

**ВОЛИНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІМЕНІ ЛЕСІ УКРАЇНКИ**

# **ТЕОРІЯ ТА ПРАКТИКА МЕНЕДЖМЕНТУ**

**Матеріали Міжнародної  
науково-практичної конференції  
(12 травня 2021 року)**

**Луцьк 2021**

УДК 658:351.82(082)

Т 33

*Рекомендовано до опублікування вченою радою  
Волинського національного університету імені Лесі Українки  
(протокол № від .05.2021 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 біржової діяльності 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. (12 травня 2021 р.) / Відп. ред. проф. Л. Черчик. – Луцьк, 2021. – 160 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)**

© Черчик Л. М. (упорядкування), 2021

## ЗМІСТ

### СЕКЦІЯ 1 «ТЕОРІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ»

<b>Інна Милько</b> МОДЕЛЬ УПРАВЛІННЯ ЗА СЛАБКИМИ СИГНАЛАМИ	10
<b>Окорський В.П., Боярчук Христина</b> НЕЙРОМЕНЕДЖМЕНТ, ЕМОЦІЇ ТА ЛОГІКА ПРИ УХВАЛЕННІ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ	12
<b>Оксана Крук, Інна Милько</b> ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ МОДЕЛІ ІНТЕГРОВАНОЇ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА	14
<b>Piotr Jarosz, Inna Mylko, Vadym Granat</b> BUDŻETOWANIE W SYSTEMIE PLANOWANIA WYKORZYSTANIA KAPITAŁU	16

### СЕКЦІЯ 2 «МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНІЗАЦІЙ»

<b>Борисова Анна Володимирівна, Снітко Є. О.</b> СУТНІСТЬ ТА СТРУКТУРА ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОГО КАПІТАЛУ ПІДПРИЄМСТВА	18
<b>Волинець Ірина, Борсук Катерина</b> ОСОБЛИВОСТІ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ У СФЕРІ ПОСЛУГ	21
<b>Длугопольський Олександр, Олійник Діана</b> КОРПОРАТИВНА СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ: ЗВІТНІСТЬ ТА АНАЛІТИКА	23
<b>Герасименко Юлія Романівна, Снітко Є. О.</b> ОСНОВНІ ПРОФЕСІЙНІ ВИМОГИ ДО ФОРМУВАННЯ КОМУНІКАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ МЕНЕДЖЕРА	25
<b>Гаць І. В.</b> ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА	27
<b>Хомич Вікторія</b> СУЧАСНІ ВИМОГИ РИНКУ ПРАЦІ ДО ФАХІВЦЯ-МЕНЕДЖЕРА	29

<b>Кошій Оксана, Півень Наталія</b> ОСОБЛИВОСТІ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ДО ТРУДОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УКРАЇНІ	<b>31</b>
<b>Левицький Віктор Володимирович,</b> <b>Кравчук Анастасія Олександрівна</b> ОСОБЛИВОСТІ СУЧАСНОЇ КОНЦЕПЦІЇ СИСТЕМИ АДМІНІСТРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА	<b>33</b>
<b>Левицький Віктор Володимирович</b> ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЧНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ АКТИВАМИ І ПАСИВАМИ БАНКІВСЬКОЇ УСТАНОВИ	<b>35</b>
<b>Матушкіна Марія, Вороніна Марія</b> ПРОБЛЕМИ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ	<b>37</b>
<b>Онищенко Артур, Винник Ярослава, Марія Матушкіна</b> СИСТЕМА МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ – МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД	<b>39</b>
<b>Пахаренко О.В., Мамай Б.В., Козлюк А.П.</b> ХМАРНІ ТЕХНОЛОГІЇ ПРИ ФОРМУВАННІ ПЕРСОНАЛЬНОЇ МЕТОДОЛОГІЇ ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТУ	<b>41</b>
<b>Сосовська О.С., Павлов К.В.</b> УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМ СТАНОМ ПІДПРИЄМСТВА	<b>45</b>
<b>Токарчук Марина, Черчик Лариса</b> ОРГАНІЗАЦІЙНА КУЛЬТУРА ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ СУЧАСНОГО ПІДПРИЄМСТВА	<b>47</b>
<b>Винник Ярослава Євгенівна, Шильнікова З.М.</b> КОУЧИНГ ЯК ІННОВАЦІЙНИЙ ІНСТРУМЕНТ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ	<b>49</b>
<b>Вальдемар Влох</b> ВПЛИВ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ НА СИСТЕМУ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ	<b>51</b>
<b>Павлова Світлана, Мадяр Христина</b> СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ ПІДПРИЄМСТВА	<b>53</b>
<b>Пантелєєв Михайло, Тимченко Світлана</b> СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ПІДПРИЄМНИЦЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ	<b>55</b>

<b>Сорокіна Альона Миколаївна</b> АНАЛІЗ СТАНУ ТА РОЗВИТОК ЕФЕКТИВНОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВ КОНДИТЕРСЬКОЇ ГАЛУЗІ	<b>57</b>
<b>Кучинський Володимир</b> ДІДЖІТАЛІЗАЦІЯ СФЕРИ НАВЧАННЯ ПЕРСОНАЛУ	<b>60</b>
<b>Перерва Петро, Рудика Віктор</b> ТЕОРІЯ СТЕЙКХОЛДЕРІВ ЯК ФАКТОР ЕФЕКТИВНОСТІ РОБОТИ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА	<b>62</b>
<b>В. Сергієнко</b> ПРОБЛЕМИ СПРОМОЖНОСТІ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД В УКРАЇНІ	<b>65</b>

### **СЕКЦІЯ 3 «РЕГІОНАЛЬНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ»**

<b>Вальдемар Влох</b> ПРИОРИТЕТНІ ЦЕЛІ УПРАВЛЕННЯ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВОМ В СЕКТОРЕ МАЛОГО І СРЕДНЕГО БІЗНЕСА	<b>67</b>
---	-----------

### **СЕКЦІЯ 4 «МЕНЕДЖМЕНТ БЕЗПЕКИ»**

<b>Тетяна Денисова, Інна Милько</b> ІНФОРМАЦІЙНО-АНАЛІТИЧНА ДІЯЛЬНІСТЬ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ БЕЗПЕКИ ЗЕД ПІДПРИЄМСТВА	<b>69</b>
<b>Кобєлєва Тетяна</b> ПРАВОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ КРАЇНИ	<b>71</b>
<b>Коленда Наталія, Волинець Ірина, Шепелюк Наталія</b> ЕТАПИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА У КОНТЕКСТІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ	<b>73</b>

### **СЕКЦІЯ 5 «ІНВЕСТИЦІЙНИЙ ТА ІННОВАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ»**

<b>Овчиннікова Олена Русланівна, Бондарук Олександр Анатолійович</b> ПРОБЛЕМИ ОЦІНКИ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ПРИВАБЛИВОСТІ РЕГІОНІВ	<b>75</b>
---	-----------

<b>Боричевський І. Г., Хмурова В. В.</b> РОЛЬ КРАУДСОРСИНГУ У СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА	77
<b>Буняк Надія</b> ІННОВАЦІЙНИЙ АУТСОРСИНГ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ	79
<b>Грицюк Н.О.</b> ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ СТАРТАП ПРОЕКТІВ В УКРАЇНІ	80
<b>Ильяшенко Сергей</b> ВЛИЯНИЕ ТЕХНОЛОГИЙ IV ПРОМЫШЛЕННОЙ РЕВОЛЮЦИИ НА ЖИЗНЕДЕЯТЕЛЬНОСТЬ ОБЩЕСТВА	83
<b>Кармінська-Белоброва Марина Володимирівна, Шматько Наталія Михайлівна</b> ФОРМУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ ЕКОСИСТЕМИ ДЛЯ РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ	85
<b>Побережний Роман, Байкова Сніжана</b> ІННОВАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК ПІДПРИЄМСТВ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ: ЗАГАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ	87
<b>Сазонець І.Л., Саленко А.С.</b> ДОСЛІДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ДЕТЕРМІНАНТ ПОСТІНДУСТРІАЛЬНОГО СУСПІЛЬСТВА ТА ТЕНДЕНЦІЙ ЙОГО СТАНОВЛЕННЯ	89
<b>Силка Ігор Васильович</b> НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОЇ ВЛАСНОСТІ НА ПРИКЛАДІ КОКСОХІМІЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ	91
<b>Варжель Лілія</b> НАПРЯМКИ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ МЕНЕДЖМЕНТУ ГОТЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ	93
<b>Вернігорова Наталія Валеріївна</b> ІННОВАЦІЇ УПРАВЛІННЯ МІСЬКИМИ ПАРКАМИ УКРАЇНИ	95
<b>Сак Тетяна</b> ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ СТАРТАПІВ В УКРАЇНІ	97
<b>Перерва Петро, Маслак Марія, Свіщова Наталя</b> ОСОБЛИВОСТІ ВАРТІСНОГО ОЦІНЮВАННЯ ПАТЕНТІВ	99

<b>Бортнік Світлана</b> ІННОВАЦІЙНЕ ПІДПРИЄМНИЦТВО ТА МІСЦЕ УКРАЇНИ У СВІТОВИХ РЕЙТИНГАХ ІННОВАЦІЙНОСТІ ЕКОНОМІКИ	<b>101</b>
--	------------

### **СЕКЦІЯ 6 «ЕКОЛОГІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ»**

<b>Михайлюк Олена</b> ШЛЯХИ ДО ЗНИЖЕННЯ ЕКОЛОГІЧНОГО РИЗИКУ У ГОТЕЛЯХ УКРАЇНИ ПІД ЧАС ПАНДЕМІЇ	<b>104</b>
--	------------

<b>Чернець Вадим</b> ЛІСОВІ РЕСУРСИ ЯК ОБ'ЄКТ ЕКОЛОГІЧНО- СОЦІАЛЬНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ	<b>106</b>
---	------------

<b>Сазонець Ольга, Тереміш Анатолій</b> ЕКОЛОГІЧНИЙ ВИМІР ВИКОРИСТАННЯ ТРАНСПОРТНИХ СИСТЕМ	<b>108</b>
--	------------

<b>Черчик Лариса, Бурда Анна</b> ПЕРЕДУМОВИ ФОРМУВАННЯ ІНТЕГРОВАНИХ СИСТЕМ МЕНЕДЖМЕНТУ ЛІСОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ НА ОСНОВІ МІЖНАРОДНИХ СТАНДАРТИВ	<b>110</b>
--	------------

<b>Карлін Микола</b> НЕОБХІДНІСТЬ ТА НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ВИКОРИСТАННЯ ЕКОЛОГІЧНОГО ПОДАТКУ В УКРАЇНІ	<b>112</b>
--	------------

### **СЕКЦІЯ 7 «СОЦІАЛЬНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ (ОСВІТА, МЕДИЦИНА)»**

<b>Сазонець І.Л., Вівсянник О.М.</b> СІНЕРГІЯ ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ОХОРОНОЮ ЗДОРОВ'Я ТА ДІЯЛЬНОСТІ МІЖНАРОДНИХ ОРГАНІЗАЦІЙ	<b>114</b>
---	------------

<b>Тоцька Олеся</b> СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ ВИКЛАДАЧІВ У КРАЇНАХ ЄС	<b>116</b>
---	------------

<b>Коленда Наталія</b> УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ЗАКЛАДІВ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я	<b>118</b>
---	------------

<b>Черчик Лариса</b> МІЖДИСЦИПЛІНАРНИЙ ПІДХІД У ПІДГОТОВЦІ МЕНЕДЖЕРІВ	<b>120</b>
---	------------

## СЕКЦІЯ 9 «МІЖНАРОДНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ»

**Novik I.O., Huze S.**

FEATURES OF DIGITALIZATION OF ECONOMY, BUSINESS AND SOCIETY IN INTERNATIONAL ECONOMIC RELATIONS 122

**Reikin V.**

PRIORITY REGULATIVE INSTRUMENTS IN PROFESSIONAL FOOTBALL INDUSTRY 125

**Сазонець І.Л., Турко В.**

ТЕНДЕНЦІЇ ПОПИТУ НА ТУРИСТИЧНІ ПОСЛУГИ ТА ВІДНОВЛЕННЯ ТУРИСТИЧНОЇ ГАЛУЗІ В УМОВАХ БОРОТЬБИ З ПАНДЕМІЄЮ COVID-19 127

**Швець Ф. Д.**

ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ 129

## СЕКЦІЯ 10 «МЕНЕДЖМЕНТ ЗМІН»

**Климчук Олександр**

ВИКОРИСТАННЯ ІНФОРМАЦІЙНИХ СИСТЕМ І ТЕХНОЛОГІЙ У МЕНЕДЖМЕНТІ 131

**Сазонець І.Л., Ханіна О.І.**

КОРПОРАТИВНИЙ КОТЕКСТ РЕАЛІЗАЦІЇ СПІВПРАЦІ ДЕРЖАВИ ТА БІЗНЕСУ В СФЕРІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я 133

**Стасюк Б.Б.**

СИНЕРГЕТИЧНІ ТЕНДЕНЦІЇ СУЧАСНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ 135

**Тарановська В. В.**

ІМПЛЕМЕНТАЦІЯ МІЖНАРОДНОГО ДОСВІДУ PR-КАМПАНІЙ У ПРОСУВАННІ ПРОЕКТІВ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ 137

**Ющишина Лариса**

ГЕЙМІФІКАЦІЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ HR-МЕНЕДЖЕРА 139

## СЕКЦІЯ 11 «МЕНЕДЖМЕНТ ТУРИЗМУ»

**Овчиннікова Олена Русланівна,**

**Шибінський Станіслав Ігорович**

ІНВЕСТИЦІЇ У ТУРИСТИЧНУ ГАЛУЗЬ: ФАКТОРИ ВПЛИВУ 143



<b>Джинджоян Володимир</b> РЕАЛІЗАЦІЯ СОЦІАЛЬНОЇ ПАРАДИГМИ ПРИ УПРАВЛІННІ ТУРИСТИЧНИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ	<b>145</b>
<b>Супрунюк Тетяна, Януль Павліна</b> СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ В ГОТЕЛЯХ: ПРИНЦИПИ ПОБУДОВИ	<b>147</b>
<b>Лізанець Софія, Кучер Маргарита</b> УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА: ОСНОВНІ ПІДХОДИ ТА ПРОБЛЕМИ	<b>149</b>
<b>Сазонець І.Л., Ходак О.В.</b> ЗНАЧЕННЯ САНАТОРНО-КУРОРТНИХ ПІДПРИЄМСТВ В ДЕРЖАВНІЙ ПОЛІТИЦІ РОЗВИТКУ ТУРИЗМУ	<b>151</b>
<b>Ожема С.В., Буковська І.Д.</b> КОНЦЕПЦІЯ СМАРТ-МІСТ В СУЧАСНОМУ ТУРИЗМІ	<b>153</b>

## СЕКЦІЯ 1 «ТЕОРІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ»

### МОДЕЛЬ УПРАВЛІННЯ ЗА СЛАБКИМИ СИГНАЛАМИ

Інна Милько, к.е.н., доцент

Волинський національний університет імені Лесі Українки

Динамічні та несподівані зміни в усіх суспільно-економічних сферах стали поштовхом до пошуку нових моделей управління або перегляду уже розроблених. Зокрема, в умовах невизначеності на особливу увагу заслуговує модель управління за слабкими сигналами (за І. Ансоффом) [1].

Концепція побудови моделі управління за слабкими сигналами ґрунтується на припущенні про те, що будь які несприятливі явища або перспектива появи можливостей виникають не раптово, а зумовлюються появою сигналів-провісників або «слабких сигналів», за термінологією І.Ансоффа [2, 3].

Автор концепції та її прихильники під «слабкими сигналами» розуміють ранні і не зовсім точні ознаки настання важливих подій, які з часом стають більш достовірним та перетворюються на сильні сигнали. Така модель управління підприємствами орієнтована на роботу в мовах нестабільності зовнішнього середовища. Таке управління передбачає визначення додаткових можливостей, створення механізму адаптивності до змін та умов гнучкості, збільшення запасу часу для прийняття і реалізації превентивних заходів на ймовірні загрози [4].

Щоб спрогнозувати чи передбачити наслідки змін у зовнішньому середовищі для підприємства, необхідно постійно збирати та аналізувати відомості про сприятливі і несприятливі тенденції, динаміку зміни визначених параметрів.

Цільові параметри, що використовуються для оцінки зміни умов зовнішнього і внутрішнього середовищ підприємства, не можуть бути сталими, а повинні переглядатись залежно від поставлених цілей та нових умов функціонування.

На підставі зміни цільових параметрів, прогнозування змін сильних і слабких сторін підприємства коригуються стратегічні і тактичні плани [6].

Отож модель управління за слабкими сигналами можлива лише за умови чітко побудованої інформаційно-аналітичної системи на підприємстві, процес розробки якої повинен складатися з таких етапів [1, 5]:

1. Визначення об'єктів внутрішньої (фінансова, виробнича, збутова, організаційна діяльність) та зовнішньої діагностики (макро- та мікросередовище).

2. Формування переліку індикаторів раннього попередження, які допоможуть виявити потенційні небезпеки.

3. Встановлення граничних меж індикаторів та допустимих інтервалів для їх зміни (зони безпеки, критичні точки, точки неповернення).

4. Визначення аналітичних завдань для служб інформаційно-аналітичної діяльності.

5. Налагодження належного комунікативного зв'язку між аналітиками та керівниками, яким призначена інформація і які повинні реагувати на тенденції, що змінюються.

6. Узагальнення одержаної аналітичної інформації та розробка пропозицій та рекомендацій щодо використання конкретних сильних сторін та зменшення негативного впливу зовнішніх загроз, підготовка кількох проектів управлінських рішень [1, 5].

Отже, для ефективного застосування моделі управління за слабкими сигналами важливо виділити найсуттєвіші індикатори, які впливають на підприємство, а також напрацювати методіку визначення впливу передбачуваних змін та розробити механізм використання потенційних можливостей та нейтралізації можливих загроз

1. Ансофф И. Стратегическое управление. М.: Экономика, 1989. 520 с.

2. Романок Л.М. Сучасні тенденції стратегічного управління підприємством. *Наукові праці КНТУ. Економічні науки*. Випуск 15. 2009. 102-106.

3. Безгінова Л.І., Забродська Л.Д., Швед С.А., Яроцька О.Г. Моделі стратегічного управління підприємством. URL: [esprstp\\_2014\\_2\\_32.pdf](#)

4. Цмоць О.І. Особливості стратегічного управління підприємствами з використанням слабких сигналів. URL: [Features of strategic management at the enterprise.pdf](#)

5. Цмоць О.І. Системи раннього попередження та реагування для стратегічного управління машинобудівним підприємством у режимі реального часу. URL: [32.pdf](#)

6. Єфімова Г.В. Виявлення та раннє попередження загроз в поточному управлінні підприємством. *Вісник ХНАУ ім. В.В. Докучаєва. Серія «Економічні науки»*. № 4. 2018. С. 14-21.

## НЕЙРОМЕНЕДЖМЕНТ, ЕМОЦІЇ ТА ЛОГІКА ПРИ УХВАЛЕННІ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

**Окорський В.П.**, к.т.н., доцент, **Боярчук Христина**, здобувач вищої освіти (Національний університет водного господарства та природокористування, м. Рівне)

Результати досліджень головного мозку доказують, що процес об'єктивних роздумів, який базується на логічних закономірностях не зв'язаний з процесом прийняття управлінських рішень (УР). Тут емоції відіграють важливішу роль, чим логіка, яка в даному випадку є способом обґрунтування тих висновків які вже зроблено підсвідомо [1].

Трансформація теорії менеджменту, основаної на наукових висновках про діяльність мозку приведе до зміни парадигми управління на основі науково-обґрунтованих висновків про роль логічного мислення і емоцій в теорії ухвалення УР, використання якої допоможе суттєво підвищити ефективність роботи менеджерів з досягнення поставлених цілей. У зв'язку з цим, сьогодні можна говорити про появу нової галузі управлінської науки, яка називається нейроменеджмент.

*Нейроменеджмент* - це напрям науки на перетині нейробіології, психології та менеджменту, що пояснює вчинки і поведінку людей за допомогою аналізу біохімічних процесів, які відбуваються в організмі [2].

Нейроменеджмент - це система знань, що поєднує нейронауку, психологію, когнітивізм та біхевіоризм. Тому менеджери з персоналу повинні завжди критично дивитись на нові відкриття в галузі неврології, щоб визначити, що справді може стимулювати їхню компанію [3].

Вважається, що в бізнесі необхідно мислити об'єктивно і логічно використовуючи власну інтуїцію і логіку та відкидаючи любі емоції, які можуть зашкодити тверезому мисленню й прийняттю зважених УР. Адже, під логікою розуміється практичний розум, критичне мислення, здатність розпізнавати кількісні характеристики і деталі навколишнього світу.

Логіка дозволяє людині усвідомити інтуїтивно сприйняті образи і описати їх на зрозумілій іншим людям мові. У щоденній мові логіка є способом судження, що полягає в отриманні висновку з набору припущень.

За даними досліджень нейробіолога Антоніо Дамасіо [4], центр свідомого мислення людини має безпосередній двусторонній зв'язок з

генеруючою емоції лімбічною системою мозку, яка відповідає за почуття, переживання, пам'ять і навчання. Емоційний мозок прагне зберегти те, що вже є, опирається змінам, утримує і тягне в «зону комфорту» - будь-який спосіб виходу з неї викликає стрес. Завдяки цьому, менеджер приймає рішення зовсім не на основі об'єктивної логіки, а всупереч переконанню, що так воно і є.

Дамасіо експериментальним шляхом доказав, що насправді людина думає не так, як вона бажає думати, тому якби менеджер керувався тільки логікою, то прийняті ним УР були б не самими вдалимими [4].

Ментальні процеси, які залишаються для менеджера несвідомими, керують прийняттям рішень, тоді як логічне мислення, яке він начебто застосовував, - не що інше, як спосіб обґрунтувати вибір одного з варіантів рішення, зроблений ним.

Реальність така, що поки в організації працюють люди, завжди є емоції, які впливають на бізнес. За допомогою нейроменеджменту можна керувати процесами, в яких емоції відіграють головну роль. Нейроеконіміка, нейромаркетинг, нейролідерство - ось три наріжних камені бізнесу майбутнього [1].

**Нейроменеджмент і ухвалення рішень.** Людина усвідомлює та сприймає світ тільки через свій попередній досвід, тому й мозок, головним чином, при ухваленні УР спирається на досвід та старі звички. Думки індивідуума стосовно інших людей носять суб'єктивний характер, тому що вони базуються на оцінці іншої людини, спираючись лише на його власні спостереження, звички та досвід.

Якби людський мозок не спирався на попередній досвід, то ухвалення найбуденніших рішень стало б неможливим. Проте минулий досвід та певні життєві упередження, які базуються на ньому, не дозволяють глянути на проблему по-новому та пошукати іншого шляху вирішення проблеми.

1. Чарльз, С. Джейкобс. Нейроменеджмент. – К.: Companion Group, 2011. – 208 с. 2. Електронний ресурс. – Режим доступу: <http://uk.wikipedia.org/wiki/Нейробиологія>. 4. Електронний ресурс. – Режим доступу: <http://www.management.com.ua/notes/neuromanagement.html>. 4. *Damasio A.R. Как мозг творит разум?. Scientific American. 281 (6): 74-79. Bibcode: 1999, SciAm.281f.112D. Dou: 10.1038 / Scientificamerican 1299-112. PMID 10614073.*

## ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ МОДЕЛІ ІНТЕГРОВАНОЇ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА

Оксана Крук, студентка ВНУ імені Лесі Українки

Інна Милько, к.е.н., доцент

Волинський національний університет імені Лесі Українки

Формування моделі інтегрованої системи менеджменту (МІСМ) є важливим елементом в процесі організування діяльності підприємства, оскільки дозволяє підвищити його конкурентоздатність. Метою створення моделі інтегрованої системи менеджменту є спільне оптимальне керування ризиками, що дозволяє підприємству економно використовувати матеріальні та організаційні ресурси.

Успішне створення та впровадження МІСМ вимагає високого рівня кваліфікованості менеджерів та залучення зовнішніх спеціалістів. Перед підприємством першочергово постає питання: яку МІСМ взяти за основу, що можна зробити для підвищення інтеграції елементів управління з мінімальними затратами, як інтегрувати елементи управління на конкретному етапі розвитку підприємства.

Інтегровані системи менеджменту будуються на основі застосування системного і процесного підходів до управління підприємством, що дозволяють пов'язати в єдине ціле різні процеси і види діяльності. Діяльність будь-якої організації пов'язана з ризиками, що визначають основні втрати [3].

Окремі автори пропонують практичну реалізацію формування МІСМ розділяти за такими підходами: модель одночасного інтегрування, адитивна модель, модель «нульовий цикл», модель «вузол інтеграції».

Перший підхід передбачає одночасну розробку систем менеджменту, об'єднаних у єдиний комплекс, розглядається як сукупність взаємозалежних процесів, яка збалансовано враховує інтереси усіх зацікавлених сторін. Однак для побудови цієї моделі, крім вимог стандартів на системи менеджменту, приймається до уваги також інші вимоги та очікування зацікавлених сторін. При цьому використовуються такі методи, як бенчмаркінг, збалансована система показників, шість сигм, ТРМ, реінжиніринг, самооцінка тощо [2].

Другий підхід будується на послідовному впровадженні систем менеджменту, які засновані на поєднанні подібних стандартів. У цьому випадку використовується той факт, що багато стандартів системи менеджменту мають подібну структуру, склад об'єктів стандартизації і спільні процеси. Спочатку обирається і

впроваджується стандарт, найчастіше це ISO 9001. Потім створена система менеджменту послідовно доповнюється стандартами ISO 14001, OHSAS 18001, SA 8000, ISO 22000 HACCP. Причому період між початком впровадження першої системи і наступної може коливатися від кількох місяців до кількох років [2].

Модель «нульовий цикл» використовується у випадку, якщо ще не була розроблена жодна з систем управління.

Модель «вузол інтеграції» передбачає створення системи управління різними аспектами окремо, з поступовою інтеграцією після успішного впровадження кожної з них [3].

Безсумнівною перевагою розробки МІСМ є попередній аналіз впливу таких дій на навколишнє середовище, якість продукції, фінансові результати, задоволеність споживачів тощо.

На разі єдиного міжнародного стандарту побудови ІСМ не розроблено, проте перед підприємство постає проблема вибору моделі стандарту, який відповідає його потребам; необхідності гармонізації існуючих стандартів; вимагає розробки відповідного рекомендаційного документа. З цією метою ISO розроблено керівництво ISO 72:2001 «Керівні вказівки по обґрунтуванню і розробці стандартів системи менеджменту» (ISO Guide 72:2001 – «Guidelines for the justification and development of management system standards»), в якому описуються термінологія, структура, загальні елементи стандартів на розробку систем менеджменту. Розробникам стандартів рекомендується використовувати модель Демінга-Шухарта PDCA, дотримуватися моделі процесного підходу, на основі якого побудований ISO 9001:2000 [1].

Загалом для формування МІСМ кожне підприємство обирає для себе той підхід, який буде найбільш адекватним відповідно до поставлених цілей і завдань.

1. Інтегровані системи менеджменту на основі міжнародних стандартів. *Studme.com.ua*. URL: [https://studme.com.ua/1705060310897/menedzhment/integrirovannye\\_sistemy\\_menedzhmenta.htm](https://studme.com.ua/1705060310897/menedzhment/integrirovannye_sistemy_menedzhmenta.htm).

2. Система якості в стандартах ISO серії 9000. URL: [https://pns.hneu.edu.ua/pluginfile.php/425792/mod\\_resource/content/1/Тема%204.pdf](https://pns.hneu.edu.ua/pluginfile.php/425792/mod_resource/content/1/Тема%204.pdf).

3. Резнік Н.П., Сиза Н. Теоретичні основи формування ІСМ на агропромислових підприємствах. *Актуальні проблеми інноваційної економіки*. 2020. № 1. С. 27-33.

## **BUDŻETOWANIE W SYSTEMIE PLANOWANIA WYKORZYSTANIA KAPITAŁU**

**Piotr Jarosz**, dr inż. Wyższa Szkoła Społeczno- Gospodarcza w Przeworsku (Polska)

**Inna Mylko**, Lesya Ukrainka Volyn National University (Ukraina)

**Vadym Granat**, student pierwszego roku

Wyższa Szkoła Społeczno- Gospodarcza w Przeworsku (Polska)

Budżetowanie jest efektywnym rodzajem planowania finansowego przedsiębiorstwa, na które składa się oszacowanie przychodów i kosztów wszystkich jednostek biznesowych oraz usług funkcjonalnych przedsiębiorstwa.

Na podstawie analizy sporządzonych budżetów i otrzymanych rzeczywistych wartości wskaźników kierownictwo przedsiębiorstwa może określić stan działalności finansowej i ekonomicznej przedsiębiorstwa jako całości oraz jego strukturalne podziały.

Celowość budżetowania wynika z faktu, że konstrukcja i analiza formularzy budżetowych dostarcza kierownictwu firmy informacji uzasadniających i przewidujących konsekwencje danej decyzji zarządczej, oceniających wyniki w porównaniu z celami, założeniami finansowymi i standardami.

Zastosowanie budżetowania pomoże rozwiązać problemy zarządzania budżetowaniem i zapewni:

- 1) zebranie, analiza, porównanie planowanych i rzeczywistych danych;
- 2) wybór priorytetów i kierunków działań na okres planowania;
- 3) analiza finansowa alternatywnych sposobów wykorzystania zasobów;
- 4) koordynacja interesów finansowych oddziałów i całego przedsiębiorstwa.

Planowanie budżetu powinno składać się z następujących etapów: przygotowanie do procesu planowania; planowanie bezpośrednie; kontrola wykonania budżetów [2].

Najważniejsze jest, aby maksymalnie wykorzystać następujące korzyści z procesu budżetowania:

1. Konieczne jest uproszczenie systemu kontroli środków pieniężnych, co zmniejszy bezproduktywne koszty pracy jednostek strukturalnych przedsiębiorstwa.

2. Wzmocnić kontrolę kierownictwa nad przepływem środków, co zapewni ich przejrzystość i przewidywalność.

3. Wprowadzenie opracowania budżetów wyodrębnionych działów, które pozwolą przewidywać wielkości i strukturę wydatków pieniężnych.



4. Zatwierdzenie budżetów da działom przedsiębiorstwa niezależność w wydatkowaniu pieniędzy z listy płac, co zwiększa zachęty materialne dla pracowników do doskonałego wykonywania zaplanowanych zadań.

5. Ograniczenie prawdopodobnego ryzyka wykorzystania wolnych środków pieniężnych.

6. Optymalizacja elektronicznego zarządzania dokumentami.

7. Wzmocnienie i ustanowienie skutecznych powiązań komunikacyjnych, przepływów informacji i wspieranie skoordynowanych działań wszystkich jednostek strukturalnych przedsiębiorstwa [1].

Należy jednak zwrócić szczególną uwagę na zminimalizowanie negatywnych aspektów towarzyszących procesowi budżetowania:

1. Negatywne osobiste postrzeganie budżetów osób, które staną się ich wykonawcami. Wynika to z faktu, że zawierają one konkretne informacje, ale informacje te nie zawsze wskazują przyczyny odchyień rzeczywistych wskaźników od planowanych.

2. Jeśli wypracowane budżety nie zostaną zakomunikowane poszczególnym pracownikom, to taki schemat praktycznie nie ma wpływu na motywację i efektywność ich pracy.

3. Skuteczna realizacja procesu budżetowania będzie możliwa tylko przy wysoce produktywnej pracy, ale personel przemysłowy może temu przeciwdziałać, minimalizując obciążenie, a to komplikuje relacje w zespole.

4. Procesowi budżetowania mogą towarzyszyć sytuacje konfliktowe pomiędzy kierownikami jednostek a jednostką kontrolującą, przeszacowanie potrzeb zasobów, niedokładne informacje o budżetach w komunikacji nieformalnej.

Jasny mechanizm procesu budżetowania zapewni efektywne wykorzystanie kapitału spółki.

1. Andrushchenko IE, Kasyan OS Budgeting jako technologia strategicznego zarządzania finansami. Wydajna gospodarka. № 12. 2014. UTL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3611>

2. Serdyuk JV Budżetowanie jako element planowania finansowego w przedsiębiorstwie. Międzynarodowe czasopismo naukowe „Internauka”. 2016. -adu 12 (2). Str. 141–145.

## СЕКЦІЯ 2 «МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНІЗАЦІЙ»

### СУТНІСТЬ ТА СТРУКТУРА ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОГО КАПІТАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

**Борисова Анна Володимирівна**

Здобувач вищої освіти 2-го курсу, ДЗ «Луганський національний  
університет імені Тараса Шевченка», м. Старобільськ

Наук. керівник: **Снітко Є. О.**, к. т. н., доцент, ДЗ «Луганський національний  
університет імені Тараса Шевченка», м. Старобільськ

Інновації - це механізм, за допомогою якого можна досягти довготривалого успіху. Вони, як і інтелектуальні таланти, тісно прив'язані до людського потенціалу, тобто здатності людини застосовувати вміння і знання, навички, опиратися на існуючий досвід та застосовувати новий. В ринкових відносинах інноваційний процес простежується як складна діяльність, при якій нові знання застосовуються для одержання більшого прибутку. Інтелектуальний капітал - провідний елемент формування, розвитку і розквіту інноваційної економіки.

Категорія «інтелектуальний капітал підприємства» трактується вченими по-різному. Наприклад, Е. Брукінг визначає інтелектуальний капітал як нематеріальні активи організації, які складають основу його існування і конкурентної переваги. Основними компонентами є: людські активи, інтелектуальна власність, інфраструктура і ринкові активи [1].

В. Іноземцев вважає, що інтелектуальний капітал - це інформація і знання, які відіграють роль «колективного мозку», що акумулює наукові й повсякденні знання робітників, інтелектуальну власність і досвід, комунікативну і організаційну структуру, інформаційні мережі й репутацію організації [2].

І. Мойсеєнко визначає інтелектуальний капітал як «знання, які можуть приносити додатковий дохід і які можна оцінити» [3].

Т. Стюарт стверджує, що це набуті компетентні знання, інтелектуальні складові, сформовані та закріплені за підприємством і які застосовуються у виробництві ціннішого капіталу. Інтелект стає власністю, де під впливом здібностей мозку сформується щось корисне, наділене певною формою: бази даних, списки інформації, опису процесів, звіти і т. д. [4].

А. Козирев визначає інтелектуальний капітал як людський інтелект, який здатний приносити додаткову цінність у вигляді нових ідей, проєктів, інновацій, крім того, це об'єкт управління [5].

На нашу думку найбільш вдалим визначенням для дефініції «інтелектуальний капітал підприємства» є наступне: це людський інтелект, який здатний приносити додаткову цінність у вигляді нових ідей, проєктів, інновацій, крім того, це об'єкт управління.

Говорячи про характеристики дефініції «інтелектуальний капітал підприємства», можна виокремити кілька особливостей цієї категорії:

- інтелектуальний капітал у вигляді знань, навичок, досвіду може наростати;
- за рахунок інтелектуального капіталу в теперішньому світі будуть визначені основні тенденції економічного збільшення;
- вкладення в інтелектуальний капітал мають приносити більш великий дохід його керівників;
- вкладення в інтелектуальний капітал дають чималий, довгостроковий та комплексний за своєю природою економічний і соціальний результат.

Таким чином, інтелектуальний капітал відіграє одну з найважливіших ролей в забезпеченні ефективної діяльності окремого підприємства.

Інтелектуальний капітал має структуру, яка включає 3 основних компоненти: людський капітал (унікальні якості кожного робітника на підприємстві, які важливі для їх успішної роботи, а саме: знання, практичні навички, творчі і розумові здібності людей, їх моральні якості, цінності, компетентності); організаційний капітал (він ділиться на: структурний капітал і інтелектуальну власність); споживчий (клієнтський) капітал (складається з зв'язків і стабільних відносин з клієнтами і споживачами, а також інформації про клієнтів, якості мережі розподілу, рівня виконання договірних зобов'язань) [6].

Таким чином, аналізуючи вищесказане, можна зробити висновок, що інтелектуальний капітал підприємства являє собою сукупність інтелектуальних ресурсів людей, підприємств і організацій, які є результатом попередньої творчої діяльності людини і які використовуються підприємствами задля досягнення своїх цілей. Його структура складається з людського, організаційного та споживчого капіталу.

1. Брукинг Э. Интеллектуальный капитал, моногр. СПб.: Питер, 2001. 288 с.

2. . Иноземцев В. Л. За пределами экономического общества. Постиндустриальные теории и постэкономические тенденции в современном мире. М.: Academia; Наука, 1998. – 614 с.
3. Мойсеенко І.П. Управління інтелектуальним потенціалом : моногр. Львів : Аверс, 2007. 304 с.
4. Стюарт Т. А. Интеллектуальный капитал. Новый источник богатства организаций. М.: Поколение, 2007. – 368 с.
5. Козырев А. Н. Интеллектуальный капитал: новая парадигма оценки бизнеса и нематериальных активов. Николаїв : ВНТИЦ, 2004.
6. Шипуліна Ю.С. Інноваційна культура організації: сутність, структура, підходи до оцінки. Маркетинг і менеджмент інновацій: 2010. 132-138

# ОСОБЛИВОСТІ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ У СФЕРІ ПОСЛУГ

Волинець Ірина, Борсук Катерина

Волинський національний університет імені Лесі Українки, м. Луцьк

Завданням кожного керівника є прийняття ефективних управлінських рішень. Процес прийняття рішень досить непростий. Це пояснюється тим, що кожне підприємство має свої особливості прийняття управлінських рішень, які визначаються характером і специфікою діяльності компанії.

Багато дослідників займалися вивченням управлінських рішень. Так, наприклад, О.І. Кузьмак під управлінськими рішеннями розуміє вибір керівником альтернативи, в рамках його посадових повноважень і компетенцій, спрямований на досягнення цілей організації [1, с. 56].

На управлінське рішення впливає багато зовнішніх та внутрішніх чинників. Зокрема, галузь економіки, в якій функціонує підприємство, здійснює істотний вплив на управління ним, і як наслідок, на всі управлінські рішення, що приймаються керівництвом (рис. 1).

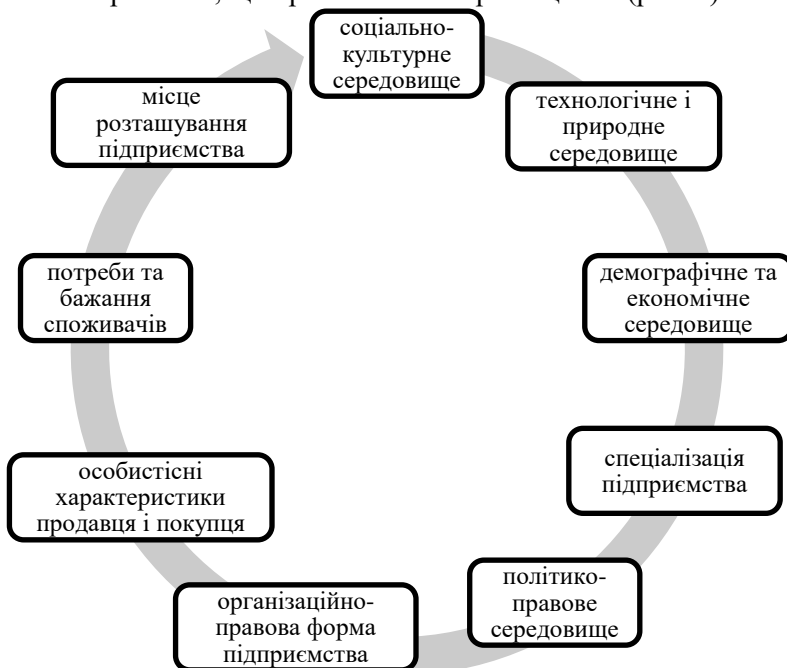


Рис. 1. Фактори, що впливають на процес прийняття управлінських рішень у сфері послуг

Сфера послуг є найбільш перспективною і швидко розвиваючою галуззю, в основі якої лежить організація процесу обслуговування і його оптимізація з точки зору зручності для споживача. Зважаючи на це, процес прийняття управлінських рішень у цій сфері має свої особливості [2, с. 89]:

- високий ступінь індивідуалізації продукту відповідно до вимог споживача;
- висока трудомісткість робіт в сфері послуг;
- підвищенні вимоги до наявності соціально-психологічних навиків співробітників, задіяних в наданні послуг;
- висока прибутковість операцій у сфері послуг;
- управлінські функції маркетингу та виробництва тісно переплітаються між собою.

Окрім вище описаних факторів, на процес прийняття рішень у даній сфері впливають галузеві обмеження. Вони можуть змінюватися в залежності від ситуації.

До типових, для даної сфери, обмежень відносяться [3, с. 101]:

- проблеми у визначенні та вимірюванні якості наданих послуг;
- зміна споживчих смаків – зміна попиту;
- труднощі оцінки ефективності роботи співробітників тощо.

Таким чином, в процесі прийняття управлінських рішень в сфері послуг повинні враховуватися особливості цієї галузі економіки, вплив внутрішніх і зовнішніх чинників, галузеві обмеження. Адже від доцільності прийнятих управлінських рішень залежить успішність функціонування будь-якого підприємства.

1. Кузьмак О. І. Особливості прийняття управлінських рішень в діяльності підприємств сфери послуг. *Інноваційна економіка*. Вип. 5. 2015. С. 55-58.

2. Мазаракі А. А. Основи менеджменту : базовий підручник для студентів вищих навчальних закладів. К. : Фоліо, 2014. 846 с.

3. Петруня Ю. Є., Літовченко Б. В., Пасічник Т. О. Прийняття управлінських рішень : навчальний посібник. 4-те вид., переробл. і доп. Дніпро : Університет митної справи та фінансів, 2020. 276 с.

# КОРПОРАТИВНА СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ: ЗВІТНІСТЬ ТА АНАЛІТИКА

Длугопольський Олександр  
Олійник Діана

Західноукраїнський національний університет, м. Тернопіль

У сучасних умовах господарювання виникає багато дискусій навколо того, яким чином відображається соціальна відповідальність корпорацій у їх звітності та за допомогою яких показників її можливо оцінити. Найбільш розповсюдженими формами, що відображають ефективність реалізації корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) на підприємствах є [1]:

- Звіт зі сталого розвитку, що спирається на Глобальну ініціативу зі звітності (GRI), який є одним з найскладніших нефінансових звітів, у якому відображаються основні складові соціальної відповідальності, починаючи від візії та стратегії підприємства, завершуючи ключовими показниками діяльності. У 2018 р. кількість підприємств, що використовували даний звіт для представлення інформації щодо реалізації принципів КСВ, становила 75% з 250 найбільших компаній світу;

- Звіт за стандартом AA1000 (Account Ability), що спирається на постійне врахування у роботі підприємств думок та пропозицій усіх зацікавлених сторін (стейкхолдерів). Особливістю даного звіту є здійснення соціального та етичного аудиту діяльності компанії;

- Звіт за стандартом SA8000 (Social Accountability), що характеризується вузьким відображенням результатів соціальної відповідальності, зокрема у роботі з персоналом;

- Звіт підприємства про КСВ, який не має єдиної форми та створюється кожним підприємством самостійно. Відповідно, що саме відображати у нефінансовій звітності визначає окреме підприємство. Даний вид звітності є досить поширеним серед середніх та малих вітчизняних підприємств. Проте показник розміщення нефінансових звітів серед українських підприємств є досить низьким – лише 16 зі 100 компаній.

За даними міжнародної організації CorporateRegister [1], в Україні за останні 5 років кількість офіційно поданих звітів склала 94, а число компаній, які їх подавали – лише понад 20. Тоді як за аналогічний період у Франції їх подано майже 5000 більше ніж 800 підприємствами, у Німеччині – понад 7000 звітів 1280

підприємствами, у Італії – майже 5 тис. звітів, що подані більше ніж 700 підприємствами, у Польщі – понад 480 звітів майже 500 підприємствами, у США – до 12 тис. звітів майже 2000 компаніями. Отже, можна зробити висновок, що в Україні розвиток і реалізація КСВ як складової стратегії підприємств знаходиться на низькому рівні, що свідчить про недостатню обізнаність підприємств щодо соціальної відповідальності, про необхідність використання принципів КСВ у своїй діяльності та про її переваги для ведення бізнесу.

Багато ідей і практик КСВ принесли в Україну саме міжнародні компанії через інтеграцію в українські реалії своїх глобальних проєктів. Аналіз провідних глобальних компаній за рівнем КСВ (Google, Walt Disney Company, Lego, Microsoft, Bosch) дозволяє зробити висновок, що найбільша увага в світі приділяється екологічному напрямку соціальної відповідальності [2; 3].

Українські компанії нерідко демонструють абсолютно нові або адаптовані під місцеві реалії формати роботи у сфері КСВ. Їх заходи більшою мірою спрямовані на проблеми внутрішнього середовища: покращення умов праці, підвищення рівня здоров'я працівників, допомогу армії та постраждалим в АТО військовим, надання роботи ВПО та особам з інвалідністю.

1. CorporateRegister. URL: <https://www.corporateregister.com/map>.
2. Козюк В., Длугопольський О., Гайда Ю., Шиманська О., Івашук Ю., Возний К., Длугопольська Т. (2019). Екологічний вимір держави добробуту: монографія / За наук. ред. В.В. Козюка. Київ: Ліра-К, 224 с.
3. Oleksiv I., Lema H., Kharchuk V., Lisovych T., Dluhopolskyi O., Dluhopolska T. (2020). Identification of stakeholder's importance for the company's social responsibility using the analytic hierarchy process. 10th International Conference on Advanced Computer Information Technologies (16-18 September 2020). Deggendorf, Germany, pp. 573-576.



# ОСНОВНІ ПРОФЕСІЙНІ ВИМОГИ ДО ФОРМУВАННЯ КОМУНІКАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ МЕНЕДЖЕРА

Герасименко Юлія Романівна

Здобувач вищої освіти 2-го курсу

Научний керівник: **Снітко Є. О.** кандидат технічних наук, доцент,  
ДЗ «Луганський національний університет імені Тараса Шевченка»,  
м. Старобільськ

Однією з умов праці сучасного управлінця є постійна взаємодія з іншими людьми. І саме спілкування виступає основним інструментом роботи менеджера. У спілкуванні людина формується і самовизначається, виявляючи свої індивідуальні особливості.[3]

Не кожен менеджер вміє налагоджувати контакт з людьми, та не кожна людина може бути успішним менеджером. Багатьом людям дуже важко контактувати з людьми, це пов'язано з типом темпераменту та психотипом людини. Комунікативна культура менеджера - це спосіб спілкування між менеджером і іншими людьми. Успішність менеджера дуже залежить від його комунікативності.

Для того, щоб стати успішним менеджером, потрібно мати навички ділового спілкування: вміння уважно слухати, вміння володіти своїм психологічним станом, сприймати і розуміти людину, його стан, орієнтуватися в ситуаціях, бути переконливим і привабливим в спілкуванні.[1, 2]

Для ефективного обміну інформацією необхідні вміння: ясно і чітко висловлювати свої думки, чітко визначати і ставити завдання, аналізувати висловлювані судження, робити висновки, будувати докази, переконувати співрозмовника, висловлювати і аргументувати свої пропозиції, вміння вести нараду, говорити публічно, проводити ділові переговори.[8]

Однією з проблем в професії менеджера є вести ділові переговори. Для того, щоб провести їх успішно потрібно наступне.

Визначити мету, яку ви хочете отримати в результаті переговорів. Це може бути укладення угоди, нового договору, отримання коштів, угода про співпрацю;

Відрепетируйте свою доповідь заздалегідь, щоб не потрапити в халепу. Особу увагу зверніть на зовнішній вигляд. Чим важливіші переговори, тим бездоганніше ви повинні виглядати. Для статі також необхідний помірний непомітний макіяж. Начищене взуття і доглянуті руки завершить ваш образ. Візьміть з собою необхідні атрибути: щоденник і ручку - для записів, візитки і буклети; презентацію в ноутбукі - для представлення компанії; пляшечку води. Вимкніть телефон, щоб не відволікатись.[4, 5, 6]

Основні способи завоювати прихильність вашого опонента це:

- необхідність виявляти щире зацікавлення до особистих справ свого партнера (незалежно від характеру ваших з ним відносин);
- дізнатись повне ім'я співрозмовника і не лінуватись звертатися до нього по імені в процесі бесіди;
- необхідно дати людині можливість реалізувати прагнення до підтвердження власної значимості.

Менеджер повинен бути завжди лідером, мати свою думку та вміння її висловлювати, вдосконалювати навички розуміння та роботи з людьми, бути впевненим. Люди ніколи не підуть за людиною, в якій немає почуття впевненості в собі.[3]

Якості та риси характеру, якими повинен володіти менеджер: емпатія (вміння бачити світ очима інших, розуміти його так само, як вони), конкретність (конкретно відповідати на запитання та однозначно), доброзичливість (повага та симпатія до людини), автентичність (здатність бути самим собою), безпосередність (вміння говорити безпосередньо), прийняття почуттів (приймати емоційний стан інших людей), ініціативність (здатність «йти вперед»).[8]

Отже, можна зробити висновок, що ефективна діяльність менеджера пов'язана із зростанням його комунікативних можливостей, розкриттям комунікативного потенціалу, формуванням стійких комунікативних зв'язків та відносин, які забезпечують його ефективну діяльність.

1. <http://bukvar.su/menedzhment/page.2,115666-Osnovy-kommunikativnoiy-kul-tury-menedzhera.html>

2. <https://uchebnik.biz/book/149-psixologiya-upravleniya/69-lekciya-14-kommunikativnaya-kultura-menedzhera-kommunikativnye-umeniya-i-navyki-v-upravlenscheskoy-deyatelnosti/>

3. <https://works.doklad.ru/view/gy-1g88fIoU/all.html>

4. Ануфриева Н. М. и др. Социальная психология: Курс лекций. – К. МАУП, 2003.

5. Орбан-Лембрик Л. Е. Психология управления: Посібник. – К.: Академвидав, 2003.

6. Тутушкина М. К. и др. Практическая психология для менеджеров. М.: Филин, 1997.

7. <http://yrok.pp.ua/serednya-osvta/1977-komunkativna-kultura-ce-scho-take.html>

8. [http://ni.biz.ua/11/11\\_2/11\\_2931\\_sushchnostiosobnostikommunikativnoy-kulturi-menedzhera-sotsialno-kulturnoy-deyatelnosti-zaretskaya-mitina-ignateva-ilina.html](http://ni.biz.ua/11/11_2/11_2931_sushchnostiosobnostikommunikativnoy-kulturi-menedzhera-sotsialno-kulturnoy-deyatelnosti-zaretskaya-mitina-ignateva-ilina.html)

## **ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА**

**Гаць І. В.**, студентка 5-го курсу, науковий керівник: **Грицюк Н.О.**  
Волинського національного університету ім. Лесі Українки

Процес формування стратегії розвитку - це модель управлінських рішень, що складаються з структурно взаємопов'язаних процедур, які виконують окремі функції стратегічного менеджменту з метою створення стратегії розвитку підприємства.

Метою дослідження є визначення сутності стратегічного планування його особливостей з метою забезпечення сталого розвитку промислових підприємств.

Еволюція механізму стратегічного управління пов'язана зі зростанням нестабільності зовнішнього середовища. Чим більше невизначеним був майбутній розвиток, тим складнішими ставали механізми стратегічного управління на промислових підприємствах.

Розробка стратегічного плану починається з визначення місії підприємства.

Визначення місії зазвичай має включати такі моменти як[1]:

- ринок, на який націлене підприємство;
- способи виходу на ринок;
- визначення цінностей та переконань;
- основні технології, які будуть використані на виробництві;
- стратегічні принципи розвитку і фінансування підприємства.

Забезпечення сталого розвитку завдяки плануванню – складний процес створення різноманітних стратегій, які в кінцевому результаті повинні бути пов'язані з основною, провідною стратегією фірми.

За допомогою факторів, що визначають стійкість конкурентної позиції підприємства, можна обрати одну з наступних базових стратегій:

1. Стратегія лідерства за рахунок економії на витратах.

2. Стратегія диференціації (по відношенню до прямих конкурентів диференціація знижує взаємозамінність аналогічних товарів, посилює прихильність покупця марці, зменшує чутливість до ціни і тим самим підвищує рентабельність).

3. Стратегія спеціалізації (концентрація на потребах одного сегмента покупців, яка може спиратися як на диференціацію, так і на лідерство за витратами, але в рамках одного сегмента)

Квятковська Л. А. пропонує таку послідовність формування стратегії сталого розвитку підприємства [3]:

1. Постановка мети, для визначення якої необхідна оцінка впливу стратегії на сталий розвиток підприємства.

2. Розробка варіантів досягнення цілей із урахуванням проблеми обмеженості ресурсів та зважаючи на стадію життєвого циклу підприємства.

3. Вибір кращих варіантів досягнення кінцевої мети з безлічі альтернативних.

Для прийняття ефективних управлінських рішень щодо впровадження стратегії сталого розвитку важливе значення мають міжнародні оцінки, які показують відповідність діяльності держави певним принципам і показникам.

Визначившись з базовою стратегією сталого розвитку та інших функціональних стратегій необхідно приступити до їх реалізації. Також варто розуміти, що написаний стратегічний план варто розглядати як попередній документ, але не остаточний, який не припускає можливе корегування.

Характерними рисами сталого розвитку підприємства є: фінансова стабільність і позитивна динаміка у прибутковості; наявність замовників, клієнтів чи споживачів продукції або послуг; комфортність праці, компетентність, соціальна захищеність у забезпечені персоналу тощо.

Отже, розробка етапів формування та реалізації стратегії збалансованого сталого промислового підприємства – ефективний механізм підвищення рівня їх конкурентоспроможності. Стратегія складається із запланованих дій, що дозволить підприємству адаптуватися до обставин, які можуть виникнути в майбутньому.

1. Гресь Д. І. Стратегії сталого розвитку підприємств [Електронний ресурс] / Діана Ігорівна Гресь // наука.com.ua. – 2018. – Режим доступу до ресурсу: <http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11>.

2. Квятковська Л. А. Реалізація принципів концепції сталого розвитку в діяльності підприємства / Л. А. Квятковська // Вісник соціально-економічних досліджень. — 2013. — Вип. 1. — С. 85–89. — Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Vsed\\_2013\\_1\\_14.pdf](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Vsed_2013_1_14.pdf)

## СУЧАСНІ ВИМОГИ РИНКУ ПРАЦІ ДО ФАХІВЦЯ-МЕНЕДЖЕРА

Хомич Вікторія

Національний університет водного господарства та природокористування, м. Рівне

Однією з головних проблем сучасної вищої освіти є значний розрив між теорією і практикою, між навчальними програмами і вимогами роботодавців. Сучасний ринок праці пропонує безліч вакансій з багатьма відмінностями (посадовий оклад, обов'язки), але їх об'єднує дещо спільне. Наразі для роботодавців важливо не тільки чітко виконувати посадові інструкції, а й брати активну участь в житті й розвитку компанії. Попитом користуються амбітні, цілеспрямовані, активні потенційні працівники, що бажають постійно розвиватися. Тобто, так звані *Soft skills* (м'які навички) відіграють не менш важливу роль, ніж *Hard skills* (жорсткі навички).

Для підготовки кваліфікованого менеджера сьогодні є необхідним розробка профілів компетенцій. Профіль компетенцій – це набір компетенцій, якими має володіти фахівець, що займає певну посаду чи займається деяким видом діяльності, або випускник за певною спеціальністю, який відповідає вимогам конкретного ЗВО. Формування окремої компетенції відбувається послідовно при вивченні ряду дисциплін освітньої програми. Причому спочатку компетенція формується на пороговому рівні - студент здобуває знання, потім на високому рівні - набуває вміння по використанню отриманих знань і, нарешті, на високому рівні - виробляє навички практичного застосування теоретичних знань, досвід ефективного і творчого їх використання.

Найважливішим та найбільш складним етапом побудови моделі компетенцій є визначення їх переліку. Серед фахівців і дослідників досі немає єдиних підходів до класифікації компетенцій. Здійснений аналіз трактувань системи компетенцій випускника-менеджера дозволяє зробити висновки про різноманітність підходів до розуміння її структури.

Спроби розробити перелік і модель компетенцій, якими повинен володіти випускник-менеджер, тривають. Особлива увага приділяється формуванню переліку спеціальних фахових компетенцій, а також компетенцій, спільних для менеджерів різних галузей та рівнів, що мають бути покладені в основу розробки освітніх стандартів.

Нами було проведено дослідження вимог роботодавців до наступних посад: менеджер з персоналу, територіальний менеджер, менеджер з продажу, проектний менеджер, фінансовий менеджер, піар-менеджер, топ-менеджер. Слід відзначити, що найпопулярнішою є вакансія «менеджер з продажу» (рис. 1).



Рис. 1. Кількість вакансій на місяць за посадами

На основі проведених досліджень були виявлені специфічні фахові навички для кожної з розглянутої посад, а також спільні софт-скілз, якими повинні володіти всі фахівці напрямку «менеджмент». До них відносять: креативність, відповідальність, аналітичне мислення, прагнення до розвитку, стресостійкість, комунікабельність, здатність до управління часом.

Таким чином, для формування кваліфікованого випускника є доцільним моніторинг та вивчення вимог на ринку праці. Це дозволить не тільки створити оптимальну освітню програму, а й розробити індивідуальну траєкторію навчання для кожного студента.

# ОСОБЛИВОСТІ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ДО ТРУДОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УКРАЇНІ

## Кошій Оксана, Півень Наталія

Луцький національний технічний університет, м. Луцьк

Для забезпечення належного розвитку підприємства, високого рівня його конкурентоспроможності та ефективності діяльності важливу роль відіграє персонал та його прагнення до трудової діяльності. Належним чином умотиваваний до трудової діяльності персонал може забезпечити конкурентну перевагу підприємства на ринку. Проте умотивувати персонал до трудової діяльності дієвими та ефективними для підприємства методами не так просто.

Питання мотивації персоналу підприємства до трудової діяльності розглядали наступні вчені: Бенях В.В., Горенко А.І., Дімітрієва С.Д., Єсінова Н.І., Заярна Н.М., Квасній Л.Г., Климчук А.О., Макогон Ю.В., Михайлов А.М., Пасенченко Ю.С., Петленко К.Ю., Солтисик О.О. тощо. Особливо актуальною є проблема підвищення мотивації працівників вітчизняних підприємств до трудової діяльності.

Результати проведеного дослідження свідчать, що у 2019 р. в Україні мала місце негативна тенденція до зменшення питомої частки підприємств, які працювали прибутково. У 2019 р. їх питома частка становила 74,0 %, що було на 0,3 відсоткові пункти менше рівня 2018 р. та на 0,3 відсоткові пункти більше рівня 2015 р.

Крім того на вітчизняних підприємствах має місце вкрай низька продуктивність праці. Зокрема продуктивність праці в Україні у 8,8 рази менша ніж у Люксембурзі та у 4,7 рази менша середнього показника продуктивності праці в Європі [1]. Причиною цього є використання застарілої техніки, технологій та неефективне використання трудових ресурсів. Низька ефективність використання трудових ресурсів в Україні частково зумовлена неналежним рівнем умотивованості персоналу підприємств до трудової діяльності.

Про невдоволення працівників вітчизняних підприємств умовами праці та заробітною платою свідчать високі значення коефіцієнту обороту робочої сили. У 2019 р. коефіцієнт обороту робочої сили по звільненню становив 32,7 %, що було на 1,1 відсотковий пункт більше рівня 2018 р. та на 2,5 відсоткові пункти більше рівня 2015 р. [2].

Крім того на вітчизняних підприємствах має місце невисокий розмір заробітної плати, який суттєво поступається його мінімальному розміру у європейських країнах [3].

Для працівників важливий не лише розмір заробітної плати, але і

вчасна її виплата. Протягом 2015-2019 рр. мала місце позитивна тенденція до зменшення розміру заборгованості з виплати заробітної плати у фондів оплати праці. Проте у 2020 р. мало місце зростання даного показника, що є негативним і свідчить про збільшення заборгованості із виплати заробітної плати.

Мотиваційний вплив на працівників не завжди має лише розмір заробітної плати. Важливою є і її структура. Так зростання питомої частки додаткової заробітної плати, яка враховує результати роботи працівника, може мати значний мотивуючий вплив на останнього. На вітчизняних підприємствах питома частка додаткової заробітної плати у 2019 р. у фонді оплати праці становила 37,2 %. Це доволі високий показник, який створює передумови для мотивації персоналу підприємств до трудової діяльності [2].

Мотивуючий вплив на працівників може мати і створення сприятливих умов роботи. Протягом 2015-2019 рр. в Україні мала місце негативна тенденція до збільшення частки працівників, зайнятих на роботах зі шкідливими умовами праці. В результаті у 2019 р. частка працівників, зайнятих на роботах зі шкідливими умовами праці становила 29,6 %, що було на 0,7 відсоткові пункти більшим рівня 201 р. і є негативним [2].

Результати проведених досліджень свідчать, що переважна більшість українців обираючи роботу орієнтуються на перспективи кар'єрного росту, можливість отримання задоволення від роботи та високий рівень заробітної плати. Це найважливіші мотивуючі чинники, які слід обирати для мотивації працівників вітчизняних підприємств до трудової діяльності.

Таким чином, на вітчизняних підприємства існує цілий ряд проблем, що призводять до високої частки збиткових підприємств, низької продуктивності праці, високого обороту робочої сили по звільненню тощо. Вирішити існуючі проблеми можна шляхом підвищення мотивації працівників вітчизняних підприємств до трудової діяльності.

1. В Украине самая низкая производительность труда в Европе. URL: <https://forum.pravda.com.ua/index.php?topic=921217.0> (дата звернення 03.05.2021).

2. Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення 02.05.2021).

3. Ільєнко Р., Губенко Д. Вплив мотивації персоналу на підвищення рівня продуктивності праці. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2016. № 1. С. 58-62.



# ОСОБЛИВОСТІ СУЧАСНОЇ КОНЦЕПЦІЇ СИСТЕМИ АДМІНІСТРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА

**Левицький Віктор Володимирович,  
Кравчук Анастасія Олександрівна**

Волинський національний університет імені Лесі Українки

Основою ефективного управління для будь-яких компаній світу є система адміністративного управління – Administrative Management System (далі – AMS). AMS значно спрощує процес управління й істотно підвищує ефективність будь-яких підприємств, їх прибутковість й конкурентоспроможність, створюючи умови для прогресивного розвитку. Крім того, система адміністративного менеджменту дозволяє також вирішувати проблеми управління й мотивації персоналу на підприємстві, що у свою чергу сприяє підвищенню виконавської дисципліни та продуктивності праці на кожному робочому місці, ліквідації втрат і браку, суттєвому зниженню собівартості, ритмічній роботі всього підприємства[1].

Зазначимо, що на сьогоднішній день не запропоновано комплексної моделі й алгоритму впровадження сучасної системи адміністративного менеджменту підприємства. Окремі дослідники, зокрема М.А. Міненко, вважає за необхідне побудову такої моделі розпочати із аналізу змісту основоформуючих її складових: сучасного ділового адміністрування (МВА) і сучасного публічного адміністрування (МРА) [2, с.4].

Сучасне ділове адміністрування – це програма підготовки вищого керівного складу комерційної організації, наука про те, як правильно управляти бізнесом в умовах динамічного бізнес-середовища та інтенсивної конкуренції.

Сучасне публічне адміністрування – це програма підготовки управлінців для вирішення проблем підприємства з урахуванням соціально-економічного та суспільно-політичного зовнішнього середовища. Однією з основних причин зростання інтересу багатьох керівників бізнесу до освоєння цієї програми є усвідомлення ними ступеня важливості участі держави у всіх сферах життя суспільства.

Система адміністративного менеджменту підприємства спрямована, насамперед, на якісне вирішення двох основних задач управління:

- раціональна організація праці на кожному робочому місці;
- мотивація кожного працівника до продуктивної і якісної праці.

Відповідно до цього, цілісна система адміністративного менеджменту складається з двох взаємозалежних підсистем [3, с.20]:

- підсистема I – Система адміністративного управління підприємством, або Організаційна система управління;
- підсистема II – Система адміністративного управління персоналом, або Раціональна модель трудових відносин, що базується на ефективній системі оплати праці.

Система адміністративного управління підприємством (Організаційна система управління) дає відповідь на питання: хто, що, як і коли повинен робити на підприємстві для виконання її цілей і задач, а задача організаційної системи полягає в наступному: за рахунок правильного планування, організації праці й контролю забезпечити раціональний рух матеріальних та інформаційних потоків на підприємстві з метою отримання максимального прибутку [2-3].

Стосовно підсистеми II, то вона відповідає на питання: як варто кожному працювати; як працівникам будувати відносини з керівниками і колегами; який порядок оплати праці; як керівникам правильно керувати персоналом. Її задачею є забезпечення високого рівня продуктивності та якості праці, трудової, виробничої і виконавської дисципліни на кожному робочому місці за рахунок правильного регулювання трудових відносин й використання ефективної системи оплати праці.

Отже, сучасна концепція системи адміністративного менеджменту підприємства полягає в тому, що керівник вищої ланки повинен володіти не лише розумінням бізнес-процесів, а й мати чітке і комплексне уявлення про те, що будь-який бізнес має бути адаптований до соціально-економічних та суспільно-політичних реалій сьогодення із урахуванням нестабільного розвитку економіки в цілому.

1. Новіков Б.В., Сініок Г.Ф., Круш П.В. Основи адміністративного менеджменту: навч. посіб. Київ : Центр навчальної літератури, 2004. 560 с.

2. Міненко М. А. Сучасні підходи до побудови ефективної системи адміністративного менеджменту підприємства. *Економіка та держава*. 2012. № 12. С.4-7.

3. Новікова М.М., Швед А.Б. Адміністративний менеджмент : конспект лекцій. Харків: ХНУМГ імені О.М. Бекетова. 2019. 103 с.

# **ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЧНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ АКТИВАМИ І ПАСИВАМИ БАНКІВСЬКОЇ УСТАНОВИ**

**Левицький Віктор Володимирович**

Волинський національний університет імені Лесі Українки

В умовах, що постійно змінюється стратегічні передумови розвитку банківської установи є важливим та необхідним інструментом управління. Оскільки в основі стратегічного управління лежить система цілей то її основним завданням є збільшення ринкової вартості банку в довгостроковій перспективі із одночасним стабільним його функціонуванням на ринку.

У сучасних економічних дослідженнях проблемам формування стратегічної системи управління банківської установи не приділяється належної уваги, саме тому формування стратегічної системи управління активами і пасивами банківської установи є головним пріоритетом сучасного банківського менеджменту.

Варто зазначити, що при формуванні стратегічної системи управління активами і пасивами банку ми пропонуємо врахувати наступні блоки:

- вибір пріоритетних напрямів розвитку операцій на фінансових ринках або фокусування уваги на певному сегменті ринку або групі сегментів;
- визначення розміру, структури власних, кредитних та депозитних засобів для просування продуктів і послуг на ринок;
- формулювання поняття «цінності» активів та пасивів банківської установи із одночасним визначенням організаційних одиниць або підрозділів, які будуть її створювати та підтримувати на визначеному рівні;
- виявлення можливостей нарощування цінності активів із концентрацією уваги на основних напрямках реалізації даних можливостей;
- виділення існуючих загроз щодо зниження цінності активів та пасивів в комплексі із системою стратегічних заходів;
- оцінка стратегічного вибору, зробленого менеджментом на попередніх стадіях з точки зору максимізації вартості банку із одночасним формуванням оптимального співвідношення його активів та пасивів для забезпечення її максимальної прибутковості.

Сукупність цілей стратегічної системи управління активами та пасивами банківської установи повинна знайти конкретне втілення в моделюванні напрямів їх реалізації на різних сегментах ринку[1-2]. Такий підхід дозволяє закріпити його у стратегічній системі візії менеджменту щодо набору банківських продуктів та послуг, що пропонуються клієнтам. При цьому передбачуваний продуктовий ряд повинен мати конкурентні якості із одночасним врахуванням основних блоків, що запропоновані нами. Крім того, під час формування стратегічної системи управління активами і пасивами банківської установи, варто враховувати високий рівень конкуренції не лише з боку інших банківських установ, але й фінансових посередників, здатних пропонувати альтернативні продукти[2]. Фокусування діяльності на окремих сегментах ринка або групі сегментів із задоволенням потреб покупців банківських продуктів й послуг більш ефективно в порівнянні з конкурентами дозволить отримувати більш високий рівень доходу та прибутку для стратегічної системи управління активами та пасивами банківської установи.

Можливості реалізації даної стратегічної системи управління залежатиме від структури ресурсів банку. Внаслідок того, що особливість банківського бізнесу визначається високою долею залучених фінансових ресурсів, а за показником достатності капіталу встановлюється жорсткий критерій оцінки з боку органу нагляду, питання структури й джерел залучених ресурсів є ключовою компонентою стратегічної системи управління банківською установою[3]. Отже, здатність досягти поставлених стратегічних цілей в умовах постійно змінного середовища може бути реалізована у процесі формування стратегічної системи управління управління активами і пасивами банківської установи та її складових, що запропоновані нами на основі досягнення конкурентних переваг за цінами, технологіями, якістю і диверсифікацією послуг та рівнем кваліфікації його персоналу.

1. Васюренко О.В. Банківський менеджмент. К.: Видавничий центр «Академія», 2010. 320 с.
2. Довгань М. Ж. Банківський менеджмент: навчально-методичний комплекс. Тернопіль: ТНЕУ, 2012. 105 с.
3. Примостка Л. О. Фінансовий менеджмент у банку : підручник. К. : КНЕУ, 2004. 468 с.

# **ПРОБЛЕМИ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ**

**Матушкіна Марія, Вороніна Марія**

Луганський Національний Університет імені Тараса Шевченка  
м. Старобільськ

Соціальна відповідальність бізнесу вказує на той факт, що організації приносять користь не тільки суспільству, а й показують відкрито свої економічні, соціальні та екологічні результати, об'єднуючи зусилля щодо різних видів діяльності, які приносять прибуток.

Корпоративна соціальна відповідальність – це концепція, за якої організації зобов'язані враховувати інтереси суспільства, тобто відбувається прямий або непрямий вплив на економічну, соціальну та інші системи, які задіяні в результаті роботи.

КСВ створює обличчя бренду, його взаємозв'язок з іншими організаціями та сферами суспільства в цілому, тому великим організаціям треба запускати таку концепцію для покращення власної репутації. Компанії, які соціально відповідальні за свої рішення та дії, здобувають довіру в зовнішньому середовищі серед зацікавлених сторін.

Аналіз наявних нормативно-правових засад в Україні в області підтримки соціальних програм та соціальної стабільності суб'єктів правових відносин, зокрема і підприємств, показує, що в Україні поодинокі вимоги законодавства і регуляторних правових документів у соціальній сфері навіть жорсткіші, ніж в державах Європейського союзу.

На сьогодні, українські підприємства знаходяться на стадії розвитку і впровадження корпоративної соціальної відповідальності у свою діяльність, тому важливо виділити та систематизувати проблеми КСВ бізнесу в Україні.

Україна прагне до постійного розвитку в економіці, а щоб це реалізувати потрібно впроваджувати інноваційні доробки техніки, устаткування, обладнання та практики ведення ефективного бізнесу. В цьому аспекті також допоможе застосування на практиці положень, принципів та технологій корпоративної соціальної відповідальності.

Переваги проведення підприємством політики соціальної відповідальності є: збільшення обсягів продажів та частки, сегменту ринку, підтримка життєдіяльності бізнесу як економічної системи, перспектива виходу на нові ринки, дотримання бізнесом

соціокультурних норм, зменшення не фінансових ризиків, поява нових шляхів вирішення соціальних проблем, удосконалення суспільного іміджу організації на національному та міжнародному рівні, можливість отримання фінансування із спеціалізованих фондів, можливість для перетворення соціальних проблем у прибуткове соціальне підприємництво, покращення процесів управління [1, с. 48].

До недоліки проведення підприємством політики соціальної відповідальності відноситься низький рівень інформування громадськості у соціальній сфері, витрати на соціальну активність, нечіткість головної мети бізнесу, відсутність у організації наявних необхідних ресурсів, відмова від підвищення прибутку.

Перешкодами на шляху впровадження корпоративної соціальної відповідальності в український бізнес виступають: брак вільних коштів для реалізації соціальних програм та проєктів, недостатня поінформованість керівництва організацій про принципи діяльності КСВ, податковий тиск, недосконалість нормативно-правової бази в державі, відсутність власного досвіду щодо впровадження КСВ, малий суспільний запит [2, с. 122].

Таким чином, можна виділити основні проблеми корпоративної соціальної відповідальності бізнесу в Україні, як незначне стимулювання та фінансування КСВ, мала організаційна змога влади, вузька спеціалізація співпраці, потреба в пристосуванні міжнародної політики КСВ до існуючих умов в державі; обмежена кількість кваліфікованих кадрів.

Розуміння корпоративної соціальної відповідальності бізнес-спільнотою України є недосконалим. Головними перешкодами впровадження КСВ в український бізнес, які потрібно негайно вирішувати – це брак коштів та домінування цілей економічної вигоди. Проблеми для втілення корпоративної соціальної відповідальності бізнесу в Україні існують, але все ж таки є і багато перспектив для розвитку цього напрямку.

Список джерел:

1. Пахуча Е.В. Проблеми формування соціальної відповідальності бізнесу. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Випуск 8(2). 2016, С. 46 – 49.

2. Дейч М.Є. Соціальна відповідальність бізнесу в Україні: стан, перешкоди та можливості розвитку. 2013, С. 119 – 124. <https://jbsec.donnu.edu.ua/article/view/6562>.

## СИСТЕМА МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ - МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД

**Онищенко Артур, Винник Ярослава,**

Науковий керівник Марія Матушкіна

Луганський Національний Університет імені Тараса Шевченка

м. Старобільськ

За весь період існування менеджменту як науки, мотивація відіграє ключову роль і є істотним фактором та способом підвищення продуктивності праці персоналу, а також напрямком кадрової політики підприємства. Мотивація – головний компонент, що відображає відносини між співробітниками і організацією, важливий інструмент управління персоналом.

На сучасному етапі економічного розвитку, більшість організацій досягли високого ринкового результату лише при наявності ефективної системи мотивації. Як правило, мотиваційна практика, зводиться до оплати праці, яка фіксується тарифними посадовими окладами, вона є неефективною. Для того, щоб формувати ефективну систему мотивації, необхідно використовувати накопичений досвід на основі світової практики [1 с. 68].

У минулому столітті у світовій спільноті сформувався обмежений поділ методів мотивації праці: японський, американський та європейський. У кожній з перелічених моделей існують національні властивості та персональні підходи до мотивації праці працівників на підприємствах.

Американська система мотивації характеризується точними мотивами трудової діяльності працівників. Керівник організації вдосконалює матеріальні стимули працівників, для того, щоб виявити інші види стимулювання і своєчасно задовольнити потреби своїх підлеглих. Більшість керівників американських підприємств підвищують розмір оплати праці надаючи перевагу кваліфікаційному рівню працівника, що демонструє характер освіти, кількість опанованих спеціальностей. Велика увага приділяється індивідуальній відповідності [2 с. 172].

У США активно використовуються методи мотивації «Скенлон» та «Раккер». При використанні метода «Скенлон» між керівництвом та працівниками відразу обговорюється норматив частки оплати праці в повній сумі. Створюється преміальний фонд, який розподіляється на частини: 25% спрямовується в резервний фонд, із суми, що залишилась, 25% йде на преміювання адміністрації підприємства, 75% – на

преміювання працівників, яке відбувається щомісяця залежно від результатів праці. За рахунок застосування методу мотивації «Раккера», нарахування премії здійснюється незалежно від отримання доходу за попередній термін. Премія розподіляється у певному розмірі: 25% капіталу накопичується, а інша частка, розподіляється між працівниками й апаратом управління [3 с. 48].

Японській моделі властиво впроваджувати зростання продуктивності праці, покращувати рівень життя населення, а також рівень заробітної плати; за основу функціонування управління праці береться групова робота, виховання колективізму, відданості фірмі, поважне та дбайливе ставлення до працівників; для підвищення працівника за кар'єрною драбиною потрібен тривали стаж роботи на підприємстві, працівник може отримати підвищення, якщо буде відповідати вимогам за віком та стажем; взаємозалежність рівня зарплати від стажу та посади; навчання працівників, підвищення кваліфікації є невід'ємним елементом праці фірми [4 с. 324].

Європейська модель мотивації персоналу характеризується такими властивості: за професійні навички працівнику виплачується додаткова премія; система «Хелсі», при якій заробіток складається з 3-х частин: 1) за фактично відпрацьований час праці; 2) за відрядний приробіток; 3) винагорода за фактичні витрати праці, які були менші, ніж нормативні; система «Роукена», при якій на виконання роботи встановлюється норма часу і гарантована погодинна ставка. Якщо працівник не відпрацьовує свою норму, премія складає лише частку ставки і враховує приріст продуктивності праці та зменшення витрат часу на виготовлення одиниці продукції; система Мерика – за виконання норми виробітку від 61 до 80% виплачується 80-100% тарифної ставки, а при перевиконанні норм виробітку виплачується 1,2 тарифної ставки [5 с. 62].

Отже, у світі існує безліч прикладів дієвих методів мотивації персоналу організацій. Вищий щабель влади компаній розглянутих країн, має власні погляди, культурні цінності, методи і підходи до побудови ефективної системи мотивації. Завдяки накопиченому досвіду з використання мотиваційних компонентів та ефективного впровадження в роботу, компанії виходять на передові лінії світової конкурентоспроможності.

1. Лазоренко Т.В. Місяйло О.В. Міжнародний досвід мотивації праці та можливості його застосування в Україні. Науковий вісник. Ужгород: Гельветика, 2018. Вип. 22№Ч.2. С. 67 – 71.



2. Фіщук Н.Ю., Василюха Н.В., Можливості адаптації міжнародних мотиваційних систем в національній практиці підприємств. Збірник наукових праць ВНАУ. 2012, Вип. №4(70). С. 170 – 175.

3. Ярмош В.В. Мотивація персоналу на сучасних підприємствах Young Scientist. 2013, Вип. 1 (01). С. 45 – 52.

4. Стрельбіцький П.А., Стрельбіцька О.П., Світовий досвід мотивації праці та можливість його впровадження в Україні. Економічні науки. 2015. Вип. 10. С. 323 – 333.

5. Кулик І. Мотивація праці в Україні та за кордоном. Вісник Київського Інституту бізнесу і технологій. К.: КІБІТ. 2011. Вип.1. С. 62 – 66.

## **ХМАРНІ ТЕХНОЛОГІЇ ПРИ ФОРМУВАННІ ПЕРСОНАЛЬНОЇ МЕТОДОЛОГІЇ ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТУ**

**Пахаренко О.В., Мамай Б.В., Козлюк А.П.**

Національний університет водного господарства та  
природокористування, м. Рівне

Те, що ми сьогодні називаємо хмарними технологіями — це складний процес, який є результатом тривалої еволюції і широкого впровадження систем віртуалізації і автономних обчислень. Сьогодні завдяки хмарним технологіям такі дані, як розташування інфраструктури або її технічні характеристики, не стосуються взагалі кінцевих користувачів сервісу.

Хмарні технології – це можливість безлічі фізичних серверів бути єдиним обчислювальним середовищем. В цілому, сервіси хмарних обчислень є додатками, доступ до яких забезпечується через Інтернет за допомогою браузерів або інших мережевих застосувань, наприклад, FTP-клієнта. Історія хмарних технологій почалася досить давно. До 70-х - 80-х років відносять перші ідеї, які побічно торкалися того, що згодом і стало хмарними обчисленнями. Але все таки датою відліку сучасної історії cloud computing став 2006 рік. В Україні термін «хмарні технології» починають вживати з 2008 року, але під хмарою в той час розуміли безкоштовні хостинги поштових служб для студентів та викладачів. Хмарні технології почали порівнювати з п'ятою комунальною послугою [1].

На сучасному етапі розвитку менеджменту важливе всебічне управління ресурсами, що задіяні в процесі розвитку. При цьому одним з найважливіших із них є час, який, по-перше, є вичерпним і не

відновлювальним ресурсом. а по-друге, об'єктом численних досліджень.

Переваги хмарних технологій:

- відсутність потреб у потужних комп'ютерах ;
- зменшення витрат на закупівлю програмного забезпечення і його систематичне оновлення;
- необмеженість обсягу збережених даних ;
- доступ з різних пристроїв і відсутність прив'язки до робочого місця;
- захист даних від втрат та виконання багатьох видів навчальної діяльності, контролю і оцінювання, тестування он-лайн, відкритості освітнього середовища .

Необхідні компоненти для роботи в хмарах:

- Інтернет;
- комп'ютер (планшет, мобільний телефон, ноутбук );
- браузер;
- компанія, яка надає послугу хмарних технологій ;
- навички роботи з Інтернет та веб – ресурсами.

Хмарні технології формують цілком нову модель освіти принципами якої є (рис. 1.):



Рис.1. Принципи моделі освіти на основі хмарних технологій

У результаті потреби в ефективному управлінні особистим часом, з'явилося таке поняття, як тайм-менеджмент, визначення та підходи до реалізації якого є досить актуальними і водночас суперечливими.

Тайм-менеджмент - одна з найбільш вигідних інвестицій. Години, вкладені у вивчення цієї дивовижної науки, можуть заощадити роки. Тут будуть доречними слова Роберта Кіосакі: «У нас достатньо часу щоб зробити все, що ми по-справжньому хочемо». Якщо ви, як багато

людей. «дуже зайняті», щоб успішно працювати, то майте на увазі, що є безліч людей, які зайняті набагато більше, ніж ви, але встигають зробити більше. У них не більше часу. Вони просто набагато краще його використовують! [2]

Вивчаючи тайм-менеджмент, можна навчитися набагато краще використовувати свій час: від хатньої роботи до розвитку і роботи у великих корпораціях. Дуже важливо усвідомити, що тайм менеджмент може стати однією з найбільш мудрих інвестицій у житті, бо це інвестиція в успішний розвиток всіх проектів, у особистісне і духовне зростання що є запорукою успіху як на рівні особистості, так і цілої компанії.

Сучасні умови розвитку економіки вимагають від керівника чітких та розпланованих дій. Вони передбачають собою одну з найважливіших вимог до сучасного управління - це грамотно розпланований час. Взагалі, час - це особливий ресурс, його не можливо накопичувати, передавати або зберігати, тому важливо навчитися використовувати та керувати ним з максимальною вигодою.

Тайм-менеджмент дозволяє чітко сформулювати проблему (тобто визначити мету, яку необхідно досягти), правильно спланувати і скоординувати діяльність, та визначити межі періоду реалізації завдань. Застосування тайм-менеджменту керівником безпосередньо дає можливість здійснювати вплив на підлеглих, контролювати, та навіть, підвищити власну результативність праці.

Тайм менеджмент на сьогодні є досить актуальною темою, оскільки роль керівника у діяльності організації є чималою. Крім того, управління часом актуальне і для решти працівників, що забезпечує більш ефективну роботу всього колективу. однак, управління часом - завдання не з легких, як може здатися на перший погляд. Слід розуміти, що ефективність в управлінні часу полягає не в тому, щоб все зробити якомога швидше, а в грамотному розподілі своїх сил і можливостей. Іншими словами, для початку потрібно все ретельно продумати і спланувати.

У системі тайм менеджменту важливою є роль керівника як координатора процесу. Він може виступати ініціатором процесу та здійснювати контроль за його виконанням. При цьому, розподіливши ролі в організації, визначивши основні функції, відповідальних осіб та терміни виконання завдань, можна суттєво збільшити продуктивність праці.

Продуктивність без стресу починається з процесу розвантаження розуму, яке полягає у фіксації все більш-менш важливого на папері або іншому носії. Суть в тому, щоб викинути з голови все більш-менш важливе на зручний носій для подальшої обробки.

Але для того, щоб бути ефективним, просто тайм-менеджменту мало. Важливо стежити за своїм здоров'ям і підтримувати себе в хорошій фізичній формі. Життя має бути насиченим, в ньому завжди повинен знаходитися час для сім'ї і відпочинку.

Отже, процес управління часом передбачає чітку організовану послідовність дій, що полягає не лише у плануванні, але й в організованому слідуванні та постійному аналізі плану.

1. Комп'ютерні інформаційні технології в освіті і науці [Електронний ресурс]. – 2017. – Режим доступу до ресурсу: <https://sites.google.com/site/navcalnapraktikakitvoin/lekcije/lekcija-hmarni-tehnologiie>

2. Тайм-менеджмент, або мистецтво управління часом [Електронний ресурс]. – 2018. – Режим доступу до ресурсу: <https://vseosvita.ua/library/tajm-menedzment-abo-mistectvo-upravlinna-casom-42519.html>

## **УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМ СТАНОМ ПІДПРИЄМСТВА**

студентка 5 курсу **Сосовська О.С.**,

д.е.н., професор **Павлов К.В.**

Волинський національний університет імені Лесі Українки,

м. Луцьк

Сьогодні підприємницька діяльність в Україні швидко розвивається. Більшість підприємств стикаються з проблемами пов'язаними з організацією фінансового управління. Фінансовий стан є основною характеристикою підприємства у зовнішньому середовищі. Завдяки ньому визначається конкурентоспроможність підприємства та потенціал його розвитку. Тому, питання підвищення ефективності управління фінансовим станом є дуже актуальним сьогодні. Поддерьогін А.М визначає фінансовий стан як комплексне поняття, яке є результатом взаємодії всіх елементів системи фінансових відносин підприємства, визначається сукупністю виробничо- господарських факторів і характеризується системою показників, що відображають наявність, розміщення і використання фінансових ресурсів. Під управлінням фінансовим станом визначають цілеспрямований вплив на певний об'єкт з метою зміни його стану або поведінки.

Метою управління фінансовим станом підприємства є прийняття управлінських рішень стосовно визначення шляхів формування та ефективного використання його фінансового потенціалу, що є підґрунтям для забезпечення високих темпів економічного розвитку підприємства в поточному та перспективному періодах та максимізації його ринкової вартості[1]. Процес реалізації цієї мети має бути спрямований на вирішення таких завдань: оптимізація структури активів; оптимізація структури капіталу; максимізація прибутковості; забезпечення ефективного використання фінансових ресурсів; прискорення оборотності оборотних активів; збалансованість грошових потоків; мінімізація фінансових ризиків; фінансова стійкість та платоспроможність [2].

Останнім часом було розроблено чимало методик, які дозволяють визначити та пояснити результати оцінки фінансового стану, зокрема такі [3]: Метод фінансових коефіцієнтів - передбачає розрахунок певних показників, що характеризують фінансову стійкість, платоспроможність, ліквідність, рентабельність (прибутковість) діяльності, майновий стан та ділову активність. Матрична оцінка - ґрунтується на побудові матриці сукупності фінансових показників,

яка перетворюється на матрицю стандартизованих коефіцієнтів. Цей метод дає змогу здійснювати порівняльну рейтингову оцінку за певними показниками, та може використовуватися під час складання матричних балансів, балансів грошових надходжень і витрат. Рейтингова оцінка- полягає у розподілі підприємств за певними ознаками виходячи з фактичного рівня показників фінансового стану і рейтингу кожного показника. Перевагою такого методу є можливість ранжування низки підприємств за вибраною ознакою. Оцінка фінансового стану з використанням абсолютних показників- може бути використана для оцінки окремих елементів фінансового стану. Інтегральна оцінка- результатом проведення оцінки є визначення інтегрального показника на основі застосування різноманітних методичних підходів. Бальна оцінка- полягає у проведенні аналізу фінансових коефіцієнтів шляхом порівняння отриманих значень із нормативними величинами і отриманні узагальнюючого показника, вираженого в балах. Дискримінантні моделі- дають змогу визначити вірогідність настання банкрутства на основі розроблення (або використання) інтегральної моделі аналізу фінансового стану підприємства. Виділяють однофакторні (коефіцієнт Бівера, Вайбеля) та багатфакторні (модель Альтмана, Ліса, Таффлера, Спрінгейта, Терещенка, Савицької тощо) моделі.

Потрібно сказати, що в наявних методах оцінки фінансового стану є багато недоліків, зокрема: відсутність чіткого алгоритму здійснення аналізу, нормативних значень, непридатність їх використання в сучасних умовах, та ін. Для покращення управління фінансовим станом пропонується покращити інформаційне та методичне забезпечення фінансового аналізу, адаптувати методики до сучасних умов та розробити комплексну систему оцінки.

1. Павлова О. М., Павлов К. В. Пріоритетні напрями державного регулювання конкуренції: вітчизняний та зарубіжний досвід. Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки. Луцьк : Вежа-Друк, 2019. №1(17). С. 14-20.

2. Pavlov K., Pavlova O., Kupchak V. Integral Indicators Based on Competitiveness Capacity Characteristics of Regional Real Estate Markets of Ukraine. Journal of Competitiveness. 2019. №11(3). 87–108 с. <https://doi.org/10.7441/joc.2019.03.06>.

3. О.П. Фещенко. Управління фінансовим станом корпорацій: сутність та принципи організації. Ефективна економіка №12. 2016.

# ОРГАНІЗАЦІЙНА КУЛЬТУРА ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ СУЧАСНОГО ПІДПРИЄМСТВА

Токарчук Марина, Черчик Лариса

Волинський національний університет імені Лесі Українки, м. Луцьк

Проблема формування організаційної культури набуває особливої вагомості, привертаючи увагу як науковців, так і менеджерів підприємств та організацій, які вважають її важливим чинником підвищення ефективності розвитку підприємства та його конкурентоспроможності.

Едгар Шейн визначає організаційну культуру як набір прийомів і правил вирішення проблем зовнішньої адаптації і внутрішньої інтеграції працівників, правил, що виправдали себе в минулому і підтвердили актуальність нині [1].

На формування організаційної культури як інструмента конкурентоспроможності підприємства впливають такі фактори:

- інноваційний розвиток у всіх сферах життя;
- загальносвітова практика посилення ролі соціокультурного фактора в суспільстві загалом та економічній сфері зокрема;
- інтелектуалізація суспільства, яка зумовлює перетворення знань на цінність високого порядку;
- посилення гуманітарних тенденцій і формування нової парадигми управління, за якої людина соціальна домінуватиме над людиною економічною.

Основними складовими організаційної культури є:

*Місія.* Це призначення підприємства в суспільстві. Вона формує світогляд, специфіку, стратегію та цілі.

*Стиль керівництва та лідерства.* Культура зазвичай створюється вищим керівництвом організації, яке і формує культурні цінності, норми та клімат, необхідні для втілення місії.

*Культура праці.* Культуру праці складають як внутрішні фактори (кваліфікаційний рівень працівника, його ставлення до праці, ступінь відповідальності), так і зовнішні, які формує підприємство, надаючи умови та засоби праці.

*Символіка.* Це зовнішні прояви організаційної культури: девізи, гасла, логотипи, бренди, міфи, ритуали, традиції, легенди.

*Організаційна етика.* Включає норми, стандарти, правила, кодекси, етикет, прийняті в організації, а також організаційний клімат.

*Культура якості.* Базується на управлінні якістю, пов'язаному з активацією людського ресурсу, покращенням якості життя, праці, зниженням витрат [2].

Найбільшою мірою на конкурентоспроможність впливають такі елементи як місія, культура праці та культура якості.

Наявність спільних цінностей здатна об'єднувати людей у групи, створюючи потужний імпульс для досягнення цілей підприємства. У такому середовищі відбувається суттєве покращення комунікацій, кожному працівнику надається можливість найбільш повно та ефективно використовувати свій потенціал, і, як наслідок, підвищується конкурентоспроможність підприємства.

Сильна організаційна культура – це комплексна характеристика, що відображає рівень якості виконання функцій у всіх сферах діяльності підприємства. Її вплив на конкурентоспроможність не є прямим, він опосередковується через персонал підприємства, що передбачає формування бажаної поведінки і компетенцій працівників, створення ефективної системи мотивації праці у відповідності до цілей та місії підприємства, формування лояльності персоналу.

Таким чином, життєвий потенціал підприємства, його успішне функціонування за умов конкурентної боротьби залежать не тільки від стратегій розвитку діяльності, чіткої організаційної побудови, відповідних систем управління і висококваліфікованих працівників, а й від його сформованої організаційної культури, що займає ключове місце у системі управління сучасним підприємством.

1. Животченко В. В. Вплив організаційної культури на ефективність підприємства. *Вісник СНТ ННІ бізнесу і менеджменту ХНТУСГ ім. П. Василенка*. 2015. №6. С. 25-26.

2. Організаційна культура в системі менеджменту: веб-сайт. URL: <http://ir.nmu.org.ua/bitstream/handle/123456789/146863/136-141.pdf?sequence=1> (дата звернення: 07.05.2021)



## **КОУЧИНГ ЯК ІННОВАЦІЙНИЙ ІНСТРУМЕНТ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ**

**Винник Ярослава Євгенівна**, здобувач вищої освіти 1-го курсу  
ДЗ «Луганський національний університет імені Тараса Шевченка»,  
м. Старобільськ

Науковий керівник: **Шильнікова З.М.**, к.е.н., доцент,  
ДЗ «Луганський національний університет імені Тараса  
Шевченка», м. Старобільськ

Останнім часом провідні теоретики і практики управління стверджують, що в ХХІ столітті основним джерелом конкурентних переваг практично у всіх галузях є людський потенціал. Жоден сучасний керівник не стане заперечувати необхідність підвищення компетентності та навчання персоналу для розвитку, як організації, так і бізнесу в цілому. Для того, щоб стати керівником ефективної команди, необхідно прикладати колосальні зусилля і вкладати регулярно інвестиції в розвиток підлеглих. Тому з часом широкого поширення набув такий інноваційний інструмент управління персоналом, як коуч-менеджмент, актуальність якого зростає з кожним днем.

Існує багато визначень коучингу, однак найбільш відоме наступне [1, с. 53]: «коучинг – це новий стиль управління людськими ресурсами, технології якого сприяють мобілізації внутрішніх можливостей і потенціалу працівників, постійному вдосконаленню професіоналізму та кваліфікації працівників».

Коучинг – вважається одним з інноваційних інструментів в управлінні персоналом, який дозволяє розкрити внутрішній потенціал співробітника, мотивувати його в процесі здійснення діяльності.

У зарубіжних країнах поняття коучингу дуже розвинене, особливо в сфері менеджменту організації. Коучинг – один з інструментів особистісного та професійного розвитку співробітників організації, заснований на мистецтві системно задавати питання.

Таким чином, він дозволяє людині самостійно проаналізувати будь-яку ситуацію або проблему і знайти шляхи її вирішення, розробивши певний план дій, який дозволить досягти мети. Тобто коучинг, як інноваційний метод не прагне навчити чого-небудь, він лише підтримує і стимулює самонавчання. Людина повинна сама знайти і отримати певні знання в процесі своєї діяльності. Так, в процесі коучингу розкривається внутрішній потенціал співробітника і мотивується кожен окремо взятий працівник.

Невід’ємним учасником коучингового процесу є коуч, який є фахівцем, що має навички, знання та досвід з різних аспектів управління підприємством [2, с. 52-53].

Головна компетенція коуча – задавати питання, при цьому зберігаючи протягом всієї коуч-сесії коуч-позицію (нейтральна, безоціночна, з щирим інтересом і вірою в те, що в клієнта є всі ресурси), коуч повністю виключає поради, рекомендації та навчання.

Коучинг повністю спирається на знання і внутрішній потенціал особистості, підтримуючи збалансований і при цьому досить швидкий розвиток професійних компетенцій співробітників.

Одним із способів впровадження технології коучингу в практику управління персоналом є створення спеціалізованих відділів і підрозділів, які повинні займатися організацією проведення коуч-сесій з керівниками та підлеглими, а також поширенням роз’яснювальної інформації щодо сутності коучингу та основних принципів його проведення. Такі відділи також повинні займатися формуванням загальних принципів і напрямків розвитку коуч-технології в організаціях.

Використання коучингу може допомогти організаціям істотно підвищити продуктивність праці своїх співробітників, в більшому обсязі використовувати продуктивні людські можливості в досягненні цілей організації, підвищити зацікавленість працівників. Коучинг також здатний полегшити делегування повноважень і істотно заощадити робочий час. Крім цього, співробітники, які були ознайомлені з методиками коучингу, можуть беззастережно приймати на себе відповідальність, тому у керівника з’явиться додатковий час на виконання більш складних і важливих функцій, на які раніше витрачалося меншу кількість часу і не приділялося достатньо уваги. Співробітник опановує нові способи вирішення проблем, до яких він тепер буде підходити не як до проблем, а як до завдань, які мають цілком конкретне рішення. Таким чином забезпечується тривалий стійкий ефект роботи з коучем.

Коучинг дозволяє по-новому поглянути на організацію управлінської діяльності, побудову та розвиток бізнес-систем, здійснити аналіз необхідних умов для їх реалізації, визначити соціально-психологічні аспекти управління.

Отже, коучинг – це один з інноваційних інструментів управління персоналом і організацією в цілому. Організація, яка здатна освоїти зарубіжний досвід використання коучингу, може отримати ряд переваг для підприємства на вітчизняному та зарубіжному ринку.

1. Томашек Н. Системный коучинг. Целеориентированный подход в консультировании / Н. Томашек; пер. с нем. – Х.: Изд-во Гуманитарный центр, 2008. 176 с.

2. Никифорок В. А., Мельник О. І., Белінська Ю. О. Коучинг як інструмент управління персоналом. *Ефективна економіка*. 2019. № 4. – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7008> (дата звернення: 15.03.2021).

## **ВПЛИВ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ НА СИСТЕМУ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ**

**Вальдемар Влох**

Вища суспільно-економічна школа в Пшеворську

Корпоративне управління яке розвивається на сьогодні в ринкових умовах потребує значного дослідження питання соціальної відповідальності. Стратегічне та організаційне забезпечення розвитку корпоративного управління на засадах соціальної відповідальності дає змогу уникнути багатьох корпоративних ризиків та вирішувати корпоративні конфлікти. Усі умови соціальної відповідальності повинні чітко бути прописані за допомогою основних принципів корпоративного управління. Якщо проаналізувати прийняті в багатьох країнах кодекси корпоративного управління, то можна виявити спільні та відмінні риси, які особливо стосуються підвищення прозорості структури власності акціонерного капіталу та здійснення ефективного захисту міноритарних акціонерів і потенційних інвесторів.

Ефективна структура власності та контролю повинна відповідати також потребам та особливостям національних ринків цінних паперів, потенційним інвесторам та самим акціонерним товариствам. У перспективі системи корпоративного управління будуть розвиватися еволюційним шляхом за рахунок взаємопроникнення основних елементів обох систем (інсайдерської та аутсайдерської). Це буде безумовно впливати на розвиток акціонерних товариств та ринку капіталу. Обидві системи корпоративного контролю та управління, які еволюційно формувалися під впливом інституціонального середовища є унікальними і мають свої переваги та недоліки.

В європейській моделі корпоративного управління акціонерними товариствами широко поширені механізми, які базуються на етичних

та моральних засадах. Водночас в Україні необхідно розвивати інституційні передумови становлення ефективних механізмів корпоративного управління, формування високого рівня корпоративної культури, соціальної відповідальності та запровадження міжнародних стандартів сталого розвитку корпорацій. Міноритарні акціонери внаслідок розвитку системи корпоративного управління повинні стати "не паперовими", а реальними власниками, що позитивно вплине на становлення соціально-орієнтованої ринкової економіки країни. Отже, в процесі конвергенції систем корпоративного управління, окремі елементи не можуть бути вилучені без негативного впливу на всю систему корпоративного управління. Тому конвергенція систем корпоративного управління повинна відбуватися шляхом розвитку економічних інститутів, і як показує наш аналіз, переважно в бік розвитку аутсайдерської моделі на принципах корпоративної соціальної відповідальності.

Разом з тим, ефективна система корпоративного управління передбачає: дотримання внутрішніх та зовнішніх принципів корпоративного управління, збалансовану систему управління корпоративними ризиками та корпоративного контролю, а також дотримання вимог корпоративної соціальної відповідальності. Розвиток соціально-відповідального корпоративного управління пов'язано із такими чинниками, як необхідність виходу публічних акціонерних товариств на фінансові ринки Європи, вимоги фондових майданчиків та запровадження нових фондових індексів на основі критеріїв сталого розвитку, підвищенням ділової репутації компаній, розвиток людського капіталу та продуктивності праці, і на сам кінець – поступальний розвиток компаній у довгостроковій перспективі із урахуванням зростання вартості та ринкової капіталізації.

1. Хайд А. Корпоративное управление в Европе// Проблемы теории и практики управления. 2012. – №4. – С.95-106.
2. Баюра Д.О., Кутовий О.В. Структурні зміни в корпоративній моделі управління ФРН// Економіка і управління. Науково-практичний журнал. – 2013. – № 2. – С. 107-113.
3. Третьяков М. Конвергенция моделей корпоративного управления// Вопросы экономики. 2014. № 1. – С. 129-140

# СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ ПІДПРИЄМСТВА

Павлова Світлана

Мадяр Христина

Вища суспільно-економічна школа в Пшеворську

Управління витратами - досить складний процес планування та контролю витрат, що використовується багатьма підприємствами як невід'ємна частина управління бізнесом і вважається одним з найбільш складних завдань у його керуванні.

Оптимізація та мінімізація витрат підприємства дозволяє регулювати ціни, встановлювати їх нижчими за конкурентів.

Створюючи систему управління витратами, в першу чергу, підприємство встановлює взаємозв'язок між системою управління витратами та системою бюджетного управління, в подальшому визначає напрями зниження витрат в перспективі, і на останньому етапі розробляє план заходів щодо зниження витрат. Тому, доцільно запроваджувати на підприємстві систему управління витратами, що сприятиме ефективній діяльності, використовуватиметься при формуванні стратегії розвитку підприємства з ціллю досягнення стійкої переваги перед конкурентами [1, с. 42-43].

Ефективність системи управління витратами проявляється через забезпечення: оперативності надходження інформації; контролю витрат у підрозділах; можливості розподілу всіх видів витрат на різні види продукції, що дозволить об'єктивно визначати собівартість продукції та її структуру; інформації для аналізу структури та динаміки сезонності витрат; можливості прогнозувати та планувати витрати [2].

Наразі проблеми ефективності управління витратами підприємств займають досить вагомe місце в організації діяльності підприємства. З розвитком конкуренції на цільових ринках, зі зростанням рівня інфляції на підприємствах знижується норма прибутковості підприємств.

Внаслідок чого ефективність господарської діяльності підприємства багато в чому залежить від ступеня управління витратами. Основні проблеми управління витратами сучасних вітчизняних підприємств полягають у:

- забезпеченні достовірності та актуальності планування витрат;
- своєчасності отримання інформації щодо дійсних витрат та оперативності реагування керівниками;

– адекватності вибору показників ефективності та їх аналітичного розрізу;

– забезпеченні взаємозв'язку між системою бюджетування та управлінського обліку [1; 3].

За дослідженням практики закордонних підприємств можна зробити висновок про те, що управління витратами є ефективним лише з одночасним впровадженням системи бюджетування. Застосування підприємством системи бюджетування являється першочерговою задачею системи управління витратами.

Розробка стратегії бюджету підприємства – це і є управління витратами через встановлення планових показників, нормативів витрат та лімітів, що дозволяє їх зменшувати.

Отже, систему управління витратами слід запроваджувати на комплексній основі для забезпечення взаємозалежних вирішень поставлених задач. Таке впровадження сприятиме зростанню економічної ефективності господарської діяльності підприємств.

1. Балан А.А. Система управління витратами на промисловому підприємстві / А.А. Балан, А.В. Крисенко // Економіка: реалії часу. Науковий журнал. – 2014. – № 3 (13). – С. 43-49. Режим доступу до журн.: <http://economics.opu.ua/files/archive/2014/n3.html>

2. Крапівницька С.М. Розвиток системи управління витратами підприємства [Електронний ресурс] / С.М. Крапівницька, М.В. Зарукевич // Вісник ОНУ імені І.І. Мечникова. – 2013. – Режим доступу: [http://www.visnykonu.od.ua/journal/2013\\_18\\_3\\_1/41.pdf](http://www.visnykonu.od.ua/journal/2013_18_3_1/41.pdf)

3. Цал-Цалко, Ю. С. Витрати підприємства [Текст] / Ю. С. Цал-Цалко. – К. : ЦУЛ, 2002. – 656 с

# СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ПІДПРИЄМНИЦЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ

Пантелєєв Михайло, Тимченко Світлана

Національний технічний університет

«Харківський політехнічний інститут»

Стратегічне управління є безальтернативною парадигмою управління будь-яким суб'єктом ринку, що обумовлено цілою низкою факторів, у першу чергу необхідністю швидко і гнучко реагувати та адаптуватися к стрімким змінам зовнішнього середовища. Стратегічне управління спирається на людський потенціал як його основу, орієнтує виробничу діяльність суб'єктів підприємницької діяльності на запити споживачів, здійснює гнучке регулювання і своєчасні зміни, що відповідають виклику з боку оточення і дозволяють організації виживати в довгостроковій перспективі [1]. З метою ефективного використання потенціалу персоналу задля розвитку та підвищення конкурентоспроможності підприємства та самореалізації працівників, забезпечення належного виконання ними своїх трудових обов'язків, узгодження потреб персоналу з цілями діяльності підприємства виникає нагальна потреба в ефективному управлінні персоналом, здатному забезпечити відповідно до вимог виробництва та стратегічних цілей діяльності: пошук, відбір та адаптацію працівників, їх навчання та розвиток, формування кадрового резерву та кар'єрного просування працівників, впровадження дієвої системи мотивації, створення організаційної культури, збереження та вивільнення персоналу. Саме загальна стратегія розвитку, сформована на основі місії, довгострокових цілей підприємства, аналізу його зовнішнього та внутрішнього середовища дозволяє визначити відбір технологій та інструментарію для її реалізації та є основою для постановки та уточнення завдань у розрізі усіх підсистем стратегічного управління розвитком персоналу. Розробка стратегії управління персоналом (СУП) включає у себе наступні етапи:

1 Етап. Визначення місії та цілей стратегічного управління персоналом.

2 Етап. Аналіз внутрішнього стану системи управління персоналом підприємства та зовнішнього середовища.

3 Етап. Генерування альтернативних варіантів СУП, а саме: стратегію відбору та залучення персоналу, стратегію трудової адаптації персоналу, стратегію оцінювання персоналу, стратегію професійного навчання персоналу, стратегію кар'єрного просування персоналу, стратегію використання та руху персоналу, стратегію мотивації персоналу,

стратегію скорочення персоналу, стратегію формування кадрового резерву, стратегію розвитку організаційної культури.

4 Етап. Вибір стратегії (або стратегій) управління персоналом.

5 Етап. Аналіз можливостей підприємства щодо реалізації СУП. Якщо підприємство не має можливостей щодо реалізації СУП, необхідно провести пошук альтернативних шляхів збільшення ресурсних можливостей підприємства щодо реалізації СУП та реалізувати зворотний зв'язок до другого етапу з подальшим циклічним виконанням етапів з другого по п'ятий до виявлення наявних можливостей реалізації СУП, після чого переходять до виконання шостого етапу.

6. Етап. Реалізація стратегії управління персоналу.

7. Етап. Контроль та оцінка реалізації СУП.

8. Етап. Використання результатів СУП у реалізації загальної та бізнес-стратегій підприємства.

Ще раз слід підкреслити, що стратегічний підхід до управління персоналом базується на визнанні персоналу не тільки найціннішим ресурсом організації, джерелом її конкурентних переваг, а й вищою метою та імпульсом її розвитку. Цей ракурс повинен знайти відбиття у формулюванні місії, яка забезпечує орієнтири для визначення цілей і стратегій на різних організаційних рівнях, у різних функціональних сферах менеджменту. Місія управління персоналом розробляється на основі місії підприємства, тобто її можна розглядати як: – складову місії підприємства; – стислий вираз основного призначення управління персоналом; – детальний виклад основних принципів і підходів до управління персоналом підприємства. У першому випадку обов'язковим елементом місії підприємства є турбота про персонал. У другому варіанті місія управління персоналом існує як самостійний елемент стратегічного управління, в якому сформульовано його основне призначення – створення стратегічної здатності компанії через задоволення її потреби у кваліфікованих, прихильних і високомотивованих працівниках, які володіють необхідними якостями для забезпечення конкурентної переваги і досягнення поставлених цілей [2].

1. Лепейко Т. І Теоретико-методичні засади управління підприємством: забезпечення гнучкості : монографія Т. І. Лепейко, Н. М. Шматько – Харків: УППА – 2012. – 221 с.

2. Петрова І. Л. Стратегічне управління людськими ресурсами : навч. посіб. / І. Л. Петрова. – Київ : КНЕУ, 2013. – 466 с.



# АНАЛІЗ СТАНУ ТА РОЗВИТОК ЕФЕКТИВНОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВ КОНДИТЕРСЬКОЇ ГАЛУЗІ

Сорокіна Альона Миколаївна  
Херсонський державний університет

В Україні виробляється і споживається весь спектр кондитерської галузі, проте найбільшою перевагою користуються «м'які» солодощі із борошна. Кондитерська галузь виробів із борошна займає перше місце за рівнем споживання - 6 кг на душу населення в рік, шоколадні цукерки посідають друге місце - 2,5 кг на душу населення в рік, інша кондитерська продукція - 6,5 кг на душу населення в рік.

Так, обсяг споживання найбільш популярних в Україні кондитерських виробів із борошна в Нідерландах складає 12,9 кг на душу населення в рік, що в 2 рази перевищує показник України. У Швейцарії середньорічне споживання виробів із шоколаду складає 10,5 кг на душу населення, що в 5 разів більше ніж в Україні. Лідером кондитерських цукрових виробів є Швеція із середньорічним споживанням 7,77 кг на душу населення [4].

Частка кондитерської галузі в структурі продукції харчової промисловості України становить 15%, з них основна частина припадає на кондитерські вироби із борошна нетривалого зберігання - 40,5%, решта припадає на цукрові та вироби із шоколаду.

Результати аналізу структури обсягів виробництва продукції із борошна за 2018-2020 рр. свідчать про такі тенденції: зростають обсяги виробництва тортів на 7,8%, тістечок - на 5,8%, печива і аналогічних виробів - на 3,7% на тлі зменшення виробництва пирогів і пончиків на 5,1%, східних солодощів - на 15,8% [5].

Кондитерська галузь України характеризується високим рівнем конкуренції, насиченістю, присутністю іноземних компаній, що обумовлює широкий асортимент продукції, який динамічно оновлюється і відповідає потребам споживачів.

На ринку кондитерської галузі України представлена продукція близько 850 підприємств. Дві третини ринку України і три чверті експорту акумулюють 9 виробників, а саме: «Рошен», «АВК», «Конті», «Світоч»(Nestle), «Монделіс Україна» ( «Kraft Foods Україна»), «Бісквіт-Шоколад», «Житомирські ласощі», «Полтавакондитер», «Світ ласощів» і ін. Серед найбільших компаній конкуренція зберігається на досить високому рівні - як за ціновими,

так і неціновими (якість, упаковка, каналами реалізації) параметрами. Дрібні виробники не бажають конкурувати з великими компаніями і намагаються займати вільні ніші в регіонах.

Слід зазначити, що на українському ринку значні позиції займають підприємства, які входять в ТОП-100 2018 світового рейтингу кондитерських компаній (Candy Industry Global Top 100 - 2018 року). Так, «Монделіс Інтернейшнл» (171 завод, чисельність персоналу - 110 тис. чол.) займає 2-е місце світового рейтингу, 3-є місце рейтингу займає швейцарська «Нестле» (486 фабрик, чисельність персоналу - 330 тис.). Двадцятье місце в рейтингу належить українській кондитерській корпорації «Рошен» - 1,021 млрд дол. США (9 фабрик, більше 7 тис. Чол.) [2;3].

До основних проблем розвитку кондитерської галузі України відносяться (рис.1)

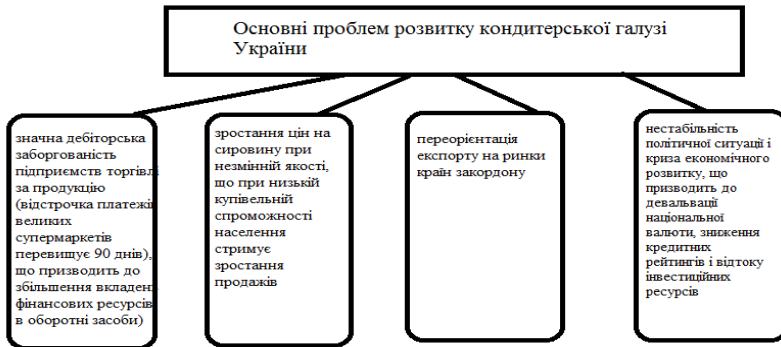


Рис.1. Основні проблеми розвитку кондитерської галузі

Результати опитування переваг споживачів на внутрішньому ринку дещо відрізняються від займання частки ринку, але в цілому тенденція зберігається - найбільш популярними є продукти ТМ «Рошен» (37%), «Конті» (21%), «АВК» (14%), «Світоч» (12%). При цьому, український споживач обирає кондитерські вироби за трьома ознаками: смакові якості (31%), репутація виробника (30%), ціна (26%). Більш лояльними споживачі виявляються до торгових марок «Рошен» і «Корона». Слід зазначити, що переважну більшість споживачів спонукає до покупки реклама в ЗМІ (57% опитаних) [1].

Перспективними напрямками розвитку кондитерської галузі в Україні є:

- інвестування у формування репутації компанії і прозорості торгівельної марки;
- приєднання кондитерських компаній до участі в діяльності Міжнародної організації справедливої торгівлі, що передбачає закупівлю сировини за справедливими цінами з інших країн, виробництво яких сертифіковане організацією не тільки за дотриманням стандартів якості, але і стандартами екологічної безпеки;
- акцентування на походження інгредієнтів, з яких вироблено продукцію, відповідність їх стандартам безпеки і якості;
- представлення на ринку продукції для сегментів «преміум», для споживачів пенсійного віку;
- інвестування в проведення наукових досліджень, розповсюдження і впровадження їх результатів;
- активізація виробництва шляхом вдосконалення законодавчої бази.

Отже, до перспективних напрямків розвитку кондитерської галузі в Україні належать: формування прозорої репутації компанії і торгівельної марки; акцентування на походження інгредієнтів і відповідність продукції стандартам безпеки і якості; інвестування в науку і впровадження інновацій у виробництво і маркетинг.

1. Заїнчковський А.О., Сичевський М.П. Стан і перспективи розвитку підприємств харчової переробної промисловості України // Вісник соціально-економічних досліджень.– 2019.– №2. – С. 22–26.

2. Мировой рейтинг кондитерских компаний Candy Industry Global Top 100 – 2019 // [candy.net.ru](http://candy.net.ru).

3. О «Рошен» // Международная кондитерская корпорация «Рошен» // [roshen.com](http://roshen.com).

4. Обзор кондитерского рынка за 2019 год // [rurik.com.ua](http://rurik.com.ua).

5. Статистическая информация // Государственная служба статистики Украины // [www.ukrstat.gov.ua](http://www.ukrstat.gov.ua).

# ДІДЖІТАЛІЗАЦІЯ СФЕРИ НАВЧАННЯ ПЕРСОНАЛУ

Кучинський Володимир

Національний технічний університет «ХПІ», м.Харків

Щороку в світі цифрових технологій відбуваються зміни, які стосуються не тільки життя суспільства, а й управління бізнесом. За допомогою цифрових (digital) технологій трансформувалася організація бізнес-процесів. Дана проблема актуальна в зв'язку з тим, що прискорився темп життя висуває нові вимоги до промислових підприємств, Наприклад, підприємству необхідно постійно слідувати сучасним трендам, щоб бути конкурентоспроможними на ринку.

У доповіді розглядається те, яким чином розвивається сфера управління персоналом в рамках digital-технологій. Управління персоналом - це якісно організована практична діяльність, спрямована на забезпечення організації персоналу [1]. У даній сфері виділяються наступні процеси, на які технології зробили найбільший вплив [2-9]:

- підбір персоналу;
- навчання персоналу;
- розвиток лояльного ставлення персоналу до підприємства.

Діджиталізація - один з найбільш актуальних інструментів, що дозволяють оптимізувати робочі процеси, поліпшити умови праці, підвищити залученість співробітників в виробничо-комерційну діяльність підприємства в складних сучасних умовах.

Варто зазначити, що важливим елементом для багатьох digital-технологій служить можливість віддаленої роботи. Наприклад, за допомогою онлайн-навчання співробітники можуть самостійно організовувати свої дії, здійснювати на практиці онлайн технології виконання виробничих завдань роботодавців. Дане положення набуває особливої значущості та актуальності в умовах всесвітньої пандемії.

Пропонується виділити наступні позитивні сторони онлайн-навчання:

1. Оцінка ефективності результатів навчання ставати точною і менш трудовитрат за рахунок комп'ютерних програм, що обробляють інформацію;
2. Оперативно вносити коригування в програми навчання, з огляду на потребу в тій чи іншій програмі у співробітників;
3. Організувати зворотний зв'язок від співробітників.

Ці переваги дозволяє нам з точністю визначити, що дана форма навчання позитивно впливає на вік цифрових технологій. Також якщо співробітник не залежить від робочого місця, то на підприємствах збільшується кількість персоналу, який працює віддалено заради реалізації

певного проекту, простіше проводиться переміщення між філіями компаній, особлива увага приділяється управлінню талантами, що дозволяє знайти нестандартні рішення для задач з різних сфер діяльності. Це стає особливо актуальним в рамках глобалізаційних процесів.

На сьогоднішній день необхідний індивідуальний підхід до кожного співробітника, а оптимізувати і скорегувати план з розвитку окремого співробітника також допоможуть цифрові технології. HR починає говорити з бізнесом однією мовою, так як застосування hr-аналітики дозволяє підтверджувати прийняті інтуїтивно рішення, аргументувати їх зростанням прибутку, наприклад, або іншими бізнес-показниками, а також знайти абсолютно нові взаємозв'язки між показниками. Тому, завдяки використанню таких елементів в рамках управління персоналом, як хмарні технології, можливість працювати віддалено, big data, соціальні мережі і штучний інтелект, компанії можуть збільшити свій відрив від конкурентів.

1. [Вертинова А.А.](#), Бородин Д.М., Воронова К.Н. [Диджиталізація сфери управління персоналом](#) // Карельский научный журнал. 2019. С. 81-83. DOI: 10.26140/knz4-2019-0803-0022
2. Перерва П.Г. Комплаєнс-программа промислового підприємства: сутність и задачи. Вісник нац. техн. ун-ту «ХПІ» : зб. наук. пр. Сер. : Економічні науки. – Харків : НТУ «ХПІ», 2017. – № 24 (1246). – С. 153-158.
3. Pererva P.G., Kocziszky G., Somosi Veres M., Kobieliava T.A. Compliance program: [tutorial] // ed.: P.G.Pererva, G.Kocziszky, M.Veres Somosi.– Kharkov-Miskolc : LTD «Planeta-Print», 2019.– 689 p.
4. Перерва П.Г., Коциски Д., Верес Шомоши М., Кобелева Т.А. Комплаєнс программа промислового підприємства.– Харьков-Мишкольц : ООО «Планета-принт», 2019. – 689 с.
5. Pererva P.G., Kocziszky György, 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 для інж.-техн.вузів.- Харків : «Основа», 1993.- 288с.
7. Старостіна А.О. Маркетинг: теорія, світовий досвід, українська практика: підруч. – К.: Знання, 2009. – 1070 с.
8. Перерва П.Г. Трудоустройство без проблем (искусство самомаркетинга). – Харьков : Фактор, 2009. 480 с.
9. Гочарова Н.П., Перерва П.Г., Яковлев А.И. Маркетинг инновационного процесса. Учебное пособие - Киев: ВИРА-Р. 1998.- 267с.
10. Перерва П.Г. Самомаркетинг менеджера и бизнесмена.- Ростов н/Д: Феникс, 2003. - 592 с.

# ТЕОРІЯ СТЕЙКХОЛДЕРІВ ЯК ФАКТОР ЕФЕКТИВНОСТІ РОБОТИ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

Перерва Петро, Рудика Віктор

Національний технічний університет «ХПІ», м.Харків

Важливим аспектом сталого розвитку промислових підприємств є задоволення вимог їх ключових стейкхолдерів. У зв'язку з цією концепцією, цілі підприємств повинні бути набагато ширше, ніж прагнення отримати якомога більший прибуток, вони повинна враховувати не тільки інтереси власників, але і набагато більш широкого кола зацікавлених сторін [1-8]. Для реалізації цих цілей, перш за все, необхідно виявити коло конкретних зацікавлених сторін стейкхолдерів. У будь-якого підприємств їх може бути величезна кількість, всі вимоги яких воно не в змозі задовольнити в зв'язку з обмеженістю наявних ресурсів. Тому слід особливо виявляти найбільш значущі, ключові зацікавлені сторони, які можуть чинити серйозний вплив на діяльність підприємства [1]. Таким чином, на підприємстві будуть сконцентровані сили на задоволення вимог найважливіших груп стейкхолдерів. Для реалізації даного завдання необхідні відповідні методи, які дозволять класифікувати стейкхолдерів з тих чи інших пріоритетів. На наш погляд, для досягнення цієї мети необхідно перш за все детально розглянути, проаналізувати та дослідити досвід кращих підприємств за межами України та розробити відповідні методичні підходи та рекомендації до його впровадження в практику роботи вітчизняних підприємств.

Важливість і актуальність цієї задачі також вимагає проведення відповідних наукових досліджень, вироблення методичних підходів і науково обгрунтованих рекомендацій, використання яких дозволить істотно підвищити рівень ефективності процесів управління взаємовідносинами зі стейкхолдерами.

Одним з найбільш актуальних напрямків ефективного управління підприємством, на думку авторів, є використання менеджментом мережевої концепції організації виробничо-комерційної діяльності, в основі якої лежить теорія стейкхолдерів [2-4]. Дана теорія дозволяє обгрунтувати необхідність взаємодії та вигідного для всіх учасників співробітництва основних учасників бізнес-діяльності, спрямованої на перспективний стійкий розвиток підприємства з реальними передумовами на роль фундаментальної основи нової концепції організації управління підприємством.

Актуальність проведення наукових досліджень в даній сфері підтверджується також тим, що корпоративні відносини на

промислового підприємстві виявляють надмірну обережність при виробленні та використанні інноваційних принципів менеджменту [5-7]. Причиною такого стану, на наш погляд, є, зокрема, і той факт, що наукове обґрунтування ефективності використання теорії стейкхолдерів в роботі промислових підприємств сьогодні ще розроблено не в належній мірі [8]. Тому важливим і актуальним є комплексне дослідження, здатне вдосконалити деякі сформульовані в даний час теоретичні положення в працездатні практичні інструменти, що дозволяють забезпечувати підприємству досягнення його головної стратегічної мети - максимізації вартості при повному задоволенні потреб і потреб своїх стейкхолдерів.

В доповіді обґрунтовано та доведено, що економіко-управлінський зміст категорії «стейкхолдери промислових підприємств» необхідно та доцільно розглядати через призму функціонування фізичних та (або) юридичних осіб або групи осіб, що взаємодіють у промисловій сфері на основі стратегічних та діючих потоків матеріальних та фінансових ресурсів та визначаються функціональними, результируючими, структурними, процесними, стратегічними, комплексними ознаками, взаємовідносини яких мають певний рівень ризику і загроз. Саме таке твердження дозволяє сформулювати наукову гіпотезу про те, що стейкхолдери забезпечують формування ресурсно-вартісних відносин у промисловій сфері, здійснення фінансового контролю і відповідних розрахунків, які в повній мірі забезпечені матеріальними, фінансовими і трудовими ресурсами. Це вимагає формування та використання стратегічного інструментарію, створення теоретико-методологічних засад задля забезпечення ефективного управління промислового підприємства своїми зв'язками з різного роду стейкхолдерами на засадах вартісного підходу.

1. Pererva P., Kobieliava T., Tkachov M., Diachenko T. [Management of relations with enterprise stakeholders based on value approach](http://dx.doi.org/10.21511/ppm.19(1).2021.03) // Problems and Perspectives in Management. Volume 19. 2021. Issue №1. pp. 24-38. [http://dx.doi.org/10.21511/ppm.19\(1\).2021.03](http://dx.doi.org/10.21511/ppm.19(1).2021.03)

2. Pererva P.G., Kocziszky György, Szakaly D., Somosi Veres M. Technology transfer.- Kharkiv-Miskolc: NTU «KhPI», 2012. — 668 p.

3. Перерва П.Г. Управління маркетингом на машинобудівному підприємстві // Навч.посібник для інж.-техн.вузів.- Харків : «Основа», 1993.- 288с.

4. 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.

5. Старостіна А.О. Маркетинг: теорія, світовий досвід, українська практика: підруч. – К.: Знання, 2009. – 1070 с.

6. Перерва П.Г. Комплаєнс-програма промислового підприємства: сутність и задачі. Вісник нац. техн. ун-ту «ХПІ» : зб. наук. пр. Сер. : Економічні науки. – Харків : НТУ «ХПІ», 2017. – № 24 (1246). – С. 153-158.

7. Перерва П.Г., Коциски Д., Верес Шомоши М., Кобелева Т.А. Комплаєнс програма промислового підприємства.– Харьков-Мишкольц : ООО «Планета-принт», 2019. – 689 с.

8. Гочарова Н.П., Перерва П.Г., Яковлев А.И. Маркетинг инновационного процесса. Учебное пособие - Киев: ВИРА-Р. 1998.- 267с.



# ПРОБЛЕМИ СПРОМОЖНОСТІ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД В УКРАЇНІ

В. Сергієнко

Луганський національний університет імені Тараса Шевченка

У зв'язку із завершенням у 2020 році тривалої адміністративно-територіальної реформи в Україні створено 1469 територіальних громад – ТГ, з яких 1438 (на підконтрольній Україні території) у 2021 році приступили до діяльності на основі прямих взаємовідносин із бюджетом країни. Втім, аналіз діяльності раніше створених ТГ показує, що за рівнем своєї спроможності створені громади дуже розрізняються між собою. На це вказують значні розбіжності фінансових показників діяльності різних ТГ, зокрема, за показником власних доходів їхніх бюджетів у розрахунку на 1 жителя громади, який коливається від 18 і більше тисяч грн. за рік до мінімальних гроши більш 2000 грн.

Одною з найважливіших причин такого становища став сам двоетапний процес створення об'єднаних територіальних громад з 2015 року, коли на першому етапі створення громад йшло шляхом добровільного об'єднання, а на заключній стадії – фактично примусовим шляхом, що ставить різні громади в нерівні початкові умови. При цьому законодавство постійно вдосконалювалося і доповнювалося, зокрема, починаючи з весни 2018 року з'явилася можливість створення об'єднаних територіальних громад на базі об'єднання сіл і селищ разом із прилеглими містами обласного підпорядкування. Для дрібних населених пунктів поблизу таких міст з'явилися більш привабливі можливості об'єднання, тоді як населені пункти, які створили ТГ до набрання чинності цього Закон, втратили таку можливість.

Не враховувалися в певній мірі також особливості життя й діяльності в промислових і сільськогосподарських регіонах, рівень економічного розвитку яких все ж таки значно розрізнявся.

Так, для проаналізованих 9-ти створених сільських і селищних ТГ Луганської області [1] цей показник за даними 2020 року становив від 8500 до 2260 грн. Ці результати також відображають нерівні початкові умови створення цих ТГ, деякі з яких працюють на умовах прямих взаємин з бюджетом України вже 3 роки, а деякі приступили до цього лише в 2020 році.

Ані законодавством, ані методологічно не враховано ситуації, коли члени одних ТГ (частіше сільських і селищних) залишають

власні громади (назвемо їх ТГ-донорами), переїжджаючи для праці, закупівлі товарів та послуг в інші ТГ (назвемо такі ТГ реципієнтами). Отже, у результаті таких процесів ОТГ-реципієнти отримують додаткові джерела надходжень до своїх бюджетів за рахунок ОТГ-донорів.

Усі створені ТГ формально відповідали вимогам кількісної оцінки їх спроможності прийнятою урядом Методикою, але фактично це не корелює з фінансовими показниками їхньої роботи щодо наповнення місцевих бюджетів.

Самі громади ще не володіють необхідними інструментами пошуку власних точок свого розвитку. Очевидно, що фінансова стабільність ТГ у сільськогосподарській сфері у значній мірі залежить від розвитку фермерських господарств. У зв'язку з тим має величезне значення аналіз наявності і використання земельних ресурсів громад. Так, по даним ТГ Луганської області показник площі громади на одного її мешканця коливається від 2,04 до 15,26 гектарів. Дані аналізу показують наявність певного тренду впливу цього показника на обсяг власних коштів у складі загальних бюджетів територіальних громад. Було б цікавим також проаналізувати, чи відповідають цьому тренду суми надходжень єдиного податку, який здебільшого сплачують саме фермери. Ураховуючи сільськогосподарський профіль розглянутих ОТГ, можна рекомендувати їхньому керівництву найбільш повно використовувати свої можливості із використання земельних угідь громад.

1. Савченко О.С. Проблеми забезпечення спроможності та ефективності сільських та селищних об'єднаних територіальних громад. Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля, вип. 6(262), Грудень 2020, с. 103-12. URL: <http://visnik.snu.edu.ua/index.php/VisnikSNU/article/view/401>

## **СЕКЦИЯ 3 «РЕГИОНАЛЬНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ»**

### **ПРИОРИТЕТНЫЕ ЦЕЛИ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВОМ В СЕКТОРЕ МАЛОГО И СРЕДНЕГО БИЗНЕСА**

**Вальдемар Влох**

Вища школа суспільно-економічна в Пшеворську  
(Республіка Польща)

На государственном уровне Польши теоретически и практически обоснована необходимость поддержки малого и среднего бизнеса, который, несмотря на все преимущества, подвергается влиянию таких негативных факторов как трудности с финансированием, конкуренции со стороны крупных предприятий. В настоящее время в Польше есть действенный механизм поддержки МБ. Вследствие чего, получили своё развитие процессы региональной политики государства в регионах. В настоящее время государственное регулирование и региональное управление предпринимательством являются составляющими единой социально-экономической политики, выступающей как организованное отражение взаимодействия центра и территории на основе демократических принципов, подразумевающих многообразие механизмов, форм и технологий управления и стимулирования.

В Польше происходят процессы регионального стимулирования посредством реализации целевых региональных программ социально-экономического развития, которые объединяют в себе большое количество разносторонних взаимодополняющих мероприятий, направленных на достижение заранее определенных целей регионального развития.

Эти программы направлены на объединение таких мероприятий как создание инфраструктуры, содействие предпринимательству, стимулирование развития отраслей промышленности, развитие населённых пунктов, охрану окружающей среды, меры по решению социальных проблем. Перед региональными программами стоит цель вызвать положительные сдвиги в экономическом и социальном развитии территории [2].

Получивший в последние годы процесс развития регионального программирования является объективной потребностью и проверен на опыте многих стран. То, что государственное регулирование, реализующееся также и посредством программирования, в процессе своей

эволюции распространяется и на стимулирование развития регионов, знаменует выход на более высокий уровень управления.

В последние годы повышается значение разработки средне- и долгосрочных программ в сравнении с текущей региональной политикой. “На конкретных примерах применения программно-целевого подхода в сфере регионального экономического развития можно увидеть то общее, что характерно для методологии программно-целевого планирования и управления как части современной организационно-управленческой науки; те особенности программно-целевого подхода, которые относятся именно к его реализациям в сфере региональных мероприятий; специфику, которая характерна для программирования вообще и для условий его осуществления в сфере регионального развития в частности” [1].

Цели региональных программ определяются стратегическими долгосрочными социально-экономическими интересами территории. Вместе с тем на конкретную постановку целей, формулировку региональной политики, определение приоритетов, распределение ресурсов для развития того или иного региона оказывает влияние целый ряд региональных факторов, а также субъекты государственной региональной политики: Центральные органы государственной власти, местные советы, местное самоуправление, общественные организации, политические партии, а также движение социальных групп за решение тех или иных региональных и местных проблем.

Всё это в комплексе оказывает позитивное влияние, прежде всего на существующие объективные противоречия между целями национального развития и целями развития отдельных регионов. Интересы экономики в целом требуют, чтобы национальные цели в долгосрочном аспекте доминировали над целями регионов.

Главная задача формирования систем управления региональными целевыми программами – обеспечение максимально возможного единого руководства всеми стадиями их осуществления, увязке и подчинении деятельности большого числа организаций – участников программы – достижению конечных программных целей.

1. Шедько Ю.Н. Программно-целевой метод как инструмент повышения эффективности территориальных социоэкономических систем // Региональная экономика: теория и практика. – 2010. – № 44. – С. 24-30.

2. Hillary, R. (Ed.). (2017). Small and medium-sized enterprises and the environment: business imperatives. Routledge. Taylor & Francis Group. eBook ISBN 9781351282833

## СЕКЦІЯ 4 «МЕНЕДЖМЕНТ БЕЗПЕКИ»

### ІНФОРМАЦІЙНО-АНАЛІТИЧНА ДІЯЛЬНІСТЬ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ БЕЗПЕКИ ЗЕД ПІДПРИЄМСТВА

Тетяна Денисова, студентка ВНУ імені Лесі Українки

Інна Милько, к.е.н., доцент

Волинський національний університет імені Лесі Українки

У сучасних умовах поглиблення інтеграції та глобалізації роль інформаційно-аналітичної діяльності об'єктивно зростає. Це обумовлено насамперед неконтрольованим розвитком усіх процесів і явищ як в економіці, так і в політиці, так і в суспільному житті. Діяльність будь-яких структур потребує розвитку та захисту через надзвичайно велику кількість викликів, ризиків та небезпек.

Інформаційно-аналітична діяльність (ІАД) – це специфічний різновид інтелектуальної, розумової діяльності людини, в процесі якої внаслідок певного алгоритму послідовних дій з пошуку, накопичення, зберігання, обробки, аналізу первинної інформації утворюється нова, вторинна аналітична інформація у формі аналітичної довідки, звіту, огляду, прогнозу тощо.

Головним завданням інформаційної аналітики є якісно-змістовне перетворення інформації, яке функціонально перетинаються з науковою і управлінською діяльністю.

У сучасних умовах розвитку ІАД розроблено багато способів для пошуку і обробки інформації.

Варто зазначити, що ІАД для сучасного підприємства, що здійснює зовнішньоекономічну діяльність, виконує такі важливі функції: управлінську – забезпечує інформацією підготовку, прийняття управлінських рішень, контроль за їх виконанням; діагностичну – спрямована на отримання об'єктивних даних, що характеризують ситуацію, що склалась; застерігаюча – дозволяє виявити проблеми, та уникнути; пізнавальну – сприяє зміні розуміння та цінностей управлінців [2, с. 271].

Передумовами появи служб ІАД стали:

– систематичне об'єктивне зростання рухливості суспільних, економічних, політичних процесів на світовому ринку з їх структуруванням, динамічним розвитком, але з непередбачливою поведінкою;

– в сучасному управлінні сучасна людина зіткнулася з проблемами, які потребують осмисленого вирішення; відбулось ускладнення соціальних систем, що створює умови для виникнення кризових явищ.

Тому управлінці змушені шукати оптимальні рішення з мінімальними ризиками, а це вимагає всебічного аналізу ситуації;

- поява неконтрольованих, суперечливих потоків інформації, які потребують відповідного дослідження, аналізу, контролю, що без ефективних сучасних аналітичних технологій зробити неможливо;

- зростання конкуренції і протистояння між компаніями за володіння зонами впливу, економічними важелями, природними ресурсами тощо. Служби ІАД дозволяють приймати такі управлінські рішення, які забезпечують від конфліктів, контролюють та попереджають кризові явища.

ІАД для підприємств, які здійснюють зовнішньоекономічну діяльність, повинна стати невід'ємною частиною формування політики безпеки у сфері ЗЕД. Її завданням повинно бути збір, обробка, аналіз інформації, розробка рекомендацій, що допомагатимуть приймати ефективні управлінські рішення у при здійсненні ЗЕД. Таким чином менеджери зможуть захиститись від ризиків, небезпек і викликів на зарубіжних ринках, рекомендуючи те чи інше ефективне управлінське рішення, прогнозуючи наперед наслідки його прийняття чи неприйняття, чи бездіяльності [1, с. 5].

Щодо інформаційно-аналітичної діяльності в системі менеджменту безпеки ЗЕД підприємства можна сказати, що це один з найбільш важливих факторів, так як він впливає на всі сфери діяльності підприємства. А саме, оскільки через ІАД кожен керівник підприємства отримує і аналізує інформацію, він повинен не просто розуміти ситуацію, яка прогнозується, а й бачити вихід з неї. Якщо говорити про вплив на саме управління безпекою зовнішньо економічною безпекою, то можна зробити висновок, що надана інформація може по різному вплинути на прийняті керівником рішення і їх наслідки можуть мати як позитивний, так і негативний характер. В будь якому випадку менеджер повинен приймати рішення, які б забезпечували постійну роботу і були б захищені певним чином.

Отож, для підприємств, які залучені до здійснення зовнішньоекономічної діяльності, створення служби ІАД є завданням стратегічного характеру, оскільки її робота є основою прийняття ефективних управлінських рішень і запорукою отримання позитивних результатів.

1. Конотопов П.Ю. Аналитика: методология, технология и организация информационно-аналитической работы. М.: РУСАКИ, 2004. 512 с.

2. Сурмин Ю.П. Теория систем и системный анализ: Учеб. пособие. К.: МАУП, 2003. 368 с.

# ПРАВОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ КРАЇНИ

Кобелєва Тетяна

Національний технічний університет «ХПІ», м.Харків

Економічна безпека будь-якої країни характеризується захищеністю її національних інтересів. Система забезпечення економічної безпеки країни ґрунтується на розумінні та реалізації концепції національних економічних інтересів на державному та міжнародному рівнях, метою якої є підтримка збалансованості економіки, захист її від впливу зовнішніх і внутрішніх загроз, здатність до стабільного розвитку [1-5].

Одним із стратегічних пріоритетів політики національної безпеки є забезпечення прийняттого рівня економічної безпеки, що неможливо без здійснення структурної перебудови і підвищення конкурентоспроможності національної економіки. Стратегічними завданнями в сфері економічної безпеки виділено [1]:

- поліпшення інвестиційного клімату, зокрема шляхом забезпечення дієвого захисту права власності; удосконалення регуляторного і корпоративного законодавства; обмеження монополізму;

- розвиток фінансового та фондового ринків; реформування податкової системи, забезпечення спрямованості фіскальної політики держави на зменшення питомої ваги усіх складових матеріальних витрат в економіці;

- підвищення ефективності використання державних коштів; забезпечення дієвого державного контролю діяльності суб'єктів природних монополій, прозорість використання ними фінансових ресурсів, ефективність тарифної та регуляторної політики;

- напрямок заходів економічної політики держави на зміцнення фінансового стану суб'єктів господарювання, забезпечення їх націленості на збільшення рентабельності та капіталізації;

- поряд з реалізацією державної політики стимулювання експорту, насамперед високотехнологічного, необхідно забезпечити випереджаюче розширення внутрішнього ринку, уникати критичної залежності національної економіки від кон'юнктури світових ринків;

- підвищення конкурентоспроможності національної економіки неможливо при існуючому рівні інноваційної активності підприємств, для підвищення якої необхідними є формування національної інноваційної системи, розширення інвестиційних можливостей для реалізації інноваційних проектів.

Проведений аналіз показав, що на сьогоднішній день в Україні існує гостра необхідність в удосконаленні системи забезпечення економічної

безпеки як країни в цілому, так і її господарюючих суб'єктів в таких найбільш важливих напрямках:

- вдосконалення законодавства з питань економічної безпеки шляхом гармонізації українського законодавства з відповідним міжнародним законодавством і усунення протиріч в чинних нормативно-правових актах;

- уточнення завдань і функцій суб'єктів забезпечення економічної безпеки і підвищення ефективності планування, координації та контролю їх діяльності;

- підвищення ефективності виявлення, моніторингу та нейтралізації внутрішніх і зовнішніх загроз економічній безпеці.

Крім того, на наш погляд, є нагальна потреба в розвитку та використання теоретико-методичних положень концепції комплаєнс [6, 7], яка на цей час є ефективним засобом боротьби з корупцією, шахрайством, відмиванням грошей, порушеннями корпоративної етики та іншими протиправними діями як в рамках всієї країни, так і на промислових підприємствах.

1. Стратегия национальной безопасности Украины. Утверждена указом Президента Украины от 12.02.2007 г. № 105/2007 [Електронний ресурс]. Режим доступу: [www.rada.gov.ua](http://www.rada.gov.ua)

2. Pererva P.G., Kocziszky György, Szakaly D., Somosi Veres M. Technology transfer.- Kharkiv-Miskolc: NTU «KhPI», 2012. — 668 p.

3. Перерва П.Г. Управління маркетингом на машинобудівному підприємстві // Навч. посібник для інж.-техн. вузів.- Харків : «Основа», 1993.- 288с.

4. Pererva P.G., Kocziszky G., Somosi Veres M., Kobieliava T.A. Compliance program: [tutorial] // ed.: P.G.Pererva, G.Kocziszky, M.Veres Somosi.- Kharkov-Miskolc : LTD «Planeta-prints», 2019.– 689 p.

5. Старостіна А.О. Маркетинг: теорія, світовий досвід, українська практика: підруч. – К.: Знання, 2009. – 1070 с.

6. Перерва П.Г. Комплаєнс-програма промислового підприємства: сутність и задачі. Вісник нац. техн. ун-ту «ХПІ» : зб. наук. пр. Сер. : Економічні науки. – Харків : НТУ «ХПІ», 2017. – № 24 (1246). – С. 153-158.

7. Перерва П.Г., Коциски Д., Верес Шомоши М., Кобелева Т.А. Комплаєнс програма промислового підприємства.– Харьков-Мишкольц : ООО «Планета-принт», 2019. – 689 с.

8. Гочарова Н.П., Перерва П.Г., Яковлев А.И. Маркетинг инновационного процесса. Учебное пособие - Киев: ВИРА-Р. 1998.- 267с.



## **ЕТАПИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА У КОНТЕКСТІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ**

**Коленда Наталія, Волинець Ірина, Шепелюк Наталія**  
Волинський національний університет імені Лесі Українки,  
м. Луцьк

Процес управління ризиками стає невід'ємною частиною діяльності суб'єктів господарювання та дає можливість зосереджувати діяльність на прогнозуванні та зниженні рівнів ризиків, а також забезпеченні економічної безпеки підприємств.

Ризик-менеджмент на кожному етапі супроводжується тими заходами управління, метою яких є моніторинг процесу управління ризиками та зміни, що відбуваються в цьому процесі. Дослідження проблемних питань пов'язаних із управлінням ризиками підприємств в контексті економічної безпеки було представлено у працях провідних вчених-економістів, таких як: І. Балабанов [1], Т. Васильців [2], В. Вітлінський [3], Т. Завора [4], А. Мур [5], К. Хларден [5] та ін.

Сам ризик-менеджмент суб'єкта господарювання слід виокремити як процес, який формується із двох структурних елементів: виявлення та оцінка ризику і зменшення рівня впливу подій, які містять в собі потенційні ризики на результати діяльності компанії. Проаналізуємо кожен складову процесу керування ризиками. Ідентифікувати ризики в господарської діяльності компанії можна шляхом виявлення змін у системі певних показників та безперервного спостереження за зовнішнім середовищем. Це дасть можливість вчасно визначити ймовірність настання небезпечної події та сформулювати заходи щодо запобігання несприятливим наслідкам ризикованої події або її уникнення. Виявлення ризиків полягає у виявленні можливих подій, що негативно впливають на здатність виконувати законну діяльність та функцій для досягнення стратегічних цілей [1].

Аналіз ризиків – це один з достатньо важливих складових управління ризиками, який полягає у отриманні необхідної інформації про структуру та характеристики об'єкта ризику та визначенні основних типів ризику, що впливають на цю ціль. Оцінка наслідків ризикової події є наступним етапом управління ризиками. Через високий рівень невизначеності ризику важко оцінити збитки від ризикованих подій, але ризики повинні бути кількісно оцінені в будь-якому разі. У цьому випадку кажуть, що ймовірність втрати ризику є математично значущою.

Заходи з оптимізації ризиків розробляються для зменшення негативних наслідків ризикованих подій, і ці заходи впроваджуються та контролюються. Ризик-менеджмент, як цілісна система, повинна включати систему управління ризиками, програму контролю за виконанням завдань, програму оцінки ефективності заходів та систему стимулювання, яка має працювати на всіх етапах організації. Моніторинг проводиться з метою визначення доцільності системи реагування на ризик та якості реакції керівництва на ризикові ситуації. Процес контролю повинен складатися із запланованого набору вимірювань або спостережень для визначення керованості організації та ефективності управлінських рішень у поточній ситуації.

Отже, ризик-менеджмент – це інструмент зменшення небезпек у господарській діяльності компаній. Забезпечення реалізації функцій управління ризиками дозволяє передбачити ймовірність несприятливих подій та зменшити кількість неефективних управлінських рішень.

1. Балабанов И.Т. Риск-менеджмент. М.: Финансы и статистика, 1996. 192 с.
2. Васильців Т.Г. Економічна безпека підприємництва України: стратегія та механізми зміцнення: монографія. Львів: Арал, 2008. 384 с.
3. Вітлінський В.В., Верченко П.І. Аналіз, моделювання та управління економічним ризиком: навч.-метод. посібник для самост. вивч. дисц. К.: КНЕУ, 2000. 292 с.
4. Zavora, T., Cherpurny, O. (2014). Forming the Diagnostics Methods of Social Security Condition in a Region. *Economics and Sociology*, 7(1): 228–243.
5. Мур А., Хларден К. Руководство по безопасности бизнеса: практ. пособие по управлению рисками. М.: Филинь, 1998. 328 с.

## СЕКЦІЯ 5 «ІНВЕСТИЦІЙНИЙ ТА ІННОВАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ»

### ПРОБЛЕМИ ОЦІНКИ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ПРИВАБЛИВОСТІ РЕГІОНІВ

Овчиннікова Олена Русланівна

Бондарук Олександр Анатолійович

Хмельницький національний університет

Одне з основних завдань реформування національної економіки України - активізація інвестиційної діяльності. Для прийняття виважених, своєчасних, ефективних та коректних рішень інвесторам необхідно володіти точною і достовірною інформацією щодо розвитку регіонів, мати теоретичне та методичне підґрунтя досліджень соціальних та економічних проблем.

При вивченні регіональних економік доцільно оцінювати не лише рівень їх розвитку у певний момент часу, але й динаміку змін, які відбулися за певний період. Така оцінка дозволяє робити більш обґрунтовані висновки відносно поточної та перспективної економічної ситуації в окремому регіоні [1].

Як видно зі структури інвестицій у Хмельницькій області, переважну частку з них (84,8%) становлять інвестиції у основний капітал/капітальне будівництво і придбання машин та обладнання (рис. 1). Основним джерелом інвестицій в основний капітал залишаються власні кошти підприємств, хоча за останні роки їх частка у загальному обсягу капіталовкладень скоротилась з 58,2% у 2018 році до 41,1% у 2019 році.

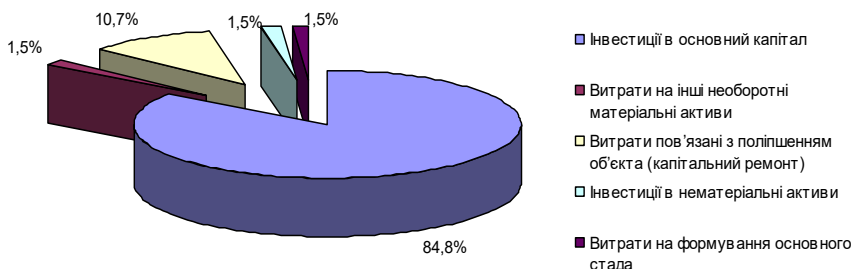


Рисунок 1- Структура капітальних інвестицій за напрямками [4]

Зацікавленість іноземних інвесторів галузями, які рівномірно представлені у структурі всіх регіональних економік (харчова і торгівля),

дає підстави стверджувати, що регіони України конкурують за інвестиційні ресурси. Через відмінну інвестиційну стратегію підприємств одні й ті ж регіони можуть вважатися як інвестиційно привабливими, так і навпаки [2]. Регіони, які виявляються привабливими з точки зору сприятливої ринкової кон'юнктури, високого платоспроможного попиту та розвинутої інфраструктури, а з точки зору рівня конкуренції, високих зарплат, відсутності дешевих об'єктів для інвестування є непривабливими. Але більшість інвесторів при виборі об'єкта інвестування звертають увагу на криміногенну ситуацію регіону, економічний потенціал, експортні можливості підприємств та сприяння з боку місцевих органів влади.

Слід зазначити, що динамізм економічного розвитку окремого регіону прямо не може визначатися чинниками інвестиційної привабливості, але й не заперечує їх [3].

Тому важливо створити базу даних інвестиційних проектів регіонів та потенційних джерел інвестування, збирати і накопичувати інформацію по міжнародному досвіду у вирішенні подібних проблем. У зв'язку з цим буде корисним залучитися підтримкою інформаційно-аналітичної установи, яка займається проблемами залучення інвестицій та визначенням інвестиційного рейтингу регіонів для створення інвестиційного портрету регіону. Створення такого портрету дасть можливість направити свою діяльність у ті сфери, які потребують особливої уваги, та поширити пропозиції по співробітництву серед потенційних інвесторів.

Враховуючи те, що на теперішній час у світі відбувається бурхливий розвиток інформаційних технологій та електронно-обчислюваної техніки, із використанням теоретичних напрацювань минулих десятиріч такі проекти можуть і повинні реалізовуватись.

1. Данилишин Б.М. Інвестиційна політика в Україні : монографія / Б.М. Данилишин, М.Х. Корецький, О.І. Даций. – Донецьк : «Юго-Восток, Лтд», 2006. – 292 с.

2. Коваленко А. Г. Особливості обліку і аналізу інвестиційної діяльності підприємств з використанням системного підходу / А. Г. Коваленко // Економіка і регіон. – 2012. – № 6 (37). – С. 72 – 76.

3. Мазій Н.Г., Войтик О.С. Інвестиційно-інноваційна діяльність та регіональні чинники формування привабливості регіонів. URL: <http://www.kbuara.kharkov.ua/e-book/apdu/2015-2/doc/3/07.pdf>.

4. Офіційний сайт Головного управління статистики у Хмельницькій області [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [www.km.ukrstat.gov.ua](http://www.km.ukrstat.gov.ua)

# РОЛЬ КРАУДСОРСИНГУ У СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА

Боричевський І. Г., студент

Науковий керівник: Хмурова В. В., к.е.н., доцент

Київський національний торговельно-економічний університет  
м. Київ, Україні

Сучасні тенденції розвитку світового економічного простору актуалізують проблеми інноваційної складової діяльності вітчизняних підприємств. Задля збереження конкурентних позицій на ринку, підприємства повинні безперервно вивчати поведінку покупців на ринку та оперативно реагувати на зміни шляхом впровадження нових технологій, розширення товарного асортименту, покращення системи збуту, тощо. Ці, та інші аспекти, актуалізують питання використання крауд-технологій в процесі управління підприємством.

Проблемам розвитку краудсорсингу присвячували свої праці як зарубіжні, так і вітчизняні науковці. Зокрема, можемо виділити роботи Е. Хекмана, А. Литвин, Д. Русак, Дж. Хау, О. Зозульова, Д. Бредхема та інших. Водночас, більш глибокого вивчення потребують проблеми використання краудсорсингу, як інструменту інноваційної політики вітчизняних підприємств в сучасних умовах.

Сутність поняття краудсорсингу полягає у передачі окремих виробничих функцій стороннім особам з метою активізації використання ресурсів широкого загалу та забезпечення оперативного вирішення нагальних завдань суб'єкта господарювання [1]. Забезпечення цього процесу відбувається завдяки наявності сучасних технології, зокрема інтернет-ресурсів.

Генерування нових ідей є важливим аспектом забезпечення інноваційного розвитку підприємства. Саме завдяки використанню крауд-технології, управлінський апарат отримує не одне рішення поточної проблеми, а декілька. Окрім того, якщо порівнювати краудсорсинг із управлінським консультуванням, перший є фінансово вигіднішим підприємству, що особливо актуально в умовах обмежених власних фінансових ресурсів або високої вартості залучення позикових коштів. Серед інших переваг використання краудсорсингу можемо виділити наступні[2]:

- дозволяє налагодити комунікацію із потенційними споживачами продукції, що особливо актуально для малого бізнесу та стартапів, оскільки дає можливість швидше реалізувати проект та популяризувати його;

- дає можливість залучити інвесторів до процесу прийняття рішень, що дасть можливість диверсифікувати ресурсний потенціал;
- дозволяє скоротити витрати на маркетингову діяльність та оптимізувати розподіл ресурсів;
- активне залучення суспільства до такого явища як краудсорсинг стимулює підприємницьку діяльність в країні, що особливо актуально сьогодні в Україні.

Не зважаючи на те, що використання краудсорсингових технологій вже тривалий час активно використовується у світі (серед активних прихильників - Вікіпедія, Lego Group, Coca Cola та інші), в Україні суб'єкти господарювання почали використовувати їх відносно недавно. Серед основних проблем, що стримують активне використання краудсорсингу у вітчизняних реаліях, виділяють: побоювання менеджменту компаній непередбачуваного результату від передачі окремих функцій управління певній групі осіб; низький рівень обізнаності керівництва щодо переваг застосування крауд-технологій; нестабільна економічна ситуація у країні, що знижує підприємницьку активність, тощо [3].

Таким чином, можемо зробити висновок, що сьогодні використання краудсорсингу має позитивний вплив на розвиток бізнесу, зокрема і на його інноваційну складову, що дозволяє забезпечувати конкурентні позиції на ринку. Враховуючи нестабільну економічну ситуацію в Україні останні роки, вітчизняним підприємства доцільно залучати крауд-технології в управлінський процес, що дозволить не лише зекономити значні обсяги фінансових ресурсів, але й забезпечить розвиток бізнесу.

1. Завидівська О., Щоколова Є., Свирида М. Крауд-технології як інструмент інноваційного менеджменту. Інноваційний розвиток та безпека підприємств в умовах неіндустріального суспільства. *Матер. Міжнар. наук.-практ. конф. учнів, студ., аспір. та мол. вч.*, 27 жовт. 2020 р. Луцьк, 2020. С. 78-79.

2. Карий О., Панас Я. Краудсорсинг як інструмент менеджменту: приклади вирішення місцевих проблем. URL: [http://science.lpnu.ua/sites/default/files/journalpaper/2017/jun/2774/visnyk\\_2016-213-219.pdf](http://science.lpnu.ua/sites/default/files/journalpaper/2017/jun/2774/visnyk_2016-213-219.pdf)

3. Чечетов М. Інноваційна складова ринкової трансформації. *Економіка України*. 2019. № 11. С. 4-14.

# ІННОВАЦІЙНИЙ АУТСОРСИНГ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Буняк Надія

Волинський національний університет імені Лесі Українки,  
м. Луцьк

Формування якісно нового інституційного середовища ведення бізнесу, загострення конкурентної боротьби за ринки збуту спонукають підприємства до провадження інноваційної діяльності задля зміцнення своїх ринкових позицій. Водночас обмеженість власних матеріальних та фінансових ресурсів, нестача висококваліфікованих спеціалістів обумовлюють необхідність пошуку ефективних способів оптимізації витрат та покращення результатів діяльності. За цих обставин зростає роль аутсорсингу як дієвого підходу до ведення бізнесу, який дає можливість зосередити увагу на виконанні основних процесів на підприємстві, зменшити кількість виконуваних функцій і тим самим підвищити ефективність діяльності та віднайти додатковий потенціал зростання.

Базова концепція аутсорсингу зводиться до трьох основних принципів: кожен повинен займатися своєю справою і мати можливість сконцентруватися тільки на ній; рішення супутніх завдань завжди можна доручити тому, хто справиться з ними краще; такий розподіл роботи заощаджує кошти замовника і приносить дохід виконавцю [1, с. 72].

Механізм аутсорсингу менеджменту інновацій може бути використаний на будь-якому етапі інноваційного процесу [2].

Визначальними мотивами, які спонукають керівництво підприємства, що провадить інноваційну діяльність, до використання послуг аутсорсингових компаній є: відсутність власного науково-технічного потенціалу та складність організації НДДКР, нестача фінансових ресурсів, розподіл ризику, зменшення розміру витрат, скорочення тривалості інноваційного циклу чи окремих його стадій, можливість оперативного виведення інновацій на ринок.

Сьогодні основними стримуючими факторами щодо використання інноваційного аутсорсингу є:

- страх витоку інформації, що становить комерційну таємницю;
- недостатня інституційна підтримка;
- монопрофільність аутсорсерів, що обумовлює необхідність залучення до виконання окремих функцій субаутсорсерів;
- складність прийняття комплексних і синхронізованих рішень

щодо різнорідних техніко-технологічних і організаційно-управлінських аспектів реалізації інноваційного проєкту;

- висока невизначеність, неможливість точно передбачити, яким буде кінцевий результат виконання роботи.

На нашу думку, важливими передумовами успішного використання інноваційного аутсорсингу є: забезпечення балансу між функціями, які підприємство виконує самостійно, і тими, які передає аутсорсеру; узгодження та юридичне врегулювання всіх спірних питань щодо розподілу авторських прав на інноваційні рішення та прибутку від реалізації інноваційного проєкту; постійний моніторинг за виконанням аутсорсингового договору; розробка гнучкої та зручної для підприємства-замовника системи звітності, що дозволяє останньому контролювати процес виконання функцій тією мірою, яка необхідна. Водночас при виборі аутсорсера необхідно враховувати його репутацію на ринку та досвід роботи у предметній області, якість та вартість послуг тощо.

Отже, попри певні проблеми та ризики, інноваційний аутсорсинг є дієвим інструментом зміцнення ринкових позицій підприємства в умовах обмежених інноваційних можливостей.

1. Маркеєва Г. А. Аутсорсинг в системі міжнародного розподілу праці. *Моделі, системи, мережі в економіці, техніці, природі і суспільстві*. 2012. №1 (2). С. 71-74.

2. Панков А. В. Аутсорсинг функцій менеджменту інновацій на базі субрегіонального інноваційного ринку. *Економіка: реалії часу*. 2012. № 3-4 (4-5). С. 63-66. URL: <http://economics.opu.ua/files/archive/2012/n4-5.html> (дата доступу: 30.04.2021)

## **ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ СТАРТАП ПРОЄКТІВ В УКРАЇНІ**

**Грицюк Н.О.**, кандидат економічних наук, доцент,  
Волинський національний університет імені Лесі Українки

Сьогодні в Україні спостерігається широка зацікавленість до розвитку підприємницької культури серед молоді. Створення стартапів та формування стартап екосистеми є однією з визначальних складових цього процесу.

Зазвичай стартапи – це ідеї, яким потрібні ресурси, щоб перетворитися в бізнес. Гарна ідея – це завжди відповідь на вже існуючу, але іноді невиразно сформульовану потребу суспільства або



певного середовища. Це може бути потреба у вирішенні як побутових питань, так і бажання задовольнити культурні, естетичні, розважальні потреби.

Це відбувається завдяки високій ефективності моделі їх реалізації, що показала свою доцільність та дала великий поштовх у розвитку таких великих економік світу, як США, Ізраїл, Канада, Китай, Франція, Швейцарія, Туреччина, Сінгапур, Велика Британія та інші. Україна посідає 39 місце серед інших за кількістю стартапів, що залучили фінансування. А, також, завдяки державній підтримці, яка забезпечила формування Українського фонду стартапів у 2019 році.

Український Фонд стартапів надає підтримку виключно українському бізнесу, а саме проектам на ранніх стадіях розвитку (pre-seed and seed). Водночас заклади вищої освіти та наукові установи можуть взяти участь у конкурсі як співвиконавці.

Серед основних особливостей стартапів слід виділити наступні:

1. Швидкість реалізації;
2. Масштабованість ідеї;
3. Маркер якості креативних ідей;
4. Формування концепції «креатив під потреби суспільства»;
5. Невеликі команди однодумців, що впроваджують великі зміни;
6. Ділитися і співпрацювати;
7. Бути відкритими та розповідати про свої ідеї.

Світ прискорюється, і стартапи на своєму прикладі показують, що для реалізації креативних ідей підхід «швидко і зараз» набагато краще, ніж «довго і ніколи». Методологія формування стартапів передбачає швидкий вихід на ринок «мінімально життєздатного продукту» – продукт, що володіє мінімальними, але достатніми для задоволення перших споживачів функціями та потребує подальшого вдосконалення на базі зворотнього зв'язку від перших клієнтів-новаторів. Кращі дослідження – це не фокус-групи. Існує практика швидких стартів, швидких помилок і швидких висновків та швидкого вдосконалення або покращення.

Найбільша кількість українських стартапів, які залучили венчурне та ангельське фінансування у сфері створення он-лайн сервісів та програмного забезпечення. Також, велика кількість стартапів що цікавлять та фінансуються інвесторами у сфері маркетингу, апаратного забезпечення, електронної комерції та ринку мобільних послуг.

Найвищі інвестиції залучені одним стартап проектом у 2018-2019 рр. були у сфері програмного забезпечення (трохи більше 16 млн. дол.

США). Більше ніж у два рази менше припадає на один профінансований проект у сфері он-лайн сервісів та апаратного забезпечення, 7,3 млн. дол. США та 4,8 млн. дол. США відповідно. У сфері маркетингу, ринку мобільних послуг та електронної комерції інвестиції коливаються в середньому від 500 тис. дол. США до 2,5 млн. дол. США.

Найбільше інвестицій залучають стартапи, які знаходяться на стадії зростання (growth), така тенденція є зрозумілою та продовжується з 2015 року. Адже ці проекти уже пройшли фазу валідації, у них є уже удосконалений продукт, який показав свою затребуваність на ринку і готовий до масштабування та виходу на інші ринки. Ризики на даній стадії уже є набагато меншими ніж на попередніх стадіях.

Серед країн, що найбільше вкладають коштів в українські стартап проекти у 2019 році були США (423 млн. дол.), Об'єднані Арабські Емірати 21 млн. дол. США та з Європейського Союзу надійшло близько 11 млн. дол.. Український Уряд вклав у розвиток стартап проектів 8 млн. дол. США.

Отже, розвиток креативних ідей та формування стартап екосистем в Україні є важливим та перспективним напрямком розвитку економіки, хоча і перебуває на початковій стадії. Коли народжується креативна ідея на вже сформований запит суспільства існує велика ймовірність успішного запуску спатрап проекту. Також, для того щоб мати успіх на ринку стартап ідея повинна характеризуватися швидкістю реалізації, масштабованістю ідеї, мати якісну креативну ідею, відповідати концепції «креатив під потреби суспільства», мати невелику команду однодумців, співпрацювати, бути відкритими та розповідати про свої ідеї. Подальшого дослідження потребують проблеми та перешкоди при формуванні результативної стартап екосистеми в Україні.

1. Український фонд стартапів: офіційний сайт UPL: <https://usf.com.ua/ukrainskij-fond-startapiv-pidbiv-pidsumki-pershogo-roku-grantovoi-diyalnosti/> (останній візит 01.01.2021)

2. Світовий рейтинг стартап-сервісу STARTUPRANKING. UPL: <http://www.startupranking.com/countries>. (останній візит 01.01.2021)

# ВЛИЯНИЕ ТЕХНОЛОГИЙ IV ПРОМЫШЛЕННОЙ РЕВОЛЮЦИИ НА ЖИЗНЕДЕЯТЕЛЬНОСТЬ ОБЩЕСТВА

**Ильяшенко Сергей**

Национальный технический университет ХПИ, г. Харьков;  
Экономико-гуманитарный университет, г. Бельско-Бяла, Польша

Как свидетельствует мировая практика внедрение и использование технологий IV промышленной революции (технологий 4.0) влияет практически на все аспекты жизнедеятельности общества [1, 2]. В этих условиях актуализируется проблема выявления/прогнозирования и анализа перспектив и проблем, которые инициированы технологиями 4.0. Результаты анализа должны быть положены в основу разработки стратегий развития стран и их регионов, которые позволят максимально использовать благоприятные возможности и противодействовать возникающим угрозам.

В контексте изложенного исследованы и систематизированы технологии 4.0, которые используются в сфере обеспечения жизнедеятельности общества. Определены и систематизированы их позитивные влияния и возникающие угрозы.

Анализом охвачены следующие технологии: интернет бытовых вещей; компьютерные информационные технологии доступа к различным услугам; электронный мониторинг состояния организма человека; искусственный интеллект в управлении системами; 3D-печать; технологии блокчейн; технологии прямого доступа гаджетов в интернет; технологии дистанционного распознавания личностей; цифровые информационные технологии массового влияния и т.п.

В числе позитивных сторон технологий 4.0 отмечены:

- экономия времени и средств;
- удобство использования, повышение уровня комфорта, повышение качества жизни населения;
- кастомизация продуктов (изделий и услуг), повышения уровня удовлетворения пользователей (потребителей);
- доступность услуг (в частности, государственного, регионального и пр. уровней управления, а также образовательных, медицинских, потребительских и т.п.);
- возможность непосредственного влияния на органы власти и участие в государственном, региональном и местном управлении;
- повышение уровня безопасности и пр.

Однако отмечен и комплекс проблем, основными из которых являются следующие:

- рост социального неравенства, уменьшение доли среднего класса как стабилизирующей части общества;
- интеллектуальное и технологическое неравенство населения;
- поляризация общества, в частности, по принципу: талант - посредственность; владелец капитала (физического, финансового, интеллектуального и пр.) – наемный работник; работники творческих профессий – работники, занятые монотонным трудом; жители города – жители сельских регионов;
- постоянная смена профессий, постоянная переподготовка работников;
- уменьшение роли государства, формирование параллельных центров власти, возрастание влияния и власти международных корпораций;
- ослабление вертикальных управленческих воздействий и усиление горизонтальных, что ставит под угрозу решение социальных проблем общества;
- тотальный контроль граждан, цифровая диктатура и т.п.

Обобщая изложенное необходимо отметить, что технологии 4.0 кардинальным образом меняют способы и инструменты обеспечения жизнедеятельности общества, методы управления всеми аспектами его существования и развития. В этих условиях необходимо кардинальным образом корректировать инструменты и методы государственного, регионального и местного управления всеми аспектами обеспечения жизнедеятельности общества.

Результаты выполненного анализа могут служить в качестве информационной базы формирования системы соответствующих организационно-экономических методов и инструментов управления жизнедеятельностью общества в условиях становления IV промышленной революции. Дальнейшие исследования должны быть направлены на это.

1. Шваб К. Четвертая промышленная революция / Пер. с англ. М.: Эксмо. 2016. 208 с.

2. Ілляшенко С.М., Ілляшенко Н.С. Перспективи і загрози четвертої промислової революції та їх урахування при виборі стратегій інноваційного зростання. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2016. № 1. С. 11-21.

## **ФОРМУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ ЕКОСИСТЕМИ ДЛЯ РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ**

**Кармінська-Бєлоброва Марина Володимирівна**

**Шматько Наталія Михайлівна**

Національний технічний університет

«Харківський політехнічний інститут»

Термін «інновація» у різних авторів має досить схожі визначення, що розрізняються в основному ступенем конкретизації. Трактуювання даного поняття детально представлено, на наш погляд, у концепції Й. Шумпетера «про інноваційну суть підприємництва», в рамках якої інновації розглядаються як «введення нового або значного поліпшеного продукту, процесів, організаційних методів або маркетингових методів всередині компанії або на ринку.[1]

Сучасні умови становлення інноваційної економіки характеризуються глобальними змінами, глобальної перебудовою інноваційної діяльності, що виражається в зміні моделей інноваційних процесів, змінами функцій і складу учасників інноваційної діяльності, скороченням термінів створення інноваційних продуктів, появою великої кількості інноваційних послуг та ін. Глобальний масштаб змін актуалізує завдання формування сучасної інноваційної екосистеми, здатної забезпечити конкурентоспроможність промислового виробництва на основі прориву в області високих технологій, національну безпеку і забезпечити сталий соціально-економічний розвиток України в цілому. Світові інноваційні екосистеми представлені на рисунку 1. Світова інноваційна екосистема. Вони формуються за такими рівнями інноваційного розвитку: світовий (наднаціональний), національний, регіональний, корпоративний і індивідуальний.

Регіональна інноваційна екосистема - найбільш розвинений елемент національної інноваційної екосистеми, так як територія є одночасно і споживачем, і замовником інноваційних продуктів, послуг, інновацій, які направляються в тому числі і на створення комфортних умов для досягнення конкурентоспроможності територій в проблемах забезпечення інноваційного розвитку мезоуровня - компетентність людського капіталу.

Основою територіальної інноваційної екосистеми є: університети, як правило, технічних вузів і дослідницьких інститутів, здатні виступати генераторами ідей, інновацій, нових розробок і джерелом

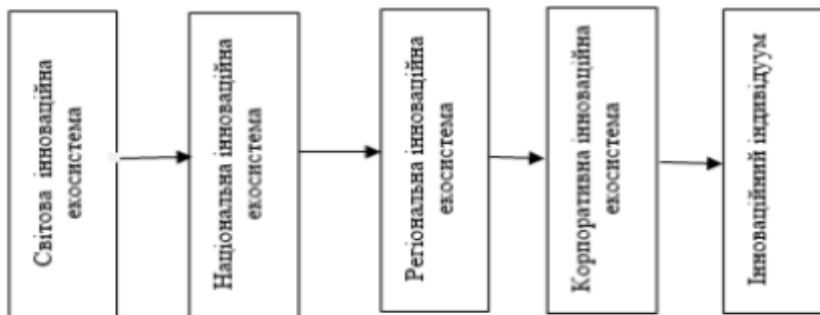


Рисунок 1. Світова інноваційна система.

інтелектуального людського капіталу; малі інноваційні підприємства; корпорації і компанії, що випускають інноваційні продукти; розвинена система венчурного інвестування; інноваційне співтовариство, традиційно орієнтовані на інноваційні процеси.

Для ефективної діяльності в регіоні, як правило, перш за все, потрібна взаємодія людей, фахівців. Їх синергія призводить до високих результатів. Проте, далеко не завжди при реалізації інноваційного процесу є ефективна співпраця технічних, управлінських, фінансових та інших видів фахівців. [2]

На нашу думку, для розвитку регіону необхідне створення сприятливого середовища, де інновації створюються і впроваджуються. Зрозуміло, для формування такої екосистеми буде потрібно звернутися до зарубіжного досвіду і розглянути, проаналізувати всі можливі проблеми і знайти їх рішення. Однак до цього потрібно підходити з усвідомленням того, що для розвитку інноваційної економіки потрібно розробити і впровадити щось унікальне, а не брати лише те, що підійшло іншим країнам, наслідування не приведе до успіху.

1. Шумпетер Й. Теория экономического развития (Исследование предпринимательской прибыли, капитала и цикла конъюнктуры) / Пер. с нем. / Й. Шумпетер. — М.: Прогресс, 1982. — 455 с.

2. Шматько Н.М. Формування синергетичного ефекту в економіці України / Н.М. Шматько [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://repo.uipa.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/3376/1.pdf>.

# ІННОВАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК ПІДПРИЄМСТВ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ: ЗАГАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ

Побережний Роман, Байкова Сніжана

Національний технічний університет

«Харківський політехнічний інститут», м. Харків

Сьогодні, становлення та розвиток малого та середнього інноваційного підприємництва є резервом майбутнього економічного розвитку України, оскільки підприємства малого та середнього бізнесу складають велику частку загальної кількості національних підприємств. Так, за результатами аналітичних спостережень впродовж 2017 – 2019 років кількість суб'єктів середнього бізнесу у % до загального показника суб'єктів господарювання відповідного виду діяльності складають 0,89%, кількість суб'єктів великого бізнесу – 0,01% та кількість суб'єктів малого підприємництва – 99,1% [1].

При цьому на підприємствах малого та середнього бізнесу задіяно велику кількість працездатного населення. Так в 2019 році кількість зайнятих працівників на великих підприємствах складають 25,1% у % до загального показника відповідного виду діяльності, на середніх підприємствах – 47,6% та на малих підприємствах – 27,3% [1].

Для того, щоб малі та середні підприємства зайняли належне місце у структурі інноваційного підприємництва України та виконували належну їм роль, важливим є з'ясування їх економічної сутності. Малими (незалежно від форм власності) визнаються підприємства, в яких середньооблікова чисельність працюючих за звітний фінансовий рік не перевищує 50 осіб, чистий дохід від реалізації продукції за рік не перевищує 8 млн. євро та балансова вартість активів не перевищує 4 млн. євро. Середніми визнаються підприємства в яких середньооблікова чисельність працівників не перевищує 250 осіб, чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт та послуг) не перевищує 40 млн. євро та балансова вартість активів не перевищує 20 млн. євро [2, с. 99].

Але доцільним буде визначення достатньо пасивного відношення підприємств малого та середнього бізнесу до інноваційного розвитку, що зумовлено рядом проблем, з яких до основних доцільно віднести наступні:

- проблеми фінансового характеру: нестача власних коштів підприємств, ускладненість залучення фінансових ресурсів з ринкових джерел (зокрема, жорсткі умови кредитування, недостатня фінансова підтримка з боку держави);

- проблеми організаційно-комунікаційного характеру: незрозумілість ринку технологій; незрілість інноваційної інфраструктури, що має надавати посередницькі, інформаційні, юридичні, експертні, фінансово-кредитні та інші послуги; недоліки нормативно-правової бази інноваційної діяльності; відсутність умов для налагодження коопераційних зв'язків з іншими суб'єктами інноваційного процесу;

- проблеми інформаційного характеру: відсутність або недоступність систематизованої інформації про нові технології, що мають потенціал комерціалізації, а також про стан та прогностичні оцінки кон'юнктури ринків збуту інноваційної продукції;

- проблеми внутрішньовиробничого характеру: низький інноваційний потенціал підприємства, нестача кваліфікованого технічного та управлінського персоналу на тлі незрілості консалтингової та інжинірингової інфраструктури;

- проблеми ринкового характеру: висока вартість нововведень, невизначеність строків інноваційного процесу, високий економічний ризик інноваційної діяльності, тривалі строки окупності нововведень, низький платоспроможний попит на вітчизняну інноваційну продукцію [3, с. 359].

Таким чином, зостається немало невирішених проблем, які потребують уваги як з боку керівництва самих підприємств, так і з боку держави.

1. Показники діяльності суб'єктів великого, середнього, малого та мікропідприємництва у 2010-2019 роках : Експрес-випуски [Електронний ресурс] / Державна служба статистики України. – URI: <http://ukrstat.gov.ua/> (дата звернення 04.05.2021 р.)

2. Побережна Н. М. Фінансова звітність як важливий елемент обліково-аналітичного забезпечення ефективного надання готельних послуг / Н. М. Побережна // Вісник Національного технічного університету "Харківський політехнічний інститут" (економічні науки) : зб. наук. пр. – Харків : НТУ "ХПІ", 2017. – № 45 (1266). – С. 97-101.

3. Шайдюк І. Є. Проблеми та перспективи розвитку інноваційної діяльності малих підприємств в Україні / І. Є. Шайдюк, Н. І. Черкасова // Бюлетень Міжнародного Нобелівського економічного форуму. – 2010. – №1(3). Том 2. – С. 357-362. – URI: <https://econforum.duan.edu.ua/images/PDF/2010/2/47.pdf> (дата звернення 04.05.2021 р.)



# ДОСЛІДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ДЕТЕРМІНАНТ ПОСТІНДУСТРІАЛЬНОГО СУСПІЛЬСТВА ТА ТЕНДЕНЦІЙ ЙОГО СТАНОВЛЕННЯ

д.е.н, проф., Сазонець І.Л., к.е.н. Саленко А.С.

ВНПЗ «Дніпровський гуманітарний університет» (м. Дніпро)  
Головне управління ДПС України в Одеській області (м. Одеса)

Широко відомі класичні праці іноземних вчених соціологів, економістів, політологів з питань формування та розвитку постіндустріального суспільства, інноваційної, інформаційної економіки, економіки знань, але останнім часом і вітчизняні науковці активно включились в загальносвітовий науковий процес дослідження проблем постіндустріалізму. Іноземні та вітчизняні науковці широко досліджували загальнотеоретичні та методологічні підходи до розвитку постіндустріального суспільства, аналізували інноваційну, інтелектуальну складу розвитку сучасної економіки, в тому числі і економіки України аналізувала значна більшість науковців. В представленому дослідженні ми мали намір поєднати огляд класичних підходів до аналізу постіндустріального суспільства та появу нових тенденцій в розвитку постіндустріальних процесів.

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'юмерізм», 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.

Спираючись на проведені дослідження доцільно визначити наступні ключові позиції, що характеризують сучасну концепцію постіндустріального суспільства:

1. Концепція постіндустріального суспільства та ідеї, що в неї закладено є мультидисциплінарними та не можуть бути вирішеними на єдиній методологічній основі. Необхідні комплексні дослідження науковців - представників різних наук, наукових напрямів;

2. В світовій науці визначені найбільш загальні теоретичні межі та критерії для визначення країни, системи, суспільства постіндустріальними. Незначний час емпіричних досліджень процесів постіндустріалізації також не дає можливість визначення таких критеріїв;

3. Значну більшість економік країн, які за звичай відносять до розвинутих можна трактувати з наукової точки зору як «пізнє індустріальне суспільство», або як країни «постіндустріального переходу»;

4. Постіндустріальне суспільство визначається як в цілому як суспільство, що засноване на розвитку високих технологій, які зумовлюють значний економічний прогрес та дифузію інформаційних технологій в сферу послуг у всіх ланках економіки та життєдіяльності людини. Крім цього, в країнах з високими матеріальним статком громадян розвиваються інші напрями послуг, які пов'язані з спортивних, культурних, рекреаційних, медичних потреб людини;

5. В подальших дослідженнях необхідно розвивати теоретичні підходи концепції постіндустріального суспільства саме в економічному розрізі, акцентувати увагу на його інноваційному характері, визначати інноваційні складові національної економіки, що можуть бути реалізовані в нашій країні.

# **НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОЇ ВЛАСНОСТІ НА ПРИКЛАДІ КОКСОХІМІЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ**

**Силка Ігор Васильович**

Аспірант кафедри менеджменту інноваційного підприємництва та міжнародних економічних відносин  
Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», Україна

З кожним роком представлених вітчизняних підприємств на ринку продукції України та світу залишається все менше. Їх ніші займають в більшості випадків Китайські та меншою мірою Американські і Європейські підприємства.

Такі зміни великою мірою пов'язані майже з повною відсутністю об'єктів інтелектуальної власності, що знаходяться на вітчизняних підприємствах. Це дозволяє зарубіжним конкурентам отримувати додаткову вигоду, таку як збільшення вартості, що призводить до покращення кредитних умов на переобладнання та випуск нової продукції. Також, однією із переваг є комерціалізація отриманих результатів розробок, що приносить прибуток незалежний від основного виробництва.

Отже проблемою вітчизняних підприємств є застарілий механізм управління об'єктами інтелектуальної власності, коли від технічного завдання до прототипу проходить декілька років. Для отримання охоронного документу на прототип (винахід) додатково близько двох років. Це призводить до того, що отриманий винахід на момент проходження всіх етапів стає застарілий для комерціалізації та впровадження на підприємствах.

Час затрачений на отримання охоронних документів неможливо змінити (слід зазначити, що права на об'єкт починають діяти з моменту подачі необхідних документів до Укрпатенту), але можливо вдосконалити механізм управління об'єктами інтелектуальної власності на підприємстві.

Найбільш близьким на даний момент до зарубіжних підприємств є коксохімічні, групи «Метінвест» [1], до якої входять не тільки об'єкти промисловості, а також два науково-дослідних інститути [2]. Стосовно зарубіжних підприємств є можливість провести паралель із Jastrzębska Spółka Węglowa S.A (Польща) [3] та SunCoke Energy, Inc. (США) [4].

В даних підприємствах [3-4] об'єкти інтелектуальної власності використовуються для отримання додаткового прибутку. Такі як гудвіл, за який не стягують податки. Додаткові відсотки від вартості цих об'єктів додають у вартість цінних паперів для збільшення привабливості підприємства перед інвесторами. Натомість у вітчизняних підприємствах [1] ситуація протилежна. Інтелектуальна власність ніяк не впливає на вартість підприємств, хоча розробки постійно ведуться як самими підприємствами так і інститутами [2].

Проводячи аналогію між вітчизняними та зарубіжними підприємствами можна прийти до висновку, що необхідно змінювати підхід до управління. Покращити систему управління об'єктами інтелектуальної власності за допомогою процесно-функціонального підходу.

1. Метінвест. Режим доступу: <https://metinvestholding.com/ua>
2. Ukrkoks. Режим доступу: <http://ukrkoks.com/>
3. Jastrzębska Spółka Węglowa S.A.'s Investor Relations website. Режим доступу: <https://www.jsw.pl/en/investors-relations>
4. SunCoke Energy, Inc. Режим доступу: <http://www.suncoke.com/English/investors/sxc/overview/default.aspx>

## НАПРЯМКИ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ МЕНЕДЖМЕНТУ ГОТЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ

Варжель Лілія

Національний університет водного господарства та  
природокористування, м. Рівне

Розвиток готельно-ресторанного бізнесу в Україні є одним з перспективних напрямів національної економіки. Світовий досвід свідчить, що готельне та ресторанне господарства, розвиваються достатньо швидкими темпами і у середньому за рік готельний фонд збільшується на 3–5%.

З точки зору інвестиційних програм, готельний бізнес значно відрізняється від інших сегментів комерційної нерухомості.

Можливості підприємства конкурувати на певному ринку безпосередньо залежать від конкурентоспроможності товару, сукупності соціально-економічних і організаційних чинників, а також методів діяльності підприємства, які мають вплив на результати конкурентної боротьби. Останнім часом все більшого поширення на ринку готельних послуг набуває «утворююча» конкуренція, спрямована на пошук способів співпраці конкурентів у сфері збуту й маркетингу. Конкурентоспроможність готельних підприємств знаходиться в залежності від сезонності, природних, загальнополітичних та інших зовнішніх факторів. Щоб підвищити якість обслуговування і лояльність клієнтів, впроваджуються додаткові послуги, акції та спеціальні пропозиції, а також розробляються спеціальні програми лояльності клієнтів, зокрема :

— різного роду знижки: дітям, туристичним групам, постійним клієнтам;

— накопичувальні картки, бонусні програми — коли клієнт отримує за замовлення послуг бали, які потім трансформуються в знижки; надаються бонусні дні перебування та інші особливі умови;

— індивідуальні програми і привілеї — коли готель накопичує інформацію про постійних клієнтів і вибудовує індивідуальну стратегію обслуговування в залежності від їх вимог і переваг;

— програми обслуговування корпоративних клієнтів, які можуть включати безкоштовний трансфер, спеціальну дисконтну систему, допомогу в організації конференцій, екскурсій, бізнес-ланчів. Отже, лише за наявності конкуренції підприємства готельного господарства зможуть надавати якісні послуги та підвищувати ефективність своєї роботи.

Актуальним завданням сьогодення є впровадження новітніх технологій в готельно-ресторанному бізнесі. Для покращення швидкості та якості обслуговування клієнтів у багатьох готелях та ресторанах використовують додатки для смартфонів. Можна виділити такі переваги мобільних додатків:

- скорочення часу обслуговування клієнтів (багато функцій гість може здійснити власноруч);
- можливість персоналу підтримувати зв'язок між собою для покращення обслуговування клієнтів, постійно отримуючи від них коментарі та зауваження, а менеджер може слідкувати за роботою персоналу та його місцезнаходженням.

Інноваційні технології відіграють важливу роль у функціонуванні підприємств, мають значний вплив на процес обслуговування клієнтів та слугують створенням як іміджу готелю так і вражень від перебування в ньому. Вони зазвичай не потребують значної капіталомісткості та характеризуються більшою екологічністю й меншими енергопотребами. Інновації провакують підприємства до подальшого їх розвитку, збільшуючи при цьому індекс конкурентоспроможності суб'єкта підприємницької діяльності, завоювання більшої частки на ринку та прагнення відповідати світовим стандартам. Застосування технологій в готельному бізнесі пояснюється швидким розвитком ринку, ринкових відносин, жорсткою конкуренцією, зміною попиту, пропозиції та забаганок споживачів готельних послуг. Діяльність готельних підприємств спрямована на збільшення кількості гостей із подальшим перетворенням їх на постійних відвідувачів, що, в свою чергу, неможливо без модернізації технологій в обслуговуванні споживачів та потребує заощадження часу та енергії.

Отже, розвиток готелів та підвищення їх привабливості неможливі без використання інновацій в своїй діяльності та впровадженні новітніх послуг. Постійне самовдосконалення, рішучість та генерація нових ідей дає змогу підприємствам ставати лідерами ринку та максимально задовольняти потреби сучасних споживачів готельних послуг.

# ІННОВАЦІЇ УПРАВЛІННЯ МІСЬКИМИ ПАРКАМИ УКРАЇНИ

**Вернігорова Наталія Валеріївна**

Інститут проблем ринку та економіко-екологічних досліджень  
НАН України, Одеса

Організація адекватного управління сферою паркового господарства міст України, на сьогоднішній день стала актуальним питанням для місцевих органів самоврядування. Через неналежне фінансування та відсутність відповідальної управлінської системи, якість отриманих екосистемних послуг населенням значно менша їх можливого потенціалу.

Розкриттю та посиленню рекреаційних можливостей парків сприяє відповідне інфраструктурне забезпечення. В сучасному світі парки стали важливим елементом громадського простору, місцем культурних подій та відпочинку. А отже, парки мають значний економічний та соціокультурний потенціал [1, 2].

На сьогоднішній день утримання парків відбувається в більшій мірі за рахунок коштів місцевих бюджетів і не дозволяє профінансувати великі проекти їх реконструкції. Низький рівень фінансування призводить до використання послуг тих організацій, які погодяться на найменшу ціну оплати праці, що призводить до низької якості робіт. За свідченням представників комерційних організацій зеленого благоустрою, проблематика сфери паркового господарства в Україні полягає в наступному [3]:

- Відсутність довгострокових програм розвитку парків;
- Відсутність правового поля для продовження контрактів компаній з благоустрою із міською владою при її зміні;
- Низька ефективність менеджерів паркового господарства;
- Відсутність можливості укладання довгострокових контрактів в рамках бюджетного фінансування та їх передплати;
- Відсутність незалежної експертної комісії;
- Відсутність діалогу між владою і суспільством щодо якості проведених робіт, актуальності змін у парковому просторі, побажань суспільства.

Світова практика показує, що фінансування парків у повному обсязі можна забезпечити за допомогою: залучення коштів громад, коштів юридичних та фізичних осіб, організацій. Поширеною практикою є створення публічно-приватного партнерства в сфері охорони довкілля

(США, Канада), та у житлово-комунальному господарстві (Італія) [4]. Створенню публічно-приватних партнерств в сфері паркового господарства в Україні, має передувати створення кваліфікованої організації – Державного агентства парків України, яка веде діалог із суспільством щодо комфортного міського простору, та координує втілення суспільного попиту у сфері паркового господарства. В свою чергу держава, має надавати економічні стимули до створення публічно-приватних партнерств (рис 1).

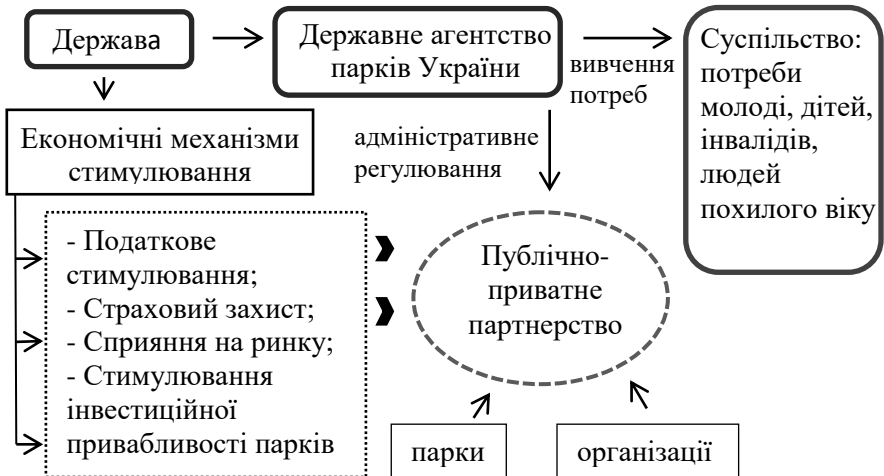


Рисунок 1 – Новації менеджменту у сфері паркового господарства

*Джерело: складено автором*

1. A. Jones, M. Hillsdon, E. Coombes Greenspace access, use, and physical activity: understanding the effects of area deprivation. *Prev. Med.*, 49 (2009), p. 500-505

2. E. Leslie, E. Cerin, P. Kremer. Perceived neighborhood environment and park use as mediators of the effect of area socio-economic status on walking behaviors *J. Phys. Act. Health*, 7 (2010), p. 802-810

3. Скільки стоить зелений город? PRAGMATIKA: веб-сайт. URL: <https://pragmatika.media/skolko-stoit-zelenuj-gorod/> (дата звернення: 02.04.2021)

4. Балдич Н., Гринчук Н., Ходько Н., Чорній Л., Глібшук Я. Місцевий економічний розвиток: моделі, ресурси та інструменти фінансування. Федерація канадських муніципалітетів / Проєкт міжнародної технічної допомоги «Партнерство для розвитку міст», 2020 рік. 72 С.



# ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ СТАРТАПІВ В УКРАЇНІ

Сак Тетяна

Волинський національний університет імені Лесі Українки

Розвиток стартапів та їх перетворення на діючий бізнес є одним з головних завдань формування і функціонування національної економіки, створення інтелектуального капіталу країни, основою подальшого динамічного розвитку економіки. Підтримка розвитку таких процесів повинна здійснюватися як зі сторони державного управління, так і з боку бізнес-структур. Від дієвої співпраці влади і бізнесу в сфері підтримки стартап-руху залежить доля вітчизняної інноваційної індустрії.

Державне регулювання розвитку стартапів повинне створювати вигідні й привабливі умови для ведення бізнесу, особливо інноваційного. Завдання держави полягає не у фінансуванні певних бізнесових пріоритетів, а в створенні ефективної податкової політики, зменшенні втручання держави в господарську діяльність підприємств, досягненні тісного взаємозв'язку між промисловою та інноваційною сферою, активним захистом прав інтелектуальної власності.

Успішне створення стартапів ґрунтується на поєднанні ефективної економічної політики, підтримки державно-приватного партнерства, допомоги в просуванні продукту. Приклад багатьох успішних технологічних кластерів показує, що держава може не вкладати істотні суми в інфраструктуру, не пропонувати компаніям пільгові кредити, не створювати цільових програм зі значним бюджетом. При цьому діяльність влади повинна бути спрямована на привертання уваги до бізнес-ідеї, всебічного піару по залученню інвесторів, у тому числі іноземних. Також державні й місцеві органи влади можуть допомагати в проведенні заходів, спрямованих на широке інформування венчурних інвесторів, іноземних корпорацій.

В 2018 році на державному рівні за ініціативи Кабінету Міністрів України створено Український фонд стартапів, що підтримує стартапи на ранніх стадіях розвитку у вигляді грантів без участі в капіталі. За час роботи фондом організовано 24 пітч днів, за підсумками лише 2 останніх (2 та 16 квітня 2021 р.) прийнято рішення профінансувати 13 проєктів на загальну суму розміром 425 тисяч доларів США [3].

Життєздатність стартапів безпосередньо залежить від державної підтримки в створенні екосистеми стартапів, що включає

акселератори та інкубатори, менторів, державну підтримку, венчурні капітали, інвесторів, університети.

Погоджуємося з тим, що екосистема стартапів повинна охоплювати три ключові аспекти, такі як процеси (краудфандінг, грантова діяльність, хакатони тощо), платформи (бізнес-інкубатори, акселератори, наукові парки, технопарки тощо), суб'єкти та об'єкти (інвестори, бізнес-янгони, вендори, тощо) [2].

Для ефективного управління стартапами їх екосистема має бути розподілена на три ключові напрями, такі як фінансовий супровід (венчурні та інвестиційні фонди), бізнес-супровід (бізнес-інкубатори та подібні їм організації) та навчально-консультаційний супровід (акселерування) [1, с. 76].

Одним із слабких місць вітчизняних стартапів є недостатня фінансова грамотність і невміння презентувати проєкт стартаперами-початківцями. Більшість розробників не володіють навичками аналізу і оцінки ринку, не можуть прораховувати майбутні продажі і фінансову модель, здатну зацікавити інвесторів. Саме тому класичні стартапи часто виходять з університетів і проходять усі етапи розвитку підготовки по різних програмах трансферу технологій і розвитку.

В Україні варто відзначити дієвість інкубаторів «Sikorsky Challenge» Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського», «Business Incubator KNU» Київського університету імені Тараса Шевченка, мережу академічних стартап-інкубаторів «YEP!».

Отже, механізм ефективного управління розвитком стартапів є цілеспрямованою взаємодією фінансових, інтелектуальних, інформаційних ресурсів екосистеми стартапу, конкретних форм і методів впливу на інвестиційний процес на макро- і мікрорівнях.

1. Бояринова К.О. Управління розвитком стартапів у вітчизняній екосистемі. *Науково-виробничий журнал «Бізнес-навігатор»*. 2020. Випуск 3 (59). С. 75-80.

2. Моїсеєнко Т., Корогодова О., Черненко Н., Глущенко Я. Структурні елементи формування і функціонування екосистеми стартапів в умовах четвертої промислової революції. *Вісник ХНУ імені В.Н. Каразіна. Серія «Міжнародні відносини. Економіка. Країнознавство. Туризм»*. 2020. Вип. 11. С. 81-88.

3. Український фонд стартапів. URL: <https://usf.com.ua/> (дата звернення: 07.05.2021).

## ОСОБЛИВОСТІ ВАРТІСНОГО ОЦІНЮВАННЯ ПАТЕНТІВ

Перерва Петро, Маслак Марія, Свіцова Наталя  
Національний технічний університет «ХПІ», м.Харків

У багатьох сферах бізнесу права інтелектуальної власності розглядаються як все більш актуальні та важливі. Однак, однією з потенційних перешкод для розгляду їх як суттєвої цінності, є недолік визнаних практичних методів їх вартісної оцінки особливо на ранній стадії їхнього життя за умов невизначеності щодо їх майбутніх перспектив. При таких умовах недолік практичних методів вартісної оцінки може привести до прийняття далеких від оптимальності рішень в ході керування портфелем об'єктів інтелектуальної власності на промисловому підприємстві.

У разі патентів вказана проблема особливо складна через іноді тривалого і надзвичайно складного процесу проходження патентної заявки, який передбачає початкову невизначеність щодо технічного і комерційного успіху базової технології на конкурентних ринках, також як невизначеності щодо юридичних викликів, які можуть відбуватися як на стадії заявки, так і під час подальшого примусового здійснення прав.

За минулі десятиліття просування в розумінні вартісної оцінки опціонів за фінансовими активами при наявності невизначеності та більш сучасні програми цих робіт до того, що відомо як «реальні опціони» по нефінансовим активам при наявності невизначеності, показали, що багато з прийнятих методів вартісної оцінки нехтують значенням управлінської гнучкості. Для більшості прав інтелектуальної власності доводиться приймати рішення, принаймні, щодо ліцензування та продажу. Однак, патенти схильні до особливо широкого діапазону рішень, і на стадії подачі заявки, і після видачі. Таким чином, при вартісній оцінці патентів слід обов'язково мати на увазі їх високу ступінь гнучкості при управлінні ними на промисловому підприємстві, і високий ступінь невизначеності щодо їх можливої потенційної вартості. Вони, таким чином, ймовірно, будуть тим випадком, де розгляд методів вартісної оцінки реальних опціонів може давати цінне розуміння і потенційно більш точні і корисні вартісні оцінки, ніж доступні в даний час.

Перед початком будь-якого обговорення вартісної оцінки патенту необхідно прояснити, що в точності означає цей термін. Патент може бути описаний як виключне право обмеженої тривалості (на термін дії правової охорони) щодо нового, неочевидного винаходу, здатного до промислового застосування, де право пред'явити позов іншим за порушення виняткових прав надається замість публікації винаходу. Існує відмінність між

вихідним винаходом, яке могло б називатися вихідним інтелектуальним активом, і правом інтелектуальної власності, яке представляє собою виключне право на цей винахід, як визначено в домаганнях відповідного патенту. Ця різниця особливо важлива, коли вона призводить до роздумів щодо того, що саме оцінюється. Слово «патент» іноді використовується в дуже вільному сенсі, що означає або сам винахід, або тільки патент, або винахід і патент разом, а часто повний проект комерціалізації винаходу. Крім того, в деяких випадках слово «винахід» відносить до специфічного втілення чогось іншого в межах домагань патенту.

При оцінці патенту окремо від вихідного винаходу, фундаментальна проблема полягає в тому, наскільки віддача при всіх можливих режимах експлуатації патентованого винаходу більше, ніж віддача, яка, ймовірно, може бути отримана в відсутності патенту. Знайти такі відмінності важко навіть тоді, коли віддача від патентованого винаходу добре визначена. Однак на початкових стадіях життєвого циклу патенту або заявки проявляються також багато інших типів невизначеності. Зазвичай є невизначеність як щодо технічного і комерційного успіху на конкурентних ринках вихідного винаходу, так і невизначеності щодо правових викликів заявці і подальшого патенту, що зберігається, ймовірно, протягом всього його життєвого циклу. Таким чином, опис можливих життєвих циклів, з використанням яких патент міг би існувати - важке завдання. Патент, що розглядається як фінансовий проект, що виконується від реєстрації заявки до закінчення терміну дії виданого патенту (можливо, двадцятьма роками пізніше), далекий від інвестиційного проекту. Всі види результатів можливі і є багато стадій в заявочному процесі, коли він може бути залишений або після видачі патенту, коли стануть такими, що підлягають оплаті щорічні плати за продовження, коли термін ефективного використання патенту можна дозволити закінчити. Додатково, в кінці першого року від початкової заявки позивач може вирішувати чи реєструвати відповідні заявки за кордоном, таким чином, значно розширюючи «заявки» в більш широкому сенсі. Таким чином, будь-яке дерево рішень, яке описує ці процеси, стає дуже складним і швидше всього має безліч можливих рішень.

1. Hall, V. H., A. Jaffe und M. Trajtenberg (2000). Market Value and Patent Citations: A First Look. Cambridge.

2. Питкетли Р. Стоимостная оценка патентов: обзор методов стоимостной оценки патентов с рассмотрением методов на основе опционов и потенциал для дальнейшего исследования, 1999 год.

## ІННОВАЦІЙНЕ ПІДПРИЄМНИЦТВО ТА МІСЦЕ УКРАЇНИ У СВІТОВИХ РЕЙТИНГАХ ІННОВАЦІЙНОСТІ ЕКОНОМІКИ

Бортнік Світлана, ВНУ імені Лесі Українки, м. Луцьк

Успішний розвиток ефективної економіки в сучасних умовах може бути забезпечений за умови підвищення конкурентоздатності підприємств на основі використання новітніх технологій. Необхідність інноваційного розвитку економіки нині ні в кого не викликає сумніву. Переважна більшість підприємств та організацій активно звертаються до інновацій в силу низки об'єктивних причин. На сьогодні можна стверджувати, що більшість компаній вичерпали потенціал модернізації та оновлення шляхом закупівлі типових технологій. Інноваційне підприємництво повинно бути пов'язане з активізацією процесів розвитку і комерціалізації інновацій, що забезпечать прискорення темпів розвитку та підвищення конкурентоздатності вітчизняних підприємств.

Інноваційна активність безпосередньо пов'язана з конкурентною ситуацією на ринку. Сьогодні інноваційними технологіями володіють 58% компаній, що працюють тільки на внутрішньому ринку, і 85% компаній, що діють на зарубіжних ринках. Але, на жаль, не дивлячись на важливість здійснення інноваційного підприємництва, в Україні відсутні ефективно діючі економічні стимули, передумови та фактори успішного здійснення інноваційного процесу на підприємствах. Так, як свідчать статистичні дані, якщо інноваційну діяльність в Україні у 2016 р. здійснювало 16,6 % підприємств від їх загальної кількості, то на кінець 2019 році питома вага таких підприємств знизилася до 13,8 % [2]. Порівняно з 2012 р. кількість підприємств, що займалися інноваційною діяльністю скоротилася з 1758 од. до 782 підприємств у 2019.

Важливою причиною такої негативної ситуації є недостатність фінансування інноваційного підприємництва як з державного бюджету, так і іноземними інвесторами. Так, у 2019 році фінансування інноваційної діяльності підприємств України з державного бюджету знизилося майже в 3 рази в порівнянні з 2012 роком. Разом з тим фінансування іноземними інвесторами також стрімко знижується порівняно з попередніми роками. Майже вся інноваційна діяльність здійснюється за рахунок власних джерел підприємств. При цьому міжнародні порівняння позицій України щодо інновацій виглядають ще гірше, ніж ситуація всередині країни.

Україна представлена у кількох міжнародних рейтингах, які оцінюють інноваційний потенціал, технологічну та інноваційну конкурентоспроможність. Найбільш авторитетними є Глобальний індекс

інновацій (Global Innovation Index), Індекс інноваційного розвитку агентства Bloomberg (Bloomberg Innovation Index), Глобальний індекс конкурентоспроможності (Global Competitiveness Index), Інноваційний індекс Європейського інноваційного табло (Innovation Union Scoreboard). Зокрема, у доповіді “Глобальний індекс інновацій 2020” наведено дані про інноваційну діяльність 129 країн і територій світу. У рейтингу Польща посіла 39 місце, РФ – 46, Молдова – 58, Казахстан – 79, Білорусь – 72. У 2019 році Україна втратила в рейтингу 4 позиції і посіла 47 місце [3]. Позиції України у другому міжнародному рейтингу інноваційності також залишають бажати кращого. Для рейтингу Bloomberg аналізує 60 економік – переважно, це країни Європи, Північної Америки та Азії. У 2020 р. рейтинг очолила Німеччина з показником 88,2 бали. На другому та третьому місцях Південна Корея й Сінгапур відповідно. До топ-5 також увійшли Швейцарія і Швеція. До топ-10 увійшли Ізраїль, Фінляндія, Данія, США і Франція. Китай – на 15 місці (+1 позиція), Росія посіла 26 місце рейтингу (+ 1 позиція), Польща – 25 (-3 позиції) [1]. Як бачимо з таблиці 1, Україна лише за рік втратила три позиції порівняно з минулим роком у рейтингу інноваційних економік світу і посіла 56 місце серед 60 досліджуваних країн. А всього лише за два роки втрата склала 10 позицій. Таке падіння зумовлено послабленням позиції України за 4-ма із семи складових даного індексу (табл. 1).

Таблиця 1

Місце України за Інноваційним індексом Bloomberg\*

Складові Інноваційного індексу	Місце України у рейтингу			Зміна позицій відносно 2018 року	
	2018	2019	2020	2019	2020
<b>Загальний індекс</b>	<b>46</b>	<b>53</b>	<b>56</b>	7	10
Інтенсивність досліджень та розробок (витрати на НДДКР по відношенню до ВВП)	47	54	60	7	13
Продуктивність	50	60	57	10	7
Виробництво з доданою вартістю (додана вартість виробництва по відношенню до ВВП)	48	58	57	10	9
Патентна активність	27	35	36	8	9

\* Побудовано автором за даними [2]

Отже, результати міжнародного оцінювання інноваційності економіки України свідчать, що позиції України у 2019-2020 рр. знизилась за всіма індексами. Чинниками цього є скорочення витрат на інноваційну діяльність, дослідження і розробки, на освіту, а також недостатній рівень розвитку інноваційної інфраструктури, слабкий захист прав інтелектуальної власності тощо. Таким чином, перед управлінням

економікою стоїть найважливіше завдання – максимально зацікавити вітчизняного товаровиробника в інноваціях при одночасному зниженні ризику їх створення і реалізації. Дане завдання може бути вирішене тільки при ефективному поєднанні інтересів товаровиробника і держави.

1. Bloomberg innovation Index 2020 URL: <https://www.bloomberg.com/news/articles/2020-01-18/germany-breaks-korea-six-year-streak-as-most-innovative->

2. Писаренко Т.В., Т.К. Кваша, Рожкова Л.В., Коваленко О.В. Інноваційна діяльність в Україні у 2019 році: науково-аналітична доповідь. Київ: УкрІНТЕІ. 2020. 45 с.

3. The Global Innovation Index 2019. URL: <https://www.globalinnovationindex.org/gii-2019-report>

## СЕКЦІЯ 6 «ЕКОЛОГІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ»

### ШЛЯХИ ДО ЗНИЖЕННЯ ЕКОЛОГІЧНОГО РИЗИКУ У ГОТЕЛЯХ УКРАЇНИ ПІД ЧАС ПАНДАМІЇ

Михайлюк Олена

Одеський національний економічний університет

Якщо у світі збитки в галузі туризму склали 800 млрд. доларів, то в Україні турфірми і готелі втратили близько 60 млрд. гривень за останній рік. Ситуація ускладнюється тим, що поки що ніхто не знає, скільки триватиме ізоляція і наскільки швидко відновиться потік гостей після її завершення.

Згідно з дослідженням, 93% опитаних підтвердили загальний спад рівня виручки свого готелю, у 21% готелів валова виручка скоротилася на 25-40%, у третини готелів – на 40-60%. 66% готелів оптимізували свої витрати, скоротивши штат, 2/3 зменшили ціни на свої послуги, 63% опитаних вдосконалили свій продукт та сервіси (ремонт, репозиціонування, оновлення стандартів роботи та умов з постачальниками, зміна комплектації тощо), 1/3 респондентів впровадили цифрові та маркетингові інструменти, 27% запровадили альтернативні послуги (коворкінги, здача номерів під офіси тощо), 7% вирішили перепрофілювати частину приміщень, наприклад, для оренди під гральні заклади [1]. У той же час готельєри почали впроваджувати певні заходи щодо підвищення безпеки клієнтів, які зупиняються у готелях. Звичайно, кількість туристів зменшилася, але кількість відрядних не змінилася.

Одним з найкращих прикладів є одеський готель «Брістоль», який під час пандемії функціонує під девізом: «ми не відповідаємо стандартам безпеки, ми їх перевершуємо». У готелі діє програма «ANTI COVID Policy»:

- регулярно виконується кварцування громадських зон готелю і ресторану;

- проводиться обробка усіх поверхонь і місць контакту рук (ручки дверей, кнопки ліфта, крани, пульти, телефони, міні-сейфи, міні-бари) спиртвмісними дезінфікуючими засобами;

- проводиться вологе прибирання і дезінфекція громадських і службових зон з використанням професійних миючих і дезінфікуючих засобів не рідше ніж раз на 3 години;

- проводить провітрювання громадських зон кожні 60 хвилин;



- встановлені дозатори з дезінфікуючим розчином для обробки рук у громадських місцях – рецепція, ресторан, конференц-зали;
- проводиться обробка карт-ключів до заїзду гостей і після виїзду;
- збільшений час прибирання номера за рахунок проведення кварцування протягом 60 хвилин до заїзду, підчас проживання і після виїзду гостей;
- прання постільної білизни та махрових виробів здійснюється при температурі не нижче 75° С;
- сніданок і меню A La Carte здійснюється в індивідуальному порядку у номері; їжа надійно упакована;
- запроваджені посилені заходи контролю співробітників готелю – перевірка стану здоров'я і обов'язкове використання захисних масок і рукавичок;
- введене додаткові заходи безпеки при реєстрації гостей, а саме контроль температури. У разі виявлення підвищеної температури, гостю надається можливість проходження тестування на COVID-19 в партнерських медичних закладах і отримання кваліфікованої медичної допомоги (за додаткову оплату, згідно із затвердженим прейскурантом). На час перебування таких гостей встановлюється особливий режим розміщення і безконтактного обслуговування;
- проводиться перевірка температури персоналу готелю і ресторанів безконтактним термометром і моніторинг самопочуття співробітників протягом дня. При наявності ознак застуди, співробітник на робоче місце не допускається;
- забезпечено усіх співробітників захисними засобами – масками, рукавичками та захисними шоломами на території готелю, проводиться контроль щодо дотримання правил їх використання та утилізації;
- немає предметів спільного використання (паперове меню, журнали, ручки, газети тощо);
- можливе обслуговування номерів через мобільний додаток;
- передбачені захисні екрани або перегородки між співробітниками об'єкта і гостями, де необхідно.

1. Готельний бізнес в Україні зазнав серйозних збитків через пандемію. Укрінформ [Електронний ресурс] - Режим доступу: <https://www.ukrinform.ua/rubric-tourism/3174593-gotelnij-biznes-v-ukraini-zaznav-serjoznih-zbitkiv-cerez-pandemiu-goteleri.html>.

2. Офіційний сайт готелю Брістоль [Електронний ресурс] - Режим доступу: <https://bristol-hotel.com.ua/rooms>.

# ЛІСОВІ РЕСУРСИ ЯК ОБ'ЄКТ ЕКОЛОГІЧНО-СОЦІАЛЬНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

Чернець Вадим

Університет «Україна», м.Київ

Лісові ресурси по своєму змісту відносяться до такого складного і комплексного виду природного потенціалу, в якому зосереджено економічну, соціальну та екологічну компоненти, які обумовлюють необхідність розробки різних методичних підходів до управління цим потенціалом в залежності від пріоритетності зазначених складових. Менеджмент підприємств лісової галузі, як постійних користувачів лісових ресурсів, не завжди враховує надзвичайну складність вказаного об'єкту управління, яка характеризується низкою особливостей: використання лісових ресурсів в якості предметів і засобів праці, довготривалість періоду лісовирощування, необхідність своєчасного та в повному обсязі здійснення відповідних рубок догляду і формування, постійний процес лісовідновлення та лісорозведення, впровадження системи протипожежних заходів і протиепідеміологічного захисту, охорона від самовільних рубань, збереження біорізноманіття території тощо.

Складний екологічний стан більшості території нашої держави, спричинений високим ступенем антропогенної дії, обумовив занадто швидке погіршення як довкілля і здоров'я населення, так і знецінення природно-ресурсного потенціалу, а тому надзвичайно актуальним є питання поліпшення стану навколишнього природного середовища. Головною, на погляд вітчизняних і зарубіжних науковців, передумовою відтворення природної складової антропогенно-трансформованих ландшафтів є формування ефективної системи управління лісовими ресурсами як на рівні регіону, так і на рівні держави.

На сьогоднішній день відсутні концептуальні підходи щодо формування системи управління лісогосподарськими підприємствами. На наш погляд, така модель повинна базуватися на загальновідомих трьох ціннісних імперативах функціонування лісових біоценозів та лісокористування в цілому: економічної, соціальної та екологічної компоненти. Нами пропонуються для детального розгляду останні з наведених.

Соціальна складова пропонованої системи управління лісогосподарськими підприємствами повинна формуватися на основі таких соціально-екологічних ефектів: ефекти від організації

рекреаційної та оздоровчої діяльності, ефект від створення нових і догляд за існуючими полезахисними лісосмугами та ефект від мисливського господарства. Слід вказати, що окремі підприємства лісового господарства мають зручне розташування в прибережній зоні Чорного і Азовського морів, вздовж великих рік та водойм, що обумовлює можливість будівництва закладів санаторно-оздоровчого, культурного та розважального характерів. Нині такі приклади поодинокі на території державних лісових підприємств, але в разі наявності фінансового ресурсу та ефективного менеджменту їх можна збільшити в рази. Ефекти від створення нових і догляд за існуючими полезахисними лісосмугами достатньо різноманітні: еколого-захисні – збільшення урожайності сільськогосподарських культур та об'ємів депонованого вуглецю і соціальні – забезпечення робочими місцями жителів регіону та збільшення доходів до місцевих бюджетів.

Щодо мисливського господарства, то на сьогоднішній день достатньо непрозорим та неефективним є процес його функціонування. Так, лише частина угідь лісових підприємств офіційно передана в оренду (до того ж за цінами, сформованими багато років тому), наявна відсутність систематичного контролю за полюванням через незаповненість штатного розпису лісової охорони та/або через службове зловживання посадових осіб (тенденція зменшення рівня надходжень від штрафних санкцій за незаконне полювання), відсутність функціонування повноцінного обліку тварин та птахів в регіонах тощо.

Екологічна складова системи управління лісгосподарськими підприємствами повинна враховувати такі напрями: лісорозведення на непридатних для сільськогосподарського призначення територіях (відвалів добувних порід, кар'єрів, ярів); збільшення лісових насаджень як чинник зростання кількості депонованого вуглецю; розвиток водоочисних та водозахисних функцій лісових насаджень вздовж річок, озер, водойм тощо.

В той же час, ефекти від депонування вуглецю заключаються не лише в отриманні фінансових ресурсів згідно Кіотського протоколу, але і в оздоровленні місцевого населення, що може бути підтверджено або спростовано відомими показниками (збільшення продовжуваності життя, зменшення рівня захворюваності традиційними для даного регіону захворюваннями).

1. Дубас Р.Г., Камратов С.В. Формування стратегії розвитку підприємств лісового господарства України. Менеджер. Вісник

Донецького державного університету управління. Серія Економіка (м.Маріуполь). Науковий журнал. 2017. №4 (77). С.52 – 60.

2. Дядченко І.І. Оцінка ефективності системи управління лісгосподарським підприємством. The scientific heritage (Budapest, Hungary). VOL 1, No 61 (61) (2021). - С. 19 - 21.

## **ЕКОЛОГІЧНИЙ ВИМІР ВИКОРИСТАННЯ ТРАНСПОРТНИХ СИСТЕМ**

**Сазонець Ольга**, Університет митної справи та фінансів (Дніпро),  
**Теребій Анатолій**, ТОВ М'ясна фабрика «Фаворит плюс» (Дніпро)

Сьогодні зростання економіки супроводжується збільшенням викидів в атмосферу. Одною з гострих проблем, що стоїть на часі, є проблема забруднення навколишнього середовища транспортними засобами. Цією тематикою займається багато вчених, що шукають способи виходу з цієї важкої ситуації.

Дослідження, проведене Інгаро Павло, Скруса Флавіо, Матараццо Агатою [1], мало на меті порівняти з екологічної точки зору чотири різні сценарії використання вантажного транспорту для перевезення постачальником продукції до замовника на італійському маршруті. Перший сценарій включав вантажні перевезення вантажівками та переважно суднами, другий – головним чином перевезення поїздом, третій – сценарій на основі трьох модальних транспортних засобів, тоді як четвертий сценарій був єдиним унімодальним, заснованим лише на русі вантажівки.

Результати показали, що вплив мультимодальних сценаріїв на навколишнє середовище нижчий порівняно з унімодальним.

Застосовуючи модель ESSO (Навколишнє середовище - Стратегія - Структура - Операції) у галузі міжнародних перевезень та логістики, у статті [2] розглядається ключовий показник формування стійкої доданої вартості – конкурентна перевага компаній як частина екологічних ланцюгів поставок, що фокусуються на ринках у Центральній Європі та в Дунайському регіоні.

В представленій роботі ми визначили найоптимальніший маршрут розвезення продукції зі складу по розподільчим центрам ТОВ М'ясна фабрика «Фаворит плюс».

Звичайно, вигідніше всього організувати розвезення товару по розподільчих центрах одним автомобілем. При цьому це повинний бути транспорт достатньо великий, щоб завантажити всю продукцію зі всіх складів і потім її розвезти почергово по всім розподільчим

центрам. Представимо матрицю відстаней між розподільчими центрами, визначених з точністю до кілометра, і знайдемо оптимальний шлях цього транспорту для розвезення продукції по розподільчих центрах (таблиця 1).

Таблиця 1

Таблиця відстаней між розподільчими центрами ТОВ М'ясна фабрика «Фаворит плюс» у м. Дніпро (км) [3]

№ розподільчого центру	1	2	3	4
1	М	10	6	15
2	11	М	9	3
3	6	8	М	7
4	12	3	8	М

Перед нами поставлена задача комівояжера, яку ми вирішуємо за допомогою метода гілок і меж. В результаті вибирається наступний Гамільтонів цикл: (1,3), (3,2), (2,4), (4,1), який є найоптимальнішим, отже сума викидів суттєво скорочується. Тим самим досягається екологічний ефект. Таким чином представлене рішення задачі дає позитивний результат щодо зменшення забруднення навколишнього середовища у місті Дніпро.

1. Ingraо, Carlo; Scrucca, Flavio; Matarazzo, Agata Freight. Transport in the context of industrial ecology and sustainability: evaluation of uni- and multi-modality scenarios via life cycle assessment, *International journal of life cycle assessment*, 2021, Volume: 26 Issue: 1 P. 127-142.

2. Furdova, Lucia; Drobcova, Lenka. Looking for a Competitive Advantage in International Transport and Logistics with Focusing on Adaptation, Ecology and Knowledge. *Proceedings of the 5th international scientific conference on trade, international business and tourism: application of knowledge in process of business dynamization in central europe*, 2014, P. 138-147.

3. Мясная фабрика «Фаворит плюс». URL: <https://mffavorit.com.ua/uk/about>.

# **ПЕРЕДУМОВИ ФОРМУВАННЯ ІНТЕГРОВАНИХ СИСТЕМ МЕНЕДЖМЕНТУ ЛІСОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ НА ОСНОВІ МІЖНАРОДНИХ СТАНДАРТІВ**

**Черчик Лариса, Бурда Анна**

Волинський національний університет імені Лесі Українки

Суттєві зміни в управлінні лісовими господарствами викликані усвідомленням стратегічного значення лісів як чинника глобальної екологічної безпеки, соціально-економічного розвитку територій. Водночас, поліфункціональність та міжгалузевий характер використання ресурсного потенціалу лісів ускладнює можливості безконфліктного їх використання для різних потреб суспільства. Це обумовлює необхідність формування ефективних інтегрованих систем менеджменту, які враховували б специфіку та багатогранність діяльності лісових господарств та їх взаємодію з іншими зацікавленими сторонами та їх інтересами [1].

Згідно з Європейським вектором, усі ліси Європи мають бути життєдайними, продуктивними та багатфункціональними. Унікальний потенціал лісів для підтримання зеленої економіки, надання засобів до існування, пом'якшення наслідків глобального потепління, підтримання біорізноманіття, підвищення якості водних ресурсів та протидії опустелюванню має бути збережений (Forest Strategy, 2020).

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 лісових підприємств і всі етапи життєвого циклу продукції [2]. 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. Стандарти ISO 14001 та 14004 у лісовому господарстві застосовується разом зі стандартами лісової сертифікації (CSA (Canadian Standard Association – Канадська асоціація стандартів), SFI (Sustainable Forest Initiative – Ініціатива сталого лісового господарства). Нині є дві міжнародні системи сертифікації сталого лісового господарства та управління ланцюгами поставок – Система сертифікації лісових господарств (PEFC – Programme for the

Endorsement of Forest Certification schemes) та Лісова наглядова рада (FSC – Forest Stewardship Council).

Добровільна лісова сертифікація є одним з елементів екологічного менеджменту лісових підприємств та їх прихильності принципам соціально-екологічної відповідальності: ISO 14001 (екологічного менеджменту), ISO 14061 (для управління лісовими землями), ISO 9001 (технічний стандарт управління виробництвом для деревообробної та целюлозно-паперової галузі), EMAS (для системи відстеження поставок деревини); зокрема стандартами лісової сертифікації FSC та PEFC. Добровільна лісова сертифікація використовується не тільки для забезпечення сталого лісоуправління, але і для простеження походження лісопродукції «від заготівельника до споживача» [3, с. 26-27].

Наразі в Україні лісгосподарські підприємства пройшли сертифікацію за схемою FSC. Стандарт цієї організації Responsible Forest Management (Відповідальне ведення лісового господарства) окрім екологічних аспектів передбачає ряд вимог, що стосуються відносин з громадами та іншими зацікавленими сторонами, дотриманням прав людини на робочому місці, безпекою праці.

На нашу думку, поєднання соціально-, економічно- та екологічно-направлених системних та функціональних міжнародних стандартів дозволить забезпечити реалізацію принципів сталого розвитку лісів в контексті виконання екосистемних функцій лісу, забезпечення комфортних умов проживання населення певної території, ефективного використання усіх ресурсів лісу, не допускаючи деградації лісових екосистем.

1. 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.

2. Максимів Л.І., Матвеев М.Е., Кошля Р.В. Аналіз життєвого циклу продукції як інструмент екологічного аудиту систем менеджменту доквілля деревообробних підприємств. *Наукові праці Лісівничої академії наук України: зб. наук. праць*. Львів: РВВ НЛТУ України, 2008. Вип. 6. С. 129–142.

3. Ярова І.Є. Організаційно-економічні засади екологічно орієнтованого управління лісгосподарюванням: дис. ... канд. екон. наук : 08.00.06; Сум. держ. ун-т. Суми, 2011. 263 с.

# НЕОБХІДНІСТЬ ТА НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ВИКОРИСТАННЯ ЕКОЛОГІЧНОГО ПОДАТКУ В УКРАЇНІ

Карлін Микола

Волинський національний університет імені Лесі Українки,  
м. Луцьк

Перехід ЄС до побудови вуглецево нейтральної економіки в 2050 р. ставить перед українською владою завдання прискореного реформування системи екологічного оподаткування, оскільки наша країна суттєво відстає в цьому плані від країн Європейського Союзу, в яких цей податок виконує одну із головних ролей у політиці декарбонізації економіки.

На початку квітня 2021 р. Україна оголосила про проєкт другого Національного визначеного внеску (НВВ2), в якому наша країна бере на себе нові зобов'язання щодо зменшення викидів вуглекислого газу до 2030 р. відповідно до умов Паризької кліматичної угоди. Згідно нього, планується скоротити викиди парникових газів на 65 % у порівнянні з рівнем 1990 р. Для виконання цього завдання Україна потребує мінімально 102 млрд євро до 2030 р., але джерела фінансування у вказаному проєкті не вказані.

ЄС усі свої кліматичні ініціативи підкріплює фінансовим інструментарієм, чого поки не скажеш про Україну, де розробляються непогані за змістом екологічні документи, але які не підкріплені фінансово. Крім того, в Україні навіть не систематизуються дані про кліматичні видатки бюджетів всіх рівнів, що ускладнює процес переходу нашої країни на принципи «зеленої» економіки. Надія влади тільки на фінансові ресурси українських підприємств є марною, оскільки практика розвинутих країн показує, що без підтримки держави масштабні екологічні проєкти не реалізуються.

Реалізація принципів Європейського Зеленого курсу (ЄЗК) в Україні дозволить залучити нашій країні певні інвестиції з фондів ЄС, але наголос повинен робитися на використання власних фінансових ресурсів для побудови кліматично нейтральної економіки у нашій країні, оскільки Україна не є членом ЄС і не стане таким в найближчій перспективі.

Для переходу на європейські принципи «зеленої» економіки Україні важливо не тільки залучення кліматичних інвестицій з фондів ЄС, а й створення ефективного механізму вуглецевого ціноутворення та цільове фінансування зеленого переходу, зокрема, через «зелені» облігації державної позики. Механізм випуску останніх поки в Україні



тільки розробляється. Тому в Україні наголос треба робити насамперед на доходи від екологічного оподаткування, реформуючи механізм його використання відповідно до практики країн ЄС.

Зараз в країнах ЄС застосовують близько 370 видів екологічних податків. Згідно з цільовим призначенням їх поділяють на наступні групи: податки, які переважно призначені для покриття екологічних витрат; податки, що стимулюють екологічну поведінку економічних агентів (виробників і споживачів); податки, що виконують переважно фіскальну функцію для подальшого фінансування природоохоронних заходів. Виходячи з цього, в Україні також доцільно розділити всі складові екологічного податку на подібні групи, що посилять їх застосування за цільовим призначенням. Крім того, важливо виділити окремо вуглецевий податок, як це зроблено у ряді країн, та використовувати доходи від нього на інвестиції у кліматичні проекти. Поки ж подібні кошти в Україні використовуються насамперед для вирішення загальнодержавних потреб.

На наш погляд, вуглецевий податок в Україні, як складову екологічного оподаткування, було б доцільним перевести в статус вуглецевого збору, що б посилило його цільове використання. Кошти від цього збору було б доцільним застосовувати насамперед для надання пільгових кредитів підприємствам, які здійснюють переоснащення своїх підприємств обладнанням, що зменшує викиди парникових газів. Зрозуміло, що краще було б направляти кошти від вуглецевого збору на інвестиції у виробничі потужності, які взагалі не продукують викиди вуглекислого та подібних газів, але це поки є далеким майбутнім. Проблемою у застосуванні подібного підходу до використання вуглецевого податку є й той факт, що він поки є складовою екологічного податку.

Було б доцільним стимулювати органи влади та місцевого самоврядування до об'єднання коштів від екологічного податку для інвестування в екологічні проекти підприємств-забруднювачів довкілля, залучаючи до цього й фінансові ресурси самих підприємств, оскільки в останніх у перспективі не буде вистачати коштів для фінансування подібних проєктів, враховуючи постійне підвищення ставки вуглецевого податку.

## **СЕКЦІЯ 7 «СОЦІАЛЬНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ (ОСВІТА, МЕДИЦИНА)»**

### **СІНЕРГІЯ ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ОХОРОНОЮ ЗДОРОВ'Я ТА ДІЯЛЬНОСТІ МІЖНАРОДНИХ ОРГАНІЗАЦІЙ**

**д.е.н, проф., Сазонець І.Л., к.держ.упр. Вівсянник О.М.**  
ВНПЗ «Дніпровський гуманітарний університет» (м. Дніпро)  
Управління охорони здоров'я Рівненської ОДА (м. Рівне)

Міжнародні організації відіграють все більше значення в глобальному світі. Яскравим прикладом цього є їх роль в ситуації, яка склалася у зв'язку із пандемією коронавірусної інфекції. В цій ситуації міжнародні організації сфери охорони здоров'я закріпили за собою статус важливих учасників процесу управління охороною здоров'я, як на міжнародному, так і на національному рівнях. Слід визначити, що завдяки їх діяльності було проведено велику аналітичну роботу щодо попередження, прогнозування розвитку та ліквідації наслідків пандемії. Міжнародні організації виступили центром координації роботи зі створення вакцин, визнання їх дієвості та безпечності. Велике значення цих організацій у питаннях розподілення вакцин та створення безпечного простору для життя людей в умовах швидкого розповсюдження інфекцій. Вирішення цих та інших питань потребує значної координації співпраці міжнародних організацій та національних урядів.

Серед найбільш актуальних наукових проблем в сфері організації системи охорони здоров'я на основі співпраці з міжнародними організаціями необхідно виокремити наступні:

- потребує подальших досліджень досвід запровадження найкращої світової практики регулювання охорони здоров'я у поєднанні із дослідженнями напрямів діяльності потужних світових соціальних інституцій, які працюють в сфері медичного та соціального забезпечення та гуманітарної допомоги;

- з метою вдосконалення механізмів державного управління системою охорони здоров'я необхідно більш послідовно визначати механізми впливу міжнародних інституцій на окремі ланки державного управління системою охорони здоров'я, як на державному, так і на регіональному рівні;

- з метою диференційованого підходу до вирішення проблем реформування системи охорони здоров'я є доцільним більш чітко

визначити окремі проблемні питання співпраці органів державного регулювання з міжнародними організаціями сфери охорони здоров'я, які можна вирішувати на національному рівні, і такі – для вирішення яких необхідно залучати європейські та міжнародні інституції та світову спільноту;

- наукові пропозиції вітчизняних вчених повинні бути підкріплені аналітичними оглядами існуючої законодавчої бази на національному рівні;

- вітчизняні вчені і практичні організатори системи охорони здоров'я не завжди обґрунтовують необхідність тих чи інших трансформацій системи державного регулювання охороною здоров'я економічними розрахунками та економічною доцільністю.

- важливим для поєднання наукових розробок та практичних управлінських підходів обґрунтувати взаємозв'язок теоретичних підходів наукової концепції функціонування механізмів державного управління, що запропоновані провідними науковцями в галузі державного управління із поданими авторами практичними пропозиціями вдосконалення інституційної системи державного регулювання охорони здоров'я;

- державне управління охороною здоров'я – це високотехнологічна, наукомістка, ресурсномістка галузь, яка за своїм характером та специфікою припускає наявність централізованих підходів та державного регулювання при розміщенні ресурсів і забезпеченні доступності послуг для кожного жителя країни. Тому доцільним є сконцентрувати увагу на дослідженні наукового забезпечення трансформаційних процесів державного регулювання охорони здоров'я;

- необхідне прискіпливе наукове дослідження функцій Міністерства охорони здоров'я України в сфері імплементації європейських стандартів в систему державного управління. Не повністю розкритим залишаються напрями співпраці МОЗ України з іншими органами державного управління та місцевого самоврядування;

- необхідно проводити дослідження на основі синтетичного поєднання механізмів державного управління та діяльності європейських інституцій відповідного профілю, розробивши таким чином державно-інституційні підходи до трансформації системи охорони здоров'я. Перші кроки в роботі зроблено, але єдиної державно-інституційної концепції, що ґрунтується на посиленні співпраці з міжнародними організаціями медичної сфери немає.

# СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ ВИКЛАДАЧІВ У КРАЇНАХ ЄС

Тоцька Олеся

ВНУ імені Лесі Українки, м. Луцьк

Як відомо, оплата праці за різними видами економічної діяльності в країнах ЄС значно переважає аналогічні показники в Україні, що призводить до трудової міграції наших співвітчизників. У межах цього дослідження розглянемо стимулювання праці викладачів університетів у країнах ЄС. Спочатку проаналізуємо рівень їх оплати праці в окремих європейських країнах на основі табл. 1.

Таблиця 1

## Академічні зарплати (річні валові) викладачів університетів, євро

Країна	Асистент професора (assistant professor)		Доцент (associate professor)		Професор (full professor)	
	min	max	min	max	min	max
Австрія	64,394		69,821	98,204	73,438	101,734
Бельгія (Валлонія)	60,171	94,328	70,392	107,266	78,802	120,204
Великобританія	46,924	62,999	59,392	70,882	68,823	115,459
Греція	13,800	-	15,972	-	17,508	-
Іспанія	30,619	-	34,689	-	43,582	-
Італія	34,898		50,831	82,987	72,431	106,104
Нідерланди	44,952	69,912	62,280	83,280	68,988	100,452
Німеччина	53,931	-	63,492	-	75,073	-
Португалія	44,820	56,312	50,566	59,759	65,505	75,848
Чеська Республ.	13,551	38,524	15,327	48,876	19,393	69,237
Швейцарія	127,256	177,497	144,634	198,522	163,042	222,656

Джерело: [1].

Як бачимо, в більшості аналізованих країн наявні обмеження на мінімальний і максимальний розмір заробітної плати. Найнижчий рівень оплати праці викладачів спостерігається у Греції та Чеській Республіці, найвищий – у Швейцарії.

Окрім заробітної плати, в країнах ЄС використовуються й інші стимули. Так, в Австрії пенсійні внески для працівників університету сплачуються наполовину університетом і співробітниками. Бонуси для грецьких викладачів відображено в табл. 2. Професори в Італії отримують тринадцяту зарплату. У Німеччині професори мають особливий статус, за яким вони не сплачують свої пенсійні внески; роботодавець також платить за медичне страхування; існує премія для

сімей, спочатку невеликих, але зростаючих із збільшенням кількості дітей. У Польщі щорічно виплачується 13 щомісячна зарплата. У Португалії щорічна заробітна плата виплачується 14 щомісячними частинами, де одна відповідає надбавці на Різдво, а інша – відпускній [1].

Таблиця 2

**Бонуси викладачів університетів у Греції, євро/місяць**

Посада	Сума
<i>Бонус за підготовку викладання</i>	
Професор	390
Доцент	368
Асистент професора	335
<i>Бонус за організацію й участь у конференціях і користування бібліотекою</i>	
Професор	273
Доцент	184
Асистент професора	128
<i>Бонус за дослідження, розповсюдження та використання дослід. програм</i>	
Професор	226
Доцент	215
Асистент професора	200

*Джерело: [1].*

Майже у двох третинах європейських систем вищої освіти понад 90 % університетських професорів мають безстрокові трудові договори. У більшості європейських країн існують нормативні положення щодо творчої відпустки науково-педагогічних працівників. Найчастіше – це оплачувана відпустка (1 рік кожні 5 років у Литві та Сербії; 1 рік кожні 6 років у Греції, Португалії, Румунії, Словенії, Франції, Хорватії, на Кіпрі; 1 рік кожні 7 років у Болгарії та Польщі тощо), але в деяких системах регулюється також і неоплачувана відпустка, яка переважно більша за тривалістю від оплачуваної (до 3 років протягом кар’єри в Боснії та Герцеговині, більше 1 року в Іспанії тощо) [2]. Вважаємо, що позитивний європейський досвід стимулювання праці доцільно запровадити і в Україні.

1. Academic Salaries – Professor. *Informatics Europe*: вебсайт. URL: <https://www.informatics-europe.org/data/higher-education/academic-salaries/professors.html>.

2. Умови праці у вищій освіті в Європі – звіт «Eurydice». *Профспілка працівників освіти і науки України*: офіційний сайт. <https://pon.org.ua/novyny/5738-umovi-prac-u-vischy-osvt-v-yevrop-zvt-eyrydice.html>.

# УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ЗАКЛАДІВ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

Коленда Наталія

Волинський національний університет імені Лесі Українки, м. Луцьк

Не дивлячись на те, що прикладні та теоретичні засади управління ризиками розглядаються науковцями та практиками вже близько століття, проте до цього часу значна частина питань у сфері ризик-менеджменту залишається нерозкритими. Зокрема, недостатньо уваги приділено висвітленню специфіки управління ризиками у різних сферах діяльності, зокрема сфери охорони здоров'я. Тому метою цього дослідження є вивчення особливостей ризиків у цій сфері діяльності, їх видів та підходів до управління.

Отже, якщо розглядати трактування ризику, то досить часто його визначають як можливість отримання негативного (небажаного) результату. Проте частина науковців вважає, що таке тлумачення дає оцінку ризику, тобто визначає ймовірність втрат. Тому, як і окремі вчені, вважаємо, що ризик – це відображення сприйняття зацікавленими суб'єктами об'єктивно існуючих невизначеності та конфліктності, які виникають в управлінській і професійній діяльності та обтяжені можливими загрозами і невикористаними можливостями.

Якщо розглядати види ризиків закладів охорони здоров'я, то їх можна розділити на групи аналогічно загальній класифікації ризиків, зокрема:

1) залежно від рівня виникнення:

- ризики глобального характеру (наприклад, пандемія; зміна клімату, яка впливає на виникнення нових хвороб; масовий техніко-технологічний процес, який впливає на стиль життя населення та відповідне навантаження на організм, включаючи емоційне; глобалізаційні процеси, які можуть впливати на швидкість поширення певних хвороб тощо);

- ризики макрорівня (зміна законодавства, включаючи у сфері охорони здоров'я; економічна ситуація у державі; рівень фінансування медицини);

- ризики локального рівня (специфіка регіону, рівень його економічного розвитку, розвиненість інфраструктури);

- ризики макрорівня (рівень кваліфікації персоналу, стиль керівництва, розташування закладу тощо);

2) за рівнем впливу:

- об'єктивні, які змінити неможливо або досить важко (законодавство, поява нових хвороб);

- суб'єктивні, які піддаються впливу (рівень кваліфікації персоналу);

3) по відношенню до об'єкта управління:

- зовнішні – ті, що знаходяться поза межами закладу охорони здоров'я (рівень попиту на послуги, рівень фінансування закладу);

- внутрішні – ті, що формують внутрішнє середовище об'єкта управління (персонал, матеріально-технічне забезпечення);

4) за наслідками:

- допустимий ризик – рівень втрат від якого не порушує звичного режиму роботи закладу, здоров'я та життя пацієнтів і персоналу є у безпеці;

- критичний - можливість понесення фінансових збитків, погіршення здоров'я пацієнтів і персоналу та загроза їхньому життю;

- катастрофічний – рівень фінансових втрат може досягати величині вартості об'єкта управління, летальні випадки, викликані помилками персоналу.

Управління ризиками закладів охорони здоров'я пропонуємо здійснювати у такій послідовності:

- аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища діяльності об'єкта управління, на основі чого визначення усіх чинників ризику та ідентифікація самих ризиків;

- дослідження чинників ризиків та їх поділ на групи залежно від рівня впливу на діяльність закладу (ранжування чинників);

- визначення чинників, які здійснюють найбільший вплив на діяльність закладу охорони здоров'я, та поділ їх на об'єктивні і суб'єктивні;

- проведення кількісного аналізу виявлених ризиків та їхньої кількісної оцінки;

- розробка заходів щодо управління ризиками;

- реалізація заходів;

- моніторинг ситуації;

- формування звіту щодо управління ризиками.

Такий підхід до управління дозволить ідентифікувати всі можливі загрози у діяльності закладу охорони здоров'я та розробити ряд превентивних заходів, щоб попередити можливі втрати чи негативні результати. Загалом, управління ризиками закладів охорони здоров'я повинно базуватися на превентивному, а не реактивному підході. Адже втрати, які можна понести саме у сфері охорони здоров'я, носять незворотний характер.

# МІЖДИСЦИПЛІНАРНИЙ ПІДХІД У ПІДГОТОВЦІ МЕНЕДЖЕРІВ

Черчик Лариса

Волинський національний університет імені Лесі Українки

Нині актуалізуються наукові доктрини та з'являються нові концепції щодо необхідності вивчення світу та процесів, які в ньому відбуваються (соціальних, екологічних, технічних, економічних), в їх єдності та взаємозалежності. А отже менеджерам для прийняття управлінських рішень важливо мати компетентності різного характеру та різних сфер діяльності, що вимагає при формуванні освітніх програм їх підготовки застосування міждисциплінарного підходу.

При цьому міждисциплінарність доцільно розглядати як науково-педагогічну новацію, підхід, що дозволяє застосовувати в менеджменті категорії, поняття, теоретичні схеми, моделі, методичний і прикладний інструментарій, результати дослідження інших сфер науки та діяльності. Водночас, це «інструмент об'єднання наук (дисциплін), появи інтегрованих продуктів, проектів, міждисциплінарних об'єктів дослідження, подальше опанування яких є принципово важливим і для науки, і для освіти» [1].

Сучасні тренди, які актуалізують міждисциплінарний підхід: ускладнення економічних, соціальних, екологічних, управлінських систем та відповідних інститутів; інтенсивність, швидкість змін у цих системах; взаємозв'язок та взаємозалежність економічних, екологічних, суспільних процесів; рушійними факторами розвитку стають нематеріальні активи як основні атрибути поведінкової, цифрової економіки, економіки вражень; зміна змісту та характеру управлінської діяльності та філософії управління; зміни у співвідношенні еталонів технічного, економічного, біологічного, соціального часу; зміна чинників, які формують конкурентні переваги; наростання асиметрій у розвитку економіки та суспільства [1, 2].

Зазначене формує нові вимоги до сучасних менеджерів, що відображені в наукових публікаціях, на сайтах рекрутингових компаній, в описах вимог до претендентів на заміщення вакантних посад різних організацій.

Основними трендами у вимогах до фахівців є: крос-функціональність, міждисциплінарність, готовність навчатись усе життя. На 15-20 років визначено потребу у фахівцях, які розбиратимуться не лише у якійсь одній сфері діяльності, тобто працівник повинен мати:



1) крос-галузеву спеціалізацію – набір навичок та знань, щоб працювати на стику професій, мати в своєму арсеналі більше інструментів для ефективної діяльності;

2) надпрофесійні уміння, навички та якості: системне та критичне мислення, вміння комплексно вирішувати проблеми; мультимовність, френдлі-гнучкість, медіаграмотність; здатність до колаборації; висока адаптивність; програмування ІТ-рішень; вміння керувати проектами і процесами, ставити задачі самостійно; стресостійкість, клієнтоорієнтованість; високі показники емоційного і соціального інтелекту; уміння швидко приймати рішення, керувати та розподіляти свій час та ресурси, креатив та естетичний смак; уміння управляти людьми, працювати віддалено, збирати і обробляти великий обсяг інформації; розуміння сучасних трендів та їх тонке відчуття (О. Балацанова, директор київського філіалу компанії «Inter Strudy Consulting» [3]).

Отже, застосування міждисциплінарного підходу для підготовки менеджерів дозволить урахувати сучасні тренди ринку праці, вимоги роботодавців, набути тих компетентностей, які забезпечать нашим випусникам конкурентні переваги.

1. Колот А. М. Міждисциплінарний підхід як домінанта розвитку економічної науки та освітньої діяльності. 2014 Інституційне сховище Київського національного економічного університету імені Вадима Гетьмана. URL: <http://ir.kneu.edu.ua:8080/bitstream/2010/5927/1/mij.pdf>

2. Яковенко Л.І. Міждисциплінарність та необхідність її реалізації в освіті / Соціально-економічні трансформації в епоху глобалізації : матер. II Всеукр. наук.–практ. конф. Полтава : Скайтек, 2007. Т.1 С. 25–31.

3. Балацанова О. Професії майбутнього: які спеціалісти будуть затребувані післязавтра. Українська правда. 19 люте 2019 р. URL: <https://life.prawda.com.ua/authors/5575925835912/> (08.05.2021 р.)

## СЕКЦІЯ 9 «МІЖНАРОДНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ»

### FEATURES OF DIGITALIZATION OF ECONOMY, BUSINESS AND SOCIETY IN INTERNATIONAL ECONOMIC RELATIONS

**Novik I.O.**

Ph.D., Associate Professor of Management innovative entrepreneurship and international economic relations, National Technical University Kharkiv Polytechnic Institute, Kharkiv

**Huze S.** a student

In recent years, much attention has been paid to the phenomenon of the digital economy, the study of which is devoted to a significant number of scientific papers [1-2, etc.]. At the same time, the question of the relationship of the digital economy with deep, fundamental trends in the development of the economic system as a whole remains not fully explored.

I note that the developed countries of the world pay close attention to the harmonious development of system-forming elements of the digital economy. Understanding of the need to move to this type of economy has developed in Ukraine. According to many experts, it is important for Ukraine to transform the traditional economy into a modern - digital one as soon as possible. Otherwise, further social and economic crises are inevitable and, as a consequence, political imbalance, which, in turn, can act as positive feedback and immerse the country even deeper in technological and then socio-economic backwardness from the advanced countries of the world.

Most Ukrainian companies and executive bodies are now focused on the digitization of key processes and for the most part perceive digitalization as a new round of automation and informatization. In this regard, in my opinion, we should distinguish between digitalization and digital transformation in comparison with automation.

The digitalization of processes is relevant not only at the level of individual enterprises: entire industries choose for themselves this path of development as the only way to meet the rapidly changing conditions of the world. Thanks to this, the digital transformation of industry, retail, public sector and other areas is already changing the lives of every person and every company. This necessitates the study of digital transformation from the standpoint of a systematic approach to all areas of socio-economic structure and life of society. [3, p.22]

The main advantages of digital transformation for all business entities are: process optimization; search for new revenue streams; creating a personalized and attractive service infrastructure. The analysis of the presented advantages shows that they are most significant in the provision of services, which is determined by the known properties of services, such as their personalized nature, focus on the interaction of performer (manufacturer) and customer (consumer), intangible and often informational, and others.

Businesses and organizations, both in the service sector and other sectors of the economy, are rapidly replacing traditional processes of interaction with digital, using modern technologies. However, the most difficult change for traditional sectors of the economy will be not so much the creation and integration of technology, as a fundamental restructuring of corporate culture and organization. Iterative, adaptive approach, higher risk tolerance, characteristic of the entrepreneurial mentality, are largely alien to the established approaches to managing big business. It is difficult to accept that the structure of any industry and company today, in terms of "digital transition", should be perceived as a basic variable, not a constant.

Digitization provides fundamental transformations in all spheres of life and activity of society. Technology is becoming not only the engine of development of new industries, but also find important social roles, making a significant contribution to solving problems of society such as population aging, social stratification, environmental problems and climate change. There is a "smart" society based on new values of focus on human needs, flexibility, creativity. Under the influence of digitalization, the labor market, health care, education, and spatial development are changing dramatically.

A key factor in the success of digitalization processes is the availability of highly qualified personnel in sufficient quantities and appropriate jobs, as well as training systems with certain competencies for the development and implementation of digital technologies.

The transition to a digital economy is significantly changing the labor market: along with the spread of information technology in all walks of life, digital skills are becoming critical from the point of view of employers.

The key competency that determines the competitive advantages of the companies of the future is big data analytics. The ability to work with large arrays of structured and unstructured information allows companies to improve the quality of demand forecasting, optimize processes, etc.

The new economic realities include large-scale training for the digital economy at all levels of education (school, secondary vocational, higher,

retraining and advanced training) and the development of digital literacy and competencies of the population.

However, the human factor not only contributes, but also creates a number of difficulties for the digital transformation of socio-economic systems.

The first difficulty is the critical lack of competent specialists.

The difficulty of the second is to limit the speed of transformations. The organization is not transformed at once, for some time digital products coexist with analog. There is often competition between the company's digital and traditional divisions. The responsibility for solving the problem lies with professional management.

The third difficulty is the conservatism of senior management. Digital transformation involves additional time, effort and money, and not everyone is ready for it. The key to success is flexibility and a willingness to empower those employees who have the necessary digital competencies. And it is very important, real, not in words, to understand the potential of breakthrough technologies and the inevitability of transformation.

However, the development of the digital economy in Ukraine is most hindered, not surprisingly, by preserved traditions. That is, informal institutions. People are accustomed to doing business according to certain schemes that have been developed for many years and have proven themselves well in the past, and simply fitting existing processes into the digital business model is either impossible or pointless.

1. Зубарев А.Е., Колесников А.М., Храповицкая Е.М. Совершенствование экономического механизма управления информацией как фактор организационно-управленческой инновации промышленных предприятий в условиях цифровизации экономики // Вестник Тихоокеанского государственного университета. 2018. № 3 (50). С. 77-82.

<https://pnu.edu.ru/media/vestnik/articles-2018/077-082.pdf>

2. Григорьев М.Н., Максимцев И.А., Уваров С.А. Цифровые платформы как ресурс повышения конкурентоспособности цепей поставок // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. 2018. № 2 (110). С. 7-11.

<https://cyberleninka.ru/article/n/tsifrovye-platformy>

3. Гуцуляк А.І. Економічна експертиза використання цифрових технологій // Західноукраїнський національний університет. 2020. С.22.

<http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/40281/1/pdf>

## **PRIORITY REGULATIVE INSTRUMENTS IN PROFESSIONAL FOOTBALL INDUSTRY**

### **Reikin V.**

Doctor of Economics, Associate Professor,  
Lesia Ukrainka Volyn National University, Lutsk, Ukraine

The current financial and economic condition of professional football industry is caused primarily by two fundamental retrospective factors: 1) globalization of football players transfer market, which has gradually taken place since 1995 after the famous court decision against the Belgian J.-M. Bosman; 2) significant evolutionary changes in the commercial and economic activities of European football clubs, due primarily to the rule of «Financial fair play».

«Bosman case» was based on a rule overturned by a Belgian court, which deprived the player of the opportunity to transfer to another selected club without monetary compensation for 2,5 years, as it contradicted the current EU legislation for breach of property rights (according to Coase's theorem) [1]. Currently, after the end of the contract, professional players receive the status of free agents, and clubs do not receive financial compensation. The rule of European law extends, including and UEFA, which must coordinate its own transfer rules with the EU's governing bodies. Later, the same European legal norms, which are universal in nature, were implemented by Latin American countries, and general rules of employment contracts were adjusted and FIFA began to apply them to the entire football market. However, players free labor began to be fully realized after the appearance of the possibility for the players to buy their own contract at the club since 2007: Webster's rule (Article 17 of FIFA regulations [4]). After that, football contracts began to be concluded mainly for longer periods with quite significant clauses (compensation payments to the club for early termination of employment contract by the player). It is also worth noting that according to FIFA rules, there is a ban on players transfers under the age of 18, which provides a shadow market for young players. However, these restrictions are often circumvented after a court decision in «Bosman case». A partial solution to this problem is proposed by W. Andreff by introducing a transaction tax «Coubertobin» (on behalf of the founder of the Olympic movement P. de Coubertin and Nobel laureate in economics J. Tobin) [3].

An important legislative factor in the professional football industry development was introduction of the rule «Financial fair play» by UEFA in 2011, based on the principle of monetary rationalism of the neoclassical economy. Its main essence is monitoring control of the coefficient «Staff costs

/ Operating revenue ratio», which should not exceed a critical level of 70 %, losses of no more than € 30 million on cumulative basis over the last three seasons and not to have overdue payables [7]. The rule «Financial fair play» is aimed primarily at limiting the chronic losses of European football clubs (harmonizes with the EU's financial policy to limit the deficit of national budgets). At the same time, direct financing the losses by external investors is prohibited, but there is a possibility of subsidizing by the direct owners of clubs, which was used by Qatari fund «Qatar Sports Investment» buying 70 % of the shares of a football club «Paris Saint-Germain» in 2011 [2, p. 129].

The audit report of «KRMG» shows that the threshold in 2018/2019 season slightly exceeds only «Juventus» (71%), and «FC Barcelona» managed to achieve the largest decrease: “–” 12 % / year to 69 % [6, p. 6]. In 2020, there was in fact a court precedent for the violation of the «Financial Fair Play» rule by the European top club «Manchester City», as a result of which the team could potentially be suspended from participating in the next UEFA Champions League, but proved its innocence and avoided punishment.

When implementing the «Financial Fair Play» rule, UEFA's goal was to improve the overall financial situation and sustainable cost-effective development of professional football clubs, to protect creditors, to adhere to financial discipline, to attract reliable investment in the football industry in the long run. At the same time T. Peeters and S. Szymanski emphasize the negative consequences of this rule, namely strengthening UEFA's supervisory role and stratification of income between top football leaders and other professional clubs [5]. However there are also substantial restrictions on players transfer value and players wages.

Professional football is a specific type of commercial activity, where sports component is balanced with financial and economic; and we cannot state that one of the components is dominant. At the same time, professional football as a separate business industry is important for the world economic system, as it generates huge amounts of cash flow.

1. Zaitseva I.A. (2015). Sport glazami ekonomista: obzor sovremennogo sostoiianii predmeta [Sport through economist's eyes: subject current state overview]. *Voprosy ekonomiki – Economic issues*. № 11. P. 100-119. <https://doi.org/10.32609/0042-8736-2015-11-100-119> [in Russian].

2. Andreff W. (2016). Frantsuzskii professionalnyi futbol v yevropeyskom kontekste: naskolko veliki otlichii? [French professional football in European context: how big are the differences?]. *Ekonomicheskaiia politika – Economic policy*. Vol. 11. № 3. Pp. 108-137 [in Russian].

3. Andreff W. (2010). Why tax international athlete migration? The «Coubertoin» tax in a context of financial crisis. Handbook on Sport and Migration. Abingdon: Routledge. Pp. 31-45.
4. Peeters T., Szymanski S. (2014). Financial fair play in European football. *Economic Policy*. Vol. 29, № 78. Pp. 343-390.
5. FIFA: Regulations on the status and transfer of players. June 2020 Edition. 89 p.
6. The European Champions Report 2020. KPMG Sports Advisory Practice. January, 2020. Retrieved from: [https://www.footballbenchmark.com/library/the\\_european\\_champions\\_report\\_2020](https://www.footballbenchmark.com/library/the_european_champions_report_2020)
7. UEFA Club Licensing and Financial Fair Play Regulations. Edition 2012. Retrieved from: [http://ru.uefa.org/MultimediaFiles/Download/Tech/uefa\\_org/General/01/80/54/10/1805410\\_DOWNLOAD.pdf](http://ru.uefa.org/MultimediaFiles/Download/Tech/uefa_org/General/01/80/54/10/1805410_DOWNLOAD.pdf)

## **ТЕНДЕНЦІЇ ПОПИТУ НА ТУРИСТИЧНІ ПОСЛУГИ ТА ВІДНОВЛЕННЯ ТУРИСТИЧНОЇ ГАЛУЗІ В УМОВАХ БОРТЬБИ З ПАНДЕМІЄЮ COVID-19**

**д.е.н, проф., Сазонець І.Л., Турко В.**

**ВНПЗ «Дніпровський гуманітарний університет» (м. Дніпро)**

Однією з галузей економіки, що розвивалася найбільшими темпами в останнє десятиліття була туристична галузь. Вагомим фактором гальмування її розвитку стала пандемія COVID-19. В результаті пандемії COVID-19 світ зіткнувся з безпрецедентною глобальною ситуацією в області туризму, сфери охорони здоров'я, проблемами соціального та економічного характеру.

Оздоровлення, відпочинок, подорожі та туризм на теперішній час є одними з найбільш уражених секторів світової економіки. В світі проходить масове падіння міжнародного попиту на туристичні, оздоровчі, рекреаційні послуги на тлі глобальних обмежень на поїздки. В багатьох країнах відбулося повне закриття кордонів. Причиною такого закриття стало необхідність стримування вірусу.

Останні статистичні матеріали Всесвітньої туристичної організації демонструють наступні негативні тенденції у функціонуванні туристичної галузі:

кількість клієнтів міжнародних туристичних фірм та компаній у 2019 році впала на 72% в січні-жовтні 2020 року у порівнянні з тим же періодом минулого року. Це зумовлено повільними темпами боротьби з вірусом, низьким рівнем довіри мандрівників до національних

систем охорони здоров'я у плані боротьби з коронавірусом та серйозними обмеженнями на поїздки на всередині країн через пандемію COVID-19;

зниження на 900 мільйонів туристських прибуттів в світі у 2020 році у порівнянні з тим же періодом 2019 року призводить до втрати 935 мільярдів доларів США експортної виручки від міжнародного туризму. Це на більш ніж в 10 разів перевищує збиток в 2009 році для туристичної галузі від світової економічної кризи;

в Азіатсько-Тихоокеанському регіоні за період з січня по жовтень 2020 року кількість прибуттів знизилася на 82%. На Близькому Сході зареєстровано зниження на 73%, а в Африці - на 69% за цей десятирічний період. Міжнародні прибуття в Європу і Америку знизилися на 68%;

дані про витрати на міжнародний туризм як і раніше відображають дуже слабкий попит на виїзні поїздки. Однак на деяких великих туристичних ринках, таких як США, Німеччина і Франція, в останні місяці спостерігаються слабкі ознаки відновлення;

у той час як попит на міжнародні поїздки залишається низьким, внутрішній туризм продовжує рости на декількох великих ринках. До таких ринків відносяться Китай і Росія. В цих країнах попит на внутрішні авіаперельоти в основному повернувся до рівнів, які існували до COVID.

Аналіз сучасних тенденцій свідчить, що кількість міжнародних прибуттів скоротиться на 70-75% протягом всього 2020 року. (Фактичні розрахунки щодо підсумків 2020 року ще не проведені). Це означає, що міжнародний туризм фактично повернувся до рівня 90-х років минулого сторіччя.

Передбачається, що реальний та фінансовий спад в міжнародному туризмі в 2020 році еквівалентний втраті близько 1 мільярда прибуттів і 1,1 трильйона доларів США. На таку суму скоротяться доходи від туризму в світовій економіці. Цей різкий спад в сфері міжнародного туризму може призвести, завдяки синергетичному ефекту до економічних втрат в розмірі понад 2 трильйонів доларів США в світовому ВВП. Цей показник складає більше 2% світового ВВП в 2019 році[1].

Основним чинником поновлення туристичної активності є створення нових ефективних вакцин та масове одночасне вакцинаування населення усіх країн світу. Очікується, що вакцинація поступово підвищить довіру клієнтів туристичних компаній і буде сприяти ослабленню обмежень на реалізацію туристичних програм.



Розробка розширених сценаріїв Міжнародною туристичною організацією на 2021-2024 роки вказує на відновлення міжнародного туризму з другої половини 2021 року. Однак, повернення обсягів туристичної діяльності до рівнів 2019 року, зокрема за кількістю міжнародних прибуттів може зайняти від 2,5 до 4 років.

1. Сайт Всесвітньої туристичної організації. URL: <https://www.unwto.org/ru/cultural-tourism-covid-19> (дата звернення 22.04.2020 р.)

## **ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ**

**Швець Ф. Д., к. т. н., доцент**

Національний університет водного господарства та природокористування, м. Рівне

В умовах глобалізації світової економіки та розвитку зовнішньоекономічних зв'язків між різними країнами світу значно зростає роль і значення зовнішньоекономічної діяльності як для економіки будь-якої країни в цілому, так і для окремих господарюючих суб'єктів зокрема.

На сучасному етапі розвитку світової економіки зовнішньоекономічна діяльність суб'єктів господарської діяльності є стратегічно важливим напрямком підвищення їх економічного потенціалу і конкурентоспроможності як на внутрішньому так і зовнішньому ринках та одним із основних пріоритетів національної економічної політики.

Необхідність дослідження зовнішньоекономічної діяльності суб'єктів господарювання зумовлена посиленням, особливо в останні роки, процесом інтеграції економіки України до світового господарства, отриманням підприємствами конкурентних переваг, що базуються на входженні до світового процесу інтеграції і кооперації виробництва високоякісної продукції та надання послуг.

Найважливішими із таких конкурентних переваг на наш погляд є:

- ✓ можливість збільшення обсягів виробництва та реалізації продукції (надання послуг) в наслідок виходу на нові ринки;
- ✓ зростання конкурентоспроможності продукції (послуг) через дотримання високих стандартів виробництва (наданих послуг);
- ✓ широкий вибір ресурсів на світовому ринку;
- ✓ можливість підвищення технологічного та технічного рівнів виробництва;

✓ простіше залучення необхідних інвестицій.

На жаль, українські підприємства ще не мають такого значного досвіду здійснення зовнішньоекономічної діяльності, як підприємства країн з розвинутою ринковою економікою, які не тільки активно працюють на зовнішніх ринках, але й функціонують як потужні транснаціональні корпорації.

Проте, стратегічна орієнтація на розширення зовнішньоекономічних зв'язків України, участь в Світовій організації торгівлі, процес створення поглибленої та всеохоплюючої зони вільної торгівлі з Європейським Союзом стають факторами стрімкого зростання обсягів зовнішньоторговельних операцій вітчизняних підприємств.

Із значної кількості факторів конкурентоспроможності вирішальну роль для підприємств відіграють наступні:

1) корисність для потенційного покупця;

2) ціна товару – при рівній корисності покупець віддає перевагу дешевшому товару, але може придбати і дорожчий товар, якщо він виявиться для нього кориснішим;

3) інноваційність продукції, що робить товар оригінальним (ексклюзивним), ефективнішим у використанні.

Для посилення конкурентних позицій вітчизняних підприємств, що здійснюють зовнішньоекономічну діяльність, на наш погляд, потрібно:

✓ провести системний аналіз діяльності підприємств, з метою виявлення раніше допущених помилок в їх управлінні зовнішньоекономічною діяльністю в цілому і торговельно-експортними операціями зокрема;

✓ забезпечити впровадження та функціонування гнучких виробничих систем для швидкої реакції на задоволення змін попиту на ринках та виготовлення високоякісної конкурентоспроможної продукції;

✓ постійно здійснювати моніторинг основних показників господарської діяльності з деталізацією якісних показників на зовнішніх ринках;

✓ прогнозувати поведінку факторів зовнішнього середовища для зменшення впливу ризиків при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності;

✓ управління підприємствами здійснювати тільки на основі розроблених ефективних конкурентних стратегій розвитку.

Варто також зазначити, що задачі підвищення конкурентоспроможності підприємств, що здійснюють зовнішньоекономічну діяльність доцільно розглядати в поєднанні з управлінням їх господарською діяльністю в цілому.

## СЕКЦІЯ 10 «МЕНЕДЖМЕНТ ЗМІН»

### ВИКОРИСТАННЯ ІНФОРМАЦІЙНИХ СИСТЕМ І ТЕХНОЛОГІЙ У МЕНЕДЖМЕНТІ

Климчук Олександр

Донецький національний університет ім. Василя Стуса, м. Вінниця

Сучасні інформаційні системи та технології здатні виробляти значні масиви інформації та знань, передавати їх на великі відстані, накопичувати, зберігати та формувати нові інтелектуальні продукти у національних та міжнародних економічних системах [1]. В результаті реформування національної економіки, якісні зміни в системі управління є необхідною умовою її ефективного функціонування. Світові тенденції у сфері комп'ютерних та інформаційних технологій за останні роки свідчить про істотне підвищення темпів їх розвитку, порівняно із виробничою сферою [2, 3].

Наразі серед головних перешкод запровадження інформаційних систем і технологій в управлінні слід відзначити такі: уповільнення в опрацюванні сучасних швидкозмінних інформаційних потоків та погіршення процесів ефективного реалізації ринкових відносин внаслідок російської агресії; зменшення масштабності розробок і запровадження інформаційних систем і технологій для забезпечення повної автоматизації управління; інертність певної кількості керівників щодо ефективності використання інформаційних систем і технологій для удосконалення управлінської роботи; складності у забезпеченні безперервного застосування Інтернет-технологій [4].

Ефективний процес використання інформаційних систем і технологій дозволяє створювати економічні переваги та сприяти соціальній і політичній інтеграції, зумовлюючи отримання спільних позитивних ефектів. Так, з економічної точки зору вони підвищують продуктивність та зменшують трансакційні та інформаційні витрати, дозволяють запроваджувати нові моделі співпраці, що підвищують ефективність та гнучкість діяльності працівників. Інформаційні системи і технології сприяють розвитку інноваційних напрямів підприємництва та створенню нових бізнес-моделей. Наприклад, завдяки краудфандингу та його платформам фінансування, організація може отримати альтернативні джерела надходження фінансування для реалізації розроблених інноваційних або унікальних проєктів.

Інформаційні системи і технології, особливо в умовах пандемії COVID-19, діють як вектор соціального розвитку та трансформації. Вони здатні

запропонувати значні соціальні вигоди, шляхом надання доступу до різних видів послуг, включаючи фінансову, продовольчу і освітню сфери; покращення зв'язку та створення можливостей додаткового заробітку і працевлаштування. Поширюваний вплив інформаційно-комунікативних технологій на суспільство значно вищий, ніж приріст загальної продуктивності. На основі інформаційних систем і технологій здійснюється також забезпечення більш прямої взаємодії між суспільством та урядами, що дозволяє підвищити ефективність державного управління та забезпечити створення нових способів участі громадян у прийнятті політичних рішень. Запроваджені урядами ініціативи щодо відкритості певних державних даних та посилення зобов'язань щодо надання інформації в Інтернеті покращують прозорість та підзвітність їх діяльності.

Таким чином, інформаційні системи і технології мають широкий діапазон впливу на суспільство: розпочинаючи із звичайного контактування між людьми, їх економічної та соціальної активності й завершуючи взаємодією зі своїми урядами. Розгалужені напрями використання інформаційно-комунікативних технологій бізнесовими структурами, урядовими інституціями та населенням в цілому є передумовою для реалізації всіх переваг та можливостей цифрової економіки, що підтверджується високим рівнем кореляції між загальним впливом Індексу мережевої готовності країни (NRI) та субфакторами (субіндексами) його використання.

1. Asaul, A., Voynarenko, M., Dzhulii, L., Yemchuk, L., Skorobohata, L. and Mykoliuk, O. (2019). The Latest Information Systems in the Enterprise Management and Trends in their Development. 9th International Conference on Advanced Computer Information Technologies, Czech Republic, pp. 409-412, doi: 10.1109/ACITT.2019.8779874

2. Levytska I.V., Klymchuk A.O., Klymchuk O.V. Functions of salary at machine-building enterprises in formation of motives and stimules of personnel. Bulletin of Zaporizhzhia National University. Economic sciences. № 4 (44), 2019. Pp. 154-159. DOI <https://doi.org/10.26661/2414-0287-2019-4-44-24>

3. Янчук Т.В. Значення механізму впровадження інформаційних технологій у господарський процес діяльності підприємств. Економіка і організація управління. 2016. № 4 (24). С. 269-276.

4. Климчук О.В. Сучасні процеси розвитку в Україні інформаційних систем і технологій в управлінні підприємствами. Актуальні проблеми, пріоритетні напрямки та стратегії розвитку України: тези доповідей І Міжнародної науково-практичної онлайн-конференції. К.: ІТТА, 2021. С. 199-201.

## **КОРПОРАТИВНИЙ КОТЕКСТ РЕАЛІЗАЦІЇ СПІВПРАЦІ ДЕРЖАВИ ТА БІЗНЕСУ В СФЕРІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я**

**д.е.н, проф. Сазонець І.Л., к.м.н. Ханіна О.І.**

**ВНПЗ «Дніпровський гуманітарний університет» (м. Дніпро)**

**Класичний приватний університет (м. Запоріжжя)**

Серед факторів, які визначають соціальну спрямованість в діяльності корпорацій на формування системи охорони здоров'я України можна виділити наступні: необхідність розширеного відтворення робочої сили, розвиток процесів корпоративної соціальної відповідальності, формування сумлінної ділової практики корпорацій, розвиток практики надання соціальних та компенсаційних пакетів працівникам корпорацій. Такі пакети містять в собі опції, що забезпечують працівникам доступ до медичних послуг та послуг по оздоровленню. Нами визначено найбільш популярні з точки зору роботодавців опції соціального пакету, які вони пропонують працівникам.

Державою передбачено обов'язкові види страхування для працівників окремих професій в корпораціях. Нами було досліджено програми медичного страхування корпораціями свої працівників. Такі програми по-перше обумовлені іноземною практикою запровадження стандартів корпоративної соціальної відповідальності та сумлінної ділової практики в Україні, по-друге, програми медичного страхування обумовлені низьким рівнем доступності медичних послуг на робочих місцях безпосередньо в великих комерційних структурах, по-третє, наявність таких програм для топ-менеджменту зумовлено ненормованим робочим днем, великою кількістю стресових ситуацій, напруженим графіком роботи та фактичним часом роботи, який значно перевищує встановлений законодавством, по-четверте, на страховому ринку ці види програм замінили собою цілий перелік обов'язкових видів страхування.

Держава забезпечує нагляд в такій важливій сфері як безпека життєдіяльності, охорона праці. Важливою передумовою ефективної соціальної діяльності підприємств в сфері організації охорони здоров'я є вимоги забезпечення техніки безпеки, контролю за здоров'ям робітників, які мають місце в окремих галузях народного господарства та безпека життєдіяльності працівників. Такі вимоги на теперішній час реалізуються шляхом наявності в кожній фірмі, компанії, корпорації аптечок, створення фельдшерських пунктів на середніх за кількістю працівників підприємствах, наявність

здоровпунктів на великих підприємствах. Найбільш великі корпорації національного значення мають в своєму складі медико-санітарні частини, що є основою системи охорони здоров'я для співробітників цих корпорацій, членів їх сімей та значної кількості громадян України.

На основі проведених досліджень необхідно зробити де які висновки, що стосуються співпраці держави та бізнесу в сфері охорони здоров'я, зокрема:

1. Серед найбільш поширених роботодавців опцій соціального пакету, які вони пропонують працівника є наступні і які стосуються сфери охорони здоров'я є такі як: медичне страхування, матеріальна допомога при захворюваннях, додаткова відпустка, компенсації при відвідування спортивного залу та басейну, оплата полісів страхування життя, компенсації страхування для членів сім'ї.

2. Крім обов'язкових видів страхування, що встановлені державою, корпораціями застосовуються наступні програми медичного страхування: надання швидкої медичної допомоги, госпіталізація в лікувальну установу для хірургічного, консервативного чи симптоматичного лікування, амбулаторно-поліклінічна й консультативно-діагностична допомога, надання стоматологічних послуг тощо.

3. Важливою передумовою ефективної соціальної діяльності підприємств в сфері організації охорони здоров'я є вимоги забезпечення техніки безпеки, контролю за здоров'ям робітників, які мають місце в окремих галузях народного господарства та безпека життєдіяльності працівників.

4. Найбільш великі корпорації національного значення мають в своєму складі медико-санітарні частини, що є основою системи охорони здоров'я для співробітників цих корпорацій, членів їх сімей та значної кількості громадян України.

5. Активно впроваджуються окремі елементи співпраці держави та бізнесу в інших структурах медичної сфери, зокрема у закладах вищої освіти медичного профілю.

6. Співпраця держави та бізнесу в сфері охорони здоров'я здійснюється також на засадах державно-приватного партнерства. Основною метою розвитку державно-приватного партнерства (ДПП) в медицині є надання високоякісних медичних послуг, надання діагностичних та лабораторних послуг, надання послуг, що забезпечують медичну підтримку функціонування лікарняного закладу.

## СИНЕРГЕТИЧНІ ТЕНДЕНЦІЇ СУЧАСНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

Стасюк Б.Б., ст.викладач кафедри менеджменту  
Національний університет водного господарства та  
природокористування, м. Рівне

Поняття «синергетика» походить від грецького слова, яке означає «діючий разом». «Сутність синергетики має походження – (англ. synergetics, від грецького син–«спільне» і ергос–«дія») – тобто це наука, що вивчає процеси самоорганізації, виникнення, підтримки стійкості і розпаду структур або систем» [1]. Іншими словами, це — певна система поглядів на навколишній світ, яка дає змогу багатовимірно оцінювати певний процес або явище і отримувати оригінальні виробничі та наукові результати.

Синергетичний підхід дієвий у сфері менеджменту і при аналізі економічних систем та управління ними, зокрема у виробничій сфері. Синергічний ефект у сфері менеджменту виникає тоді, коли для виконання поставленого завдання вдається підібрати однодумців інколи з різних галузей, котрі доповнюють один одного і разом досягають позитивних результатів.

Менеджмент як елемент виробничої організації є складною системою зі значною кількістю підсистем — які мають як правило, нелінійні закономірності. Тобто завданням синергізму є саме опис процесів самоорганізації в них, тобто таких спадів чи піднесень, які спричиняють істотні зміни властивостей системи або підсистем. Зміни як правило виникають у ситуаціях, коли система, виведена зі стану рівноваги, може одразу перейти до вищого рівня впорядкованості. «Як показали дослідження останніх десятиліть, такі закономірності справді можливі. Синергія — не стільки наука, скільки рух. Вона вивчає закони еволюції і самоорганізації великих нелінійних систем і є новим філософським шаблем у розвитку науки. Її провідна ідея — приводити систему до простих понять, виявляти взаємодію між ними, а не описувати систему як звичайну суму простих і незалежних об'єктів» [1]. Оскільки економічна система сама по собі є нелінійною то система менеджменту підприємства інколи вимушена йти на докорінні зміни структурних зв'язків та ін.

Науковці Гарвардського університету виокремили та конкретизували три основні найсучасніші тренди (2019): «1. «Гібридні навички» – «hybrid skills». Робота майбутнього вимагатиме набору навичок з різних предметних галузей, які будуть змінюватися кілька разів під час кар'єри людини. Упродовж усього життя людина

має навчатися, адже потребуватиме цілком різних навиків; 2). «Багатоканальну освіту»—«Education goes omnichannel». Поряд із традиційним навчанням, зростатиме роль онлайн-освіти, яка має бути максимально пристосованою до реального світу, щоб людина могла відразу ж використати здобуті нею навички у власній діяльності. Відбуватиметься плавне злиття навчання і праці без змін реального місцеперебування людини. І вимагає багатоканальної освіти, яка дозволить поєднати особистісний досвід з онлайн навчанням, з максимальною фіксацією на увазі людини, дозволяючи негайно реалізовувати свої знання в конкретній практичній діяльності; 3) «М'які» навички» – «soft skills». Комунікативні навички спілкування, вміння працювати в команді, критичне мислення та здатність швидко приймати рішення у ситуаціях невизначеності та інтенсивного інформаційно-психологічного тиску залишаться основними навичками, яких очікуватимуть від працівників» [2].

Повноцінні позитивні економічні і управлінські зміни не можуть відбутися без тісної співпраці реального сектору економіки. А саме менеджменту підприємств і закладів освіти за відповідними спеціальностями, що співпадають з напрямками діяльності бізнесу. Взаємовідносини у 2021 році, спричинені обмеженнями пандемії, у всіх сферах життєдіяльності суттєво змінили традиційні комунікації. І в основі, або по переду всіх «вимушені» змінюватись керівництво (менеджмент підприємств та ін.), адже вони так чи інакше перебувають в авангарді реальних подій і суспільних трансформацій. Очевидно, що об'єднавши зусилля в адаптації до викликів сучасності і задоволення сучасних потреб ринку, зокрема підприємств та ВУЗів при взаємовигідному конструктивізмі може дати позитивний синергетичний ефект. Поєднання зусиль виробничого досвіду і технологій зокрема ІТ-сфери та передачі (навчання) системних знань та навичок збільшить потенціал всіх учасників трансформаційного процесу і зробить всіх конкурентоспроможнішими.

1. Поплавська Ж. Ефект взаємодії. Вісник НАН України, 2001, № 5. II [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу URL: <http://dspace.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/72551/08-Poplavsk>
2. Семенова А.В. Синергія віртуального і реального в освітньому проситорі. Journal «ScienceRise: Pedagogical Education». 2019, № 2 (29). [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу URL: <https://core.ac.uk/reader/288840890>



# **ІМПЛЕМЕНТАЦІЯ МІЖНАРОДНОГО ДОСВІДУ PR-КАМПАНІЙ У ПРОСУВАННІ ПРОЄКТІВ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ**

**Тарановська В. В.**

НТУУ «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»  
м. Київ, Україна

У всьому світі уряди запроваджують цифрові ініціативи, які також реалізуються і в Україні у формі проєктів. Цифрова трансформація державно-управлінських структур поступово відбувається на всіх рівнях: національному, регіональному, місцевому, але особливої уваги потребує вивчення кейсів з просування подібних проєктів на міжнародних майданчиках. Світове співтовариство продукує ідеологію цифрової досконалості держави, як головну умову її конкурентоспроможності в контексті міжнародних відносин та як пріоритетний напрям у реформуванні бюрократичних практик з надання публічних послуг громадянам країни.

Діджиталізація у сучасному світі дає переваги державним органам, але з точки зору інформаційної безпеки, потребує функціонування майданчиків для комунікації та розробки спільних рішень з іншими державами. ООН та ОБСЄ є організаціями колективної безпеки, проте актуальне коло їх проблематики – це розробка і реалізація механізмів сталого розвитку, врегулювання конфліктів тощо. Саме тому, цифровізація державних послуг, як елемент глобалізаційних процесів, потребує застосування ефективних PR-технологій з метою привернення уваги міжнародних організацій щодо створення алгоритмів формування позитивного бренду держави «в очах» її громадян.

Позитивним прикладом держави, що використовує PR-супровід процесів цифрової трансформації у контексті міжнародного представництва є Данія. Управління урядовою політикою оцифрування цієї країни здійснює спеціально створене Агентство по цифровізації (Agency for Digitisation). Міжнародна робота Агентства з оцифрування зосереджена на брендванні Данії як лідера в галузі цифрового уряду та цифрових державних послуг. Агентство з оцифрування відповідає за інтереси Данії у цифровій сфері на низці міжнародних форумів, включаючи Європейський Союз, Раду міністрів Північної Європи з оцифрування (MR-DIGITAL), Digital Nations, the OECD та багатосторонній форум «Партнерство відкритого уряду» (OGP). Крім того, Агентство з оцифрування проводить ключові

промови про цифрову трансформацію датського державного сектору на ряді міжнародних конференцій, а також приймає багато делегацій з інших країн [1].

Відділ міжнародних комунікацій Агентства з оцифрування Данії має на меті досягнення країною ключових позицій у даній сфері у різних міжнародних організаціях шляхом участі у міжнародних форумах, конференціях, ведення міжнародних переговорів та консультацій. Отже, як висновок, можемо зазначити, що PR-супровід процесів, пов'язаних з цифровою трансформацією у Данії, має на меті формування іміджу сталого «цифрового лідерства» державних інституцій цієї країни, що досить системно і послідовно відпрацьовується на міжнародних комунікативних майданчиках.

Оскільки Україна все частіше має справу з цифровими проектами, відкритими для громадськості, запровадження інформаційних кампаній з елементами PR є позитивним кейсом, але його слід професіоналізувати з точки зору удосконалення цілей, функцій і завдань PR-супроводу. Основою PR є ефективна комунікація, яку слід ретельно планувати, організовувати та впроваджувати, а метою завжди є позитивний вплив на громадську думку щодо проекту. PR-стратегії повинні бути розроблені ще на етапі підготовки проектних пропозицій і реалізовуватися на протязі всіх етапів проектної діяльності, позитивно висвітлюючи результати та отримані переваги. Окрім створення позитивного іміджу «цифрової держави», PR корисний для інформування громадськості про проекти органів державної влади, формування довіри до влади та залучення громадськості до участі у таких проектах.

На нашу думку в Україні повинні бути сформовані проектні команди з PR у складі персоналу структур з цифрової трансформації. Також, вважаємо доречним розглядати PR як окремий підпроект у складі проектів з цифрової трансформації. Сучасний фахівець з PR повинен володіти не тільки комунікативними компетентностями у роботі зі ЗМІ, соціальними медіа, а й бути підготовленим до взаємодії з усіма «стейкхолдерами» процесу цифрової трансформації – центральними органами виконавчої влади, місцевого самоврядування, громадянським суспільством, а також вибудовувати міжнародні канали публічних комунікацій. За таких умов цифрова трансформація в нашій країні відбуватиметься значно швидше та якісніше.

1. International cooperation. URL: <https://en.digst.dk/policy-and-strategy/international-cooperation/>

## ГЕЙМІФІКАЦІЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ HR-МЕНЕДЖЕРА

Ющишина Лариса

Волинський національний університет імені Лесі Українки, м. Луцьк

Гейміфікація використовується в менеджменті з 90-х років минулого століття. Напевно не можна знайти зараз великої компанії, яка не використовує ігрові технології. Інтерес, що виник до розробки проблем пов'язаних із HR-процесами в організації, зумовлений структурними та функціональними змінами, що торкнулися усіх сфер діяльності. А перші згадки про «гейміфіковані» онлайн-системи зустрічаються ще з 80-х років. Так, Річард Бартл, професор Ессекського університету, першопроходець в багатокористувацьких онлайн-іграх, вважає, що спочатку це слово означало «перетворення чогось, що не є грою, в гру» [1]. У своєму нинішньому значенні термін «гейміфікація» вперше зустрічається в 2003 році, коли Нік Пеллінг, британський програміст – розробник ігор, організував консалтингову фірму зі створення ігрових інтерфейсів для електронних пристроїв. Проте родоначальниками гейміфікації вважаються Кевін Вербах і Ден Хантер – автори першого в світі курсу з гейміфікації бізнесу. Як зазначає К. Вербах: «завдання гейміфікації полягає в тому, щоб взяти елементи, які працюють зазвичай у світі ігор і ефективно застосувати в реальному світі» [6]. Це може бути залучення цільової аудиторії, підвищення залученості персоналу, залучення співробітників в будь-яку креативну діяльність, перехід за посиланнями, формування лідерів тощо.

Гейміфікація (від слова game) – означає процес використання ігрового мислення і динаміки ігор для залучення аудиторії і вирішення завдань, перетворення чого-небудь у гру [3]. Теперішнє поняття гейміфікації розширилося і набуло нових аспектів. Побудова ігор десятиліттями досліджувалася з позиції мотивації та психології людини. У своїй праці К. Вербах та Д. Хантер переконливо стверджують, що геймерам не потрібно бути єдиними, хто отримує користь від дизайну ігор. На їх думку, ігрове мислення – вирішення таких проблем, як ігровий дизайнер – може мотивувати працівників та клієнтів та створювати захоплюючі враження, які можуть трансформувати бізнес [6]. Зважаючи на це, деякі дослідники пропонують визначення поняття «гейміфікація» як використання елементів ігрового дизайну в неігрових контекстах [3]. Однак А. Ловінг не погоджується з таким твердженням. На його думку, «гейміфікація – це не ігровий дизайн, бо не можна підвищити цінність

продукту, додавши ігрову механіку. Можна лише показати його цінність, можна змінити парадигму й контекст для відвідувача сайту – підвищивши ступінь його залучення» [7]. Гейміфікація – це використання ігрових елементів і ігрових механік в неігровому контексті [6].

На сьогодні широке коло компаній успішно використовує ігрове мислення. Гейміфікація має сенс і основу для використання ігор для маркетингу, підвищення продуктивності, інновацій, мотивації працівників, залучення клієнтів тощо. Як справедливо стверджують [4], «сучасні елементи гейміфікації переважно спрямовані на посилення зовнішньої мотивації користувачів, тоді як внутрішня мотивація здебільшого ігнорується». Ми все частіше думаємо про мотивацію і оплату праці як про одне і те ж. Численні соціологічні дослідження показують, що окремі менеджери не знають, як правильно мотивувати співробітників компанії. Вони зосереджуються в основному на зовнішніх мотивах: гроші, відпустки тощо, а мають зосереджуватися на внутрішніх. Потрібно враховувати також ряд особливостей, пов'язаних з задоволенням емоційного стану людини у трудовій активності. У кожного вона різна: сенс, незалежність, гордість, ідентифікація, творчість, наснага, складність тощо. Якщо додати ці компоненти і подумати про те, як зробити це на роботі, для підлеглих, як створити свій власний сенс і мотивацію, можна досягти і більшої продуктивності і цілковитого задоволення від роботи.

Психологи довели, що людина, як істота соціальна, підсвідомо моделює своє життя як якусь гру. «Твердження, що основна частина соціальної діяльності складається з ігор, не обов'язково означає, що це здебільшого весело або що сторони не ставляться до них серйозно. Наприклад, футбол або інші спортивні ігри можуть бути невеселими, а гравці – похмурими. Деякі дослідники включали в число ігор цілком серйозні ситуації», – вказує психолог Ерік Берн у праці «Ігри, в які грають люди» [2].

Ігри дають людині велику свободу моделювання поведінки і ситуацій, тому нічого дивного в їх популярності немає. Гейміфікація успішно використовується в банківській сфері, давно використовується в авіакомпаніях (програми лояльності для пасажирів), програми лояльності в ритейлі. Багато передових компаній бачать гейміфікацію як інструмент для мотивації свого персоналу, залучення його у внутрішні бізнес-процеси і за рахунок цього підвищення продуктивності праці. На сьогоднішній день,

гейміфікація є все більш затребуваною на ринку та стає дієвим інструментом в руках HR-менеджера.

На думку представників компанії SoftServe Business Systems, яка тривалий час успішно займається розробками у цій сфері, найефективнішою є гейміфікація для польових сейлз структур (торгові представники, мерчандайзери), де змагальні механіки дуже добре працюють [8]. Нинішні уявлення про дію конкурентних механізмів у ринкових системах значною мірою спрощують розуміння інноваційної практики як полімотивованого, багатофакторного процесу. Тому зі зростанням конкуренції за співробітника стратегія ігрових підходів до неігрових процесів набирає популярності. Компанії змушені все більше уваги приділяти різним способам мотивації, утримання, підвищення ефективності персоналу.

Узагальнюючи вищевикладене, слід зазначити, що стратегічними завданнями HR-менеджерів є впровадження нових інструментів управління, які можуть покращити роботу компанії завдяки створенню сприятливого простору для досягнення бажаного результату. Одним із способів вирішити цю проблему може бути гейміфікація. Вона сприятиме спілкуванню та співпраці у колективі, стимулюватиме критичне мислення, підвищить рівень обізнаності в інформаційно-комунікаційних технологіях тощо. Проте слід пам'ятати, що гейміфікація – це лише простір для пошуку рішень на проблемні питання. Прямих відповідей тут немає. Немає й універсальних інструментів, що можуть покращити ті чи інші процеси. Є лише ігрові елементи, що можуть поліпшити заданий процес, або ж, навпаки, звести його нанівець. Такі провали, що спричиняються порушенням правил ігрової концепції, викликають у працівників відчуття тотального контролю чи маніпулювання. При правильному застосуванні гейміфікація здатна посилити налагоджену модель менеджменту, але не може виправити помилки, що допущені на рівні планування. Тому, з огляду на потенціал та обмеження, які несе у собі гейміфікація, питання її використання в реалізації HR-процесів досі відкрите до дискусій та експериментів.

1. Bartle R. *Designing Virtual Worlds*. New Riders Games, 2003, 741 p.
2. Berne E. *Games People Play: The Basic Handbook of Transactional Analysis*, New-York: Ballantine Books, 1996. 216 p.
3. Deterding S., Dixon D., Khaled R., Nacke L. From Game Design Elements to Gamefulness: Defining Gamification. *Proceedings of the 15th*

International Academic MindTrek Conference: Envisioning Future Media Environments, September 2011, pp. 9-15.

4. Meske C., Brockmann T., Wilms K., Stieglitz S. Social Collaboration and Gamification. Springer International Publishing, Switzerland 2017, pp.93-109.

5. Pelling N. The (short) prehistory of gamification. URL: <http://nanodome.wordpress.com/2011/08/09/the-shortprehistory-of-gamification/>

6. Werbach K., Hunter D. For the Win: How Game Thinking Can Revolutionize Your Business. Wharton Digital Press, Oct 30, 2012, Business & Economics. 148 p.

7. Usability 101: Introduction to Usability. URL: <http://www.nngroup.com/articles/usability-101-introduction-to-usability>

8. <http://www.softservebs.com/blog/geymifikatsiya-v-biznese-kak-vyigrat/>

## ІНВЕСТИЦІЇ У ТУРИСТИЧНУ ГАЛУЗЬ: ФАКТОРИ ВПЛИВУ

Овчиннікова Олена Русланівна

Шибінський Станіслав Ігорович

Хмельницький національний університет

Для забезпечення зміни структури перехідної економіки України в достатніх інвестиціях в умовах обмежених внутрішніх ресурсів необхідно створювати сприятливі умови для залучення іноземних інвестицій [1]. В регіонах має надаватись пріоритетне значення заходам, які спрямовані на підвищення інвестиційної привабливості [2]. Так, туризм є одним із видів активного відпочинку, а для держави туризм є одним із джерел доходів, і розглядається він як економічна категорія.

Дослідження туристичної галузі є досить актуальним, а саме виявлення чинників, що впливають на її розвиток.

Обсяг туристичних потоків – це саме той показник, що дозволяє оцінити стан туристичної сфери, показати попит на туристичну продукцію країни та визначити в загальному спроможність держави приймати туристів. Для детального аналізу розглянемо туристичні потоки в динаміці в Україні за період з 2000 р. по 2019 р. (рис. 1).

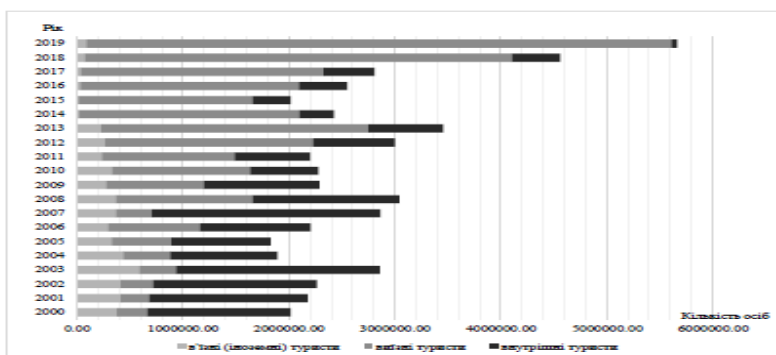


Рисунок 1 – Динаміка туристичних потоків України [3]

Помітно, що динаміка туристичних потоків характеризується переважним зростанням, особливо з 2000 року по 2003 рік, з 2006 року по 2008 рік, з 2011 року по 2013 рік, і що особливо – з 2015 року по 2019 рік. Попит найбільше спостерігається серед внутрішніх та виїзних туристів, а частка іноземних туристів досить мала.

До можливих факторів, що позитивно вплинули на таку кількість туристів, можна віднести масовість туристичного продукту та різноманітність пропозицій. Але порівнюючи Україну з іншими країнами, варто зауважити, що туристичний потенціал, як джерело отримання доходу, не повністю реалізований [4].

Розвиток туристичної сфери визначається не лише соціальними, а й демографічними чинниками. Свідченням важливості врахування демографічних чинників є узгодженість, яка простежується у світових демографічних тенденціях, а також у тенденціях розвитку регіональних ринків туристичних послуг. І розвиток інфраструктури відіграє велику роль у залученні туристів. За умови подальшого ефективного регулювання на регіональному рівні питань розвитку туризму, а особливо внутрішнього, обсяги туристичних послуг та продукції туризму зростатимуть. Таким чином, відповідно і відрахування до бюджету на даному рівні зростають.

Для ведення туристичної діяльності варто враховувати не лише наявність туристичних об'єктів, а й можливість приймати туристів. Потрібно усвідомлювати, що вибір відвідання історичних, культурних, оздоровчих, спортивних або інших пам'яток туристами може бути навіть несвідомим.

Таким чином, залишаються проблемними питання інвестування коштів у туристичну сферу. Проблема полягає в тому, що інвестування туризму потребує залучення особливо великих обсягів інвестицій в основний капітал для забезпечення рентабельності, при наявності інвестиційного ризику таких проектів та, іноді, недосконалість законодавства. Це може відвертати потенційного інвестора.

1. Дядечко Л. П. Економіка туристичного бізнесу. – К.: Центр учбової літератури, 2009. – 224 с.

2. Лендел, О. Д. Шляхи оптимізації управління розвитком туристично-рекреаційного комплексу регіону / О. Д. Лендел // Науковий вісник Ужгородського університету : серія: Економіка; збірник наукових праць / редкол.: В. П. Мікловда, М. І. Пітюлич, Н. М. Гапак та ін. – Мукачево : Карпатська вежа, 2013. – Вип. 1 (38). – С. 200-207.

3. Офіційний сайт Державного Комітету статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [www.ukrstat.gov.ua](http://www.ukrstat.gov.ua)

4. Оцінка туристично-рекреаційного потенціалу регіону: монографія / за заг. ред. В. Г. Герасименко. – Одеса: ОНЕУ, 2016. – 262 с.



## РЕАЛІЗАЦІЯ СОЦІАЛЬНОЇ ПАРАДИГМИ ПРИ УПРАВЛІННІ ТУРИСТИЧНИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ

Джинджоян Володимир

ВНПЗ «Дніпровський гуманітарний університет»

В процесі визначення методології наукового дослідження соціальних процесів у суспільстві важливим науковим завданням є вибір або поєднання методологій різних наукових шкіл під час дослідження економічного розвитку та соціальних процесів в суспільстві, в тому числі і з урахуванням впливу сучасних корпоративних структур. Важливим завданням є також врахування зміни пріоритетів у створення доданої вартості та формування національного доходу країн – від виробництва товарів до надання послуг. Останнє пов'язано із прискореним розвитком сфери послуг – перш за все інформаційних та наукових. Великий сегмент світового ринку послуг займають також туристичні послуги.

Для економічної науки найбільшу цікавість мають дослідження соціальних умов формування ринкової економіки, тенденції й механізми соціальної диференціації, тенденції трансформації соціальної структури суспільства [1]. Ці напрями діяльності інституту соціології визначають економіку як одну із складових динаміки соціальних процесів в суспільстві та обумовлюють взаємовплив соціальних та економічних процесів.

В системі парадигм, які є інструментами сучасного наукового дослідження соціальна парадигма посідає чільне місце і є важелем в організації процесів досліджень та інтерпретації їх результатів. В економічних дослідженнях також соціальна парадигма займає провідні ролі як каталізатора наукових ідей та досліджень. На основі застосування соціальної парадигми, знаходячись в мейнстрімі ідей соціальної парадигми необхідно визначити, що будь яка діяльність, функціонування економічної системи містить в собі соціальну спрямованість, соціальні наслідки, соціальне значення. Якщо проаналізувати діяльність господарюючих суб'єктів в будь-якій сфері народного господарства, то можна побачити, що крім суто фінансових, економічних результатів така діяльність є соціальною за сутністю та має соціальні наслідки [2].

Безпосередньо в механізмах діяльності туристичних підприємств, слід виокремити напрями, які мають соціальний вектор спрямування. До таких напрямів діяльності можна віднести перш за все освітній туризм, який є одним з елементів формування людини нової формації

– високоосвіченої та культурної, медичний туризм – який на теперішній час все більше стає складовою системи охорони здоров'я, історико-культурні види туризму, «зелений» туризм та ін. [3].

Сучасний етап розвитку бізнес-середовища в туристській сфері обумовлюється підвищенням вимог клієнтів до послуг, що надаються, пошуку нових форм їх надання, формуванням інноваційних підходів до організації управлінського процесу. Основними напрямками вдосконалення принципів організації підприємницької діяльності в туристичному бізнесі є оптимізація фінансових ресурсів і підвищення ефективності використання трудових активів компанії, щоб туризм приносив прибуток у державну казну [4].

Сучасний туризм потребує вивчення умов, що визначають масовість туризму, формування цілих туристичних потоків на основі їх соціального статусу. Таким чином, розвиток сучасного туризму підпорядковується тим же основним законам, що і суспільство з його продуктивними силами. Це проявляється в наступному: забезпечення повноцінним життям людини як головної складової виробництва всіх сфер життєдіяльності суспільства; відпочинок людини у вільний від роботи час, який дійсно є безцінним капіталом; розширення світогляду в ході турпоїздки як необхідного процесу соціалізації особистості в цілому.

1. Джинджоян В.В. Базисні детермінанти розвитку туристичних підприємств на основі їх соціальної діяльності : монографія. *Запоріжжя : Класичний приватний університет*, 2020. 248 с.

2. Джинджоян В.В. Аналіз туристичних підприємств України в контексті реалізації соціальних функцій. *Ефективна економіка*. [Електронний ресурс] – 2019. – № 11 – Режим доступу до журналу: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/5\\_2020/77.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/5_2020/77.pdf)

3. S. Sardak, V. Dzhyndzhoian and A. Samoilenko. Global innovations in tourism. *Innovative Marketing*. 2016. № 3. P. 45-50.

4. Сардак С.Е., Джинджоян В.В. Маркетинг : навч. посіб. Д. : ДГУ, 2018. 242 с.

## СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ В ГОТЕЛЯХ: ПРИНЦИПИ ПОБУДОВИ

Супрунюк Тетяна, Януль Павліна, студентка  
Вища школа суспільно-економічна в Пшеворську

Управління готельним підприємством є важливим видом економічної діяльності, що направлений на раціональну організацію трудових, матеріальних ресурсів, використання новітніх інформаційних методів в готельному господарстві.

Сутністю управління в готелях є збереження конкурентної позиції серед аналогічних підприємств, забезпечення кращої структури управління, використання кадрів, матеріально-технічної бази, покращення статусу готелю. Організація управління готелями напряму залежить від розміру готелю, його функціонального призначення, розміщення в тій чи іншій кліматичній зоні.

Система управління готелями створюється одночасно з прийняттям бізнесменом рішення вкладення своїх коштів саме у готельний бізнес. Це дуже відповідальне рішення, так як гроші вкладаються в будівництво архітектурних форм, призначених для обслуговування, розважання відвідувачів і отримання для себе прибутків. Планування початку бізнесу передбачає початок його існування і розвиток на роки та навіть десятиліття. Система управління таким бізнесом є динамічною, що постійно розвивається, змінюється разом з функціонуванням бізнесу.

Управління готелями здійснює адміністративно-управлінська служба, вона забезпечує організацію всіма ланками готелю, приймає рішення по роботі на поточний період, вирішує фінансові, кадрові питання, забезпечує модернізацію готелю. А також слідкує за тим, щоб робота готелю відповідала законодавству країни зі сплати податків та дотримання екологічних вимог.

Важливе значення для забезпечення ефективного функціонування готельного підприємства має побудова організаційно-функціональної системи управління. Її визначають як впорядковану систему управлінських ланок для забезпечення взаємозв'язку між керуючою та керованою підсистемами, розвиток цієї системи як одного цілого. Управлінські ланки утворюють структуру управління із конкретним розташуванням, співвідношенням і взаємозв'язком.

Для забезпечення економічної ефективності, конкурентоздатності, раціональної кооперації необхідним є формування організаційної структури, яка відображається графічним способом у вигляді

двомірної схеми. Дана схема управління готельним підприємством створюється його керівниками на початковій стадії і визначається спеціалізацією закладу, розташуванням гостей, обсягом номерного фонду та іншими факторами. Структура управління затверджується статутом підприємства і документально оформляється положенням про сферу послуг, посадовими інструкціями із управління.

В організаційній структурі готелю виділяються рівні управління, ланки і зв'язки. Структурні підрозділи належать до ланок управління готельних підприємств. Менеджери виконують функції управління, забезпечують регулювання і координацію діяльності структурних підрозділів. Рівень управління є сукупністю управлінських ланок, що займають певний ієрархічний рівень у системі управління готелем.

До головних принципів організації системи управління готельними підприємствами належать: організаційна структура управління, яка відображає цілі та стратегію підприємства; організація та виробництво послуг, згідно попиту гостей; поєднання прав та обов'язків, відповідальності та контролю в управлінні; здатність чітко реагувати на зміни попиту, вдосконалювати технологію виробництва, запровадивши для цього інновації; відповідність витрат на утримання органів управління можливостям організації; формування рівнів управління, укомплектованих кваліфікованими спеціалістами, легкістю для розуміння персоналом та пристосованою до певної форми управління; забезпечення організацією раціонального зв'язку між службами та персоналом.

Отже, побудова системи управління в готелях має важливе значення для забезпечення ефективного функціонування будь-якого готельного підприємства.

1. Гакова М.В. Управління підприємствами готельно-ресторанного господарства: сутність та специфіка. Науковий вісник Ужгородського національного університету, Випуск 13, частина 1 - 2017 - с. 55-60 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://elibrary.donnuet.edu.ua/222/1/Gakova\\_article\\_13\\_1\\_2017.pdf.pdf](http://elibrary.donnuet.edu.ua/222/1/Gakova_article_13_1_2017.pdf.pdf)

2. Круль Г.Я. Основи готельної справи / Г.Я. Круль [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://bib.convdocs.org/v29984/>

3. Організація готельного обслуговування: Підручник / Мальська М.П., Пандяк І.Г. – К., 2011. – 366 с.

4. Роглев Х.Й. Основи готельного менеджменту: Підручник. – К.: Кондор, 2009. – 408 с.

# УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА: ОСНОВНІ ПІДХОДИ ТА ПРОБЛЕМИ

Лізанець Софія, Кучер Маргарита  
Університет митної справи та фінансів  
м. Дніпро

Визнання персоналу ключовим елементом успіху туристичних підприємств означає потребу у відповідному управлінні людськими ресурсами, що пов'язано з необхідністю вирішення низки питань, які стосуються пошуку, зайнятості, використання праці та розвитку працівників, мотивування та створення відповідних умов праці тощо. Вирішення цих питань відповідно до вимог сьогодення обумовлює необхідність постійного пошуку ефективних способів управління персоналом.

Основні положення управління персоналом туристичних підприємств розглянуто в роботах Кіптенко В.К. [1], Мальської М.П., Бордун О.Ю., Жук І.З. [2], Ровенської В.В., Шишкової Н.С. [3], Сардак С.Е. [4] та інших. В роботах науковців окреслено найбільш поширені проблеми, притаманні вітчизняній практиці управління в сфері туризму, а саме: низький рівень заробітної плати, нестача кваліфікованих працівників, сезонна зайнятість, нестабільний графік роботи, відсутність HRM-практики, а, відтак, високий рівень плинності кадрів та труднощі в наборі й утриманні співробітників.

Для розв'язання цих проблем важливо визначитися з детермінантами їх виникнення. Одним з факторів, який впливає на вибір методів управління персоналом в туристичній організації, є відношення керівництва до своїх співробітників.

Залежно від відношення до персоналу як об'єкта управління виділяють три підходи [5]:

- економічний - відношення як до робочої сили (розглядається лише функція персонала – праця);
- органічний - розгляд працівника через його роль (посаду) у виробництві або як складний об'єкт організації;
- гуманістичний - відношення до працівника як члена команди, як найціннішого капіталу організації

Гуманістичний підхід є найбільш прогресивним. Однак, на сучасному етапі розвитку туристичних підприємств співробітник розглядається як джерело досягнень конкурентних переваг, складний ресурс організації, яким можна управляти. Персонал є «обличчям»

туристичного підприємства, який знаходиться в постійному контакті з клієнтом і формує враження клієнта про діяльність фірми.

В контексті гуманістичного підходу задоволення потреб працівника повинно стати орієнтиром у процесі розробки кадрової політики туристичного підприємства.

З метою підвищення ефективності управління персоналом керівництву туристичних фірм рекомендовано:

- створити умови для самореалізації працівників;
- сформувати організаційну культуру ефективних каналів комунікації;
- розробити ефективну систему мотивації та стимулювання працівників (винагорода за відсоток від реалізації продукту, розробка бонусної програми; знижки на путівки або інші послуги для працівників фірми; соціальний пакет);
- створити умови «здорової конкуренції», дружньої, сприятливої атмосфери в колективі – атмосфери довіри;
- розвиток персоналу за рахунок фірми;
- широке застосування соціально-психологічних методів управління.

Використання гуманістичного підходу є найкращим способом управління персоналом туристичних підприємств в умовах сьогодення.

1. Кіптенко В.К. Менеджмент туризму: підручник. К.: Знання, 2010. 502 с.

2. Мальська М.П., Бордун О.Ю., Жук І.З. Управління персоналом у туризмі: теорія і практика. Навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2013. 232 с.

3. Ровенська В.В., Шишкова Н.С. Особливості управління персоналом у туристичній галузі України. *Приазовський економічний вісник*. 2019. Випуск 3(14). С. 222-229.

4. Сардак С.Е., Кучер М.М. Менеджмент в туризмі: зміст, особливості, тенденції розвитку. *Сучасні реалії фінансово-економічного розвитку регіонів, галузей, підприємств, бізнесу: монографія*. / за ред. Л.М. Савчук, Л.М. Бандоріної. Дніпро: Пороги, 2020. 425-436 с.

5. Костунець Т.А., Корнійчук А.М. Підходи до управління персоналом підприємств: теоретичний базис. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2014. Випуск 2. С.570-572.

# **ЗНАЧЕННЯ САНАТОРНО-КУРОРТНИХ ПІДПРИЄМСТВ В ДЕРЖАВНІЙ ПОЛІТИЦІ РОЗВИТКУ ТУРИЗМУ**

**д.е.н, проф., Сазонець І.Л., Ходак О.В.**

**ВНПЗ «Дніпровський гуманітарний університет» (м. Дніпро)**

Державна політика в туристичній сфері базується на всебічному розвитку наявного в країні рекреаційного потенціалу. Актуальність теми дослідження цього питання обумовлена збільшенням ролі санаторно-курортних підприємств в економіці і соціальной 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 рядом 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 загальній 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 соціальной діяльності»[1]. В цій монографії автором досліджено теоретичні та методологічні основи функціонування і розвитку туристичних підприємств в контексті реалізації соціальной парадигми, визначено фундаментальні детермінанти розвитку діяльності туристичних підприємств, запропоновано напрямів реалізації соціальных детермінант в діяльності туристичних підприємств, проведено аналіз розвитку туристичних підприємств в контексті реалізації соціальной 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 політиці розвитку

туризму 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 кількістю та обсягом завдань, які стоять перед ним.

Санаторно-курортна справа традиційно є складовою частиною національної державної політики в сфері туризму і одним з найважливіших об'єктів державного регулювання. Крім виконання своєї основної соціальної функції – підтримки здоров'я, здоровниці створюють соціальний стабілізуючий ефект за рахунок створення нових робочих місць в соціально-побутовій та виробничій інфраструктурі.

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. Джинджоян В.В. Базисні детермінанти розвитку туристичних підприємств на основі їх соціальної діяльності : монографія. Запоріжжя : Класичний приватний університет, 2020. 248 с

2. 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.



## КОНЦЕПЦІЯ СМАРТ-МІСТ В СУЧАСНОМУ ТУРИЗМІ

**Ожема С.В.**, к.е.н.,

Луцький інститут розвитку людини м. Луцьк, Україна.

**Буковська І.Д.** студентка 4-го курсу

Луцький інститут розвитку людини м. Луцьк, Україна

Інновації в туризмі сприяють створенню нових ідей, продуктів і процесів. В сучасній «смарт економіці», інновації, як правило, досягаються за рахунок створення і застосування нових технологій та методів управління. В підприємстві існує комерційне застосування інновацій для підвищення продуктивності у бізнесі будь-якого масштабу, в різних нішах. Існує тісний зв'язок між сферою будь-якого виду економічної діяльності і «смарт-економікою», тому що кластеризація в межах дестинації та між дестинаціями є одним з ключових інструментів, які можуть сприяти інноваціям і поліпшенню продуктивності і швидкодії всієї сфери діяльності, або підгалузі. Прикладні системи поєднуючись із смарт-методом утворюють «розумні міста» з прикладних систем [3].

Застосування сучасних інформаційних технологій підвищує безпеку та якість туристичних послуг. Нині в туризмі використовують глобальні розподільчі системи (Global Distribution System), які забезпечують швидке і зручне бронювання квитків на транспорт, резервування місць у готелі, прокат автомобілів, обмін валют, замовлення квитків на спортивні та культурні заходи і т.д. Найбільшими глобальними розподільчими системами на міжнародному ринку туристичних послуг є AMADEUS, Worldspan, Galileo, Sabre [2].

Внаслідок активного впровадження концепції Smart City місто перетворюється на великий сервіс, який працює внаслідок активної взаємодії містян, влади та бізнесу. Інформаційно-комунікаційну структуру такого міста можна уявити у вигляді постійно повторюваного циклу, результатом якого є створення нескінченних міських сервісів та проєктів. Отримані відкриті дані, зібраних, зокрема, за допомогою різноманітних сервісів та додатків проходять етап аналітики. Під час аналітичного етапу відбуваються спроби пошуку вирішення наявних проблем, коли такий пошук знаходить рішення настає етап безпосередніх дій, направлених на вирішення проблем.

Концепція Smart City забезпечує постійну діяльність цього циклу, тобто постійне рішення проблем містян. Концепція Smart City

призначена для того, щоб знаходити оптимальні рішення для покращення життя в місті, базуючись на соціальних, економічних, екологічних та культурних викликах. Використовуючи для їх вирішення сучасні технології та інновації, вона забезпечує комфортне та безпечне міське середовище, розумне та відкрите управління містом, створення інноваційного середовища та, найголовніше, перетворення громадян з пасивних спостерігачів на активних суб'єктів розвитку міста.

Концепція Smart City покликана створити можливості для еволюції міста, поєднуючи стратегічний підхід, технологічне досягнення та широке долучення громадськості до творення нової якості життя. Вона передбачає участь всіх учасників управлінського процесу: політичних лідерів, депутатів, керівників та працівників департаментів і служб міста; державних та приватних операторів житлово-комунальних послуг, операторів зв'язку, освітніх та наукових закладів; кінцевих користувачів – містян та представників міського бізнесу; інвесторів – українських та міжнародних банків, інвестиційних фондів та міжнародних організацій [1].

Отже, сучасна концепція планування смарт-міст покликана створити такі умови перебування у місті, які можуть слугувати активуючими чинниками щодо розвитку туризму та покращенню туристичної інфраструктури міст.

1. Концепція Smart City URL: <https://www.prostir.ua/?library=kontseptsiya-smartcity>
2. Мельниченко С. В. Інформаційні технології в туризмі: теоретичні та практичні аспекти. Вісник Запорізького нац. ун-ту, 2010. №2(6). С. 128-138.
3. Туник О. Смарт-туризм : система взаємовідносин в дестинації. URL: [www.researchgate.net/publication/322365118\\_Smart-turizm\\_sistema](http://www.researchgate.net/publication/322365118_Smart-turizm_sistema)

**Наукове видання**

**ТЕОРІЯ ТА ПРАКТИКА МЕНЕДЖМЕНТУ**

*Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції*

*(12 травня 2021 року)*

Друкується в авторській редакції

Відповідальність за інформацію, викладену в публікаціях,  
несуть автори

Коректор О.В. Рудь  
Технічний редактор О.В. Рудь

