини, що й складають її унікальність.

Психологічні механізми групової динаміки забезпечують збалансованість між силами розвитку і стабілізації. Така класифікація містить дві протилежно спрямовані групи.

1. Механізми розвитку:

– ідіосинкразійний (від грец. *idios* – особливий, незвичний і *synkrisis* – змішування) кредит лідера. Модель ідіосинкразійного кредиту показує, як зароблені кредити дозволяють лідеру вчиняти дії, які були б сприйняті як відхилення, якби їх представив хтось із меншою заслугою [5];

– нормативний вплив меншості. Термін «вплив меншості» відноситься до форми соціального впливу, яка приписується впливу постійної позиції меншості в групі. Вплив меншості, як правило, відчувається лише через певний період часу і, як правило, викликає приватне визнання поглядів, висловлених меншістю [6];

– розв'язання внутрішньогрупових суперечностей. Суперечності лежать в основі конструктивних конфліктів, що сприяють розвитку групи. У психологічному плані конфлікт супроводжується для його учасників негативними емоційними станами, нездоровими емоціями стосовно один одного. Якщо суб'єкти конфлікту протидіють, але не зазнають при цьому негативних емоцій, або навпаки, зазнають негативні емоції, але не показують їх, не протидіють один одному, то такі ситуації є передконфліктними. Якщо в основі суперечностей виявляються суб'єктивні причини, то їх розв'язання часто йде за деструктивним сценарієм – вони створюють соціальну напруженість і призводять до руйнування соціальної системи.

2. Механізми стабілізації:

– конформність (від лат. *conformis* – подібний). Цей феномен тлумачиться як акт зміни поведінки індивіда, щоб відповідати оточуючим людям або іти разом з ними. У деяких випадках такий соціальний вплив може полягати у згоді з більшістю членів групи або в тому, щоб діяти так же, як і більшість людей у групі;

– сумісність і спрацьованість. Демонструє позитивний взаємний зв'язок та включає такі елементи як конгруентність потреб, компліментарність знань і навичок, спільність цінностей;

– згуртованість. Як стабілізуючий механізм групової динаміки, згуртованість забезпечує перетворення зовні заданої структури на психологічну спільноту людей з подібністю думок та цінностей.

Підсумовуючи вище викладене слід відзначити, що психологічні механізми групової динаміки ґрунтуються на здатності групи керувати двома необхідними та достатніми умовами: усвідомленням індивіда приналежності до групи та дотриманням групових норм. Вивчаючи, що означає бути пов'язаним з групою; визначення того, як групові норми виводяться, застосовуються та підтримуються; і перевіряючи різноманітні способи прояву цих умов, це дослідження демонструє теоретичні основи групової динаміки. Групи впливають на поведінку індивіда, змінюючи інформацію та оцінку особистості під час прийняття рішень. Час стає критичним фактором, що визначає силу групового впливу. Хоча соціальний вплив з часом може зменшуватися, дослідження показують, що це діє лише тоді, коли домінує оцінка інформації; протилежний ефект виникає, коли домінує оцінка ідентичності.

1. Каганець І. В. Психологічні аспекти в менеджменті: типологія Юнга, соціоніка, психоінформатика. Київ-Тернопіль: МандрівецьPort-Royal, 1997. 204 с.

2. Левин К. Теория поля в социальных науках : монографія ; пер. с англ. Е. Сурпина. СПб. : Речь, 2000. 368 с.

3. Орбан-Лембрик Л. Е. Соціальна психологія: підручник: у 2 кн. Київ: Либідь, 2004. Кн. 1: Соціальна психологія особистості і спілкування. 576 с.

4. Шмаков В. Закон синархії та вчення про двоїсту ієрархію монад та множин. Київ: Софія Ltd., 1994. 320 с.

5. Hollander E. P. Inclusive Leadership and Idiosyncrasy Credit in Leader-Follower Relations. The Oxford Handbook of Leadership. Edited by Michael G. Rumsey. Social Psychology. Dec 2012. DOI: 10.1093/oxfordhb/9780195398793.013.0009

6. Moscovici S. Toward a theory of conversion behavior. *Advances in experimental social psychology*. Vol. 13, New York: Academic Press. 1980. pp. 209–239.

**УПРАВЛІННЯ ТЕРИТОРІЯМИ В УМОВАХ ВОЄННОГО
СТАНУ: ІНФОРМАЦІЙНИЙ ТА ГЕНДЕРНИЙ АСПЕКТИ**
Якимчук А.Ю., д.е.н., професор, Якимчук Ю.О., студент ПУА-21,
Національний університет водного господарства та
природокористування, м. Рівне, Україна

Усіх людей, науковців, керівників турбує перспектива розвитку територіальних громад в умовах воєнного стану. Принципи, які свого часу були закладені в основу проведення в Україні адміністративно-територіальної реформи, в сучасних умовах воєнного стану повинні бути не просто збережені, але й розвинуті [1]. Передусім, це стосується непорушності принципу субсидіарності й доцільності автономного прийняття багатьох управлінських рішень органами місцевого самоврядування. Думки з цього приводу розділилися: з одного боку, наводяться аргументи на користь формування доволі жорсткої централізованої владної вертикалі (за аналогією зі військовою ієрархією), а з іншого – обґрунтовано доцільність збереження реальної самостійності територіальних громад в управлінні власним економічним потенціалом і людськими ресурсами задля їх максимально ефективного застосування [2-3].

В сучасних воєнних умовах саме інформація стає небезпечною зброєю в руках тих, хто нею керує. Українці мають можливість жити у вільній демократичній державі, порівняно з Росією, де пропаганда вкорінилася в суспільне і професійне життя. Росія провадить агресивну інформаційну політику. Те, що ми бачимо з перших днів війни після активних бойових дій – це атаки на Луцьк, Київ, поблизу Рівного – все це говорить про те, наскільки противник користується старими наративами у донесенні інформації, маніпуляціями, не розуміючи, що Україна пішла набагато вперед з точки зору технічних моливостей. Нині додатки в смартфонах, ютуб канали, телевізійні канали й соціальні мережі інтернет дозволяють перекривати багато моментів щодо донесення інформації. Важливим питанням нині є протидія фейкам в громадах. Саме органи місцевого самоврядування мають застосовувати інструменти, аби протидіяти фейкам. На рівні кожної територіальної громади має бути посада, тобто фахівець, відповідальний за засоби масової інформації, комунікацію в соціальних мережах, боротьбу і викриття ботів, – тобто має протидіяти фейкам.

Гендерна рівність є важливим питанням у територіальному розвитку. Під час війни жінки у політиці впливають на прийняття

рішень. Відповідно до Global Gender Gap Report, 2021, позиція України змістилася з 59 місця у 2020 році на 74 у 2021 році за гендерним розривом [7]. Це відображають й світові тенденції. Середнє значення представленості жінок в парламенті становить 23 % або 135 осіб. Найкращим результатом є рівень освіти, 26 країн випереджають Україну. Представленість жінок у збройних силах також є істотною нині. Доступною є інформація, яку опублікували ЗСУ стосовно оборонної політики України, які заходи проводять збройні сили аби забезпечувати рівні права для чоловіків і жінок. У 2021 зафіксовано найбільшу кількість жінок у військових лавах. Ситуація війни збільшила представництво жінок у ЗСУ. Згідно даних Головного управління персоналу Генерального штабу Збройних Сил України чисельність жінок в ЗСУ нині у війську становить 57 тис. осіб військовослужбовців, з них 3,5 тис. є старшими офіцерами [4].

У воєнний стан відбувається розбудова державної служби. Наприклад, Національним агентством України з питань державної служби у Волинській та Рівненській областях застосовуються такі інструменти як електронний документообіг, додаток «Дія», тощо. Отримувати послуги зараз швидко і зручно. Це дозволить заощадити час, ресурси, перевести роботу у дистанційний формат. Управління людськими ресурсами на державній службі є також ефективним, оскільки передбачає стимулюючі заходи для держслужбовців – встановлення надбавок до заробітної плати, застосування альтернативних інструментів діловодства від призначення до звільнення, введення елементів цифровізації. Часто здійснюється оцифрування трудових книжок, що є аналогом паперових трудових книжок. Болючим питанням нині є перебування держслужбовців на тимчасово окупованих територіях. Розроблено чіткі рекомендації у разі захоплення чи загрози такого захоплення – що передбачає заходи схоронності документів, алгоритм покрокових дій. Публічні службовці не мають права співрацювати з окупантами, в такому разі вони матимуть: кримінальну відповідальність, втратять право займати посади в органах публічної влади. Здорові умови роботи працівників на державній службі є завданням керівника. Працівник, який мобілізований отримує середній заробіток, зберігає за собою свою посаду, якщо він пішов у військо або тероборону. Реформування державної служби й заробітної платні стабілізувало видатки з бюджету. Уряд прийняв рішення про зменшення видатків на заробітну плату під час воєнного стану, проте держслужба є стабільним роботодавцем. Нацагентство з питань державної служби у Волинській та Рівненській областях активно підтримує армію, протидіє фейкам,

допомагає ЗСУ. Велику увагу Нацагентство приділяє навчання і підвищенню кваліфікації державних службовців. Влада адаптується вчасно до викликів, реагує на них.

Умови воєнного стану вимагають від державної влади, органів місцевого самоврядування, територіальних громад злагодженої роботи. Нові виклики сформували нові реалії, до яких українці мусять швидко адаптуватися. Органи державної служби працюють чітко, продуктивно, забезпечуючи робочі місця. Згідно даних Головного управління персоналу Генерального штабу Збройних Сил України чисельність жінок в ЗСУ у війську становить 57 тис. осіб військовослужбовців, з них 3,5 тис. осіб є старшими офіцерами. Це свідчить про тенденції до гендерної рівності у всіх сферах. Невирішеним і важливим питанням є боротьба із фейками, жорстка російська пропаганда, дезінформатизація. Для цього кожна територіальна громада у штатному розписі повинна мати фахівця чи відділ по боротьбі із фейковими новинами. Все це покращить систему менеджменту кожної окремої територіальної громади і зміцнить в цілому місцеве самоврядування на національному рівні.

1. Децентралізаційна реформа: досягнення та виклики. URL: https://www.auc.org.ua/sites/default/files/damencova_1.pdf.

2. Про Стратегію сталого розвитку «Україна – 2020» [Електронний ресурс]: Указ Президента України від 12.01.2015 року, № 5/2015. URL: <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/5/2015>.

3. Децентралізація. URL: <https://rdo.in.ua/direction/decentralizaciya>.

4. Жінки у Збройних силах України (2022). URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/Жінки_в_Збройних_силах_України#:~:text=Кількість%20жінок%20в%20ЗСУ%20за%20даними%20Головного%20управління,жінок—військовослужбовців%2C%20з%20них%203%2C5%20тис.%20—%20старші%20офіцери.

5. Головна | Національне агентство України з питань державної служби (nads.gov.ua).

6. Національне агентство України з питань державної служби у Волинській та Рівненській областях. Офіційний сайт. URL: <http://nads.gov.ua>.

7. Global Gender Gap Report (2021). URL: <https://www.weforum.org/reports/global-gender-gap-report-2021>.

УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ У СФЕРІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я НА МАКРОРІВНІ

Волинець Ірина, Януш Яна,

Волинський національний університет імені Лесі Українки,
м. Луцьк

Соціальна відповідальність – це усвідомлення суб'єктами соціальної держави єдності соціального простору, свідоме виконання своїх обов'язків перед співгромадянами, суспільством, державою [1]. Соціальна відповідальність держави полягає в розробленні та реалізації внутрішньої і зовнішньої соціально-економічної політики. Глави держав і урядів беруть на себе відповідальність за соціальний стан громадян своєї країни та впроваджують таку державну політику, яка була би послідовною і орієнтувалася на гарантування добробуту та благополуччя людей [2].

Держава згідно з Конституцією України гарантує всім громадянам реалізацію їх прав у галузі охорони здоров'я шляхом:

- а) створення розгалуженої мережі закладів охорони здоров'я;
- б) організації і проведення системи державних і громадських заходів щодо охорони та зміцнення здоров'я;
- в) подання всім громадянам гарантованого рівня медико-санітарної допомоги у обсязі, що встановлюється Кабінетом Міністрів України;
- г) здійснення державного і можливості громадського контролю та нагляду в галузі охорони здоров'я;
- д) організації державної системи збирання, обробки і аналізу соціальної, екологічної та спеціальної медичної статистичної інформації;
- е) встановлення відповідальності за порушення прав і законних інтересів громадян у галузі охорони здоров'я [3].

Відповідно до механізмів реалізації концепції соціальної держави у проекті закону України № 2312, одним з напрямків державного правового регулювання є забезпечення реалізації системи державних соціальних стандартів та соціальних гарантій, законодавчо визначених Законом України «Про державні соціальні стандарти та державні соціальні гарантії» [4].

Ми ідентифікували суб'єктів управління соціальною відповідальністю у сфері охорони здоров'я на рівні держави:

1. Міністерство охорони здоров'я України (МОЗ).

Міністерство охорони здоров'я України (МОЗ) є центральним органом виконавчої влади, діяльність якого спрямовується і координується Кабінетом Міністрів України.

До структури Міністерства охорони здоров'я входять 9 директоратів,

4 департаменти, 3 управління, 3 відділи, 4 сектори та патронатна служба.

2. Центр громадського здоров'я (ЦГЗ).

ЦГЗ в напрямку соціальної відповідальності здійснює: розробку правового забезпечення у галузі охорони здоров'я, профілактиці інфекційних хворіб та неінфекційних захворювань, охорони та промоції здоров'я; забезпечує здійснення епідагляду за інфекційними хворобами; забезпечення епідагляду за неінфекційними хронічними захворюваннями, викликаними переважно екзогенними чинникам; управління лікарськими засобами та медичними виробами, промоція здоров'я; інформування та гігієнічне навчання, участь в епідеміологічному нагляді та попередженні міжнародного поширення хворіб відповідно до ММСП (2005 р.) [5]; діяльність у сфері біологічної безпеки та біологічного захисту; здійснює профілактику боротьбу з наркоманією, зловживанням алкоголем тютюнопалінням; здійснює епідагляд за інфекційними хворобами, пов'язаними з наданням медичної допомоги; контролює якість інструментальних та лабораторних досліджень; забезпечує оперативне реагування на суспільно-важливі проблеми; проведення державної санітарно-епідеміологічної експертизи та оцінки біологічних ризиків.

На базі ЦГЗ реалізуються проекти в співпраці з міжнародними організаціями, спрямовані на боротьбу з поширеними захворюваннями [6]:

1) Care & Treatment. Посилення спроможності лікування ВІЛ/СНІД в Україні в рамках Надзвичайної ініціативи Президента США з надання допомоги у боротьбі з ВІЛ/СНІД (PEPFAR).

2) SILAB. Підтримка системи епідеміологічного нагляду за ВІЛ і системи управління/поліпшення якості лабораторій Міністерства охорони здоров'я України, покращення використання стратегічної інформації та розбудова потенціалу громадської охорони здоров'я в рамках Надзвичайної ініціативи Президента США з надання допомоги у боротьбі з ВІЛ/СНІД (PEPFAR), що впроваджується Державною установою «Центр громадського здоров'я Міністерства охорони здоров'я України».

3) The Global Fund 2021-2023. Прискорення прогресу у зменшенні тягаря туберкульозу та ВІЛ-інфекції в Україні.

4) GFA/THL. Надання підтримки Україні в розвитку сучасної системи громадського здоров'я.

5) ФНІ. Співпраця з Україною у сфері охорони здоров'я.

6) The Union 2021-2022. Посилення антитютюнових заходів в Україні.

7) CDC 2021-2026. Посилення національної програми профілактики та лікування ВІЛ, розширення доступу до ЗПТ, посилення системи епідеміологічного нагляду за ВІЛ та впровадження системи управління/поліпшення якості лабораторій в рамках Надзвичайної ініціативи Президента США з надання допомоги у боротьбі з ВІЛ/СНІД (PEPFAR).

8) SNZ/MEF. Оцінка перешкод для здійснення профілактики ВІЛ та послуг з його лікування, які виникли через пандемію COVID-19.

3. Національна технічна група експертів з питань імунопрофілактики (НТГЕІ).

4. Національна система крові.

До складу національної системи крові на національному рівні входять:

1) національний трансфузіологічний центр;

2) національний трансфузіологічний комітет;

3) незалежний компетентний орган з інспектування.

5. Державна служба України з лікарських засобів та контролю за наркотиками.

Основними напрямками управління соціальною відповідальністю на рівні держави у сфері охорони здоров'я полягає у такому:

1. Збереження і зміцнення здоров'я населення, соціально-гігієнічному моніторингу захворювань, епідеміологічному нагляді і біологічній безпеці, груповій та популяційній профілактиці захворюваності, боротьбі з епідеміями та стратегічне управління у сфері громадського здоров'я (ЦГЗ).

2. Формуванні та реалізації політики у сфері імунопрофілактики на підставі наукових досліджень, сучасних підходів і доказової медицини (функціонування НТГЕІ).

3. Забезпечення рівноправного та безперервного доступу пацієнтів до якісних і безпечних компонентів крові у достатній кількості [7].

4. Контролі якості та безпеки лікарських засобів, у тому числі імунобіологічних препаратів, медичної техніки і виробів медичного призначення та обігу наркотичних засобів, психотропних речовин і прекурсорів і протидія їх незаконному обігу [8].

5. Регламентуванні правильного поведіння з медичними відходами [9].

6. Створенні та впровадженні медико-технологічних документів зі стандартизації медичної допомоги в системі МОЗ України [10].

7. Забезпеченні безперервного професійного розвитку медичних та фармацевтичних працівників [11].

8. Регулюванні прав та обов'язків як пацієнтів, так і медичних/фармацевтичних працівників.

9. Створенні групи експертів, групи фахівців з різних галузей медицини, до чієї думки прислухається медична спільнота і чію думку враховує МОЗ для прийняття рішень.

1. Грішнова О. А. Соціальна відповідальність у контексті подолання суспільної кризи в Україні. *Демографія та сучасна економіка*. 2011. №1. С. 40–46.

2. Кузьмін О. Є., Пирог О. В., Чернобай Л. І. Соціальна відповідальність: практичний аспект: навчальний посібник. К. : видавничий дім «Кондор», 2020. 244 с.

3. Закон України «Основи законодавства України про охорону здоров'я» від 15.12.1992 р. Відомості Верховної Ради України (ВВР), 1993, № 4, ст.19. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2801-12#Text>

4. Проект закону України «Концепція соціальної держави» від 02.04.2008 № 2312. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/JF1S800A>

5. Статут Державної установи «Центр громадського здоров'я Міністерства охорони здоров'я України», затв. Мін. охорони здоров'я України №1870 від 3.09.2021. URL: https://phc.org.ua/sites/default/files/users/user90/Statut_2021_03.09.2021_1870.pdf

6. Національна система крові: сайт громадської організації. URL: <http://transfusiology.com.ua/natsionalna-sistema-krovi/>

7. Постанова кабінету міністрів України «Про затвердження Положення про державну службу України з лікарських засобів та контролю за наркотиками» від 12.08.2015 р. № 647. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/647-2015-%D0%BF#Text>

8. Наказ МОЗ України «Про затвердження Державних санітарно-протиепідемічних правил і норм щодо поведження з медичними відходами» від 08.06.2015 № 325. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0959-15#Text>

9. Наказ МОЗ України «Про створення та впровадження медико-технологічних документів зі стандартизації медичної допомоги в системі Міністерства охорони здоров'я України» від 28.09.2012 № 751. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z2001-12#Text>

10. Постанова Кабінету міністрів України «Про затвердження Положення про систему безперервного професійного розвитку медичних та фармацевтичних працівників» від 14.07.2021 № 725. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/725-2021-%D0%BF#Text>

THEORETICAL APPROACHES TO THE MECHANISM FOR PROMOTING THE DEVELOPMENT OF THE FOREST SECTOR

O. Yaremko

Institute of Agroecology and Environmental Management of NAAS
(Kyiv, Ukraine)

The development of society is accompanied by increasing man-made pressure on the environment and increasing the priority of environmental factors. Thus, the natural environment realizes the system's creative function in economic relations, because, on the one hand, it contains irreplaceable primary resources of production, on the other - limits its development. The development of the forest sector during the market transformation of the economy is influenced by a combination of both positive and negative processes that have different speeds and different directions [1].

To ensure a realistic assessment of environmental and economic phenomena and processes, it is necessary to include in the system of basic socio-economic indicators of development at both the state and regional levels the environmental factor, which must be taken into account along with economic and social. It is necessary to establish accounting and evaluation of the use of natural resources as an environmental factor from the very beginning of the process of planning economic and economic decisions, and not only as a supplement to the analysis of macroeconomic strategies. The introduction of new advanced technologies and environmental measures in the practice of enterprise management depends on the greening of economic incentives [2].

According to M. Rymar and G. Ilnytska-Hykavchuk, one of the important reasons for the irrational use of forest resources is the imperfection of the financial mechanism, lack of investment in reforestation and other environmentally oriented measures. Since forestry carries out environmental activities, and forest resources produce positive internal and external effects, to provide the industry with the necessary financial resources as part of the financial mechanism, it is necessary to provide methods to stimulate forest management processes, including concessional taxation, budget financing, concessional lending [3].

According to I. Antonenko, among the main tasks aimed at further improving the technical and economic condition of forestry are the following: stimulation of fixed assets; establishing direct links between state and self-governing institutions and individual economic entities on the introduction of the latest equipment, mechanisms and technologies of forestry and logging, capable of ensuring the effective reproduction of

forest resources and their rational use; identifying aspects of attracting domestic and foreign investment needed to modernize and update technological processes for the forestry sector.

Forestry policy in the field of innovation development should be based on the following principles: legality, ie the implementation of such a policy should be based on a clear division of tasks and responsibilities; ensuring the priority of forest resources interests in matters of technical and economic development; complexity and efficiency, which provides the maximum possible effect from the use of the latest machines, mechanisms and technological processes and stimulate the renewal of major production activities [4].

The main theoretical aspect of the system of measures to improve investment policy in forestry should be to improve the investment climate by implementing in domestic practice tried and tested management methods, streamlining the national market of forest products and encouraging forest enterprises to increase investment inflows [5].

After all, the balanced development of the forest sector is impossible without a rational economic incentive mechanism, as well as its interaction with the state, both at the legislative and executive levels. Such a mechanism will be one of the main features of a highly developed forest sector. Creating the infrastructure of the forest resource sphere, and providing favorable conditions for the effective functioning of all sectoral structures of the forest complex. It is necessary to emphasize such forms of activity as: formation and implementation of forestry, woodworking and forestry policy, placement of state and local orders on forest products.

The economic mechanism to stimulate the development of regions is also necessary because the regional level is a link between the local and national level, and now more and more often - between the national and global. It is in the regions that most investment and innovation funds are attracted, because regional systems are the building blocks of any state. Regarding the sustainable development of regions, it should be remembered that the sustainability of the system is primarily a relationship (linking), the interaction of the three main components of the system (economy, society and environment). It is possible to influence the regional system through stimulating measures from the standpoint of socio-economic development and the result will be the development of society and the economy. Instead, environmental problems will remain unresolved, which is unacceptable. In this case, the approach to solving problems from the standpoint of sustainable development allows you to influence the system comprehensively, coherently and simultaneously, without isolating any of the system components or functional processes. That is why the

object of activating influence in the study should be the sustainable development of regions [6].

Perspective renewal of the economic incentive mechanism in the field of forest use should contribute to the creation of conditions for the formation of a system of efficient and balanced nature management, taking into account the need to improve the system of environmental and economic relations and forestry. Now it is necessary to accelerate the transition from conceptual and theoretical approaches to forest use to the development of a real mechanism for stimulating and effective environmentally safe use and protection of natural resources during forestry activities.

Thus, the economic incentive mechanism should address the following issues:

1. to promote the achievement of balanced development of nature management in the field of forestry production on the basis of the balance of ecological, economic and social approaches to interaction with the natural environment;
2. to support the ecological and economic interests of economic entities;
3. to ensure the improvement of the quality of life of citizens, provided that the rights of responsibilities of timber enterprises are observed.

1. Борисова В.А. Еколого-економічні аспекти підприємницької діяльності / В.А. Борисова. – Суми: Довкілля, 2003. С. 168.

2. Бохан А.В. Визначальні принципи екологізації підприємництва в сучасних умовах трансформації суспільства / А.В. Бохан // Актуальні проблеми економіки. – 2007. – № 9. – С.153-160.

3. Римар М., Ільницька-Гикавчук Г. Оподаткування в системі фінансового забезпечення розвитку лісового господарства в умовах євроінтеграції. Вісник НУВГП:зб. наук. пр. № 4. Рівне, 2006. С. 408–413.

4. Антоненко І.Я., Дзюбенко О.М., Степаненко М.А. Напрямки реформування фінансового механізму лісоресурсної сфери. Науковий вісник Національного аграрного університету. Вип. 106. 2007. С. 85–93.

5. Полюга В.О., Полюга Д.М., Беля Б.Б. Проблеми інвестування в основний капітал підприємств лісового господарства регіону. Соц.-ек. проблеми сучас. періоду України. 2013. Вип. 5(103). С. 117–126.

6. Поліщук В.Г., Жоголь О.В. Перспективи стимулювання сталого розвитку лісового господарства регіонів України / «Молодий вчений» № 12 (15) 2014 р. URL: <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2014/12/88.pdf>

УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНИМ РОЗВИТКОМ ЄС ІНСТРУМЕНТАМИ ІННОВАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ

Ящишина Ірина Володимирівна

Кам'янець-Подільський національний університет імені Івана
Огієнка, м. Кам'янець-Подільський

Науково-технологічні, економічні та соціальні зміни, які відбулись у розвинутих країнах впродовж останніх десятиліть викликали певні трансформації і у класичних уявленнях щодо економічної політики. Зараз виділяють традиційні (оборона та правопорядок) та сучасні (розвиток інтелектуально-людського потенціалу – видатки на освіту, охорону здоров'я, науку і економічний розвиток) функцій держави [1]. Саме традиційно соціальні галузі, такі як освіта та охорона здоров'я поряд із розвитком науки відносять до базових «несучих» галузей формування 6-го технологічного укладу [2, с.13]. Розуміння необхідності соціалізації інноваційного розвитку призвело до зміни цільових акцентів у інноваційній політиці ЄС із суто економічних до соціально-економічних.

Фактично мова йде про формування та реалізацію інноваційно-соціальної концепції розвитку, що можливо через інноваційну політику, яку певною мірою можна розглядати як балансування між економічною ефективністю та соціальною справедливістю при одночасній взаємодії інноваційної, економічної та соціальної політики держави.

Дослідники стверджують, що інноваційна політика має комплексний соціально-економічний характер, оскільки:

1) до її цілей відносять як економічні (технологічне переозброєння виробництва, забезпечення конкурентоспроможності національної економіки, структурна перебудова виробництва, технологічна незалежність, зростання ефективності використання ресурсів тощо), так і соціальні (підвищення добробуту народу як кінцева стратегічна мета, зростання продуктивності праці, зменшення частки важкої праці, технологічну перебудову соціальної сфери, посилення соціального потенціалу суспільства [3, с.36-37];

2) її реалізація формує матеріальне підґрунття як для економічного так і для соціального зростання, що в умовах нарощування конкуренції та обмеженості ресурсів, стає чи не єдиним стратегічним чинником соціально-економічного розвитку [4].

Європейський досвід переконливо демонструє соціальну ефективність інноваційної політики, що характеризується гнучкістю, швидким реагуванням на нові мінливі у часі соціальні проблеми,

охопленням все ширшого кола соціальних завдань, різноплановість соціальної тематики, врахування інтересів та запитів місцевих громад, потреб соціальних угруповань. Таким чином можна стверджувати, що в ЄС має місце розширена соціально-орієнована націленість інноваційного розвитку, яка приносить відчутні результати всьому суспільству.

Починаючи із 1984 р. і дотепер основним та єдиним інституційним механізмом проведення ЄС політики в сфері інновацій є рамкові програми (РП) [3]. Фактично усі вони конкретизували стратегії інноваційного розвитку ЄС та ставили перед собою як економічні, так і соціальні завдання.

З прийняттям кожної наступної рамкової програми соціальний вимір все більше впливає на формування параметрів відбору як напрямків дослідження, так і їх тематичного спрямування.

Таблиця 1

Соціальна спрямованість Рамкових програм інноваційної політики ЄС

Назва програми	Період дії	Соціальні цілі
П'ята	1998-2002	Посилення ролі науки у вирішенні соціальних проблем; зосередження на рішенні поточних соціальних проблем за допомогою наукових досліджень, а не на дослідженнях безпосередньо; Дослідження підвищення рівня життя та умов праці
Шоста	2002-2006	Наукові дослідження для життя та здоров'я; доступ громадян до інформаційного суспільства; безпечне харчування та ризики для здоров'я; розвиток суспільства, заснованого на знаннях
Сьома	2007-2013	Дослідження щодо створення ефективних систем охорони здоров'я, забезпечення якості та безпеки продуктів харчування, довкілля та зміни клімату, соціально-гуманітарні науки
Горизонт-2020	2014-2020	Індивідуальні та спільні міждисциплінарні дослідження в нових перспективних галузях наук про життя та інновацій, ресурсне забезпечення дослідників, соціоекономічні та культурні трансформації; соціальні напрями (охорона здоров'я, демографічні зміни, добробут, продовольча безпека, довкілля, «зелені» технології, безпечне суспільство)
Горизонт Європа	2021-2027	Наукові дослідження економіки, яка працює для людей; розробки та впровадження Європейського “Зеленого курсу”, акцент на соціальному аналізі, розробці емпірично доведених рекомендацій, інновацій та прогнозів у ключових сферах: демократія та управління; культурна спадщина; соціальні та економічні трансформації

Складено за джерелами [5, 6, 7].

Бюджет соціального спрямування Рамкових програм весь час наростає. Видатки на соціальні цілі РП 5 становили 5 млрд. євро, у РП 6 і РП 7 вони подвоювались, а в Програмі «Горизонт 2020» зросли в 2,5 рази. Кошторис програми «Горизонт 2020» перевищує 80 млрд євро і на 72 % є соціально спрямованим.

1 січня 2021 р. розпочала свою дію Рамкова програма ЄС «Горизонт Європа» на період до 2027 р. План програми, розроблений Європейською Комісією, передбачає протягом вказаного періоду підвищення фінансування науки в ЄС на 50 % для подолання соціально-економічних наслідків COVID-19. Загальний бюджет програми «Горизонт Європа» становить 95,5 млрд євро, це на 30 % більше, ніж було виділено на попередню науково-дослідну програму «Горизонт 2020». За попередніми оцінками експертів соціальна спрямованість нової РП не зменшиться і навіть зросте, оскільки появилася низка нових проблем у соціальній площині внаслідок світової пандемії [6].

Стратегічний план реалізації програми «Горизонт Європа» на 2021-2024 рр. передбачає такі соціально-економічні цілі:

- стратегічне сприяння відкритій автономії шляхом керування розвитком цифрових технологій, секторів та ланцюгів створення вартості;

- відновлення європейських екосистем та біорізноманіття, а також стале управління природними ресурсами;

- впровадження соціальних дослідницько-інноваційних місій;

- збільшення частки наукових суспільних благ через запровадження політики відкритої науки;

- утвердження для ЄС цифрової, стійкої економіки;

- створення більш стійкого, інклюзивного та демократичного європейського суспільства.

Найбільш вагомим за фінансуванням (понад 55% загального бюджету) є напрям програми «Глобальні виклики та європейська індустріальна конкурентоспроможність», що включає в себе низку тематичних областей соціального спрямування: Здоров'я; Культура; Цифрова безпека; Цифровізація; Клімат, енергетика та мобільність; Продовольство, біоекономіка, сільське господарство.

Загалом рамкові програми інноваційної політики стають дієвими інструментами розв'язання соціальних проблем ЄС, серед яких:

- 80-90-ті рр. – старіння населення, екологічні проблеми, техногенні катастрофи;

- 2000-ті рр. – соціальна адаптація, вирівнювання диференціації доходів, конкуренція на ринку праці;

- 2000-2010 рр. – безробіття, проблеми здоров'я;
- 2010-2022 рр. – соціальні виклики, культурно-етнічні проблеми та конфлікти, COVID-19.

Отже на основі викладеного можливо узагальнити:

- інноваційна політика ЄС в XXI ст. із суто економічного спрямування переорієнтовується на вирішення соціальних проблем;
- основні інструменти інноваційної політики ЄС – рамкові програми, демонструють дієвість у подоланні соціальних викликів;
- соціальна спрямованість рамоквих програм ЄС має стійкий тренд до зростання як за абсолютними так і за відносними показниками.

1. Бажал Ю., Кілієвич О., Мертенс О. Ефективність державного управління / за заг. ред. І. Розпутенка. К. : Вид-во «К.І.С.», 2002. 420 с.

2. Деєва Н. Теоретична концептуалізація та проблематика розбудови соціальної держави на національних теренах. *Збірник наукових праць Академії держслужби (Серія: Державне управління та місцеве самоврядування)*. Д. : ДРІДУ НАДУ, 2012. Вип. 3 (10). С. 3–15.

3. Попович О. С. Науково-технологічна та інноваційна політика: основні механізми формування та реалізації. К. : Фенікс, 2005. 226 с.

4. Ящишина І. В. Вплив науково-технічного фактору на економічне зростання країни. *Економіка : зб. наук. пр. Харків. нац. пед. ун-ту ім. Г. С. Сковороди*. Х. : ХНПУ, 2009. Вип. 9. С. 24–32.

Моно

5. Research and innovation: introduction. European Commission. URL : <http://europa.eu/int>. (дата доступу 02.01.2022).

6. The Framework Programme for Research and Innovation «Horizon – 2020». European Commission. URL : https://ec.europa.eu/programmes/horizon2020/sites/default/files/H2020_inBrief_EN_FinalBAT.pdf (дата доступу 07.02.2022).

7. Horizon EU. European Commission. URL : <http://ec.europa.eu/horizon-europe> (дата доступу 14.01.2022).

ФОРМУВАННЯ КОНЦЕПЦІЇ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ В АСПЕКТІ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

Корецька Наталія Іванівна

Луцький національний технічний університет
м. Луцьк

Нині в умовах мінливого зовнішнього середовища активно постає проблема формування концепції управління змінами розвитку суб'єктів господарювання, що зумовлено зростанням конкуренції, їх прагненням ставати фінансовостійкими і платоспрожними у довгостроковій перспективі, необхідністю задоволення потреб та очікувань споживачів. І саме невід'ємною частиною наведених результатів є процес впровадження змін, дієвим механізмом якого є стратегічного управління змінами.

Концепція управління змінами охоплює усі заплановані, організовані і проконтрольовані зміни за різними напрямками діяльності підприємства (стратегічне управління, удосконалення виробничих процесів, організаційної та корпоративної структури і культури) [13]. І найвищий показник управління змінами забезпечується шляхом формування системних змін в контексті взаємодії управління ними.

Основою для успішної реалізації системних змін на підприємстві є ефективне використання його потенціалу, формування якого визначається етапами в процесі управління та впровадження змін, які, в свою чергу, передбачають: прогнозування динамічних змін у зовнішньому середовищі та зміну позиції підприємства на зовнішніх ринках шляхом реалізації обґрунтованих управлінських рішень менеджерів.

В цілому ефективність управління та впровадження змін на підприємстві визначається якістю умов зовнішнього та внутрішнього середовища функціонування підприємства, і навпаки. Доведемо дану гіпотезу, здійснивши SWOT-аналіз і сформувавши SWOT-матрицю впровадження змін на підприємстві «А».

Для забезпечення системних перетворень з метою реалізації обраної стратегії розвитку підприємства «А» необхідно сформувати систему змін, визначивши, які умови пред'являє до підприємства зовнішнє середовище і наскільки власні ресурси дозволяють йому виконувати дані умови.

Одним з елементів планування діяльності на підприємстві є SWOT-аналіз. Представимо його для підприємства «А» в таблиці 1.

Таблиця 1. SWOT-аналіз підприємства «А»

S = СИЛЬНІ СТОРОНИ		W = СЛАБКІ СТОРОНИ	
Пріоритет	Характеристика	Пріоритет	Характеристика
1	Сприятливі умови для розвитку хлібозаводу	1	Недостатня фінансова стійкість хлібозаводу
2	Наявність кваліфікованого персоналу	2	Недостатньо якісні умови праці працівників
3	Надійні контрагенти	3	Високий ступінь зношення основних засобів
4	Налагоджена робота функціональних підсистем хлібозаводу	4	Відсутність обґрунтованих стратегічних дій
5	Надійна ділова репутація хлібозаводу	5	Висока собівартість виробленої продукції
6	Професіоналізм менеджерів	6	Відсутність обґрунтованих маркетингових заходів
7	Достатній технологічний потенціал хлібозаводу	7	Недостатнє впровадження інноваційних технологій
8	Забезпеченість хлібозаводу фінансовими ресурсами	8	Недостатня зацікавленість персоналу у розвитку хлібозаводу
9	Широкий асортимент продукції		
O = МОЖЛИВОСТІ		T = ЗАГРОЗИ	
Пріоритет	Характеристика	Пріоритет	Характеристика
1	Диверсифікація виробництва	1	Нестабільність ситуації в країні
2	Вихід хлібозаводу на нові ринки	2	Поява нових конкурентів
3	Вертикальна інтеграція	3	Зростання соціальної напруженості
4	Створення нових робочих місць	4	Інфляційні процеси
5	Удосконалення технології виробництва		

Примітка. Сформовано автором

SWOT-матрицю соціально-економічного розвитку підприємства «А» подано в таблиці 2.

Таблиця 2. SWOT-матриця впровадження змін на підприємстві «А»

1	2	3
	Можливості (О)	Загрози (Т)
Зовнішнє середовище	1. Диверсифікація виробництва	1. Нестабільність ситуації в країні
Внутрішнє середовище	2. Вихід хлібозаводу на нові ринки	2. Поява нових конкурентів
	3. Вертикальна інтеграція	3. Зростання соціальної напруженості
	4. Створення нових робочих місць	4. Інфляційні процеси
	5. Удосконалення технології виробництва	
<i>Сильні сторони (S)</i>	<i>SO – стратегія</i>	<i>ST – стратегія</i>
1. Сприятливі умови для розвитку хлібозаводу	«СiМ»	«СiЗ»
2. Наявність кваліфікованого персоналу	2/1.6. Сприятливі умови для розвитку та професіоналізм менеджерів сприяє виходу хлібозаводу на нові ринки	2/7.9. Достатній технологічний потенціал хлібозаводу та широкий асортимент продукції дозволяє конкурувати з іншими підприємствами
3. Надійні контрагенти	5/8.7. Забезпеченість хлібозаводу фінансовими ресурсами та достатній його технологічний потенціал дозволяє удосконалити технологію виробництва	2/2.9. Наявність кваліфікованого персоналу та широкий асортимент продукції є конкурентними перевагами хлібозаводу
4. Налагоджена робота функціональних підсистем хлібозаводу	3/5.4. Надійна ділова репутація хлібозаводу та налагоджена робота функціональних підсистем хлібозаводу забезпечує вертикальну інтеграцію	3/6. Професіоналізм менеджерів дозволяє приймати ефективні управлінські рішення щодо зниження соціальної напруженості на хлібозаводі
5. Надійна ділова репутація хлібозаводу		4/8. Забезпеченість хлібозаводу фінансовими ресурсами дозволяє уникати небажаних наслідків інфляційних процесів
6. Професіоналізм менеджерів		
7. Достатній технологічний потенціал хлібозаводу		
8. Забезпеченість хлібозаводу фінансовими ресурсами		
9. Широкий		

асортимент продукції		
<i>Слабкі сторони (W)</i>	<i>WO – стратегія</i>	<i>WT – стратегія</i>
1. Недостатня фінансова стійкість хлібозаводу 2. Недостатньо якісні умови праці працівників 3. Високий ступінь зношення основних засобів 4. Відсутність обґрунтованих стратегічних дій 5. Висока собівартість виробленої продукції	«СліМ» 1.2/1. Диверсифікація виробництва та вихід хлібозаводу на нові ринки забезпечує підвищення рівня його фінансової стійкості 5/5. Удосконалення технології виробництва	«СліЗ» 3/2. Через недостатньо якісні умови праці працівників можливе зростання соціальної напруженості на хлібозаводі 2.3/1.4 Через недостатню фінансову стійкість хлібозаводу, відсутність
6. Відсутність обґрунтованих маркетингових заходів	забезпечить зниження собівартості продукції 5/5. Удосконалення технології виробництва забезпечить зниження ступеня зношення основних засобів	обґрунтованих стратегічних дій можлива поява нових конкурентів та виникнення соціальної напруженості
7. Недостатнє впровадження інноваційних технологій 9. Недостатня зацікавленість персоналу у розвитку хлібозаводу	2/7.9. Вихід хлібозаводу на нові ринки дозволить освоювати та впроваджувати інноваційні технології та зацікавити персонал у розвитку хлібозаводу	2/5. Високу собівартість виробленої продукції можуть використати на свою користь конкуренти

Примітка. Сформовано авторами

Розвиток сильних сторін, використання наявних і створення нових можливостей при врахуванні слабких сторін і загроз є базою при формуванні стратегічного плану впровадження змін на підприємстві.

Отже, визначено, що сильні зовнішні загрози перешкоджають реалізації сильних сторін підприємства «А» та використанню можливостей щодо його розвитку. Це вимагає ефективного використання досліджуваним підприємством його потенціалу в процесі впровадження та управління змінами в наступній послідовності (табл. 3).

Таблиця 3. Стадії використання потенціалу підприємства «А» в процесі впровадження та управління змінами

Стадії	Характеристика
I стадія	Формування методики стратегічного аналізу
	Розробка оцінки ідей менеджерів щодо впровадження змін на підприємстві
	Відбір працівників із креативним і системним мисленням щодо впровадження змін на підприємстві
	Формування системи інформаційного обліково-аналітичного забезпечення програми впровадження змін на підприємстві
	Розробити алгоритм формування та реалізації програми впровадження змін на підприємстві
II стадія	Прогнозування динамічних змін під впливом зовнішніх факторів: – соціально-економічних; – потреб споживачів; – посиленням конкуренції; – розширення географічних сегментів ринку
	Прогнозування динамічних змін під впливом внутрішніх факторів: – вияв лідерських позицій менеджерів; – розширення структурно-продуктової диверсифікації; – підвищення рівня конкурентних переваг; – підвищення рівня інноваційності продукції та технологій

Примітка. Сформовано авторами

Основою концепції управління змінами є формування цільової спрямованості змін розвитку підприємства, інструментів, методів управління, а також принципів: системність, упередженість, комплексність, альтернативність, синергетичність, досяжність, інформаційне забезпечення, синхронність, безперервність, зворотного зв'язку.

Отже, менеджери та працівники досліджуваного підприємства повинні усвідомити необхідність впровадження змін, переформатувати ціннісні орієнтації задля забезпечення результативності його діяльності в контексті соціального, інтелектуального, технологічного екологічного і економічного спрямування. І саме запропонована концепція управління змінами сприятиме підвищенню рівня стратегічного розвитку підприємства.

1. Нікітченко Т. О. Синергетичний підхід до управління змінами на підприємстві. *Агросвіт*. 2015. №23. С. 58–61.

SPOSOBY USPRAWNIENIA NARZĘDZI ZARZĄDZANIA ZASOBAMI LUDZKIMI ORGANIZACJI

dr. Kącicka Grażyna

Wyższa szkoła społeczno gospodarcza w Przeworsku

Planowanie zasobów ludzkich odgrywa ważną rolę w osiągnięciu celów organizacji i odbywa się na podstawie prognozowania ilościowych i jakościowych potrzeb organizacji pracowników w przyszłości oraz oceny stopnia zaspokojenia tej potrzeby. Proces ten obejmuje porównanie obecnych zasobów ludzkich organizacji z ewentualną potrzebą w przyszłości. Dlatego zadania te związane są z organizacją odpowiednich programów zatrudniania, szkolenia, przesunięcia i ewentualnie zwalniania pracowników. Skuteczne planowanie zasobów ludzkich powinno promować selekcję i adaptację właściwych ludzi wykonujących właściwą pracę we właściwych miejscach i we właściwym czasie. Algorytm planowania zasobów ludzkich w organizacji polega na opracowaniu schematów regulujących tworzenie, wykorzystanie, zatrzymywanie, dystrybucję i rozwój pracowników.

Udoskonaliliśmy podejścia do określania zapotrzebowania na zasoby ludzkie w oparciu o strukturę, specyfikę działań i perspektywy rozwoju organizacji, a także uwzględniając wskaźniki ilościowe i jakościowe obecnych i potencjalnych pracowników oraz zadania optymalizacji kadr organizacji Surowce. W tym celu proponuje się wykorzystanie diagnostyki potencjału ludzkiego jako zestawu procedur oceny komponentów zawodowych, osobistych, biznesowych, działania i wzajemnego współdziałania działów, ważności i celowości hierarchii podporządkowania służbowego, strukturę organizacyjną firmy jako całości, poziom rozwoju i jakość kultury korporacyjnej, dostępność i efektywność systemów motywowania pracowników.

Jednocześnie planowanie zapotrzebowania na zasoby ludzkie jest programem opracowanym po rozważeniu i skoordynowaniu wszystkich tych czynników i obejmuje utworzenie planu zasobów ludzkich, który szczegółowo odzwierciedla odpowiednio cechy ilościowe i jakościowe oraz wskaźniki pracowników, miejsca pracy i stanowiska na różnych etapach przyszłego okresu. Zidentyfikowano przyczyny złożoności tego procesu oraz specyfikę stosowania różnych rodzajów polityki personalnej, dostosowującej wymagania dotyczące zasobów ludzkich o silnej i słabej kulturze korporacyjnej.

Potrzeba usprawnienia jakości życia zawodowego jest uzasadniona, z

czego wynika: praca powinna być ciekawa, pracownicy powinni otrzymywać godziwe wynagrodzenie i uznanie dla ich pracy, środowisko pracy powinno być czyste, nadzór kierownictwa powinien być minimalny, ale zawsze wykonywany gdy zajdzie taka potrzeba, należy zaangażować pracowników w decyzje dotyczące ich i ich pracy, zapewnić bezpieczeństwo pracy i rozwój przyjaznych relacji z kolegami oraz zapewnić dobre warunki pracy.

Głównym celem kształtowania zasobów ludzkich jest minimalizacja strat spowodowanych niedopasowaniem zdolności do pracy i cech osobowych potencjalnie ukształtowanych w procesie szkolenia osób z możliwościami ich wykorzystania. Określono podstawowe zasady kształtowania zasobów ludzkich, co wymagało opracowania systemu wsparcia obejmującego etapy: przygotowawczy, obejmujący doradztwo i selekcję zawodową; dystrybucja (selekcja i rozmieszczenie); adaptacyjne (tworzenie struktury społeczno-psychologicznej, relacje interpersonalne, czyli adaptacja społeczno-psychologiczna; przygotowanie zawodowe).

Zdając sobie sprawę z wagi takiego elementu zarządzania zasobami ludzkimi, jakim jest dobór pracowników, celowość wykorzystania nowoczesnych technologii rekrutacyjnych jest uzasadniona. Analiza metod selekcji kandydatów pozwala stwierdzić, że nie ma jednej optymalnej metody, dlatego należy znać cały zestaw technik pozyskiwania kandydatów i stosować je w zależności od konkretnego zadania. Szczegółowo omówiono metody progresywne, takie jak selekcja („wybór powierzchniowy”), rekrutacja, poszukiwanie kadry kierowniczej („poszukiwanie jakościowe”).

Dobór i rozmieszczenie zasobów ludzkich polega na tym, że w oparciu o ogólne i specyficzne wymagania stawiane kandydatowi na dane stanowisko oraz ocenę wszystkich dostępnych kandydatów, podejmuje się decyzję o wyborze najlepszego z nich. Dobór zasobów ludzkich może odbywać się w następujący sposób: rekrutacja, awans, rotacja.

W artykule zaproponowano schemat zarządzania liczbą i strukturą zasobów ludzkich, który jest determinowany zarówno popytem, jak i charakterem potencjału pracy; doprecyzowano procesy planowania zasobów ludzkich w organizacji: zadania firmy; popyt, podaż, plan zasobów ludzkich.

Odrębny obszar badań związany jest z optymalizacją liczebności i struktury zasobów ludzkich. Oceniamy optymalizację liczebności i struktury zasobów ludzkich jako główne zadanie polityki zatrudnienia przedsiębiorstwa. W artykule omówiono zagadnienia optymalizacji zasobów ludzkich: dostarczanie zasobów; realizacja zaplanowanych działań; określenie skuteczności środków. Proponowany jest również

model optymalizacji zasobów ludzkich oparty na zintegrowanym podejściu opartym na strategicznych kierunkach rozwoju, polityce formowania i zatrudnienia w organizacji.

Usprawnienie struktury zasobów ludzkich sprzyjają działania związane z jej rozwojem: zaawansowane szkolenia; opanowanie innego zawodu (przekwalifikowanie); połączenie zawodów i stanowisk; wprowadzenie form pracy zbiorowej (tworzenie zespołów kreatywnych, łączenie pracowników w zespołach produkcyjnych itp.); zaangażowanie zwykłych pracowników w dyskusję i rozwiązywanie problemów zarządzania produkcją (tzw. zarządzanie partycypacyjne).

Szczególne miejsce w rozwiązywaniu problemów kadrowych zajmuje długofalowe planowanie zasobów ludzkich, wykorzystanie podejścia kompetencyjnego do kształtowania potencjału ludzkiego organizacji.

Rozwój zasobów ludzkich stanowi wartość nowoczesnych organizacji, a w sferze mikroekonomicznej jest główną determinantą rozwoju społeczno-gospodarczego. Wraz z rozwojem zasobów ludzkich wzrasta znaczenie ich kompetencji, które uznawane są za warunek zajmowania stanowiska poprzez określone kwalifikacje zawodowe, wiedzę i umiejętności. Rozważyliśmy proces zarządzania kompetencjami.

Duże znaczenie ma koncepcja indywidualnego zarządzania wiedzą, skoncentrowana na odpowiednich warunkach i środowisku niezbędnym do produktywnego pracy specjalisty. Nową formą rozwoju zasobów ludzkich jest coaching jako jeden z nowoczesnych, wysoce efektywnych sposobów aktywizowania, wspierania i towarzyszenia biznesom indywidualnym i korporacyjnym, pomagając osiągać najwyższe wyniki przy najniższych kosztach.

Artykuł analizuje charakterystyczne cechy „organizacji uczących się”. Charakterystyczne dla tych struktur są: podstawowe wartości firmy, strategia zespołu, personel, rozwój umiejętności, system pomiaru (jak oceniany jest sukces), styl zarządzania. Oznaki „organizacji samouczących się” są uznawane za ważny czynnik rozwoju personelu.

Ważnym obszarem w zarządzaniu zasobami ludzkimi jest zarządzanie konfliktami. Konflikty w organizacjach wiążą się z występowaniem konfliktów interesów w ramach odrębnej struktury przy rozwiązywaniu problemów produkcyjnych, perspektyw rozwoju przedsiębiorstwa, a także problemów osobistych. Ujawniono, że we współczesnych warunkach istotny jest organizacyjny konflikt interesów, normy zachowania i orientacje na wartości; konflikty w spółce akcyjnej przy podejmowaniu decyzji w sprawach kardynalnych i drobnych; konflikty przemysłowe związane zarówno z rozwiązywaniem problemów technicznych i technologicznych, jak i problematyką stosunków pracy w zespole. Osobną

grupę stanowią konflikty powstające na poziomie statusowym i psychologicznym: konflikty wywołane stylem przywództwa i jego percepcją w zespole; konflikty między pracownikami o różnych kwalifikacjach; konflikty porządku wiekowego; konflikty o stosunki pracy.

Jedną z przyczyn konfliktów jest podejmowanie niekompetentnych decyzji kierowniczych, niska jakość ich opracowywania i uzasadniania, woluntaryzm i absolutyzacja swoich postaw, bez uwzględniania interesów innych osób i grup, a także słaba realizacja zaplanowanych działań, dlatego proponuje się modele zarządzania konfliktami i modele podejmowania decyzji.

1. Aktualne problem zarządzania organizacjami. Redakcja naukowa Wiesław Kowalczuski, Wiesław Matwiejczuk. Warszawa: Szkoła Wyższa im. Bogdana Jańskiego; Defini, 2008. 382s.

2. Armstrong M. Zarządzanie zasobami ludzkimi. Kraków: Oficyna ekonomiczna, Dom Wydawniczy ABC, 2001.

УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ ЯК СКЛАДОВА ПРОЦЕСУ РЕОРГАНІЗАЦІЇ БІЗНЕСУ

Волинець Ірина, Романюк Анна

Волинський національний університет імені Лесі Українки

Мінливі умови навколишнього середовища вимагають швидкої реакції на зміни від суб'єктів господарювання, зумовлюючи виникнення потреб у трансформації їх традиційних форм ведення бізнесу. Прискорення виникнення змін спричиняє зростання значення реорганізації структури підприємства, тому одним з чинників, який суттєво впливає на ведення бізнесу, є так званий “кістяк підприємства” – організаційна структура. Ефективна та гнучка організаційна структура підприємства, яка за потреби зазнає своєчасних змін, – це запорука успіху у веденні господарської діяльності та належної трансформації бізнесу, саме тому впровадження методів управління змінами важливе для будь-якого підприємства.

Управління змінами – це процес послідовної реалізації етапів (функцій) ініціювання, планування, організування, мотивування, контролювання та впровадження змін, зумовлений тиском факторів зовнішнього та внутрішнього середовища [1, с. 158, 160].

Ефективне управління змінами дозволяє покращувати структуру організації шляхом впровадження новітніх процесів, тим самим не порушуючи роботу команди та компанії загалом. Зазвичай, працівникам властиво прив'язуватися до стабільного ведення роботи, навіть якщо новий варіант є об'єктивно кращим, натомість управління змінами допомагає колективу усвідомити цінність нововведень та прийняти їх.

Ефективні процеси управління змінами дають можливість:

- надати новий імпульс роботі компанії;
- зменшити опір працівників змінам;
- підвищити ймовірність успішності впровадження змін;
- скоротити потенційний негативний вплив з боку змін.

Крім цього, успішне управління організаційними змінами може підвищити моральний дух серед співробітників та стимулювати продуктивну командну роботу. Ці фактори можуть безпосередньо і позитивно впливати на продуктивність та якість роботи, скорочуючи виробничі цикли та знижуючи витрати. Ефективне управління організаційними змінами дозволяє компанії підтримувати постійний розвиток та полегшувати періоди загальних змін у бізнесі, дозволяючи

працівникам залишатися мотивованими та продуктивними під час впровадження нових технологій чи процедур.

Найважливіше в управлінні змінами – це продуманість і всебічне опрацювання змін, що приймаються. Перш ніж впроваджувати зміни в роботу організації, необхідно дослідити, як вони сприйматимуться працівниками та окремими підрозділами компанії. Для ефективного впровадження змін існують різні моделі управління змінами, які часто передбачають стратегії, що допомагають приймати їх поступово, з попереднім тестуванням на невеликій частині компанії, а також дозволяють заручитися підтримкою сторін, перш ніж розпочинати їх реалізацію:

- **Модель ADKAR**

Автором цієї моделі є Джефф Хайатт, топ-менеджер компанії Prosci Change Management. Абревіатура ADKAR розшифровується так:

1. Awareness – усвідомлення необхідності змін.
2. Desire – бажання брати участь у процесі реалізації змін та підтримувати його.
3. Knowledge – знання того, що необхідно для успішності змін.
4. Ability – здатність реалізувати зміни.
5. Reinforcement – підтримка реалізованих змін у довгостроковій перспективі [2, с. 179].

- **Вісім кроків процесу спрямування змін**

Цей метод був розроблений та описаний у книзі «Попереду змін» професором Джоном Коттером. У Коттера передбачаються такі вісім кроків:

1. Створення почуття невідкладності, що наголошує на важливості негайного здійснення дій.
2. Формування впливової команди спеціалістів, яка буде спрямовувати, координувати та поширювати організаційні зміни.
3. Створення стратегічної концепції та ініціатив, які допомагають зрозуміти, чим майбутнє відрізнятиметься від минулого.
4. Набір добровольців, які пропагуватимуть зміни.
5. Створення умов, усунення перешкод та забезпечення свободи, необхідної для досягнення бажаного результату.
6. Забезпечення короткострокових успіхів, що надихають організацію на подальшу реалізацію змін.
7. Підтримка темпу та невпинне ініціювання змін аж до повної реалізації нової концепції.
8. Закріплення нововведень до того ступеня, коли вони зможуть витіснити старі звички [3].

Слід пам'ятати, що будь-які зміни на робочому місці можуть стати наслідком втрати мотивації до роботи серед працівників, які звикли до певної рутинності та розпорядку, що може призвести до опору змінам. Окрім цього причинами опору можуть бути:

- Невизначеність, переконання, що зміни на підприємстві можуть призвести до збільшення навантаження, звільнення, тощо.
- Переконання, що зміни призведуть до особистих втрат: автоматизація процесів на виробництві може призвести до звільнення або скорочення робочих місць.
- Переконання, що для організації зміни не є бажаними і необхідними: управління занадто ускладнюється [4].

Щоб провести плавні організаційні зміни, важливо розпізнати причини опору та усунути їх до початку процесу змін. Це досягається завдяки:

- Відкритому обговоренню подій і наданню достовірної інформації, що допоможе співпрацівникам пересвідчитись в необхідності впровадження змін.
- Залученню підлеглих до прийняття рішень, які можуть чинити опір до планових змін.
- Емоційній підтримці, наданню працівникам додаткової відпустки для адаптації тощо.
- Наданню працівникам, які чинять опір, права брати участь у прийнятті рішень стосовно впровадження змін.
- Вибірковому використанні інформації для позитивної дії на підлеглих.

Структурні зміни мають найбільший вплив на роботу великої кількості працівників, саме тому вони потребують ретельного планування, для зменшення опору змінам.

Отже, зміни на структурному рівні можуть призвести до створення нових відділів або груп, які зосереджуватимуться на нових бізнес-пріоритетах. З іншого боку, зміни можуть вимагати ліквідації існуючих відділів, тому в будь-якому разі, працівники зазнаватимуть змін у сфері своїх робочих обов'язків. У таких випадках менеджери повинні зосередитися на забезпеченні підтримки організаційних змін. Для цього важливо активно спілкуватися зі співробітниками на різних рівнях управління, щоб вирішувати будь-які проблеми, наголошувати, як ці зміни узгоджуються з новими цілями компанії, та наголошувати, як вони, як працівники, можуть допомогти у проведенні змін та подальшій реорганізації бізнесу.

1. Стеців С. Р. Сутність та етапи управління змінами на підприємстві. *Вісник Нац. ун-ту «Львів. політехніка»*. 2011. № 714. С. 155-161.

2. Hovhannes Angtyan. ADKAR Model in Change Management. *International Review of Management and Business Research*. Armenia, 2019. Vol. 8. Issue 2. P. 179-182.

3. Kotter's 8-Step Change Model. Mind Tools. URL: https://www.mindtools.com/pages/article/newPPM_82.htm (дата звернення: 18.05.2022).

4. Рудьєв В. А., Гуткевич С. О. Менеджмент : навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2011. 312 с.

ГНУЧКІСТЬ ДО ЗМІН ЯК НЕОБХІДНА ПАРАДИГМА УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ У СУЧАСНИХ УМОВАХ

Максимець Олена

Національний лісотехнічний університет України, м. Львів

Актуальність дослідження. Глобальне суспільство постійно вирішує суперечки, викликані у багатьох випадках діловими та політичними маніпуляціями. У більшості країн спостерігається певна необізнаність та нетерпимість не лише на рівні окремих громадян, а й на інституційному рівні.

Звичайно, спостерігається прогрес, але все ж не вдається досягнути консенсусу через недостатньо ефективну комунікацію та управління. Численні зустрічі, конференції, заяви та угоди на міжнародному рівні мають різний вплив та наслідки у світі VUCA (мінливість, невизначеність, складність та двозначність). Саме тому важливо виховувати майбутніх експертів, здатних впоратися проблемами, які швидко виникають та ще швидше змінюються.

Результати дослідження. Дослідження було розпочато до проблем, з якими не лише Україна, але й весь світ стикнувся у лютому 2022 року, у рамках ініційованого науково-освітнього проекту «Сильніші разом» Українського Фулбрайтівського кола та Посольства США [1].

Підґрунтям для досліджень та обговорень стали тенденції попередніх трьох ковідних років та їх наслідки для різних країн та секторів. Прогнозування стало однозначно важливим, невід'ємним і водночас проблемним напрямом функціонування кожного суб'єкта. Дедалі складніше робити прогнози та оцінювати подальший розвиток у різних галузях економіки у різних регіонах України.

В результаті подій після 24 лютого 2022 року виник дивний асоціативний ряд: «злий жарт», «необхідність об'єднатись», «провидіння», «а далі що?». І ось чому:

- аббревіатура VUCA вперше була використана ще 35 років тому підчас «холодної війни»;
- дебати щодо першості використання аббревіатури (науковці Bennis, Warren G; Nanus, Burt (Leaders: the strategies for taking charge) vs Army War College (Військовий коледж армії США);
- ширше застосування терміну VUCA почалося з 2002 року і більшість посилянь подані на військово освіту.

Об'єднання зусиль, експертних знань, думок та обмін оперативною інформацією може стати вирішальним. Також важливим є поєднання декількох методичних підходів із наступним обговоренням серед

експертів стає як ніколи «на часі». Кожен з нас зараз стає носієм змін і важливо розуміти, яким чином об'єднавши зусилля ми можемо ці зміни втілити.

Управління змінами (Change Management) протягом останніх років є актуальною темою серед науковців, практиків та політиків заважаючи на світ, який швидко змінюється. Нові теоретико-методичні напрями у царині менеджменту були викликані стрімкими змінами у вимогах споживачів і стейкхолдерів, змінами у політичних настроях та питаннях безпеки, конкурентними війнами не лише окремих компаній, а й держав, швидким технологічним прогресом та сприйняття культурно-історичних цінностей з нового ракурсу.

Протягом останніх трьох років саме глобальні зміни із фатальними наслідками для багатьох країн стали певним тригером. Відбувається перегляд не лише ставлення до результативності діяльності, а й до необхідності максимізації прибутку як одного із ключових показників ефективності. Усі організації незалежно від сфери діяльності та джерел фінансування потребують управління змінами. Однак останнім часом ми стикаємося із розчаруванням керівників, які намагаються впровадити традиційні підходи до управління змінами. Суттєві зміни є рідкістю в сучасних організаційних культурах [2].

Окрім того, ми стикаємось з проблемою неефективності традиційного управління змінами. У сучасному бізнес світі, що поєднує діяльність компаній із науковими дослідженнями у різних сферах, постійно виникають питання «як достосуватись?», «як оцінити?», «чи це дійсно потрібно?», «чи варті витрачені зусилля результату?».

Важливо відмітити, що виклик до змін відбувається «знизу – догори». Таким чином починає формуватись нова основа для управління змінами не лише у бізнес-сфері, яка розглядається з позицій забезпечення та підтримання конкурентоспроможності компаній [3].

Новий напрям, що пропонується, – гнучкість до змін (Change Agility), ще не має узагальненого і чіткого понятійного апарату, однак досить широко пропонується представниками бізнесу як альтернатива підходу управління змінами (Change Management) [3, 4, 5].

Відмінність двох підходів представлена на рис. 1.

На рівні підприємства пропонується зациклена система кроків для формування та використання підходів «Гнучкості до змін» (рис. 2).

Управління змінами (Change Management)	Гнучкість до змін (Change Agility)
Визначений час	Постійне
Директиви «зверху» викликані менеджментом	Пропозиції «знизу» викликані працівниками
Фокус на бізнес та прибутковість	Фокус на соціальні аспекти та ефективність
Отримання “у відповідь”	Адаптація до ситуацій
Проектний менеджмент	Гнучке dostosування до потреб
Велика (кардинальна) зміна	Деякі поступові невеликих змін
Чітке дотримання плану	Постійна ітеративність
Відбувається після зміни	Відбувається в процесі самих змін
Цілі на досягнення успіху	Цілі на еволюцію та розвиток

Рис. 1. Основні відмінності підходів управління змінами (Change Management) та гнучкості до змін (Change Agility)

Етапи	Проблемні питання
Крок 1: Уявлення майбутнього	Яке загальне бачення того, де ми хочемо бути? Як це пов'язано з місією та баченням, культурою та лідерськими цінностями? Чому це важливо і кого слід залучити до процесу? Відповіді на стартові запитання уможливають упорядкування головної мети
Крок 2: Оцінка готовність	Оцінка готовності з точки зору можливостей, консенсусу та співпраці для просування бачення. Передбачити будь-які потенційні перешкоди та як їх пом'якшити
Крок 3: Розробка та дизайн	Після того, як бачення змін було створено, важливо необхідно спланувати їх досягнення. Перевага людям над процесами, ефективності над результатом.
Крок 4: Розширення можливостей і підвищення кваліфікації	Розширення можливостей та оснащення робочої сили, щоб працівники могли адаптуватися та думати про свої конкретні потреби.
Крок 5: Виконання та спілкування	Комунікація є як ніколи важливою у процесі. Не слід чекати завершення ініціативи щодо змін, щоб повідомити. Спілкування протягом усього процесу допомагає лідерам змін уточнити бачення, підтвердити цінність і отримати прихильність з боку організації. Водночас це допомагає працівникам відчувати себе включеними та цінними.
Крок 6: Удосконалення та повторення	«Починати з малих досягнень», підтверджувати ефективність та поступово розширювати масштаби. Важливо удосконалити підхід на постійній основі за потреби.

Рис. 2. Основні кроки впровадження підходів гнучкості до змін (Change Agility) на рівні підприємства

Висновки та пропозиції. Зважаючи на результати обговорень у межах практикуму, а також спираючись на вимоги компаній та враховуючи проблеми сьогодення, критично важливо працювати над методичною основою згаданого наукового напрямку у менеджменті. А саме важливо розробляти нові критерії, індикатори та окремі показники, якими можна доповнити вже існуючі методики оцінювання змін або розробити власну систему. Ця система повинна охоплювати зміни із подальшим накопиченням інформації в окремих сферах, що обговорювались протягом останніх 3 років під впливом різних факторів (спочатку COVID, а потім війна та глобальні турбуленції внаслідок санкцій), різних установ та організацій в умовах постійної невизначеності із різним ступенем ризику.

Критичним є доєднання до ініціативи не лише тих, хто хоче зрозуміти особливості методик оцінювання, аналізу, пошуку інформації для досліджень та подання результатів, а й тих, хто може якісно доповнити вже існуючі науково-методичні підходи з метою практичного використання.

1. Офіційна Фейсбук сторінка Українського Фулбрайтівського кола [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.facebook.com/Fulbright.Ukraine/posts/4695934063761649>

2. Fostering Change Agility And Readiness In Your Organization / Jonathan H. Westover, Ph.D. Forbes Councils Member. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.forbes.com/sites/forbescoachescouncil/2022/03/18/fostering-change-agility-and-readiness-in-your-organization/?sh=508570397dff>

3. Change agility, a competitive advantage for your organization / Ciro Pérez, President at Change Americas. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://glocalthinking.com/en/change-agility-a-competitive-advantage-for-your-organization/>

4. Getting Comfortable With Change: Bringing Change Agility to Your Organization / Shelley Osborne. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://mcgrawhillprofessionalbusinessblog.com/2020/05/12/getting-comfortable-with-change-bringing-change-agility-to-your-organization/>

5. Change Agility: A New Paradigm for Change Management/ Nehal Nangia. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.linkedin.com/pulse/change-agility-new-paradigm-management-nehal-nangia/>

ОСОБЛИВОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ ЕКСТРИМАЛЬНОГО ТУРИЗМУ

Сергій Ожема, к.е.н., доцент

Олена Нагорнова, к.е.н., доцент, директор ТзОВ «Кожтекс ЛТД»

Олександр Горун, студент ЛІРОЛ Університету «Україна»

Активні види відпочинку завойовують усе більшу популярність серед звичайних туристів. На сьогодні багато туристичних фірм пропонують екстремальні туристичні послуги, які набирають популярності у всьому світі та приваблюють нових туристів.

Такі автори, як Притков В. і Жердьов А. визначають екстремальний туризм як вид туризму, який об'єднує подорожі, що пов'язані з активними способами пересування і відпочинку на природі та найвищим ризиком для життя.

На думку Абрамова В., екстремальний туризм – це різновид спортивного туризму, здійснення якого потребує спеціальних навичок, знань, техніки й екіпірування, пов'язаний з граничними фізично-психічними можливостями людського організму в умовах чітко встановленого ризику, рівень допустимості якого визначається мінімальною ймовірністю заповідання школи життю або здоров'ю туриста, в результаті чого людина отримує позитивний адреналін і незабутні враження [1].

Фокін С. вважає, що екстремальний туризм – це види подорожей, що значно перевищують нормативні вимоги класифікатора спортивних подорожей, а також форми діяльності з підвищеним ризиком, які здійснюються під час спортивних походів або спеціалізованих змагань [4].

Організація екстремального туризму є окремою складовою туристичного бізнесу.

Організацією екстремальних турів можуть займатися приватні підприємці, невеликі компанії, спортивні федерації. А їхніми агентами, що працюють безпосередньо із клієнтурою, можуть стати готелі, туристичні фірми, приватні підприємці. Саме так організований цей бізнес у світі. В Україні туроператорам важко залучати закордонних туристів через недоліки в роботі готелів, ресторанів і організації системи розваг, а це і є головною проблемою.

Багато екстремальних розваг – це також захопливе видовище, за яким спостерігає той, хто сам не зважується на екстрим.

Кількість туристів, які цікавляться екстремальними розвагами, точно оцінити неможливо. Але з публікацій, присвячених даній тематиці, відомо, що у Європі близько 30% відпочиваючих хоча б

один раз у тиждень виїжджають на джип-сафарі, рафтинг, екскурсію на яхті тощо.

З економічним розвитком суспільства збільшується кількість видів відпочинку (в тому числі й екстремального), а також число бажаючих урізноманітнити дозвілля незвичайними враженнями.

Розглядаючи екстремальний туризм у масштабі України, слід згадати і деякі регіональні аспекти. На нашу думку, перспективними районами для розвитку екстрим-туризму є Українські Карпати і Передкарпаття. Місцями розвитку сафарі (фотополювання) в регіоні можуть бути: Національний природний парк «Вишницький», Національний природний парк «Гуцульщина», а також Карпатський біосферний заповідник.

У районі каньйоноподібної долини середньої течії р. Дністер перспективно розвивати повітроплавання, де є чудові краєвиди історичних місць – Хотинської та Каменець-Подільської фортець.

На території України є достатньо сприятливі умови і ресурси для розвитку екстремального відпочинку. Але низький рівень розвитку туристичної інфраструктури і соціальних стандартів населення призвів до того, що екстремальний туризм відстає у своєму розвитку від загальносвітових тенденцій. За оцінками багатьох вітчизняних спеціалістів, існує значний потенціал екстремального туризму, який можна буде розкрити паралельно з загальним соціально-економічним розвитком держави.

На сьогодні важко визначити загальну кількість екстремальних видів туризму. Це зумовлено широким підходом до впровадження екстремальних розваг в різних сферах людської діяльності. В Україні перспективним вважається розвиток таких видів екстремального туризму, як польоти на повітряних кулях, парашутизм, спелеологія, різні види сафарі та рафтинг.

При організації та проведенні екстрим-турів виникає значна потенційна небезпека для життя і здоров'я учасників. Важливою проблемою розвитку екстремальних видів відпочинку є забезпечення цього виду діяльності висококваліфікованими спеціалістами-професіоналами з попереднім досвідом роботи. Доцільно було би залучати до організації цього виду бізнесу колишніх спортсменів і військовослужбовців для того, щоб звести ризики, які неодмінно виникають при будь-якому з перерахованих видів, до мінімуму [3].

Екстремальний туризм відноситься до найбільш небезпечних видів туризму, його мета і полягає в тому, щоб відчутти небезпеку. Всі види небезпек в екстремальному туризмі можна класифікувати за природою явища і ролі туристів у виникненні небезпечної ситуації.

Основною проблемою на шляху розвитку екстремального і пригодницького туризму стає забезпечення необхідної безпеки. Її рішення залежить насамперед від професіоналів туристичного ринку, які формують відповідну пропозицію. Пошук форм і способів поєднання ризику, пригоди із захистом життя і здоров'я споживачів туристичних послуг повинен стати темою окремих досліджень.

Організація екстремального відпочинку в дечому відрізняється від організації звичайного туру. Тут вже йдеться про реальну небезпеку для життя, тому працівники туристичних фірм повинні враховувати вік, фізичну підготовку, стан здоров'я кожного учасника поїздки.

Екстремальний туризм служить природною альтернативою туризму «валізи» [2]. Він забезпечує фізичне насичення організму адреналіном за рахунок свідомого залучення учасників у високо ризиковані ситуації. Іноді цей вид туризму перешкоджає прояві навіть віддалених уявлень про техніку безпеки і здоровий глузд. З цієї причини, на наш погляд, він не належить до видів туризму, які потребують масової популяризації, а повинен спрямовуватись на конкретну цільову аудиторію.

1. Абрамов В., Оплаканець К. Перспективи розвитку екстремального туризму. *Вісник Харківської національної академії міського господарства*. 2012. № 4. С. 77–79.

2. Ногіна М. А. Пригодницький і екстремальний туризм: зміст понять і причини популярності у молоді. *Концепт*. 2015. № 03 (березень). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/priklyuchencheskij-i-ekstremalnuu-turizm-soderzhanie-ponyatiy-i-prichiny-populyarnosti-v-molodyozhnoy-srede/viewer>

3. Явкін В.Г., Руденко В.П., Король О.Д. та ін. Проблеми географії та менеджменту туризму. Чернівці: Рута, 2006. 260 с.

4. Фокін С. Туризмологічні аспекти спортивного туризму. *Інститут міжнародних відносин Національного авіаційного університету*. 2010. № 2. С. 207–213.

СВЯТО НАУКИ ТА СПІЛКУВАННЯ

Протягом 24-26 травня 2022 року на кафедрі менеджменту та адміністрування факультету економіки та управління Волинського національного університету імені Лесі Українки відбувалась чергова щорічна Міжнародна науково-практична конференція «Теорія та практика менеджменту».

Співорганізатори конференції: Волинський національний університет імені Лесі Українки, Луцький національний технічний університет, Національний лісотехнічний університет України, Національний університет водного господарства та природокористування, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», Вища школа суспільно-економічна в Пшеворську, Інститут розвитку села та сільського господарства Польської Академії Наук, Естонський університет підприємництва, Магдебургський університет Отто-Фон-Геріке.

Згідно з програмою заходів були проведені:

- пленарне засідання (модератор заходу – д.е.н., професор, завідувач кафедри менеджменту та адміністрування Лариса Черчик);

- науково-методичний семінар «Сучасні технології менеджменту організацій» (модератор заходу – к.е.н., доц. Буняк Н.М.). У заході взяли участь 45 учасників, які представляли 3 країни, 4 наукові установи, 10 закладів вищої освіти;

- науково-методичний семінар «Сучасні технології публічного та регіонального менеджменту» (модератор заходу – к.е.н., доц. Милько І.П.). У заході взяли участь 44 науковці, які представляли 3 країни, 20 закладів вищої освіти, 3 установи та організації;

- круглий стіл «Стан, проблеми та напрями удосконалення системи менеджменту підприємств, організацій та видів діяльності» (модератор заходу – д.е.н., проф. Рейкін В.С.). У заході взяли участь 49 науковців та практиків, які представляли 3 країни, 16 закладів вищої освіти, 7 установ та організацій.

На відкритті конференції виступили: ректор Волинського національного університету імені Лесі Українки професор *Анатолій Цьось*, декан факультету економіки та

управління Волинського національного університету імені Лесі Українки доцент *Тетяна Данилюк*, ректор Вищої школи суспільно-економічної в Пшеворську професор *Петро Ярош*, завідувач кафедри менеджменту та адміністрування Волинського національного університету імені Лесі Українки професор *Лариса Черчик* (модератор заходу).

24 травня 2022 року відбувся перший захід – пленарне засідання міжнародної науково-практичної конференції «Теорія та практика менеджменту», доповіді якого відображали реалії сьогодення у тенденціях розвитку менеджменту та викликали чималий інтерес і полеміку під час обговорення.

Акцентувалась увага на ролі та змістовному наповненні менеджменту в сучасних умовах (професор *Леонід Кожушко* «Менеджмент загалом і менеджмент бізнесу: чи можливе ототожнення?») цінностях та актуальних компетентностях менеджерів (професор *Аліна Халецька* «Розвиток інноваційного лідерства в системі публічного управління», професор *Віктор Звонар* «Agile-технології в управлінні соціальним розвитком: рефлексії воєнного часу», професор *Тарас Данько* «Управлінські здатності: суспільна цінність та їх забезпечення в Україні», професор *Лариса Черчик* «Трансформації компетентностей менеджера»).

Другим напрямом доповідей були питання, пов'язані з викликами, зумовленими воєнною агресією, напрямами та інструментами подолання наслідків війни (професор *Олександр Шубалий* «Економічні витрати внаслідок війни в Україні: національний, регіональний, глобальний виміри», доцент *Микола Матвеев*, доцент *Надія Юрків* «Бізнес-конфлікти в менеджменті організацій: причини та шляхи їх вирішення», доцент *Ірина Сокирник* «Управління стратегічними змінами організації в умовах нестабільності»).

Ще одним з акцентів була цифровізація в менеджменті організацій та сфер діяльності (професор *Маргарита Бойко* «Управління туристичною системою в умовах цифровізації», професор *Ольга Прокопенко* «Практика управління компанією в цифровій економіці»).

У заході взяли участь 38 науковців, які представляли 4

країни, 3 наукові установи, 19 закладів вищої освіти.

25 травня 2022 року відбувся науково-методичний семінар «Сучасні технології менеджменту організацій» (модератор заходу – к.е.н., доц. Буняк Н.М.).

Тенденції розвитку сучасних концепцій менеджменту організацій знайшли відображення у представлених доповідях. Зокрема акцент було зроблено на сучасній цифронізації менеджменту організацій (професор Наталія Вавдіюк «Цифрове лідерство в організаціях»), використанні інноваційного підходу до управління персоналом (професор Надія Рудь «Інноваційний розвиток кадрових систем»), особливостях менеджменту наукових установ в умовах воєнного стану (професор Ніна Хумарова «Нові завдання менеджменту наукових установ в умовах воєнного стану»), сучасних підходах до організації виробництва (директор з економіки ПрАТ «Едельвіка» «Ощадливе виробництво – сучасна виробнича концепція та проривний підхід до менеджменту якості»), соціально-психологічних аспектах управління (директор закладу дошкільної освіти «Веселка» «Формування позитивного іміджу сучасного закладу дошкільної освіти»), доцент Наталія Василик «Причини розвитку та профілактика професійного вигорання у менеджерів», доцент Лариса Ющишина «Психологічні механізми групової динаміки»)

У заході взяли участь 45 учасників, які представляли 3 країни, 4 наукові установи, 10 закладів вищої освіти.

25 травня також відбувся науково-методичний семінар «Сучасні технології публічного та регіонального менеджменту».

Захід зібрав науковців та практиків, які обговорили особливості публічного та регіонального менеджменту в сучасних умовах, адже прийняття управлінських рішень на мікро-, макро- та мезорівнях відбуваються в умовах високого ступеня невизначеності та непередбачуваності.

Учасниками були запропоновані нові підходи до управління аграрним сектором України (професор Лариса Купінець «Методологія економіко-екологічного управління аграрним сектором економіки України»), нова концепція стратегічного планування та визначення пріоритетності стратегій розвитку природо-заповідних територій з врахування досвіду Німеччини

(доцент Микола Матвеев, доцент Юлія Шведюк «Сучасні підходи до удосконалення менеджменту природно-заповідних територій»).

Науковці акцентували увагу на важливості набуття нових компетенцій фахівцями органів місцевого управління та надання якісних освітніх послуг з використанням цифрових технологій в умовах дистанційного навчання, застосування цифрових технологій у міському управлінні (професор Андрій Валюх «Питання підвищення мотивації фахівців місцевих органів управління до формального навчання», директор Європейської асоціації інноваційної освіти Оксана Степанюк «Діджиталізація освіти: оптимізація інформаційних потоків в освітньому менеджменті», доцент Олена Овчиннікова «Застосування технологій інтернет-речей у місцевому управлінні»)

Одним із напрямів обговорення стали проблеми у туристичній сфері під час війни та перспективи відновлення туристичної активності у мирний час (професор Андрій Голод «Стратегічні пріоритети управління безпекою дестинацій міжнародного туризму»).

Державно-приватне партнерство, потенціал медичних кластерів, менеджмент якості медичних послуг під час війни також стали предметом обговорення на семінарі (генеральний директор КП «Володимир-Волинський центр первинної медичної допомоги» Катерина Чубок «Менеджмент якості послуг сфери охорони здоров'я в надзвичайних ситуаціях: регіональний аспект», професор Ігор Сазонець «Державна політика розвитку санаторно-курортних підприємств в регіонах»).

У заході взяли участь 44 науковці, які представляли 3 країни, 20 закладів вищої освіти, 3 установи та організації.

26 травня відбувся завершальний етап міжнародної науково-практичної конференції «Теорія та практика менеджменту» – круглий стіл «Стан, проблеми та напрями удосконалення системи менеджменту підприємств, організацій та видів діяльності».

Зазначений захід зібрав як науковців, так і практиків, які виступили із змістовними доповідями на актуальні теми сьогодення із зазначенням специфіки функціонування менеджменту та національної економіки в умовах воєнного стану.

Учасники круглого столу висловлювалися з приводу

специфіки функціонування логістичного підприємства в умовах воєнного стану (Олександр Рикальський – засновник транспортно-експедиційного підприємства ПП «Трек-Захід»), використання міського транспорту на засадах сталого розвитку (ад'юнкт, кандидат технічних наук, Університет Кардинала Стефана Вишинського, Республіка Польща), проектного підходу у навчальному процесі (Аліна Якимчук – д.е.н., професор кафедри державного управління, документознавства та інформаційної діяльності Національного університету водного господарства та природокористування), амністії капіталів як важеля детінізації (Віталій Рейкін – д.е.н., професор кафедри менеджменту та адміністрування Волинського національного університету імені Лесі Українки), проблем нарощування та ефективного використання людського капіталу в Україні (Оксана Коцій – д.е.н., професор кафедри менеджменту Луцького національного технічного університету), гнучкості як необхідної парадигми управління змінами у сучасних умовах (Олена Максимець – к.е.н., доцент кафедри менеджменту та маркетингу Національного лісотехнічного університету України). Корисним та цікавим був виступ заступника начальника Управління економічного розвитку та торгівлі Волинської обласної військової адміністрації Андрія Ткачука, який також взяв участь в обговоренні сучасних викликів, які існують в Україні в умовах воєнного стану.

Загалом у заході взяли участь 49 науковців та практиків, які представляли 3 країни, 16 закладів вищої освіти, 7 установ та організацій.

Протягом усіх днів проведення науково-практичної конференції було заслухано чимало актуальних доповідей щодо тенденцій та особливостей розвитку менеджменту організацій, підприємств та різних видів діяльності в Україні і його функціонування в умовах військового стану. Було обговорено особливості публічного та регіонального менеджменту в сучасних умовах, адже прийняття управлінських рішень на мікро-, макро- та мезорівнях відбуваються в умовах високого ступеня невизначеності та непередбачуваності. Зазначені заходи зібрали як науковців, так і практиків, які виступили із змістовними доповідями на важливі теми сьогодення із зазначенням специфіки

функціонування менеджменту та національної економіки в складний для України період.

Заходи міжнародної науково-практичної конференції «Теорія та практика менеджменту» щоденно транслювались на сторінку та групу кафедри менеджменту та адміністрування Волинського національного університету імені Лесі Українки у Facebook.

**ОРГАНІЗАТОРИ ЩИРО ВДЯЧНІ ПАРТНЕРАМ,
УСІМ УЧАСНИКАМ КОНФЕРЕНЦІЇ ТА СПОДІВАЮТЬСЯ
НА ПОДАЛЬШУ ПЛІДНУ СПІВПРАЦЮ**

Наукове видання

ТЕОРІЯ ТА ПРАКТИКА МЕНЕДЖМЕНТУ

*Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції
(24-26 травня 2022 року)*

Друкується в авторській редакції

Відповідальність за інформацію, викладену в публікаціях,
несуть автори

Коректор О.В. Рудь Технічний редактор О.В. Рудь