

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**

**ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІНФРАСТРУКТУРИ І ТЕХНОЛОГІЙ**  
**Кафедра менеджменту, публічного управління та адміністрування**

**ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**  
**РАДІОЕЛЕКТРОНІКИ**

**Кафедра економічної кібернетики та управління економічною безпекою**



Co-funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union

## **МАТЕРІАЛИ**

**II МІЖНАРОДНОЇ НАУКОВО-ПРАКТИЧНОЇ КОНФЕРЕНЦІЇ**

# **«УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ В УМОВАХ ПРОТИДІ ГІБРИДНИМ ЗАГРОЗАМ НАЦІОНАЛЬНІЙ БЕЗПЕЦІ»**

*В рамках реалізації проекту  
Erasmus+ «Академічна протидія гібридним загрозам» WARN  
610133-EPP-1-2019-1-FI-EPPKA2-CBHE-JP*

**7 грудня 2021 року**

**КИЇВ – 2021**

УДК 338.2:351.863

JEL M, H 56, F, H 1, L 26, O32, I 2

*У збірнику представлено матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції «Управління та адміністрування в умовах протидії гібридним загрозам національній безпеці».*

*Матеріали подано у авторській редакції. Редакційна колегія може не поділяти думок авторів. За достовірність даних та унікальність поданого до друку матеріалу відповідальність несуть автори.*

*Матеріали призначено для користування широким колом зацікавлених осіб: учаниками WARN-спільноти, науковцями, викладачами закладів вищої освіти, працівниками органів державної влади, підприємцями, здобувачами вищої освіти тощо.*

Друкується за рішенням Вченої ради Інституту управління, технологій та права ДУІТ, протокол No 5 від 28 грудня 2021 р.

**Редакційна колегія:**

**Голова:**

*Брайковська Н.С.* – ректор ДУІТ, кандидат технічних наук, професор, Почесний працівник транспорту України, Відмінник освіти України, Почесний залізничник.

**Заступники Голови:**

*Горбань А.В.* – перший проректор ДУІТ, кандидат історичних наук, доцент;

*Дудник Ю.П.* – проректор з науково-педагогічної роботи ДУІТ, кандидат педагогічних наук;

*Боняр С.М.* – декан факультету управління і технологій ДУІТ, доктор економічних наук, професор;

*Полозова Т.В.* – завідувач кафедри економічної кібернетики та управління економічною безпекою Харківського національного університету радіоелектроніки (ХНУРЕ), член НМР, доктор економічних наук, професор.

**Члени оргкомітету:**

*Карпенко О.О.* – доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту, публічного управління та адміністрування ДУІТ,

*Гришко С.В.* – к.е.н., доцент кафедри Економічної безпеки та управління економічною безпекою ХНУРЕ, доцент кафедри Штучного інтелекту ХНУРЕ, координатор проекту "Академічна протидія гібридним загрозам, WARN"

*Тарновська І.В.* – к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту, публічного управління та адміністрування ДУІТ, відповідальний секретар.

**Управління та адміністрування в умовах протидії гібридним загрозам національній безпеці:** Матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції (м. Київ, 7 грудня 2021 року). К.: ДУІТ, ХНУРЕ. 2021. 694 с.

**This project has been funded with support from the European Commission.**

**This publication [communication] reflects the views only of the author, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.**

© Колектив авторів,  
2021

## ЗМІСТ

<i>Вітальне слово ректора Державного університету інфраструктури та технологій</i> .....	22
--	----

### СЕКЦІЯ 1

#### МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНІЗАЦІЙ І АДМІНІСТРУВАННЯ

<i>Batsenko Liudmyla, Klymenko Yana</i> Modern approaches to building an effective system of administrative management of enterprises.....	23
<i>Godlevskiy Julia</i> The influence of organizational culture on organizational performance.....	26
<i>Kisera Tetiana, Ursulian Oleksandr-Albert, Volovyk Olena</i> The concept of audit in logistics and its implementation.....	28
<i>Ostapenko Viktoriia</i> Interactions and integration of education, science and business: experience of their management in the world.....	30
<i>Porfirenko Volodymyr, Dekhtiarenko Dmytro</i> Factors for reducing the environmental load during transportation in megacities.....	33
<i>Porfirenko Volodymyr, Oleksiienko Oleksandr</i> Organization and management of remote work in enterprises in a pandemic condition.....	36
<i>Vlasova Valentyna, Zvezdin Ihor, Silikov Mykola</i> Adaptive approach to management of innovative development of sea ports.....	40
<i>Артемчук В.О., Палеха А.П.</i> Історія розвитку менеджменту як науки.....	42
<i>Бахмут А.І., Гуржій Н.М.</i> Проблеми управління проектною командою в ІТ компанії.....	45
<i>Баценко Л.М., Галенін Р.В.</i> Формування маркетингового підходу в управлінні.....	47
<i>Баценко Л.М., Литвинчук А.А.</i> Формування корпоративної культури в адміністративному менеджменті..	50

<b>Баценко Л.М., Пересадько А.С.</b> Особливості формування нематеріальної мотивації в системі адміністративного менеджменту.....	53
<b>Белянська Ю.В.</b> Ризики інноваційної діяльності у сфері транспорту.....	55
<b>Бойківська Г.М., Волинець Б.І.</b> Цифрова компетентність HR-менеджера як одна з основних навичок сучасного світу.....	58
<b>Власова В. П., Власов М.А.</b> Стратегія оперативного реагування в ресторанному бізнесі.....	60
<b>Галинська А.В., Щербак Т.В.</b> Психологічні основи прийняття управлінських рішень в організації.....	63
<b>Гриценко Н.В.</b> Роль кадрового менеджменту в системі управління транспортного сектору країни.....	65
<b>Гуріна Г.С., Новак В.О., Бутенко К.Ю.</b> Маркетингові комунікації в міжнародному конкурентному середовищі...	68
<b>Гусак О.А.</b> Рефреймінг як когнітивна методика стратегічного розвитку підприємства	70
<b>Данилевич Н.М., Борзак Ю.В.</b> Можливості та виклики у новій парадигмі лідерства 21 століття.....	72
<b>Данилевич Н.М., Маруніч К.В.</b> Сучасні методи підбору та відбору кадрів на підприємстві	75
<b>Дашутіна Л.О., Ярмош Т.А.</b> Сучасний стан інноваційної діяльності на підприємстві харчової промисловості.....	77
<b>Дубовик С.Г., Миненко Р.Ю.</b> Управління та адміністрування медичними організаціями.....	80
<b>Железняк К.Л., Скатерна С.А.</b> Проблематика процесу управління в Україні.....	82
<b>Залюбінська Л.М., Кіріліна М.А.</b> Інтелектуальний капітал та конкурентоспроможність організацій.....	84

<b>Зорька Ю.О.</b> Сталий розвиток транспортної системи України.....	86
<b>Калінічева Г.І.</b> Управління знаннями у закладах вищої освіти як чинник протидії гібридним загрозам: пошук оптимальної моделі.....	88
<b>Капліна А.І., Баранова К.А.</b> Статистика внутрішнього та міжнародного туризму.....	94
<b>Капліна А.І., Бурим М.І.</b> Найважливіші тенденції глобального управління бізнесом.....	98
<b>Капліна А.І., Рзаєва Е.Р.</b> Туризм як об'єкт статистичного дослідження.....	100
<b>Капліна А.І., Смолінкіна О.І.</b> Світові тенденції розвитку менеджменту персоналу.....	102
<b>Капліна А.І., Хорошко А.Ф.</b> Шляхи підвищення ефективності управління персоналом.....	104
<b>Карпенко О.О., Рябова К.Ю.</b> Ринок праці у сфері інформаційних технологій: українські реалії.....	107
<b>Касич А.О., Красюк Я.О.</b> Інновації в управлінні персоналом як основа розвитку підприємства.....	111
<b>Комендант М.Л., Бакалінський О.В.</b> Управління трейд-маркетингом на підприємствах роздрібної торгівлі в сучасних реаліях.....	113
<b>Кучерук Г.Ю., Табунець П.О.</b> Удосконалення логістичної системи управління збутовою діяльністю підприємства.....	115
<b>Кучерук Г.Ю., Турчик О.О.</b> Формування логістичної стратегії підприємства в умовах сучасного управління.....	118
<b>Литвишко Л.О., Сорока М.В.</b> Інституціональне забезпечення антикризового управління з раціонального використання водних ресурсів.....	120
<b>Лобода Н.О., Чабанюк О.М.</b> Автоматизація доходів в бізнесі умовах фіскальної стабільності.....	123

**Осипова Є.Л., Сікорський М.О.**

Формування системи організаційних змін в умовах турбулентного середовища..... 125

**Осипова Є.Л., Ярош В.О.**

Організація ефективного фінансового планування на підприємстві..... 127

**Пахота Н.В.**

Екологічний менеджмент як ефективний інструмент розвитку підприємства..... 130

**Пахота Н.В., Оліх К.О.**

Управління креативним потенціалом підприємства..... 132

**Пахота Н.В., Посільський О.О.**

Управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах кризи..... 134

**Пахота Н.В., Савенко А.В.**

Управління діловою кар'єрою персоналу в підприємстві..... 136

**Пахота Н.В., Щипакін Є.І.**

Психологічні методи управління персоналом на підприємстві..... 138

**Пилипенко О.В., Соколова Е.О.**

Комплаєнс-контроль – підхід до управління фінансовими та економічними ризиками..... 141

**Пічугіна М.А., Похиленко І.В.**

Технологія прийняття управлінських рішень..... 144

**Польовик І.О.**

Основна проблема діяльності залізничного транспорту..... 147

**Порфіренко В.І., Капшук А.А.**

Використання тайм-менеджменту для підвищення ефективності діяльності підприємства..... 149

**Семенчук Т.Б., Дембик А.Д.**

Удосконалення оцінки ефективності антикризового управління для транспортних підприємств..... 151

**Семенчук Т.Б., Захаренко З.А.**

Ключові показники ефективності транспортної логістики..... 154

**Семенчук Т.Б., Кузьмич А.С.**

Управління стресом та методи уникнення менеджером стресових ситуацій..... 157

<b>Семенчук Т.Б., Русин А.Г.</b> Застосування концепції Кайдзен у логістичній діяльності підприємства...	159
<b>Семенчук Т.Б., Штепа Д.І.</b> Розвиток навичок лідера на основі тайм-менеджменту.....	162
<b>Сенченко Є.С., Чопко Н.С.</b> Механізм протидії гібридним загрозам на рівні бізнес-середовища.....	164
<b>Сніжко Л.Л., Разводовська В.О.</b> Обґрунтування стратегічних рішень в операційній діяльності підприємств транспортного комплексу в умовах невизначеності та гібридних загроз.....	167
<b>Стратічук О.В., Алещенко Л.О.</b> Особливості динамічного середовища в стратегічному управлінні.....	169
<b>Судакова О.І., Холодкова О.К., Зима О.В.</b> Адаптивне управління підприємницькими структурами в умовах пандемії COVID-19.....	172
<b>Тарновська І.В., Джус А.В.</b> Організація дистанційної та надомної роботи персоналу підприємства в умовах пандемії.....	174
<b>Тарновська І.В., Сирих Ю.В.</b> Управління персоналом підприємства в умовах пандемії COVID-19.....	178
<b>Урсакій Ю.А.</b> Канбан – один із принципів методики ефективного управління процесами.....	180
<b>Урушкіна А.О., Дехтяр Н.А.</b> Завдання управління якістю готельних підприємств як складова регіонального розвитку туристичної інфраструктури.....	182
<b>Харчук О.В., Кузьменко С.В.</b> Формування кадрової політики підприємства.....	186
<b>Харчук О.Г., Коваленко Д.П.</b> Проблеми планування менеджерів різних ланок управління.....	188
<b>Хмільовська Л.В., Фасолько Т. М.</b> Соціальні мережі як потужний інструмент будівництва бренду роботодавця.....	191
<b>Хмурова В.В., Кривель М.О.</b> Бренд та його особливості.....	193

<b>Хмурова В.В., Шестак Д.О.</b> Кольорові компанії в сучасному світі.....	196
<b>Чопко Н.С., Мірошніченко Д.С.</b> Управління діяльністю підприємства на різних етапах життєвого циклу в умовах протидії загрозам національної безпеки.....	199
<b>Яновська В.П., Вареник Ю.М.</b> Макроекономічні тренди в сфері охорони здоров'я як складова національної безпеки.....	202
<b>Яценко О.М., Артеменко Л.П.</b> Методичні підходи до стратегічного забезпечення екологічної безпеки...	203
<b>Яценко О.М., Артеменко Л.П.</b> Складові соціальної безпеки підприємства.....	206

## СЕКЦІЯ 2

### ГІБРИДНІ ЗАГРОЗИ - СУЧАСНІ ВИКЛИКИ ДЛЯ УКРАЇНИ ТА СВІТУ

<b>Bondar-Pidhurska Oksana, Karangwa Charles, Ammar Ahmed Omar Ali</b> Management of competitiveness of enterprises in conditions of hybrid threats of sustainable development: innovative technologies and ecosconsciousness...	209
<b>Kaikova Olena</b> Academic approach to building resilient nation.....	212
<b>Otenko Iryna, Teshner Illya</b> Ukraine in the system of international relations.....	214
<b>Ptashchenko Olena, Durnev Illya</b> The importance of emotion in negotiations.....	215
<b>Sunde Arild</b> National resilience as a tool to counter hybrid threats.....	217
<b>Бараняк І.Є.</b> Демографічні перспективи Карпатського регіону в умовах посилення мобільності молоді.....	220
<b>Безпарточний М.Г., Брітченко І.Г., Безпарточна О.С.</b> Забезпечення енергетичної безпеки України в умовах гібридних загроз...	222



<b>Білецька Т.В.</b> Перспективи закінчення «гібридної війни» і постконфліктного врегулювання проблеми східноукраїнського політичного сепаратизму: світові практики.....	225
<b>Бобрицький Л.В.</b> Необхідність асиметричної протидії російській гібридній агресії.....	229
<b>Бритова Г.В.</b> Гібридні ризики та загрози гібридних війн у сучасному суспільстві.....	231
<b>Буга Н.Ю.</b> Сучасні екологічні виклики для економіки України.....	234
<b>Ведєнєєв Д.В.</b> Інституалізація досліджень гібридної конфліктності в Україні.....	237
<b>Голова М.А., Торопчин Д.Г.</b> Складова професійної підготовки майбутнього офіцера в умовах Cognitive Warfare – управлінська компетентність.....	240
<b>Гончаренко О.Г.</b> Енергетичний ринок і проблеми його становлення в Україні.....	242
<b>Гончарук А.М., Швець В.А., Коломієць М.В.</b> Кібербезпека у логістиці.....	245
<b>Гращенко І.С.</b> Становлення транспортної політики ЄС.....	248
<b>Дівізінюк М.М., Мирошниченко А.О., Стрілець В.В., Шевченко Р.І.</b> Запровадження ризик-орієнтованого підходу до визначення гібридних загроз у сфері цивільного захисту.....	251
<b>Жукова Л.М., Півняк Ю.Б.</b> Гібридні загрози як сучасні виклики для світу та України.....	255
<b>Карпенко О.О., Потаповська М.О.</b> Протидія гібридній агресії в економічній сфері.....	258
<b>Кронівець Т.М., Дорош В.С.</b> Правові засади функціоналу Дія в контексті захисту приватності життя людини.....	261
<b>Кронівець Т.М., Мацевич В.В.</b> Кібербезпека реєстрів нотаріальної діяльності та дотримання нотаріальної таємниці в Україні.....	264

<b>Кронівець Т.М., Шобей Л.М.</b> Виклики сучасності в умовах гібридної загрози та її значення для України.....	267
<b>Курбатова Т.О., Юрченко А.В.</b> Територіальні претензії в Арктиці в контексті глобальних кліматичних змін.....	270
<b>Кучеренко С.Ю., Леваєва Л.Ю.</b> Державна політика у сфері зайнятості населення.....	272
<b>Лазіс П.М., Курбатова Т.О.</b> «Північний потік-2»: наслідки для України та Європи.....	275
<b>Ляшенко О.М.</b> Конвергенція гібридних загроз в умовах нової реальності.....	277
<b>Могилат В.А., Гришко С.В.</b> Безпека зовнішніх комунікацій бізнесу в умовах гібридних загроз.....	280
<b>Озель В.І., Бурденюк А.О.</b> Досвід зарубіжних країн та перспективи для України у розв'язанні гібридних загроз.....	282
<b>Орел С.М.</b> Україна та Європа в умовах гібридних загроз.....	285
<b>Пивовар А.О., Гришко С.В.</b> Безпекова культура бізнесу як елемент захисту від гібридних загроз.....	289
<b>Пилипенко О.В.</b> Соціальний маркетинг як засіб протидії гібридним загрозам.....	291
<b>Підгірна В.Н., Гладий А.В.</b> Гібридні загрози: нові виклики та можливості для України.....	294
<b>Приймак В.І., Вишневська С.М., Трач А.І.</b> Вплив російської інформаційної війни на розвиток людського капіталу в Україні.....	296
<b>Радченко О.О.</b> Глобальні екологічні виклики національній безпеці держави.....	299
<b>Сергієнко Т.І., Авдєєва А.О.</b> Гібридні загрози та особливості війни нового типу.....	302
<b>Суслов А.І., Мацієвський Ю.В.</b> «Гроші за зброю»: роззброєння як елемент політики перехідного періоду	

в ОРДЛО.....	304
<b>Тарновська І.В., Орлов А.В.</b> Цифрова трансмісія даних в закладах вищої освіти в умовах протидії гібридним загрозам.....	307
<b>Тарновська І.В., Суржиков В.Ю.</b> Напрями співпраці України з ЄС та НАТО щодо протидії гібридним загрозам.....	310
<b>Харчук О.Г., Рубан О.С.</b> Робота підприємств України під час карантину.....	311
<b>Худов Г.В., Хижняк І.А.</b> Інформаційні та смислові загрози національній безпеці з боку Російської Федерації.....	314
<b>Чопко Н.С., Башуцька Л.М.</b> Гібридні загрози в Україні та міжнародний досвід у протидії.....	316
<b>Чорна В.Д., Сергієнко Т.І.</b> Геополітичний конфлікт між Україною та Російською Федерацією.....	319
<b>Шведун В.О., Рубан А.В.</b> Феномен національної безпеки в умовах протидії гібридним загрозам.....	322
<b>Шуляренко С.М., Приходько Т.М.,</b> Податкова безпека та загрози в оподаткуванні оплати праці.....	324
<b>Яновська В.П.</b> Фактори ризику деструктивного розвитку критичної інфраструктури (кейс залізничного транспорту України).....	327
<b>Яновська В.П., Смуригін Є.О.</b> Поняття та зміст критичної інфраструктури.....	332

### СЕКЦІЯ 3

#### МЕНЕДЖМЕНТ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

<b>Kurylenko Oksana, Razumova Kateryna, Novak Valentyna</b> Features of the reform transport and logistics complex of Ukraine in the conditions of European integration.....	337
<b>Безсмертна О.В., Шварц І.В., Ярмола О.С.</b> Проблеми та перспективи розвитку логістики на світовому рівні та в Україні.....	340

**Карпенко О.О., Звездін І.О.**

Трансформація глобальних ланцюгів постачання в сучасних умовах негативного впливу гібридних загроз..... 342

**Коба В.Г.**

Приєднання України до угоди про «відкрите небо»: переваги і ризики..... 344

**Ковбатюк Г.О.**

Інформаційно-інноваційне забезпечення в системі міжнародної торгівлі... 346

**Ковбатюк М.В., Пасічнюк В.А.**

Особливості позиції України в системі міжнародних економічних відносин..... 349

**Литвиненко Л.Л., Миколаєнко Д.С.**

Особливості розвитку транспортної інфраструктури в контексті реалізації транспортної стратегії ЄС..... 353

**Литвишко Л.О., Лукашенко А.М.**

Характеристика та аналіз сучасного стану експортно-імпортової діяльності України..... 356

**Малахова Ю.А., Власенко Ю.В.**

Особливості витрат зовнішньоекономічної діяльності..... 360

**Михайлов А.М., Барабанова З.В.**

Менеджмент та адміністрування зовнішньоекономічної діяльності підприємства..... 363

**Найденко О.І., Тертична А.С.**

Електронне митне декларування товарів при переміщенні через митний кордон України..... 366

**Осіпова Є.Л., Романович П.С.**

Формування стратегії міжнародної конкурентоспроможності підприємства з урахуванням стадії його життєвого циклу..... 368

**Павлишин С.В., Чопко Н.С.**

Вплив валютної політики держави на зовнішньоекономічну діяльність.... 371

**Попович Ю.В., Гращенко І.С.**

Ліцензування та франчайзинг як способи виходу на міжнародний ринок.. 374

**Тищенко В.Ф., Баєва А.О.**

Незаконне переміщення через митний кордон України та торгівля тютюнових виробів..... 378

<b>Тищенко В.Ф., Павлюк Д.С.</b> Особливості митно-тарифного регулювання зовнішньоекономічної діяльності України.....	380
<b>Харчук О.Г.</b> Інвестиційний процес як важлива складова глобальних економічних процесів.....	383
<b>Харчук О.Г., Постіка Б.Е.</b> Сучасні проблеми та перспективи розвитку зовнішньоекономічної діяльності.....	385
<b>Яновська В.П., Сарган К.В.</b> Особливості управління зовнішньоекономічною діяльністю сучасного підприємства.....	388

#### СЕКЦІЯ 4

#### ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ

<b>Lorushynska Olena, Budakva Valeriia</b> The impact of digitalization on the formation of Ukraine as a digital state.....	392
<b>Андрєєва О.В., Сіденков Г.Г.</b> Чинники державного управління інвестиціями.....	395
<b>Бережна Г.В., Китайгора І.О.</b> Забезпечення розвитку житлово-комунального господарства в територіальній громаді.....	398
<b>Березівський Я.П.</b> Інфраструктурні передумови розвитку системи управління технологічною конкурентоспроможністю національної економіки.....	401
<b>Біль М.М.</b> Пріоритети розвитку інфраструктури в контексті зниження соціальної вразливості населення.....	403
<b>Вінніченко В.О., Устіловська А.С.</b> Шляхи вдосконалення управління комунікативною політикою в міжнародних неприбуткових організаціях.....	406
<b>Войченко Т.О., Радченко О.А.</b> Проблеми оцінки ефективності діяльності митних органів України.....	409
<b>Діденко Н.Г., Черевко О.А.</b> Особливості державного управління людськими ресурсами у Туреччині...	412

**Длугопольський О.В.**

Європейська практика боротьби з наслідками пандемії COVID-19:  
фіскальний аспект..... 417

**Дмитриченко М.Ф., Бондар Н.М., Гришук О.К.**

Підготовка викладачів професійної освіти і навчання у Національному  
транспортному університеті в контексті державної політики розвитку  
професійної освіти в Україні..... 418

**Зубар І.В, Булейко А.А.**

Державна політика у сфері зайнятості населення з обмеженими  
можливостями..... 421

**Зубар І.В., Тименюк І.Ю.**

Напрями державного регулювання зайнятості населення..... 425

**Карбовська Л.О., Кузьмін І.О.**

Формування попиту та пропозиції на ринку праці фахівців з вищою  
освітою..... 428

**Кір'ян О.І.**

Протидія очікуваним загрозам в адміністративному управлінні ОТГ..... 431

**Кравцов М.О.**

Механізм звернення громадян як елемент публічного діалогу влади та  
суспільства..... 434

**Кронівець Т.М., Думбовський В.А.**

Форми та методи діяльності органів публічної влади..... 437

**Кронівець Т.М., Свіщенко А.М.**

Нормативно-правове забезпечення системи запобігання та протидії  
корупції..... 440

**Кронівець Т.М., Фролов С.А.**

Окремі аспекти надання безоплатної правової допомоги населенню..... 443

**Лазебник Т.О., Риженко І.М.**

Державний сервіс як структурний елемент публічного управління..... 447

**Лещух І.В.**

Співробітництво міських та сільських територій: зарубіжний досвід..... 449

**Німий В.М., Риженко І.М.**

Цінність державних послуг як структурного елементу системи публічних  
послуг..... 451

<b>Петришак Д.В., Чуй І.Р.</b> Соціальні проблеми у сучасному глобалізованому світі.....	453
<b>Письменна М.С., Погрібна Н.В.</b> Роль публічного управління в гарантуванні національної безпеки.....	456
<b>Самборський І.О., Трофімчук О.Р.</b> Соціальна безпека як складова національної безпеки держави.....	459
<b>Семенець-Орлова І.А.</b> До питання аналізу публічної політики.....	461
<b>Сторонянська І.З., Бенюк Л.Я.</b> Оцінка впливу доходів місцевих бюджетів на економічне зростання регіонів.....	464
<b>Тарновська І.В., Левченко О.В.</b> Особливості проведення процедури обов'язкового продажу акцій акціонерами на вимогу власника домінуючого контрольного пакету акцій	467
<b>Чернов С.В., Богуцький С.В.</b> Проектний підхід до легітимації місцевих органів публічної влади.....	470
<b>Чуй І.Р., Дума О.І., Голдак С.М.</b> Загрози й індикатори податкової безпеки держави.....	473
<b>Шевчук В.О.</b> Трансформація завдань державного регулювання економіки України.....	476
<b>Шеломовська О.М.</b> Особливості децентралізації публічного управління середньою освітою в Європі.....	478

## СЕКЦІЯ 5

### ПІДПРИЄМНИЦТВО В УМОВАХ ДИНАМІЧНИХ ЗМІН ЕКОНОМІЧНОГО СЕРЕДОВИЩА

<b>Dekhtyar Nadiya</b> The role of public organisations in free data exchange in the tourism sphere....	482
<b>Kostiuchenko Lesia , Vilchinskyi Pavlo</b> Global trends in logistics infrastructure development.....	485
<b>Natorina Alona</b> Business and digital technologies in a hybrid threat environment.....	487

<b><i>Smutchak Zinaida</i></b> Current aspects of employment transformation.....	490
<b><i>Taraevskaya Lesya, Rishchuk Lilya</i></b> Crowdfunding technologies as a source of financing entrepreneurial ideas.....	493
<b><i>Алещенко Л.О.</i></b> Бізнес-клуби як ефективний інструмент перспективного розвитку молодіжного підприємництва на локальному та державному рівнях.....	495
<b><i>Алещенко Л.О., Матвєєва Н.А.</i></b> Самоменеджмент як складова розвитку підприємницької діяльності.....	498
<b><i>Баценко Л.М., Топчієва В.С.</i></b> Сучасні реалії та тенденції розвитку корпорації в умовах поведінкової економіки.....	500
<b><i>Близнюк О.О., Дехтяр Н.А.</i></b> Сезонність як фактор туристичного попиту.....	502
<b><i>Бондар Н.М., Сагайдак Є.С.</i></b> Сучасні підходи до визначення ефективності проєктів державно- приватного партнерства у транспортній інфраструктурі.....	506
<b><i>Винничук Р.О., Бойківська С.Є.</i></b> Можливості та перешкоди розвитку соціального підприємництва.....	508
<b><i>Гейко М.В., Зікій Н.Л.</i></b> Професійність менеджменту підприємств готельного та ресторанного бізнесу.....	510
<b><i>Голіяд І.С., Тропіна М.А.</i></b> Безпека корпоративних мереж як невід'ємна частина цифрової трансформації української економіки.....	513
<b><i>Горбенко О.В.</i></b> Ринок персоналу складської логістики: стан та перспективи.....	516
<b><i>Городніченко Ю.В., Кучеренко М.А.</i></b> Розвиток підприємницької ініціативи членів територіальної громади.....	519
<b><i>Гризовська Л.О., Гаджук О.М.</i></b> Цілі і мотиви інтегрованих процесів в економіці.....	522
<b><i>Гринів Н.Т., Наконечна Т.В., Гітайло В.А.</i></b> Тендерна основа проведення закупівель як інструмент добросовісної конкуренції на ринку.....	525



<b>Гуржій Н.М., Потапенко А.О.</b> Удосконалення системи вантажоперевозок у масштабі української транспортної логістики.....	527
<b>Дацій О.І., Пирог В.В.</b> Особливості розвитку інноваційного підприємництва в умовах державного регулювання та підтримки.....	529
<b>Дейнега І.О., Коханевич Т.П.</b> Оцінювання ризиків туристичного підприємства.....	532
<b>Жулин О.В., Гуцалюк О.І.</b> Сучасні інструменти організаційно-економічного механізму антикризового управління операційної діяльності транспортних підприємств.....	535
<b>Зарубінська І.Б., Новак В.О., Данілова Е.І.</b> Стратегічне позиціонування підприємств транспортно-логістичного комплексу України на європейському ринку.....	538
<b>Захарчин Р.М.</b> Актуальні чинники модернізації вітчизняного ринку товарів і послуг в умовах сучасних викликів.....	541
<b>Іванченко Ю.О., Гуржій Н.М.</b> Маркетинг в розвитку вітчизняного сільського зеленого туризму.....	544
<b>Івашко Л.М., Холод П.І.</b> Тенденції розвитку логістики.....	548
<b>Калиняк Н.Є., Палащин Л.Р.</b> Сучасні форми фінансування для малого підприємництва в Україні.....	551
<b>Каховська О.В., Лазебна А. А.</b> Вплив пандемії на прибуток підприємств.....	554
<b>Кацемір Я.В.</b> Аналіз чинників розвитку молодіжного підприємництва.....	557
<b>Ковова І.С., Козлова О.О.</b> Управління відносинами з постачальниками та підрядниками як інструмент економічної безпеки підприємства.....	569
<b>Кузьомко В.М., Турінцева А.Р.</b> Визначальні фактори конкурентоспроможності підприємства.....	561

<b>Кучерук Г.Ю., Кравчук І.С.</b> Вдосконалення технологічного процесу проведення інвентаризації на складі.....	563
<b>Лаврова В.М., Гуржій Н.М.</b> Проблеми впровадження агромаркетингу в Україні.....	565
<b>Луцак Р.Л., Шингельський О.І., Удалов П.В.</b> Формування та використання інвестиційних портфелів підприємствами...	568
<b>Лучникова Т.П.</b> Вплив гібридних загроз на розвиток підприємництва в Україні.....	571
<b>Мединська Т.І.</b> Особливості проведення процедури відбору персоналу в умовах COVID-19.....	573
<b>Мельник Б.Ю.</b> Організаційно-економічний механізм управління кадровим забезпеченням як спосіб підвищення конкурентоспроможності підприємства.....	577
<b>Муленко В.М., Павлюк В.І.</b> Особливості сфери послуг як економічної системи.....	580
<b>Найденко О.Є., Айн А.М., Нгуєн М. Х. Ч.</b> Сучасний стан оподаткування ПДВ в Україні.....	581
<b>Найденко О.Є., Завгородня М.В., Шостак А.А.</b> Соціальна справедливість оподаткування.....	584
<b>Наконечний К.П., Сафтюк М.О.</b> Реалії та перспективи розвитку туристично-рекреаційного бізнесу у Вінницькій області в умовах державно-приватного партнерства.....	587
<b>Нежива М.О.</b> Основний зміст послуг форензик в сучасних умовах ведення бізнесу.....	590
<b>Пахота Н.В., Меснікович І.С.</b> Тарифна система оплати праці в Україні.....	592
<b>Пилипенко О. В., Жиленко М.Ю.</b> Маркетингові інструменти реалізації продуктової стратегії ТМ «ЕКО».....	594
<b>Погуда Н.В.</b> Вплив факторів зовнішнього та внутрішнього середовища на діяльність підприємств галузей туризму.....	598

<b>Разумова К.М., Кириленко О.М., Наумов О.Б.</b> Управління логістичними системами підприємств на основі ABC та XYZ-аналізу.....	601
<b>Романко О.П.</b> Політика декарбонізації та перспективи українського виробництва в ній...	607
<b>Романова Л.В., Олексієнко І.В.</b> Підвищення конкурентоспроможності територій в забезпеченні їх розвитку та привабливості.....	610
<b>Сем'янчук П.М., Чорна А.Р.</b> «Променева» модель організації внутрішнього туристичного підприємництва в Україні.....	612
<b>Семенова С.М.</b> Регулювання фінансової діяльності Князівства Монако.....	615
<b>Судакова О.І., Пономаренко К.О., Ляшков Є.Д.</b> Підприємницькі ризики в інноваційній діяльності підприємства в умовах динамічних змін економічного середовища.....	617
<b>Фасолько Т.М., Яворська А.К.</b> Інтернет-технології в сучасному туристичному підприємстві.....	620
<b>Фесенко Г.О.</b> Перспективи розвитку підприємств туристичної галузі шляхом популяризації гастрономічного туризму в Україні.....	622
<b>Харчук О.Г., Рябчун В.В.</b> Сутність та поняття аутсорсингу.....	625
<b>Харчук О.Г., Чересленко Р.Ю.</b> Оптова торгівля: сутність та шляхи її покращення.....	627
<b>Ярмоліцька О.В., Ткач І. М.</b> Загальні принципи обліку та оподаткування нестач запасів як складові економічної безпеки підприємства.....	629
<b>Ячнюк М.О., Вавренюк М.М.</b> Вплив туризму на світову економіку.....	632

**СЕКЦІЯ 6**

**ГЛОБАЛІЗАЦІЙНІ АСПЕКТИ ВИКОРИСТАННЯ ІНФОРМАЦІЙНО-  
КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ**

**Labadi Karim, Philipp Jacques, Daudu Solenn**

Cyber-security training, and awareness programs: a case study within ECAM-EPMI..... 632

**Kohut Anastasiia**

Essence coordination of information flows at the transportation enterprise..... 633

**Kostiuchenko Lesia, Barry Amadou**

Research of Modern Challenges of Logistics Management in Ukraine..... 635

**Kostiuchenko Lesia, Tsapenko Oleksandr**

Prospects on Routing of Hyperloop Passenger Service in Ukraine..... 638

**Kovalenko Nadiia**

Information management as an element of organization of corporate activity of the airline..... 640

**Sidarenka Natallia**

Global trends: a combination of change..... 643

**Uliganets Serhii, Koroma Nataliia, Syrovets Serhii**

Anti-epidemic measures of heis in the context of global efforts against the COVID-19 pandemic..... 645

**Zaderiienko Serhii**

Ransomware as a tool of global crime in the virtual sphere..... 649

**Власова В.П., Сіденков Г.Г.**

Інструментарій щодо розвитку бізнесу та роботи з клієнтами..... 651

**Войченко Т.О.**

Геоінформаційні системи в судноводінні..... 655

**Жабинець О.Й.**

Цифровізація міжнародної торгівлі в контексті співпраці України з ЄС.... 658

**Івашко Л.М., Iurasov A.**

Інноваційна модель електронного бізнесу: «Система підтримки ухвалення рішення абітурієнтом про університетську освіту»..... 661

**Клочко О.В., Мак Д.Ю.**

Функціональне моделювання процесу навчання інформатики в профільній школі..... 664

<b>Клочко О.В., Березов Д.О.,</b> Розвиток освітньої робототехніки в контексті процесів глобалізації.....	667
<b>Костюк Ю.В., Самойленко Ю.О.</b> Моніторинг інформаційної безпеки в інформаційно-комунікаційних системах та мережах.....	670
<b>Костюченко Л.В., Костюченко А.В., Тарасюк С.Г.</b> Фактори впливу на безпеку інформаційно-аналітичної діяльності військової розвідки.....	673
<b>Кучерук Г.Ю., Бугайчук І.В.</b> Розвиток інформаційно-комунікативних технологій в умовах глобалізації як фактора національної конкурентоздатності.....	676
<b>Маркова С.В., Коновалова А. Г.</b> Інтернет-брендинг як засіб глобальної маркетингової комунікації.....	679
<b>Смерічевська С.В., Літвінчук Ю.О.</b> Діджитал-підтримка та ризики реалізації стратегій управління логістичними компаніями в умовах цифрової економіки.....	682
<b>Христоєв В.О., Аксинін Д.С., Тарасенко О.П.</b> Адміністрування та моніторинг комп'ютерних мереж як метод вирішення сучасних проблем.....	685
<b>Чеканова Н.М., Бредихіна А.Ю.</b> Перехід енергетичних підприємств на інформаційно-аналітичні системи в роботі технічних архівів.....	688
<b>Шалавило О. О., Калінська О.П.</b> Вплив соціальних мереж на розумові здібності та спосіб життя людини...	690
<b>Шелест Т.М., Шелест А.Є.</b> Глобалізаційні аспекти використання досліджень та розробок інформаційно-комунікаційних інновацій в морській освіті.....	692

**ПРИВІТАННЯ УЧАСНИКАМ  
ДРУГОЇ МІЖНАРОДНОЇ НАУКОВО-ПРАКТИЧНОЇ КОНФЕРЕНЦІЇ  
«УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ В УМОВАХ ПРОТИДІЇ  
ГІБРИДНИМ ЗАГРОЗАМ НАЦІОНАЛЬНІЙ БЕЗПЕЦІ»**

**к.т.н., професора,  
ректора Державного університету інфраструктури та технологій  
Брайковської Надії Сергіївни!**

Від імені Державного університету інфраструктури та технологій вітаю Вас – представників наукової, освітянської, суспільної сфери та здобувачів вищої освіти на Другій міжнародній науково-практичній конференції «Управління та адміністрування в умовах протидії гібридним загрозам національній безпеці».

Про значущість конференції свідчить той факт, що вона організована в рамках реалізації проекту «Академічна протидія гібридним загрозам», який реалізується в межах Програми Європейського Союзу Еразмус+ за напрямом «Розвиток потенціалу вищої освіти». Міністерство освіти і науки України разом з 11-ма українськими та європейськими вишами працює над реалізацією цього проекту. Місія проекту – підвищення національної безпеки та подолання нестачі сервісів безпеки, яка виникла через появу гібридних загроз. Цільові групи: здобувачі вищої освіти, університети, викладачі, компанії та організації, суспільство загалом.

Науковий форум є гарною нагодою осмислити та проаналізувати стратегії міжнародного співробітництва у сфері забезпечення національної безпеки, які впливають на функціонування механізмів протидії гібридним загрозам та з урахуванням сучасних реалій науково обґрунтувати і окреслити перспективи глобального розвитку.

Щиро сподіваюсь, що обмін досвідом, досягненнями та знаннями в галузі безпекового, науково-освітнього, інтелектуального та інформаційного співробітництва сприятиме мобілізації зусиль у досягненні поставлених цілей.

Бажаю успіхів у цій благородній справі!

**СЕКЦІЯ 1  
МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНІЗАЦІЙ І АДМІНІСТРУВАННЯ**

**MODERN APPROACHES TO BUILDING AN EFFECTIVE SYSTEM OF  
ADMINISTRATIVE MANAGEMENT OF ENTERPRISES**

**Batsenko Liudmyla**

ass. of professor Management department

Sumy National Agrarian University, Sumy, Ukraine

**Klymenko Yana**

Bachelor student

Sumy National Agrarian University, Sumy, Ukraine

At the present stage of economic development, it is possible to support the efficiency of the enterprise through the introduction of the Administrative Management System (AMS). This system simplifies the management process, improves quality performance, allows without significant investments modernization of production to reduce production costs, eliminates shortages, and ensures long-term competitiveness.

AMS is a management for senior management, which combines two components: master of business administration and master of public administration. This combination of effective elements is a sign that the management of a new type of enterprise in a market economy is much more difficult than in a command-administrative system, and requires an understanding of the impact of not only economic but also social and political components of society on internal factors.

The modern concept of the system of administrative management of the enterprise is that the top management must have not only an understanding of business processes but also have a clear idea that any business must be adapted to the socio-economic and socio-political realities of today, that is, to be able to respond effectively to the influence of environmental factors that directly or indirectly depend on the functioning of state and public institutions, as well as local governments. The correct perception of this is possible only through the formation of a system is one of the processes that occur not only in a particular enterprise but also in a particular industry and the country as a whole.

The system of administrative management of the enterprise plays a fundamental role. AMS is a basic management system of the organization, and all modern innovations in management are a superstructure over this basis. That is why the various problems that arise before the company can not be solved without a modern professional administrative system, the implementation of which allows you to apply other innovations, such as:

- lean production;
- ERP systems (enterprise resource planning);

- certification of management systems according to ISO (International organization for standardization) series 9000;
- process approach;
- modernization of production.

The purpose of lean production involves identifying and removing from the process all the extra material resources, actions, and operations that are not directly involved in creating new consumer value, but only harm companies by increasing the cost of production. To solve this problem, it is advisable, first to fall, to fully systematize management, to eliminate entropy (a measure of uncertainty); that is, to solve all organizational problems, clearly, in detail to adjust the entire production process and solve the problem of staff motivation in each workplace. For domestic enterprises, given the lack of investment and fierce international competition (especially in connection with Ukraine's accession to the WTO), the system of lean production is extremely important because it successfully significantly increases the competitiveness of good and services without expensive equipment upgrades.

The next management innovation is an automated enterprise management system - ERP system (Enterprise Resource Planning). It is an information system created for processing business operations, the use of which helps to increase competitive advantages. In a broader sense, the ERP system means a methodology for effective planning and management to enterprise sources. Meanwhile, it is appropriate to note that even with innovation, the organization's choice of the management system and enterprise resource planning through the ERP system and the decision to implement it is a complex process for reasons such as:

- the high cost of the purchased product (sometimes up to several ten soft millions of dollars);
- great variety in the market of ERP systems offered;
- the duration of the implementation cycle itself (which can last several years);
- the need for careful analysis and optimization of business processes;
- the need to involve in the process of implementing a significant amount to human resource and, often critical, the management of the company;
- the need to find a competent organization to implement the project for a long time to train the grown professionals.

Nevertheless, if the company does not have a clear and transparent organizational management system, there is a low level of discipline and responsibility of staff, in the administrative management system is inefficient torn-on existent, automation will not work, only problems related to its implementation. In addition to the considered tools that enhance the efficiency of the administrative management system, today in Ukraine there is a fairly active campaign for certification of enterprise management systems according to ISO 9000 series standards. ISO 9000 is a scheme for conducting business procedures for the highest quality companies. It covers all stages of production and provision of services: procurement to draw material or components, contract analysis, quality control, design, creation, processing, delivery of products, staff training, as well as customer



service and support, etc. As practices shows, domestic companies are mostly not ready for certification for compliance with ISO requirements. This is due to the high rates of implementation of the standard, as well as the lack of appropriate sources to be used for implementation, commissioning, operation, and subsequent audit of the international standard, and most importantly – the lack of perfection of the customer's administrative management system.

Another tool of today, which improves the functioning of the administrative management system of the enterprise, is the so-called process approach. Its essence is to eliminate the causes that reduce the effectiveness of the administrative management system.

The process approach to the same data auditing the enterprises of the existing administrative management system in order to differentiate all processes of production of goods and services. In essence, it is a question of unbundling of companies for the purpose of creation of narrowly specialized business units. The narrower the specialization of each business unit, the more efficient the administrative management system, respectively, the more efficient the business entity itself. Modernization of production can be defined as the improvement and renewal of the material base of production on the basis of the latest advances in science and technology through the introduction of innovative equipment, facilities, and mechanisms used by the enterprise to increase innovation and competitiveness. The main features of soft modernization of production are:

- implemented for the production of innovative products or changes in technology based on innovative methods;
- repeated in a certain usually in the short and medium-term;
- has a growing character, leads to improved performance;
- is characterized by insignificant risk;
- management is based on operational and tactical management

Modernization of production on an innovative basis becomes a prerequisite for maintaining a high level of competitiveness in soft innovative products. It involves the use in the production of the latest machine and equipment to improve the quality of the final product.

Thus, effective management of the organization of any organizational and legal form is not possible without the application of the modern concept of administrative management as a function of management. That is why the separation of functions and methods of administrative management will improve the formation, functioning and development of the organization and contribute to the formation of an effective system of administrative management.

### **References :**

1. Система адміністративного управління (Administrative Management system), її структура. URL: <https://thelib.info/psihologiya/2979970-sistema-administrativnogo-upravlinnya-administrative-management-system-ii-struktura/> (date of the application: 19.11.2021)

2. Система адміністративного менеджменту та апарат управління. URL: <http://www.kafedra-ysneha.narod.ru/Enp/kafedra/2adminmen/2adminmen2.html/> (date of the application: 19.11.2021)

3. Система адміністративного управління (Administrative Management System – ams). URL: <https://studfile.net/preview/5437889/page:6/> (date of the application: 19.11.2021)

## **THE INFLUENCE OF ORGANIZATIONAL CULTURE ON ORGANIZATIONAL PERFORMANCE**

**Godlevskyi Julia,**  
therapeutic educator Bielefeld, Germany

In the context of globalization processes, the management of any company is constantly faced with the problem of improving the efficiency of its activities. Only high efficiency can ensure competitiveness of the enterprise, and as a consequence, their well-being and commercial success. One of approaches to solve this problem is to find reserves for increasing efficiency of enterprise activities.

In order to achieve efficiency, it is necessary to introduce science-based forms of management and control at the enterprise. Effective enterprise performance presupposes a complex solution of problems, based on the indicators of economic effect obtained as a result of changes in the main aspects of a business entity activity. The main factor influencing all of the above-mentioned aspects of the enterprise is the corporate culture.

Corporate culture is a set of behaviors that are acquired by the enterprise in the process of adapting to the external environment and internal integration that have shown their effectiveness and are shared by most members of the organization (Schein, 1992).

There is now more and more talk about competing corporate cultures and talent management. Companies that create cultures that support business goals and discover and nurture talent have a better chance of winning in the marketplace.

The foundation of corporate culture is laid by the owner of the company. When creating it, he introduces his own vision of the world, his wishes regarding the selection of employees and arrangement of work space. Every enterprise has a corporate culture, even if you don't notice it straight away.

Allows organizations to survive on changing markets. Corporate culture can't be taken and implemented in a day. It requires painstaking analysis (what stage the organization is at now) and goal setting (what it wants to strive for in the future). Let's look at examples of corporate cultures from world-renowned companies, in table 1 (10 Examples of Companies, 2015).

Table 1

**Characteristics of Corporate Culture**

Company	Characteristics of Corporate Culture
Adobe	This company is not afraid to entrust employees with complex projects and supports them during difficult tasks. Every employee knows that if he or she performs at a high level, it will definitely be appreciated. At the same time nobody is punished for mistakes.
Google	Free meals, various excursions, financial bonuses, open speeches of top management, gyms - these are not all the benefits that the company provides.
LinkedIn	The key principles for employee success here are development opportunities, equal cooperation, performance, honesty and humor.
Twitter	Twitter employees can also count on free meals, as well as yoga and other company benefits.
Zappos	The company hires employees whose views match the company's corporate culture. This makes employees feel comfortable.
Zoom	The head of the platform believes that the company's mission with regard to its employees can be expressed in two words - "delivery of happiness. That is, in the first place a person is not expected to be disciplined, diligent or industrious, but rather to be able to feel absolute comfort while at work. The same policy of happiness delivery applies to the company's clients. Zoom supported students and educators during the pandemic by announcing the removal of time restrictions on video conferencing for them.

Having great company culture is no longer just an option. Today's workers consider it as much as they consider salary and benefits (Twelve Examples of Companies, 2021).

The importance of managing corporate culture today is obvious for many results-oriented companies. Unfortunately, it is not possible to introduce new standards of behavior overnight; this process requires time and effort. However, consistent work to implement the rules of communication within the team, between employees and management, between managers and customers will lead to a company that is stronger, more sustainable and competitive. Summing up, it is possible to say that the skillful use of corporate culture can lead the company to success, prosperity and stability, while the unskilled use of corporate culture can bring the opposite results. Consequently, corporate culture should be studied, monitor its formation, improve and regulate its changes.

**References:**

1. Schein, E.H. (1992). Organizational culture and leadership. San Francisco: *Jossey-Bass*. 3rd edition. 458 p. URL: <http://www.slideshare.net/phamthaivinhhang/organizational-culture-and-leadership-3rd-editionjosseybass2004> isbn0787968455.
2. Ten Examples of Companies With Fantastic Cultures (2015) URL: <https://www.entrepreneur.com/article/249174>.

3. Twelve Examples of Companies With Fantastic Cultures (Analysis). (2021)  
URL:<https://medium.com/liberationist-thoughts/12-examples-of-companies-with-fantastic-cultures-analysis-e52133be1bd4>.

## **THE CONCEPT OF AUDIT IN LOGISTICS AND ITS IMPLEMENTATION**

**Kisera Tetiana,**

Bachelor student

National Aviation University, Kyiv, Ukraine.

**Oleksandr-Albert Ursulian,**

Bachelor student

National Aviation University, Kyiv, Ukraine.

**Volovyk Olena,**

senior lecturer at the Department of Logistics

National Aviation University, Kyiv, Ukraine

According to various Internet sources, the value of an audit is an overhaul or verification of the existing system, report, object, or subject. An audit is additionally a decent method of receipt of deep information and detailed reports. The character of these audits changes counting on information necessary to the overall public accountant, and thus the aims of the audit. There are different categories of audits that are conducted inwardly or by external organizations or companies. Some verifications are sent to the exposure of spheres of inefficiency and grant of correcting recommendations, while other verifications have an object to check their disparity or offense (WHAT IS AUDITING?; “Indeed” Editorial Team, 2021; “Indeed” Editorial Team, 2020; Charesse Spiller. (2021).).

An audit is additionally a vital link within the sector of logistics. TimurSungurtekin stated that the goal of logistic audit is to review logistic and transport operations and streams of the company, estimate the efficiency of the prevailing systems and processes and supply organizations of recommendation and point out the chain of supply and management of a load (TimurSungurtekin, 2011).

The article "Logistics Audit in a Transport Company" explains that an audit of logistics is begun with the capture of quantitative and qualitative data from key parties concerned, and also from an analysis and interpretation of this information. Basic departments that cooperate within the capture of data and interview, as a rule, departments of logistics and transport, and also departments of warehousing, purchases, production, accordance of trade, service of consumers, and IT., etc. (Ekaterina Zmeškal, JozefMajercák and AdriánŠperka, 2020).

Scientists believe that a supply chain could also be a sequence of processes and data that deliver products or services from suppliers, through production and distribution to the patron. Supply chain management may be a very complex structure

of activities with cross-functional processes, and it presents one all told the foremost important functions within the corporate since it's directly linked to any or all functions of the company. Supply chain problems result from natural disasters, labor disputes, supplier bankruptcy, the act of war or terrorism, systems breakdowns, procurement failures, and other causes. Defining the provision chain is important in logistics Paul (Childerhouse and D.R. Towill, 2011).

In the audit of logistics distinguish between external and internal audits. The external audit is defined as an audit of the financial statements of institutions required to audit accounting and financial reporting.

Milan Pasula, Branislav Nerandzic, Milan Radosevic and an article on site Blue Grace mention that a concept of internal audit is the results of finding ways to enhance information processes and decision-making processes, i.e. management processes. Internal audit is defined as "research and assessment of the adequacy and effectiveness of control systems of the institution, additionally because of the quality of activities within the implementation of its tasks." (Blue Grace; Milan Pasula, Branislav Nerandzic and Milan Radosevic, 2013).

Internal supply chain audit is one among the foremost powerful methods of evaluating, enabling, improving your supply chain, reducing operating costs, and achieving competitive advantage. Internal audits are often used for improving the availability chain process in terms of efficiency and effectiveness, by providing insight and suggestions supported analyses and assessments of accessible data from the corporate. The provision chain internal audit aims to support managers in process optimization and specifically in cost reduction which ends up from an uncertain environment by evaluating and directing management towards approaches which may prevent or reduce negative effects.

Krykavsky Eugene in the book "Logistics Management" specifies the following stages in logistical audit (Krykavsky E., 2005):

- 1) Collection of basic information regarding the logistics system
- 2) Identification of key areas of logistics activities of the system
- 3) Assessment of the particular state of the logistics system
- 4) Comparison with the best model and detection of deviations
- 5) Concluding the efficiency of logistics activities of the system

These stages show the foremost important goals and logistics tasks, the configuration of this logistics network from the standpoint of the corporate within the supply chain, similarly because the identification of differences between actual and desired leads to logistics activities.

Auditing logistics is a crucial part of evaluating not just the business, but also the supply chain, which is where all activities and flows occur. The audit also reveals problems that may be resolved in order to achieve the ideal.

The logistics component audit is a powerful tool for providing users with relevant information on all components of the transportation flow, storage locations, and relevant business processes in general, as well as the foundation for planning and

optimizing the logistics segment of a single business entity. The deployment of audit technology enables the organization to detect hidden issues and potential solutions.

### References:

1. WHAT IS AUDITING? Retrieved from <https://asq.org/quality-resources/auditing>
2. “Indeed” Editorial Team. (2021). Audit: Definition, Types and Benefits. Retrieved from <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/audit-definition>
3. “Indeed” Editorial Team. (2021). 15 Types of Audits. Retrieved from <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/types-of-audits>
4. Charesse Spiller. (2021). How to Systematize Process Audits Annually? Retrieved from <https://www.financialplanningassociation.org/article/journal/FEB21-how-systematize-process-audits-annually>
5. Timur Sungurtekin. (2011). How a Logistics Audit Can Identify Bottlenecks and Improvements for Organizations. Retrieved from <https://www.fibre2fashion.com/industry-article/5824/how-a-logistics-audit-can-identify-bottlenecks-and-improvements-for-organizations>
6. Ekaterina Zmeškal, JozefMajercák and AdriánŠperka. (2020). Logistics Audit in a Transport Company. DOI:10.2478/ttt-2020-0006
7. Paul Childerhouse and D.R. Towill. (2011). Effective supply chain research via the quick scan audit methodology. DOI:10.2478/ttt-2020-0006
8. Krykavsky E. (2005). *Logistics Management: Textbook*. Lviv: Lviv Polytechnic National University Publishing House.
9. Blue Grace. A Step-by-Step Guide to Doing an Internal Audit of Your Supply Chain. Retrieved from <https://mybluegrace.com/bluegrace-logistics/a-step-by-step-guide-to-doing-an-internal-audit-of-your-supply-chain/>
10. Milan Pasula, BranislavNerandzic and Milan Radosevic. (2013). Internal audit of the supply chain management in function of cost reduction of the company. DOI:10.5937/jemc1301032P

## INTERACTIONS AND INTEGRATION OF EDUCATION, SCIENCE AND BUSINESS: EXPERIENCE OF THEIR MANAGEMENT IN THE WORLD

**Ostapenko V.M.,**

Ph.D., Associate Professor of Customs

S. Kuznets Kharkiv National University of Economics, Kharkiv, Ukraine

Changes in the national priorities of social development, the transition to a knowledge economy and Ukraine's entry into the European educational space, have led to an increase in the importance of higher education, complicating the conditions

for the functioning of universities. The development of educational services is a key aspect in improving the economic well-being of society and the economy as a whole.

Building an optimal model of cooperation between business and universities in Ukrainian realities should be based on principles different from foreign ones. In order to compete in the market of educational services, the university management must maintain a dialogue with business representatives, meet their needs and provide highly qualified specialists. The global gap between the real sector of the economy and the education sector, the mismatch of staff quality to modern labor market needs, the lack of innovative development of universities, in turn, lead to stagnation of the national economy and undermine Ukraine's position in various international rankings.

Challenges of development of interaction of domestic higher education institutions with subjects of innovative activity:

- low level of investment activity of economic entities in the country and in the regions;
- lack of a complete innovation cycle in the activities of most universities;
- insufficient level of development of the material and technical base of the university, which does not meet the objectives of the innovation cycle;
- lack of effective technologies for the organization of innovation, which is determined by the insufficient level of managerial competence of administrative staff;
- inconsistency of the organizational culture of the university with the tasks of innovative development and commercialization of intellectual property;
- nostalgia for the past state paternalism in the field of higher education, which was not directly related to the results of personal research activities of teaching staff;
- the ability to hide creative and entrepreneurial impotence for a long time against the background of proactive activities;
- contradictory and vague government policy in the field of higher education.

Peculiarities of the university's scientific mission are conditioned by the ways of organizing scientific research at the national (external-institutional) and university (internal-institutional) levels, ie by the peculiarities of combining scientific-technical and educational activities of HEI, its structural subdivisions and individual teachers. Next, we characterize the most common models in modern universities in accordance with the specified criteria of table 1 (de Weert, 2004).

Table 1

**National models of interaction of educational and scientific activity  
in the university**

Model	Characteristic
Integrated model (Germany, Austria, Italy)	Harmonious combination of educational and scientific activities. Universities are actively researching, but there are non-university scientific societies (academies), in particular, societies. Fraunhofer, them. Helmholtz, them. Max Planck, them. Leibniz in Germany), which complement the research projects of universities
Model of institutional	Scientific activity is a priority of specialized research institutes (academies). For example, in France, the analogue of the domestic academy of sciences is

separation of scientific research (France, Norway, post-Soviet countries)	the National Center for Scientific Research, CNRS (Center National de la Recherche Scientifique). The CNRS is the largest French research organization, bringing together government agencies specializing in applied and basic research and coordinating their activities at the national level. The CNRS is under the administrative supervision of the Ministry of Higher Education and Research (Ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche) and unites 10 institutes and about 200 laboratories. CNRS staff do not teach, while university professors are required to combine both teaching and research
Institutionally differentiated model (USA, UK, Canada)	<p>Priority for research is given to the university, but there is a deep differentiation (according to Carnegie's classification), according to which there are:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>research (doctoral) universities with high-quality material and personnel support for scientific research;</li> <li>educational (master's), which are mainly engaged in educational work, but are obliged to compete with each other and with higher status universities for grant funding of research programs.</li> </ul> <p>There are also non-university specialized scientific institutions that operate in the industrial and business spheres and carry out mainly applied research</p>
Model of intra-institutional division of academic and research functions (Massachusetts)	In research institutes and laboratories of large research with a highly developed scientific infrastructure, part of the staff is engaged only in scientific activities and is not engaged in teaching. Teachers are obliged to teach students and engage in research related to the subject of teaching

The considered national models of organization of educational and scientific activity of universities have deep historical roots connected with the culture of the university. None of these models is ideal in modern conditions, as evidenced by the documents of higher education reforms, which are taking place in the context of further convergence of the European Higher Education Area and the European Research Area.

The parties are developing cooperation in the following main areas:

- preparation of proposals for reforming the vocational education system and creating professional and educational standards;
- providing advisory assistance on issues of common interest;
- participation in joint events: competitions, exhibitions, conferences, round tables, etc;
- development of mechanisms for providing graduates of vocational and higher education institutions with jobs at enterprises;
- development of proposals for joint provision of professional qualifications to graduates by employers and educational institutions;
- assigning large organizations to vocational and higher education institutions to provide patronage;
- providing practical training for vocational and technical students, students of higher educational institutions and internships for teachers of vocational and



theoretical training, masters of industrial training at basic enterprises;

- introduction of payment by enterprises and organizations of branch, nominal scholarships to the best pupils, students of vocational and higher educational institutions;

- providing assistance by enterprises and organizations in the maintenance and development of the material and technical base of vocational and higher educational institutions;

- introduction by enterprises and organizations of material and moral stimulation of teachers of professional and theoretical training and masters of industrial training of vocational and higher educational institutions;

- mutual dissemination of information on issues related to the development of vocational education and training for construction, advertising and promotion in the media, their web-resources.

The Ministry of Education and Science of Ukraine joins forces with enterprises and organizations in the direction of systematic, constructive and mutually beneficial cooperation to ensure high quality training, attract additional resources for the development of vocational education and its focus on modern technical and technological conditions.

#### **References:**

1. de Weert E.(2004) The Organisational Determination of the Teaching and Research Nexus in the 2004 Marwell Conference Presentation at the Marwell 2004 Colloquium on Research and Teaching: closing the divide? URL: [http://portallive.solent.ac.uk/university/rtconference/2004/resources/de\\_weert\\_paper.pdf](http://portallive.solent.ac.uk/university/rtconference/2004/resources/de_weert_paper.pdf)

2. Перехідна книга МОН за період з вересня 2019 по березень 2020 URL: [http://puet.edu.ua/sites/default/files/2020-03-05\\_mon\\_perehidna\\_knyga\\_09.2019-03.2020.pdf](http://puet.edu.ua/sites/default/files/2020-03-05_mon_perehidna_knyga_09.2019-03.2020.pdf)

### **FACTORS FOR REDUCING THE ENVIRONMENTAL LOAD DURING TRANSPORTATION IN MEGACITIES**

**Porfirenko Volodymyr,**

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of department  
Management

National Transport University, Kyiv, Ukraine

**Dekhtiarenko Dmytro,**

PhD student

National Transport University, Kyiv, Ukraine

Air quality is one of the main factors influencing people's health and quality of life. In the international report on air quality for 2020, Kyiv ranked 39th among world

capitals in terms of air pollution by fine particles. Also, according to the IQAir portal, during this and last year the capital of Ukraine has repeatedly been in the top ten cities in the world with the most polluted atmosphere.

Atmospheric air quality depends on two main sources of pollution: mobile and stationary. Up to 85% of air pollution in Kyiv is caused by emissions from mobile sources - transport, 15% is pollution from stationary sources, including the industrial complex of the city.

Only 4% of pollution from mobile sources is accounted for by air, rail and water transport. The rest - for road transport. About 70% of the total emissions of vehicles are carried out by private cars. According to forecasts, the number of private cars in the capital will increase by 60% by 2025.

Emissions from cars are especially dangerous because they are carried out in the immediate vicinity of pedestrian areas. The greatest amount of toxic substances is released during starting and stopping of the engine, and also during its work in an idle mode. That is, the maximum concentration of toxic substances in cities is observed at intersections and at traffic lights. About 50% of emissions within the city are at low speeds and less than 25% at highways (Yalovyi, 2021).

According to the results of 2020, the capital of Ukraine was ranked seventh in the world and second in Europe in terms of congestion, according to a study by TomTom. During 2020, congestion on Kyiv's roads decreased by 2%. According to the authors of the rating, every day Kyivites and guests of the capital lose 54 minutes more on the roads, although they could spend no more than half an hour. In general, road traffic in the Ukrainian capital reaches 51% (Kyiv traffic report | TomTom Traffic Index).

Kyiv roads are currently overloaded 3-4 times, according to the Kyiv City Administration. According to them, in 2020, 1.2 million cars were registered in the capital, of which 20% were trucks. At the same time, Kyiv is designed to use 300-400 thousand cars daily.

Last year, the number of cars in the city increased by 30%. This is a consequence not only of the fact that the capital is growing. There has been a sharp increase in the number of cars, in particular due to the mass registration of so-called "Eurobills", the owners of which the authorities have provided temporary benefits for customs clearance (Barkar, 2021).

The average length of Kyiv traffic jams is about 107.1 km, and the places where they constantly occur are 22 (Kyiv traffic report | TomTom Traffic Index).

The level of car congestion in cities is also affected by the number and density of buildings. The greater the number of storeys in sleeping areas and the concentration of jobs in the center or other business parts of the city, the greater the likelihood of congestion at the exits from these areas.

Proof of this is the rating of the SkyscraperPage portal, where the capital of Ukraine ranks seventh in the number of skyscrapers and the first place among European cities, 1258 buildings that are above 12 floors or whose height reaches more than 35 m (Europe - SkyscraperPage.com).

The reason for the emissions is also that Kyiv and other big cities remain in transit, ie to get from point A to point B people are forced to go through megacities.

The lack of parking at the entrances to the cities forces guests to go further, although they could leave their cars and continue to use public transport.

Currently, it is more profitable for people to use their own car than urban passenger transport, so it is worth reengineering the transport, using a number of economic, administrative, social and environmental levers.

Economic levers are aimed at:

- regularity and favorable movement of public transport;
- introduction of interval traffic on routes;
- expediency of creating conditions when 1 person - 1 car owner spends much more money than when using public transport;
- creation of a system of reducing the cost of travel in public transport with long-term payment, in advance (on a permanent basis);
- creation of a network of parking lots outside the city in order to be able to change your car to public transport;
- a significant increase in the cost of parking during the day on working days for own transport.

Administrative levers include:

- creation of a toll network of underground roads through the city center, connecting the sleeping areas;
- creation of a network of underground parking in the center and adjacent areas of the city;
- division of the city center into toll entry zones in order to reduce traffic;
- a significant increase in fines for improper parking in the center and surrounding areas;
- relocation of existing ministries and departments located in the center and adjacent areas on the periphery in order to clear the center of departmental and correlated transport;
- material encouragement of owners of electric cars with the exclusive permission to move in public transport lanes;
- creation and maintenance of a system of express transportation on the principle from the final (sleeping area) to the final (place of work) by public transport;
- reengineering of the existing road network, in order to maximize the spread of "green waves" of travel.

Social levers include:

- creation of such system of passenger transportations at which use of own car is unprofitable and troublesome;
- creation of a discounting system for the constant use of public transport;
- expansion of the metro network, high-speed tram lines, renewal of city electric trains and creation of high-speed BRT and TrRT systems;
- creation of a single ticket system when using different types of transport (bus, trolleybus, tram, metro).

Ecological levers:

- mass transition from the use of internal combustion engines (hereinafter - internal combustion engines) to electric rolling stock;
- unloading of traffic stops in front of traffic lights in order to reduce the operation of the internal combustion engine at idle speed;
- organization of traffic light and cross-traffic on the main roads of the city;
- free permit for owners of electric vehicles to enter the center and surrounding areas.

Some aspects may be interchangeable among the presented levers.

#### References:

1. Yalovyi, K. (2021, August 9). *"Caution: air! 12 facts about what Kyiv residents breathe"*. Interfaks-Ukraina. Retrieved from <https://ua.interfax.com.ua/news/blog/760604.html>
2. *Kyiv traffic report | TomTom Traffic Index*. TomTom | Startseite. Retrieved from [https://www.tomtom.com/en\\_gb/traffic-index/kyiv-traffic/](https://www.tomtom.com/en_gb/traffic-index/kyiv-traffic/)
3. Barkar, D. (2021, May 31). *"9 days in traffic jams: the roads of Kyiv are congested several times"*. Radio Svoboda. Retrieved from <https://www.radiosvoboda.org/a/zatory-kyiv-transport-optymizatsiya/31282821.html>
4. *Europe - SkyscraperPage.com*. SkyscraperPage.com. Retrieved from <https://skyscraperpage.com/cities/?10=3>

## ORGANIZATION AND MANAGEMENT OF REMOTE WORK IN ENTERPRISES IN A PANDEMIC CONDITION

**Porfirenko Volodymyr,**

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of Management  
National Transport University, Kyiv, Ukraine

**Oleksiienko Oleksandr,**

Master student

National Transport University, Kyiv, Ukraine

Recent years have shown that the ability to work remotely allows companies to adapt and remain competitive in the face of quarantine restrictions. The development of the Internet and instruments for working online contributes to the increasing popularity of remote work, even when the lockdown ends. A poll, conducted by EnterpriseTechnology Research (Chavez-Dreyfuss, 2020), indicates that the percentage of world remote workers will double in 2021 (from 16.4% to 34.4%). At the same time, according to the same study, only 28.7% of managers of the information technology department observed a decrease in productivity when 48.6% noted an improvement in productivity.

According to the BBC website (Kovalevska & Zanuda, 2021), referring to Anna Sakhno, the number of remote vacancies has tripled since January 2021. Experts focus on survey data and changes in the number of vacancies in Ukraine, as there are no national statistics at the moment.

The Vox Business Review (Molla & Animashaun, 2019) states that by 2025, approximately 70% of the workforce will work remotely for at least five days a month. Accordingly, company executives and HR managers need to take into account all the advantages and disadvantages of this mode of operation in advance and be prepared to avoid misunderstandings and low level of interest in the work process.

So what are the features of remote work?

1. Remote work requires more involvement. In an office environment, a positive team attitude and strong horizontal and vertical relationships open opportunities to promotion. One of the disadvantages of remote work is that it is more difficult to distinguish professional achievements. In 2021-2022, employees will have to make a lot of extra effort to actually expand their involvement to provide them with access to new opportunities. In a remote environment, where employees work primarily through e-mail, employers find it difficult to identify the most successful ones. Virtual team events, active and competent participation in online meetings support high enthusiasm and give employees the opportunity to stand out as leaders when working from home.

2. Remote work changes productivity management. In the conditions of remote work, organizations pay more attention to the results of work and intermediate stages of its implementation, rather than to the hours worked, focusing on tools and methods for remote management of employees. There are already many tools for this, from Office 365 (office suite) to Worksection (project management system). The approach to the analysis and control of efficiency also changes - in the conditions of online work of the company it is carried out quarterly or monthly, and not only in the annual final report. Constant feedback will be important, because managers seek to help employees orient themselves in their job responsibilities and meet performance expectations. Rethinking how goals are set and key performance indicators defined will be critical to managing remote workers in the new lockdown environment.

3. Cybersecurity as the main foundation for remote work. The Cisco report "The Future of Safe Remote Work" ("Future of Secure Remote Work Report", 2021) showed that 85% of all respondents consider cybersecurity important or more important than before the pandemic. Of real concern is how data is accessed and how it is effectively protected. Many organizations have made significant investments in their IT technologies, information security and infrastructure.

What are the benefits for employees and business of remote work?

- first, it is a reduction in costs. This applies to both sides of the workflow. Office rent in a convenient location, transportation costs, arranging the workplace, supporting the work process with office supplies, office, and sometimes food - all this entails a significant cost item. Remote mode reduces such costs to almost zero. The advantages for employees in this case are the reduction of time and money, spent

on the way to work and home. If an employee spends 2 hours a day on the road, then in a month he will spend 44 hours, and in a year 528 hours of unproductive time of his life;

- secondly, increasing the attractiveness of the employer for employees. The ability to work remotely can be a great argument in the marketplace, where they fight for qualified human resources. Also, this mode of work strengthens the loyalty of the already formed staff, because on the part of employees it can be regarded as trust. Also it is obvious that with a remote mode of work at the enterprise the circle of applicants for work considerably increases, after all, linking to the location no longer plays a decisive role;

- thirdly, increased productivity. Thus, a study by the Harvard Business Review in 2019 (Choudhury et al., 2019) showed an increase in the performance of experts of the patent office by 4.4% after the transition to remote work, and in a fundamental study in 2015 (Bloom et al., 2015) recorded a 13% increase in productivity of call center employees in China. This is due to the following factors:

1) the possibility of changing the working environment. The Internet allows you to work at home, in a cafe near the house, or in the country in another area. Such mobility allows the employee to enhance the creative component of the workflow;

2) increased concentration. This means the absence of stressful and distracting situations that certainly arise in any work team, and especially - when working in the office. The employee can focus on the task without constant questions and requests from colleagues;

3) less hospital. A person who works at home or just in a comfortable environment, less prone to disease, can take care of themselves in time and avoid unnecessary risk due to strict restrictions in the work schedule.

All the above factors indicate the importance of proper organization of remote operation and coordination between all parts of the enterprise. First of all, it is necessary to get acquainted with the features and characteristics of remote work. In Ukraine, such information is provided in Article 602 of the Labor Code (*Code of Labor Laws of Ukraine, 2021*).

In preparation for the transition to remote operation, after the completion of all legal procedures, it is necessary to solve the following tasks:

1) the organization of a virtual office - the definition of employees who will perform tasks outside the office, and for professionals who must be physically in the office or at work locations, it is necessary to conduct instruction and, if possible, optimize the work schedule to maintain their efficiency and health. For remote workers it would be advisable to form tasks for the planned week with the expected results;

2) the formation of the appropriate level of communication - to choose the main methods of communication, video conferencing planning and work with the task manager. It is also important to develop rules for the use of e-mail and messengers, rules for sending and receiving documentation that requires physical

delivery. Timely established and adopted rules of "digital etiquette" will avoid conflicts and misunderstandings;

3) strengthening of informal communication between the company's employees - the formation of joint work or entertainment chats for the exchange of photos, ideas, successes in offline life. These can be weekly or monthly exchanges of important information, which will allow employees to feel like members of the same team and maintain communication and relationships not only during working hours.

It is also necessary to focus the attention of managers on such skills as self-control and concentration, remote team management, project planning, tasks and their control. Correct execution of the offered tasks will allow the enterprise to pass smoothly and in an organized way to a remote mode of work and to increase productivity of workers at the expense of advantages which it gives.

### References:

1. Chavez-Dreyfuss, G. (2020). *Permanently remote workers seen doubling in 2021 due to pandemic productivity: survey*. Reuters. Retrieved 19 October 2021, from <https://www.reuters.com/article/us-health-coronavirus-technology/permanently-remote-workers-seen-doubling-in-2021-due-to-pandemic-productivity-survey-idUSKBN2772P0>;
2. Kovalevska, E., & Zanuda, A. (2021). *Dstantsiyka in Ukrainian: how she changed her job and what will happen next*. BBC News Ukraine. Retrieved 21 October 2021, from <https://www.bbc.com/ukrainian/features-56849251>;
3. Molla, R., & Animashaun, C. (2019). *How remote work is quietly remaking our lives*. VOX. Retrieved 19 October 2021, from <https://www.vox.com/recode/2019/10/9/20885699/remote-work-from-anywhere-change-coworking-office-real-estate>;
4. *Future of Secure Remote Work Report*. Cisco. (2021). Retrieved 20 October 2021, from [https://www.cisco.com/c/en/us/products/security/future-secure-remote-work-report.html#download\\_report](https://www.cisco.com/c/en/us/products/security/future-secure-remote-work-report.html#download_report);
5. Choudhury, P., Larson, B., & Foroughi, C. (2019). *Is It Time to Let Employees Work from Anywhere?*. Harvard Business Review. Retrieved 20 October 2021, from <https://hbr.org/2019/08/is-it-time-to-let-employees-work-from-anywhere>;
6. Bloom, N., Liang, J., Roberts, J., & Ying, Z. (2015). *DOES WORKING FROM HOME WORK? EVIDENCE FROM A CHINESE EXPERIMENT\** [Ebook] (1st ed.). Stanford University. Retrieved 20 October 2021, from [https://nbloom.people.stanford.edu/sites/g/files/sbiybj4746/f/wfh.pdf?\\_x\\_tr\\_sl=auto&\\_x\\_tr\\_tl=uk&\\_x\\_tr\\_hl=ru&\\_x\\_tr\\_pto=nui](https://nbloom.people.stanford.edu/sites/g/files/sbiybj4746/f/wfh.pdf?_x_tr_sl=auto&_x_tr_tl=uk&_x_tr_hl=ru&_x_tr_pto=nui);
7. Verkhovna Rada of Ukraine. Code of Labor Laws of Ukraine (2021). [Zakon.rada.gov.ua](http://Zakon.rada.gov.ua).

## **ADAPTIVE APPROACH TO MANAGEMENT OF INNOVATIVE DEVELOPMENT OF SEA PORTS**

**Vlasova Valentyna,**

candidate of economic sciences, associate professor

State University of Infrastructure and Technologies, Kyiv, Ukraine

**Zvezdin Ihor,**

Master student

State University of Infrastructure and Technologies, Kyiv, Ukraine

**Silikov Mykola,**

Master student

State University of Infrastructure and Technologies, Kyiv, Ukraine

The constant change of competitive environment, as well as action of crisis phenomena, puts before seaports the need to search for new approaches to development and management of the activity. It is necessary to make timely adjustments to the developed development strategy.

The development of seaports should take place in the areas defined in the Strategy of development of seaports of Ukraine till 2038. Let us note that balanced development is defined as a priority direction and efficient use of port capacities on an innovative basis. Of course, the development of ports will be influenced by restrictions that arise in connection with COVID-19, it is difficult to predict how world trade will develop. Namely, it influences sea transportation.

It should be noted that the coronavirus pandemic and the resulting economic crisis affected cargo owners, carriers, and port operators in different ways and to different degrees. Someone stepped up traffic, someone had to cut back. However, nowadays business is living with hopes for global economic recovery and is ready to meet new development challenges.

The use of an adaptive approach in the management of innovative development of seaports becomes topical.

The adaptive approach is characterized by situational and flexible features, which allows implementing adaptation measures not only in the activity of the enterprise but also in the management system.

The adaptive approach practically requires systematic monitoring of the external conditions of the enterprise development. The result of such monitoring is an implementation of the corresponding directions of management concerning elimination or minimization of its negative action on the realization of strategic priorities of the enterprise (Marynenko, 2016).

The adaptive approach, in general, determines that the enterprise as the only integral system of development is constantly in the process of adjustment to market conditions, and therefore it should constantly introduce the corresponding transformation changes.



The need to implement adaptive management measures for maritime ports is caused by many factors:

a) the imperfection of domestic legislation that, first of all, is focused on the reaction of international standards, caused by the development of the global marine network or the effect of the convention norms on environmental and security support, as well as on the regulation of internal governmental factors;

b) the necessity of increasing the competence of service personnel, weighing on their social needs;

c) flexible tariffs for maritime transport services as a result of domestic and international maritime trade conditions, which determine the volume of provision of relevant maritime transport services;

d) dynamic introduction of scientific and technical developments in the field of maritime transport service;

e) political, economic, and hydrometeorological factors.

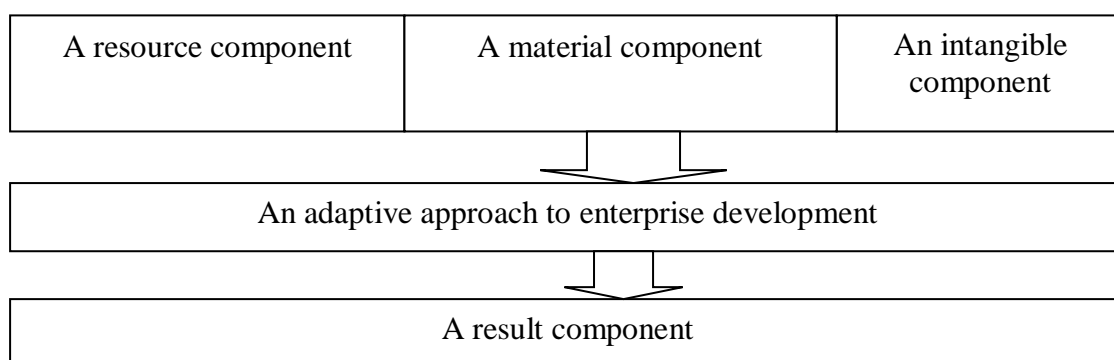
The schematic interpretation of these components of the adaptive approach in their synthesized interdependency is shown in Figure 1.

The following schematic interpretation of the synthesized interdependency of the components of the adaptive approach action gives an opportunity to reveal the content of this phenomenon in the following sequence:

1. The first link is adaptation as a result of growth (a resource component).

2. The key link is the process of adaptation, where most transformations are carried out, which provide the desired results of the enterprise development (adaptation as a result).

3. As for adaptation as an ability, this link is not schematically depicted, because it is an imminent element because it acquires a sign of materiality.



**Fig. 1. Schematic interpretation of adaptive approach components**

*Source: (Yaremko, 2018)*

Adaptive development of the seaport provides the ability to respond in time not only to the real state of the environment, but also to be able to provide a preventive response to unpredictable environmental phenomena.

Passive intensification of adaptation opportunities of the seaport is based on a collection of information data concerning peculiarities of execution of past plans, thus providing the process of self-study.

The intensification of adaptive capabilities is aimed at stable control over the implementation of the strategy with the implementation of necessary measures to correct it, provided that the factors of the external environment are not acting in a negative way to the success of the whole strategy.

Intensification of adaptive capacity of the seaport provides for stable control over the implementation of the strategy of innovation development with the corresponding introduction of adjustments in case of identification of changes in conditions of innovative development of the port, as well as factors of the internal and external environment.

Further research will present the organizational and economic mechanism of implementation of the adaptive strategy of innovative development of seaports of Ukraine.

#### **References:**

1. Strategy for the development of seaports in Ukraine until 2038. URL: <https://mtu.gov.ua/files> URL Project: (accessed 16.11.2021)
2. Marynenko, N. (2016). Interpretation of the adaptive approach to the enterprise development. *The 8th International Conference on Eurasian scientific development*. Vienna, OR: «East West» Association for Advanced Studies and Higher Education GmbH. (accessed 13.11.2021)
3. Yaremko, AD. *Adaptive management strategies for the formation of anti-crisis potential of the enterprise*. URL: [https://ev.nmu.org.ua/docs/2018/4/EV20184\\_148-158.pdf](https://ev.nmu.org.ua/docs/2018/4/EV20184_148-158.pdf) (accessed 19.11.2021)

## **ІСТОРІЯ РОЗВИТКУ МЕНЕДЖМЕНТУ ЯК НАУКИ**

### **Артемчук В. О.**

старший викладач кафедри менеджменту  
Національний транспортний університет, м. Київ, Україна

### **Пелеха А.П.**

здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти  
Національний транспортний університет, м. Київ, Україна

Менеджмент, як наука, став розвиватися не так давно, проте його зародки сягають у глибину тисячоліть. Виникнення управлінської діяльності бере свій початок з формування соціуму. Уміння керувати великими масами людей було актуальним і важливим у всі часи. Для досягнення певної мети потрібні ресурси, це не тільки сировина а й люди. Трудові ресурси завжди були

важливою складовою для досягнення поставленої цілі, проте для правильного їх функціонування потрібна людина яка зможе ними управляти.

Таких людей називали управлінцями, а в наш час, все частіше, - менеджерами. В історії виділяють п'ять основних етапів, революцій, становлення та розвитку управлінської науки.

Перша управлінська революція (V-III тисячоліття до н.е.) її характеризують як релігійно-комерційну. Прийнято вважати, що вона посприяла виникненню письмової фіксації ділових паперів, угод та розрахунків.

Друга управлінська революція (1792-1750 рр. до н.е.) «світсько-адміністративна». Вавілонський цар Хаммурапі опублікував збірку законів керування державою для регулювання суспільних відносин між різними соціальними групами населення. Унаслідок цього посилювався контроль над робітниками і відповідно росла їх відповідальність за виконану роботу.

Третя революція (605-562 рр. до н.е.) «виробничо-будівельна». Посилення контролю за якістю роботи у сфері виробництва та будівництва.

Четверта управлінська революція (XVII-XVIII ст.) індустріальна. Початок індустріального розвитку європейського суспільства, зародження капіталізму, як результат, виникнення професійного управління.

П'ята управлінська революція (кінець XIX – початок XX ст.) «бюрократична». Поява науки управління вже як цілісної системи, поділ управлінської праці, встановлення відповідальності та посадових обов'язків менеджера (Осовська, Осовський, 2015).

В кінці XIX ст. стається промисловий переворот, тобто широке застосування робочих машин у промисловому виробництві. В цей час утворюються величезні корпорації та відбувається централізація банків. Результатом розвитку промисловості є посилення конкурентної боротьби. Розширення підприємств вимагало більшої спеціалізації керівництва, а тому, як наслідок, виникає посада найманого спеціаліст-менеджера.

Важливо зазначити, що перший крок до розгляду менеджменту як науки зробили саме американські дослідники.

Історія менеджменту як науки пов'язана з працями таких відомих управлінців та вчених: Фредерік Тейлор, Анрі Файоль, Гаррінгтон Емерсон, Елтон Мейо, Пітер Друкер, саме вони започаткували школи управління та головні концепції менеджменту. В менеджменті розрізняють підходи до управління за відповідно виділеними школами.

В історії еволюції менеджменту можемо виділити п'ять шкіл (Рульєв, Гуткевич, 2011):

1. Школа наукового управління (1885-1920).
2. Класична (адміністративна) школа в управлінні (1920-1950)
3. Школа людських стосунків (1930-1950).
4. Школи науки про поведінку (1950 р. - до сьогодні).
5. Школа науки управління, або кількісний підхід (1950 р. - до сьогодні).

Засновником школи наукового управління вважають Фредеріка Тейлора. Принципи «наукового управління», вважають початком визначення менеджменту як самостійної сфери досліджень та науки управління. Основною ідеєю школи є розробка оптимальних методів виконання роботи завдяки науковому вивченню витрат часу, затрачених рухів і зусиль працівників. Представники: Фредерік Тейлор, Френк і Ліліан Гілбрет, Генрі Лоуренс Гант, Гаррінгтон Емерсон, Генрі Форд.

Класична (адміністративна) школа в управлінні започаткована батьком менеджменту, Анрі Файолем. Ціллю класичної школи було створення універсальних принципів управління, які були б актуальними та підходили для керування будь-яким підприємством. Головні принципи класичної школи характеризуються визначенням чіткої ієрархії у трудових колективах, дотриманням дисципліни серед працівників, єдиноначальністю, високою відповідальністю керівників, стабільністю кадрів та дружністю колективів. Представники: Анрі Файоль, Ліндал Урвік, Джеймс Д. Муні, Альфред П. Слоун.

Школа людських стосунків. Засновником цієї школи став американський соціолог та психолог Елтон Мейо. Особливу увагу ця школа приділяла дослідженню поведінки людей, залежно від зміни умов, вимагала гуманного ставлення до працівників, поваги особистості. Акцентувалася увага на тому, що хороша заробітна плата, не завжди призводить до зростання продуктивності робітників. Представники: Елтон Мейо, Мері Паркер Фоллет, Дейл Карнегі, Лі Якокка.

Школи науки про поведінку зосереджували свою увагу, насамперед, на дослідженні аспектів міжособистісних стосунків, соціальної взаємодії, комунікації на підприємстві, мотивації персоналу. Засади її дослідження становлять методи підвищення ефективності за рахунок людських ресурсів. Метою було створення організації, підприємства в якому кожний зміг би реалізувати свій потенціал на повну. Засновниками школи науки про поведінку вважаються вчені: Кріс Арджиріс, Дуглас Мак-Грегор, Фредерік Герцберг. Представники: Абрахам Маслоу, Ренсис Лайкерт.

Школа науки управління, або кількісний підхід. Теоретики кількісної школи порівнювали управління з системою математичних процесів та моделей. В основі школи лежить ідея про те, що управління є певним логічним процесом, який можна відобразити за допомогою математичних моделей, символів та залежностей. Дослідження проблем відбувається на основі системного аналізу, застосуванні математичних методів та використанні кібернетичного підходу. Виробництво розглядається як «соціальна система». Представники: Акофф Рассел, С. Бір, А. Гольберген, Л. Клейн, Д. Мрач, Г. Саймон, Д. Вудворд, Д. Томпсон, Н. Лоуренс (Друкер, Макьярелло, 2010).

Менеджмент еволюціонував протягом століть. Починаючи з управління невеликими масами людей і завершуючи великими підприємствами та компаніями. Засновувалися нові школи менеджменту, а з ними, в свою чергу,

з'являлися принципи, які залишаються актуальними і сьогодні. Насамперед такими вважаються принципи Фредеріка Тейлора, Анрі Файоля та Гаррінгтона Емерсона.

#### **Список використаних джерел:**

1. Друкер, П.Ф., Макьярелло, Д.А. (2010). *Менеджмент* [пер. с англ. А. Н. Свирид; под ред. А. В. Назаренко; предисл. Джима Коллинза]. – М.; СПб.; К.: Вільямс.
2. Осовська, Г.В., Осовський, О.А. (2015). *Менеджмент: підручник*. К.: Кондор-Видавництво.
3. Рульєв, В.А., Гуткевич, В.А. (2011). *Менеджмент: навчальний посібник*. К.: Центр учбової літератури.

## **ПРОБЛЕМИ УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТНОЮ КОМАНДОЮ В ІТ КОМПАНІЇ**

### **Бахмут А.І.**

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти  
Запорізький національний університет, м. Запоріжжя, Україна

### **Гуржій Н.М.**

д.е.н, доцент, професор кафедри підприємництва, менеджменту  
організацій та логістики

Запорізький національний університет, м. Запоріжжя, Україна

Трансформаційні глобальні процеси інформатизації суспільства зумовлюють динамічне зростання масштабів та різноманітності інформаційних завдань компанії, для вирішення яких необхідна розробка ефективної методології управління ІТ-проектами відповідно до цілей і стратегій організації.

Якщо розглядати індустрію відеоігор у світових масштабах, то вона є відносно молодою. Відеоігрові консолі з'явилися в США у 1972 році. По мірі розвитку індустрії відеоігор вони перейшли до розміщення в будинках споживачів, а тепер вони навіть доступні з мобільних смартфонів.

До COVID-19, як свідчать дані Gartner, глобальні витрати на ІТ зростали протягом чотирьох років. У 2015 році глобальні витрати на інформаційні технології та послуги склали більше \$3,3 трлн. За 2016 рік вартість зросла до \$3,4 трлн, у 2018 році - \$3,7 трлн., у 2019 році, зросли до \$3,8 трлн., але у 2020 році локдаун COVID-19 зменшення витрат до \$3,6 трлн. Зростання витрат у 2020 - 2021 роках обумовлене зростанням попиту на комп'ютерну техніку та гаджетів під час пандемії від COVID-19.

Щоб керувати зростанням обсягів продажів, розробники відеоігор шукають шляхи покращення своїх продуктів і конвеєрів, підвищуючи

ефективність своїх команд. З цією метою вони можуть посилатися на існуючі дослідження з інших галузей щодо створення більш ефективних організацій шляхом розробки високоефективних .

Розвиток комп'ютерних технологій обумовлює розвиток відеоігор. Дослідження доводять, що організаційні потреби індустрії відеоігор не повністю зрозумілі, оскільки використовують інші категорії індустрії, і навіть відрізняються від традиційної індустрії розробки програмного забезпечення (Desjardins, 2017).

Преважна більшість вітчизняних компаній до сьогодні не сформували відповідні організаційні структури. Натомість компанії використовують різноманітні оргструктури для задоволення потреб кожного проекту. ElectronicArts, наприклад, використовує міждисциплінарні команди різного розміру для досягнення своїх організаційних цілей; команди організовані за завданнями, а не за дисципліною чи географією (Desjardins, 2017).

В умовах сьогодення керівники повинні формувати організаційні навички за рахунок відповідності вимогам глобального економічного середовища. В умовах мінливої світової економіки застарілі відомості підштовхують до невірних стратегічних рішень і уповільнюють процес прийняття управлінських рішень (Оленич, Шацька, 2012).

Відсутність належного рівня кваліфікації і знань, а також психологічна невідповідність керівників до швидких змін, боязнь нового є додатковими перешкодами. Таким чином, можна зробити висновок, що ротація кадрового складу в ряді випадків позначається на якості загальних можливостей проектною організацією.

Використання традиційних інструментів не сприяє врахуванню фінансових та стратегічних ризиків при формуванні взаємоузгоджених бізнес-цілей. Тільки за умови проведення аналізу існуючого стану, оцінки перспектив та прогнозу змін внутрішньофірмова підготовка буде ефективною.

Іншою важливою складовою є проблема плинності кадрів. Кількість висококваліфікованих фахівців з кожним роком зменшується і помітно позначається на продуктивності праці не тільки тих працівників, які звільняються, а й на тих, які продовжують працювати, тобто на функціонування всієї організації. Плинність заважає створювати ефективно працюючу систему, негативно впливає на корпоративну культуру організації. Крім цього відбувається постійний перерозподіл навантаження.

В силу своєї завантаженості співробітникам не вистачає часу на введення в посаду і навчання новачка. Керівництво нехтує психологічною підтримкою в адаптаційний період, внаслідок чого новий співробітник, бачачи байдуже ставлення адміністрації, може відчувати себе непотрібним компанії. Внаслідок цього спостерігається упущений прибуток через повільне входження в курс справи новачків, низький рівень організаційної культури, відсутність

лояльності співробітників, невисока кваліфікація, і як результат - падіння ефективності роботи (Журан, 2017).

Значна плинність кадрів обумовлена не тільки соціальною та побутовою невлаштованістю, але і складністю самоствердження та несприятливим соціально-психологічним кліматом в колективі. Всі перераховані причини призводять до зростання змінних витрат щодо пошуку нових фахівців.

Кадрові перешкоди не сприяють сталому розвитку бізнесу на основі підвищення його конкурентоспроможності та мінімізують стратегічний розвиток організації в конкретний момент діяльності. Таким чином, в процесі дослідження були виявлені істотні недоліки окремих компонентів управлінської діяльності. Висока залежність організаційних перешкод від зовнішніх і внутрішніх факторів обумовлює недосяжність запланованих цілей. Безумовно, ці фактори сприяють пошуку нових підходів до управління в короткостроковій і довгостроковій перспективі, за допомогою усвідомленого аналізу проблемного поля в діяльності компанії.

Таким чином, для ефективного функціонування організації, необхідно прагнути до формування структур, які відображають сучасні тенденції розвитку: скорочення рівнів управління; розвиток колективних методів підготовки і прийняття рішень, орієнтованих на інновації; застосування нових організаційних схем керівництва; формування ефективної моделі управління. Все це говорить про необхідність пошуку варіантів підвищення віддачі людського потенціалу, в тому числі - управлінського в рамках найбільш доцільних виробничих і управлінських структур компанії.

#### **Список використаних джерел:**

1. Журан, Е.А. (2017). Информационные технологии для проектно-ориентированного управления компанией. *Сучасні інформ. технології та телекомунікац. Мережі. Тези доп. 52-ої наук. конф. молодих дослідників ОНПУ-магістрантів*, Одеса. Вип. 52. 152–153.
2. Оленич А.В., Шацька З.Я. (2012). Формування та розвиток проектної команди в сучасних умовах. *Актуальні проблеми економіки*. №10. 136-142.
3. Desjardins, J. (2017). *How videogames became a \$100 billion industry* [Online]. Business Insider. Available: <https://www.businessinsider.com/the-history-and-evolution-of-the-video-games-market-2017-1>

#### **ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОГО ПІДХОДУ В УПРАВЛІННІ**

##### **Баценко Л.М.**

к.е.н., доцент кафедри менеджменту імені професора Михайлової Л.І.  
Сумський національний аграрний університет, м.Суми, Україна

##### **Галенін Р.В.**

к.е.н., доцент кафедри маркетингу та рекламного бізнесу  
Міжнародний Європейський Університет, м.Київ, Україна

Управління підприємством на засадах маркетингу вимагає різнобічних знань та вмінь, інноваційного підходу, нестандартного мислення, організаторських здібностей. Адже відомо, що не існує двох підприємств з однаковими моделями управління, оскільки методи та процеси управління постійно змінюються з урахуванням впливу чинників зовнішнього та внутрішнього середовища. Успіх маркетингової діяльності ґрунтується на створенні та підтримці тісної залежності між маркетинговим середовищем, стратегією підприємства та його організаційною компетенцією в її реалізації.

Маркетинговий підхід передбачає орієнтацію керуючої підсистеми під час вирішення будь-яких завдань споживача. Наприклад, вибір стратегії підприємства повинен здійснюватися на основі аналізу існуючих та прогнозування майбутніх стратегічних потреб у даному виді товару чи послуг, стратегічної сегментації ринку, прогнозування життєвого циклу майбутніх товарів, аналізу конкурентоспроможності товару підприємства та товарів конкурентів, прогнозування їх конкурентних переваг, прогнозування механізму дії закону конкуренції. Виконання перерахованих функцій стратегічного маркетингу є складною проблемою. Маркетинговий підхід слід застосовувати при вирішенні будь-якого завдання у будь-якому підрозділі підприємства та інших об'єктів. При застосуванні маркетингового підходу пріоритетами вибору критеріїв управління є:

- 1) підвищення якості об'єкта (виходу системи) відповідно до запитів споживачів;
- 2) економія ресурсів у споживачів з допомогою підвищення якості об'єктів;
- 3) економія ресурсів у виробництві об'єкта з допомогою реалізації чинника масштабу, науково-технічного прогресу, вдосконалення системи менеджменту.

Формування та розвиток маркетингової діяльності означає організацію роботи у сфері виробництва та збуту продукції по конкретній програмі. Основним змістом маркетингового підходу є вивчення структури товарного ринку, рівня виробництва продукції і послуг, а також прийняття рішень про форми і методи розвитку конкурентного середовища на даному ринку.

Необхідною умовою для успішної діяльності підприємства на ринку є системний підхід до організації маркетингу. Він характеризує підприємство, яке застосовує методологію маркетингу, як відкриту складну систему, орієнтовану на ринок та зовнішнє середовище.

У процесі формування організаційної бази маркетингової діяльності на підприємстві необхідно послідовно вирішити такі питання: хто і в якому обсязі повинен виконувати функції маркетингової діяльності, тобто яким має бути розподіл функцій між власними підрозділами підприємства і зовнішніми дослідниками; як маркетингова діяльність має «вписуватись» в організаційну структуру підприємства, тобто яка підпорядкованість відділу маркетингової діяльності та як він пов'язаний і взаємодіє з іншими підрозділами; якою



повинна бути організація власне відділу маркетингової діяльності, тобто які структурні одиниці і з якими функціями слід створювати в рамках відділу маркетингової діяльності. При реалізації маркетингового підходу, в результаті дій, що управляють всі сфери підприємства повинні перейти від виробничо-збутової орієнтації до маркетингової (ринкові пріоритети (табл.1).

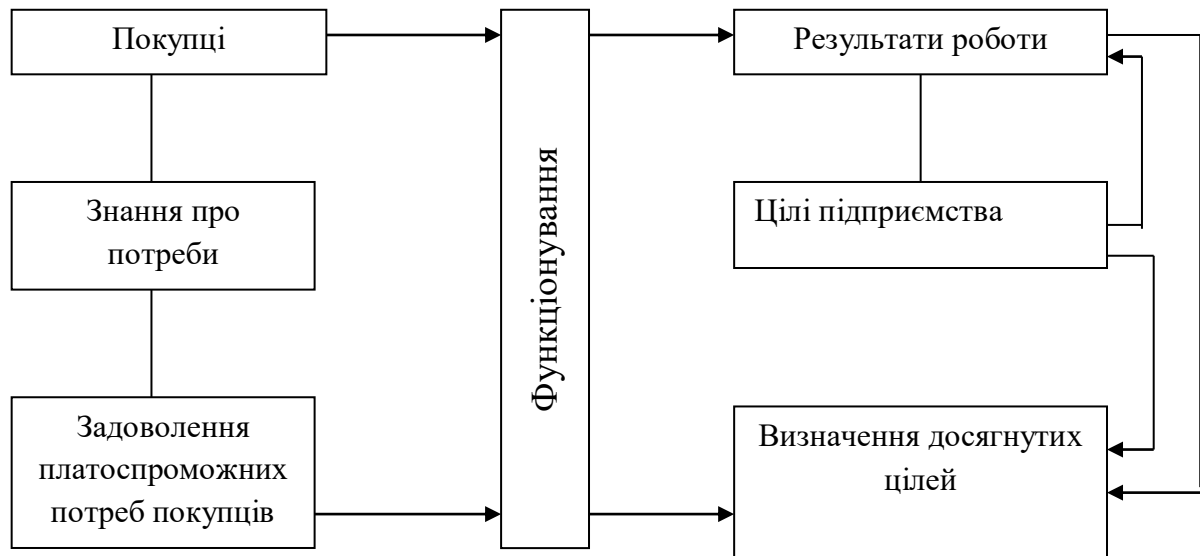
Таблиця 1

**Напрямки розвитку механізму управління підприємством при  
переході від традиційної до маркетингової орієнтації**

Критерії оцінки	Виробничо-збутова орієнтація	Маркетингова орієнтація
Цілі підприємства	1. Виконання планів 2. Якість продукції 3. Зниження собівартості	Задоволення попиту
Орієнтація	1. Виконання планів 2. Використання ресурсів	Потреби та інтереси споживачів
Персонал	1. Технології 2. Керівники підрозділів	1. Економісти 2. Менеджери 3. Маркетологи
Асортимент продукції	Вузький	Широкий
Виробничий процес	Жорсткий	1. Гнучкий 2. Адаптивний 3. Самоорганізуючий
Основи цінової політики	Собівартість продукції	1. Кон'юнктура ринку 2. Конкуренція
Темп товароруку	Повільний	Швидкий
Сприйнятливність до ринкових інновацій	Низька	Висока
Соціальна відповідальність за товар	Низька	Висока
Філософія діяльності	Продавати, що не виробляється	Виробляти те, що продається
Можливість ефективної діяльності	Середня	Висока

Основні елементи реалізації концепції маркетингу в управлінні наведені на рисунку 1.

На ефективність діяльності підприємств впливає безліч чинників, питому вагу яких найчастіше буває важко визначити. Маркетинг (стратегічний і тактичний) впливає на всі сторони діяльності організації. Особливістю маркетингового підходу в управлінні є досягнення прибутку за рахунок забезпечення задоволеності споживачів, яке формується на базі вивчення потреб споживачів за допомогою маркетингового інструментарію. За допомогою маркетингового підходу можливе досягнення основних цілей підприємства та максимізація прибутку.



**Рис. 1. Основні елементи реалізації маркетингового підходу в управлінні**

#### Список використаних джерел:

1. Баценко, Л.М., Бойко, О.М. (2017) Практичні аспекти використання функцій маркетингу в підприємницькій діяльності. *Україна – територія можливостей для розвитку підприємництва: збірник матеріалів міжнародної науково-практичної інтернет-конференції «Економічні перспективи підприємництва в Україні»*: у 2 ч. Ірпінь: Університет ДФС України. Ч. 1. 217-220
2. Ландреві, Ж., Леві, Ж., Ліндон, Д. (2006) *Теорія і практика маркетингу* (в 2 т., пер. з фр.) М.: МЦФЄР. Т.2.

### ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ В АДМІНІСТРАТИВНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ

**Баценко Л.М.,**

к.е.н , доцент кафедри менеджменту

Сумський національний аграрний університет, м. Суми ,Україна

**Литвинчук А.А.,**

Здобувач першого(бакалаврського)вищого рівня освіти

Сумський національний аграрний університет, м. Суми ,Україна

Вирішальним чинником успішної роботи вітчизняних підприємств у ринкових умовах, є формування корпоративної культури. Корпоративна культура - це сукупність моральної та психологічної культури високого рівня організації. Це система принципів, звичаїв та цінностей, які дозволяють

кожному співробітнику компанії рухатися в одному напрямку. Це важлива характеристика ділових відносин організації, та ділових відносин системи. Стратегічний ресурс організацій – їхня корпоративна культура. Оскільки об'єктом аналізу є питання корпоративної культури в адміністративному менеджменті, то ми більш детально розглянемо процес формування корпоративної культури.

Формування та розвиток корпоративної культури, є необхідною умовою ефективної діяльності сучасної організації. Зокрема, без високої корпоративної культури організація не зможе досягти успіху в довгостроковій перспективі. Аналіз ефективних та успішних організацій показує, що формування та розвиток корпоративної культури потребує усвідомленої та цілеспрямованої системи поведінки, сформульованої у планах чи проектах розвитку корпоративної культури.

Сьогодні корпоративна культура стає пріоритетним фактором успіху компанії в управлінні, тому що вона задає орієнтири поведінки: всередині організації, у взаємодії між працівниками на робочому місці за межами організації, між учасниками різних установ та діловими партнерами. Головним чинником формування корпоративної культури українських компаній є те, що вони повинні вдосконалювати власний розвиток відповідно до вимог глобального економічного розвитку, щоб у майбутньому не відірватися від світового процесу. Корпоративна культура, є невід'ємною частиною адміністративного управління. Враховуючи структуру корпоративної культури компанії, вона поділяється на три рівні: зовнішньо-корпоративна символіка, традиції та притаманні принципи ринкової поведінки; базові - домінуючі цінності і традиції компанії в конкретній галузі і норми поведінки, виражені корпоративною місією, втілені в статуті підприємства, внутрішніх правилах і ін.; внутрішні неписані правила між корпоративними працівниками, включаючи відносини між працівниками та працівниками. Корпоративна культура, спочатку має бути заснована на взаємній довірі між керівниками і співробітниками компанії. Без такого роду довіри підприємство перетвориться на бюрократичну структуру з лише зовнішніми та основними атрибутами корпоративної культури.

Експерти з менеджменту кажуть, що менеджери створюють та змінюють культуру, а менеджери та адміністратори існують у культурі. Експерти наголосили, що таланти менеджера залежать від його розуміння корпоративної культури та здатності працювати. Корпоративна культура, стала популярним предметом сучасних досліджень у багатьох галузях управління. З погляду адміністративного менеджменту її кваліфікують, наприклад, як потужний інструмент, що дозволяє об'єднати трудову ініціативу всіх співробітників. Економічний кут розгляду переважно асоціює корпоративну культуру з поняттями успішності, ефективності, підвищення якості праці та прибутковості. Саме корпоративна культура, виступає як інноваційний і антикризовий внутрішній фактор стратегічного управління підприємством, узагальнена

характеристика рівня її розвитку: структури, цілей, формальних і неформальних комунікацій, способів прийняття рішень, делегування повноважень «Корпоративна культура – система цінностей та переконань, що поділяються усіма працівниками фірми і зумовлюють їх поведінку, характер життєдіяльності організації». Українські дослідники визначають сутність корпоративної культури як явище багатогранне, вважаючи, що корпоративна культура – це система взаємодіючих матеріальних і духовних цінностей, вірувань, очікувань, норм і правил, традицій, способу мислення, корпоративної символіки, притаманних даній організації, які відображають її індивідуальність, якісну визначеність, що виявляється у поведінці її персоналу, взаємодії з клієнтами, сприйнятті себе і оточення.

Чому ж саме корпоративна культура, формується в адміністративному менеджменті. Вона формується для того, щоб виконувати функції адаптації організації до навколишнього середовища та ідентифікації співробітників, корпоративна культура формує імідж організації, адже саме вона дозволяє організації знайти «своє обличчя» стати впізнаною для клієнтів і співробітників. Формування корпоративної культури, пов'язане з впливом культури суспільства, у середині якого дана організація функціонує. Формування повинно відбуватися цілеспрямовано, та бути здатним ефективно реагувати на ситуацію. Формування культури в адміністративному менеджменті, є складним феноменом. До особливостей формування входять такі відомі норми як: принципи, правила, цінності, ідеали, мова, жаргон, історія, організація, і тд. Однак головною особливістю формування корпоративної культури, в адміністративному менеджменті є перетворення необхідних гнучких норм, цінностей та принципів, а також зміни реального життя в організації. Для того щоб сформована система корпоративної культури була прийнята необхідно виробити певний формалізований механізм, який повинен відповідати головним вимогам корпоративної культури і бути здатним виконувати свою інституційну роль за будь яких умов.

Отже можна стверджувати, що формування та розвиток корпоративної культури, є необхідною умовою ефективної діяльності сучасної організації. можна стверджувати, що корпоративна культура – це важливий фактор внутрішнього середовища організації, сукупність прийнятих норм, ідей, поглядів цінностей, які є орієнтирами поведінки і дій, що мають значний вплив на ефективність діяльності компанії. Саме корпоративна культура виступає як, інноваційний і антикризовий внутрішній фактор стратегічного управління. Корпоративна культура є важливим чинником оновлення економіки підприємства, тому необхідне її використання як інструмента управління, що формуватиме у свідомості людей прагнення працювати на єдину ціль, використовувати свої знання й досвід для досягнення успіху компанії. Таким чином, корпоративна культура є головним механізмом, що забезпечує практичне підвищення роботи організації. Корпоративна культура формується в адміністративному менеджменті, для того щоб виконувати функції адаптації

організації до навколишнього середовища та ідентифікації співробітників, корпоративна культура формує імідж організації, адже саме вона дозволяє організації знайти «своє обличчя» стати впізнаною для клієнтів і співробітників. Ключовим фактором у формуванні культури, є важливим для успішного виконання механізмом для успішного виконання її завдання, адже культура формує корпоративний дух, який сприяє виконанню, поставлених завдань та досягненню успіху всієї організації.

#### **Список використаних джерел:**

1. Родін, П. (2012). Концепція організаційної культури: походження і сутність/ *Менеджмент*. № 7. 2012. М.: Школа Бізнесу МДУ, ТОВ «Барма».
2. Кузьмін, О.Є., Бала, О.І., Бала, Р.Д. (2008). Фактори впливу на корпоративну культуру: сутність та класифікація. *Економіка: проблеми теорії та практики: Збірник наукових праць*. Випуск 222: в 5-т., т. V. Дніпропетровськ: Д.Н.У. 1078-1083.

### **ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ НЕМАТЕРІАЛЬНОЇ МОТИВАЦІЇ В СИСТЕМІ АДМІНІСТРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ**

**Баценко Л. М.,**

к.е.н., доцент кафедри менеджменту

Сумський національний аграрний університет, м. Суми, Україна

**Пересадько А. С.,**

здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

Сумський національний аграрний університет, м. Суми, Україна

Мотивація - динамічний процес фізіологічного та психологічного плану, керуючий поведінкою людини, який визначає її організованість, активність і стійкість; здатність людини діяльно задовольняти свої потреби.

Вплив матеріальних стимулів може виявитися недостатнім для впливу на співробітників з високою кваліфікацією, які виконують високотехнологічну роботу, що потребує професіоналізму, унікальних знань та навичок. Їм потрібні визнання, самореалізація, партнерські відносини з менеджментом організації.

Нематеріальна мотивація направлена на підвищення лояльності співробітників до компанії одночасно із зниженням витрат на компенсацію співробітникам їх трудовитрат. Основний ефект який досягається до допомогою нематеріальної мотивації - це підвищення рівня лояльності та зацікавленості співробітників в компанії. У зв'язку з обмеженістю фінансових ресурсів на підприємствах робітників заохочують нематеріально.

Варто звернути увагу, що ключове завдання нематеріального стимулювання праці – це пошук точки ефективності мотивації, за якої будуть враховані інтереси та потреби кожного співробітника компанії.

Нематеріальна мотивація персоналу - це різні способи створення у співробітників позитивного настрою на високу продуктивність праці. Працівники отримують бонуси, виражені не у грошовому еквіваленті, а в різних інших формах. Мотиваційний процес кожної конкретної людини часто індивідуальний. Спостерігається різна ступінь впливу однакових мотивів на різних людей, різна ступінь залежності дії одних мотивів від інших. У одних людей прагнення до досягнення результату може бути дуже сильним, в інших же прагнення може бути відносно слабким. У цьому випадку даний мотив буде по-різному діяти на поведінку різних людей. (Чернишова, 2016)

Нематеріальна потреба, що мотивує багатьох. У сучасних умовах підприємств, варто зробити ставку при нематеріальній мотивації робочого персоналу на задоволення їх потреб, серед яких потреба в причетності, повага, що можна здійснити за допомогою сприятливої робочої обстановки, атмосфери, що означає високий рівень корпоративного іміджу підприємства.

Нематеріальне стимулювання праці управлінського персоналу передбачає розробку таких методів, які створюють відчуття комфорту в роботі, гордість за свої професійні досягнення, повага колег і підлеглих, відчуття захищеності від можливих життєвих проблем.

Робоче місце топ-менеджерів має створювати особливий комфорт в роботі. Управлінський персонал повинен знати, що при виконанні мотиваційних цілей буде задоволена їх потреба в комфортних умовах праці. Це повинно бути одним з пунктів планів турботи власників підприємства про управлінські кадри. Турботу про співробітників підприємство можна здійснювати шляхом вирішення частини проблем співробітників. Наприклад, підприємство може за рахунок адміністративних витрат здійснювати не тільки обов'язкове соціальне страхування управлінських кадрів, але і медичне страхування працівників і членів їх сім'ї. (Мельник, 2018)

В колективі необхідно розробити систему святкування досягнень поставлених цілей в неформальній обстановці, наприклад на пікніку, в ресторані. Трудовий колектив повинен відчувати радість від отриманих результатів праці, розуміти цінність співробітництва, приналежність до успіхів колективної праці.

Одні з основних інструментів вирішення проблем мотивації та стимулювання в управлінні організації є різні форми командування. Командування - це комплекс дій, метою застосування якого є створення команди та підвищення ефективності її функціонування. З іншого боку, командування – це процес об'єднання членів команди, які мають високий рівень взаємозв'язку, яскраво виражене прагнення до досягнення загальної мети за максимальної самореалізації та можливості індивідуального зростання.

Захищеність кадрів від непередбачених ситуацій. Підприємство може частково видавати безоплатну матеріальну допомогу, а також давати безвідсотковий кредит. Проблеми співробітників повинні ставати проблемами підприємства. Зрозуміло, що збиткове підприємство нічим не може допомогти

своїм працівникам. Керівні працівники повинні знати, що виконання мотиваційних цілей підприємства принесе не тільки дивіденди власникам, а й матеріальну і моральну винагороду за їх інтелектуальну працю.

Менеджерам організацій необхідно звернення уваги застосування ширшого інструментарію з метою стимулювання трудової активності та діяльності персоналу. Серед таких методів, як нематеріальні механізми мотивації людських ресурсів, і формування принципів концепції командної освіти.

Зазначимо, що система мотивації управлінського персоналу з високим рівнем нематеріальних стимулів дозволить залучити висококваліфіковані кадри на підприємство. Відчуття захищеності, великої родини, гордості за своє підприємство є додатковим стимулом до плідної роботи.

#### **Список використаних джерел:**

1. Чернишова, А.В. (2016). Мотивація та стимулювання праці в системі управління персоналом підприємства. *Молодий вчений*. № 6 (33). 141-145.
2. Мельник, А.О., Мельник, Л.С. (2018). Аналіз сучасних мотиваційних підходів до управління персоналом. *Бізнес-навігатор*. Вип. 4. 94-98.

## **РИЗИКИ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ У СФЕРІ ТРАНСПОРТУ**

**Белянська Ю.В.,**

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти

Державний університет інфраструктури та технологій, м. Київ, Україна

Інноваційна діяльність виступає характерною рисою великих успішних компаній, найбільш конкурентоспроможних у своїй галузі та, зазвичай, найбільш рентабельних. Проте, крім вищих прибутків та значних конкурентних переваг інновації містять елемент ризику, через невизначеність, притаманну інноваціям та особливостям їх комерціалізації, що в підсумку може помітно впливати на можливості підприємства досягати запланованих цілей, що актуально для всіх секторів економіки, особливо, для сфери транспорту.

Впровадження інновацій передбачає високі і часто безповоротні витрати на розробку та виробництво, які можуть не принести достатнього доходу для відшкодування цих витрат. Попит на інноваційні продукти та послуги може бути не такий високий, як очікувалось, а нові прототипи або продукти можуть бути швидко скопійованими конкурентами або замінені на нові продукти чи послуги, розроблені конкурентами (The Risks of Innovation, 2014)

Модель, запропонована Р. Еріксоном і А. Пейксом (Ericson, R., & Pakes, A., 1995), ілюструє зв'язок ризиків з інноваціями, сутність якого полягає в тому, що оскільки фірми займаються інвестиціями в дослідження та розробки, які можуть підвищити їх ефективність, прибутковість та виживання серед конкурентів, це

також може призвести до виходу фірми, якщо результат не виявиться успішним. З огляду на це, частота невдалих запусків інноваційних продуктів створює більшу ймовірність виходу компанії з ринку, що займається такими розробками, порівняно з неінноваційними підприємствами, або порівняно з обережними інноваторами, які менш схильні до ризику.

Всю сукупність ризиків, пов'язаних з інноваціями у сфері транспорту можна поділити на наступні види:

1) ризик недоотримання доходу, який пов'язаний з відсутністю диверсифікованих джерел доходу, які отримуються в результаті впровадження нових послуг, продуктів, сервісів;

2) властивий ризик, пов'язаний з технічними проблемами, які стоять перед новаторами щодо подолання проблем при створенні істотно нової послуги або продукту, які є кращими за існуючі, крім цього з більш конкурентоспроможною вартістю;

3) ринковий ризик, з яким стикається інноваційне підприємство або компанія, яка придбаває інновації, тобто це ризики, на які впливають ринкові умови та стратегії збуту, необхідні для створення нового продукту, його успішне просування на ринку, сприйняття споживачами, схвалення та популяризація;

4) ризики безпеки та екологічності – для транспортних підприємств і послуг перевезення загалом питання безпеки для пасажирів, всіх учасників транспортних процесів, оточуючих є першочерговими, так само як і зменшення забруднення довкілля, скорочення негативного впливу транспорту на екологію, тому ризики недотримання стандартів (встановлених чи заявлених) якості та екологічності, мають належним чином аналізуватись і мінімізуватись.

Виділення ризиків інноваційної діяльності є актуальним, але не систематизованим в науковій літературі як вітчизняних (Семенова С.М., 2020; Тарашевський М.М., 2020) так і зарубіжних авторів (The Risks of Innovation, 2014; Ericson, R., & Pakes, A., 1995; Nechaev A.S., Antipina O.V., Prokopyeva A.V., 2014)

Як стверджують (Nechaev A.S., Antipina O.V., Prokopyeva A.V., 2014), алгоритм розподілу ризиків інноваційної діяльності за групами: трудові, адміністративні, фінансові, промислові, інфраструктурні, економічні, дозволяє залучити в процес управління ризиками саме інноваційної діяльності найважливіші етапи контролю для зниження активності ризику. Це створює наступні переваги:

- по-перше, дозволяє попередньо розрахувати ризики інновації, знешкодити їх і запустити у виробництво, а також оцінити економічні умови, в яких шанс на інноваційний ризик у майбутньому буде зведений до мінімуму;

- по-друге, може застосовувати метод підрахунку або оцінки ризику, який полягає у вартості певного виду ризику, нововведення, пов'язаного з тривалістю дії ризикового фактору;



- по-третє, дозволяє комплексно застосовувати покриття, пов'язане з втратою певного платіжного періоду часу, тобто вирівнює платоспроможність підприємства, яке активно проводить інноваційну діяльність.

Проте даний перелік потребує доповнення. Згідно з дослідженням IDC (9 Biggest Risks to Disruptive Innovation and Technology, 2020) понад 60 % світового ВВП буде оцифровано до 2022 р., за прогнозами, близько 7 трильйонів доларів США буде вкладено в ІТ-сектор протягом 2019-2022 рр., стимулюючи розширені цифрові пропозиції та інновації, які забезпечать зростання в кожній галузі. Поряд з цим інноваційна діяльність потерпає від таких ризиків, пов'язаних з використанням інформаційних технологій, комп'ютеризації та штучного інтелекту: правові порушення та відповідність вимогам щодо захисту даних (конфіденційної, комерційної таємниці тощо), ризики злому чи втрати інформації про розробки та впровадження інновацій, ризики виходу з ладу важливих систем і програмного забезпечення,

Ще одним важливим джерелом ризику є етичні та правові проблеми. У міру того, як системи штучного інтелекту стають розумнішими та набирають більше можливостей, вирішення етичних та юридичних проблем цих руйнівних інновацій стає першочерговою проблемою. Наприклад (9 Biggest Risks to Disruptive Innovation and Technology, 2020), компанії, які досліджують самокеровані автомобілі, повинні мати справу зі своїми власними версіями філософських дилем, таких як проблема вибору. Коли аварія неминуча, чи прийнятно для самокерованого автомобіля відхилити свій курс, щоб врятувати більше людей, якщо це ставить під загрозу життя його пасажирів? Чиє життя має бути пріоритетним – пасажирів автомобіля чи пішоходів за межами транспортного засобу?

Ризики спричиняє зростання складності в Інтернеті речей (Internet of Things - IoT). Ericsson прогнозує (9 Biggest Risks to Disruptive Innovation and Technology, 2020), що до 2022 р. до Інтернету речей буде підключено 29 мільярдів пристроїв, від смартфонів і GPS-пристроїв до «розумних» термостатів і тостерів. Це величезне зростання Інтернету речей пропонує мільярди нових векторів атак для зловмисників. Підприємствам потрібно переконатися, що їхні пристрої, підключені до Інтернету речей, є безпечними, без паролів за замовчуванням та з усіма встановленими оновленнями безпеки. Також необхідно враховувати, як вони впливають на загальне функціонування транспортного засобу при перевезеннях, прилади навігації тощо (як наприклад, при здійсненні авіаперельотів).

Отже, основні проблеми, які перешкоджають розвитку інноваційної діяльності підприємств є: ризики, висока вартість нововведень та довгострокова віддача (термін окупності) інновацій. Тому ефективність інновацій підприємств у сфері транспорту значною мірою залежить від результатів управління ризиками інноваційної діяльності підприємства. Поряд з очікуваними прибутками від інноваційної діяльності підприємства для досягнення своїх стратегічних цілей повинні враховувати фактор ризику, чітко виявляти, оцінювати та своєчасно

приймати рішення по реагуванню на ризики на кожному етапі впровадження інновацій та їх супроводу. Для цього необхідно розподіляти ризики інновацій у сфері транспорту на наступні основні види: 1) ризик недоотримання доходу; 2) властивий технічний ризик розробок; 3) ринковий ризик; 4) ризики безпеки та екологічності.

#### Список використаних джерел:

1. The Risks of Innovation: Are Innovating Firms Less Likely to Die? (2014) Review of Economics and Statistics. Published by MIT Press and found at [http://dx.doi.org/10.1162/REST\\_a\\_00446](http://dx.doi.org/10.1162/REST_a_00446). (accessed 16.11.2021)
2. Ericson, R., & Pakes, A. (1995). Markov-Perfect Industry Dynamics: A Framework for Empirical Work. *The Review of Economic Studies*, 62(1), 53–82. <https://doi.org/10.2307/2297841>
3. Семенова, С.М. (2020). Класифікація ризиків: систематизований підхід з метою управління. *Вісник Хмельницького національного університету*. № 4. Том 2. 42-51. DOI: [https://www.doi.org/10.31891/2307-5740-2020-284-4\(2\)-8](https://www.doi.org/10.31891/2307-5740-2020-284-4(2)-8)
4. Тарашевський, М.М. (2020). Організаційно-економічний механізм управління ризиками транспортних підприємств. *Актуальні проблеми економіки*. Київ: ВНЗ «Національна академія управління», № 2 (224). 124-140.
5. Nechaev, A.S., Antipina, O.V., Prokopyeva, A.V. (2014). The risks of innovation activities in enterprises. *Life Sci J*. 11(11). 574-575. URL: [https://www.researchgate.net/profile/Andrey-Nechaev/publication/297521026\\_The\\_risks\\_of\\_innovation\\_activities\\_in\\_enterprises/links/5c3d9e8192851c22a375e387/The-risks-of-innovation-activities-in-enterprises.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Andrey-Nechaev/publication/297521026_The_risks_of_innovation_activities_in_enterprises/links/5c3d9e8192851c22a375e387/The-risks-of-innovation-activities-in-enterprises.pdf).
6. 9 Biggest Risks to Disruptive Innovation and Technology in 2020. URL: <https://www.resolver.com/blog/risks-disruptive-innovation-technology/> (accessed 17.11.2021)

### ЦИФРОВА КОМПЕТЕНТНІСТЬ HR-МЕНЕДЖЕРА ЯК ОДНА З ОСНОВНИХ НАВИЧОК СУЧАСНОГО СВІТУ

**Бойківська Г.М.,**

к.е.н., доцент кафедри менеджменту персоналу та адміністрування  
Національний університет «Львівська політехніка», м. Львів, Україна

**Волинець Б.І.,**

здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

Національний університет «Львівська політехніка», м. Львів, Україна

Останні десятиліття ми спостерігаємо стрімкий розвиток інформаційних технологій – відбувається невідпинна діджиталізація всіх управлінських процесів в організаціях. Не є виключенням і система управління персоналом, яка максимально переходить на використання різноманітного комп'ютерного

забезпечення та впроваджує програми обліку, оцінювання, рекрутингу тощо. А отже, сучасний hr-менеджер має впевнено володіти інформаційно-комп'ютерними технологіями.

Цифрова компетентність включає в себе впевнене, критичне та відповідальне використання та взаємодію з цифровими технологіями для навчання, роботи та участі у суспільстві (Кравчук О.І., 2018). Говорячи про цифрову компетентність менеджерів з персоналу, маємо на увазі кілька аспектів, які були визначені Європейським Союзом в межах Рамки компетенцій:

- інформаційна грамотність, яка передбачає вміння шукати, фільтрувати та аналізувати дані у цифровому просторі (наприклад, шукати інформацію про кандидатів на посади, аналізувати ринок праці та діяльність конкурентів), обирати релевантну інформацію (наприклад, про актуальні навчальні програми та курси для персоналу), правильно будувати та формувати масиви даних (наприклад, створювати систему управління знаннями в організації, будувати карту досвіду працівника на основі отриманих даних тощо), проводити онлайн опитування працівників та формувати електронні звіти;

- етика цифрового спілкування та цифрової співпраці, яка містить правила взаємодії через цифрові технології, що зараз є особливо актуальним в умовах пандемії від COVID-19, адже багато компаній переходять на дистанційну роботу і hr-менеджери здебільшого спілкуються з працівниками віддалено, а рекрутери проводять співбесіди з кандидатами на посади в режимі онлайн. І тут важливо не лише вміти користуватися ключовими онлайн платформами, але й розуміти принципи, правила та взаємозв'язки цифрового спілкування. Окрему увагу слід звернути на проведення нарад, тренінгів, вебінарів та інших заходів для працівників, які відбуваються дистанційно. В цьому випадку менеджер з персоналу має не лише знати базові функції, обраних для проведення заходу додатків, але й вміти тримати увагу працівників у цифровому просторі, встановити правила взаємодії на таких заходах, отримати ефективний зворотний зв'язок тощо;

- створення цифрового контенту – тут в першу чергу говоримо про вміння створювати навчальні курси для працівників організації, записувати відеолекції та вебінари, впроваджувати елементи гейміфікації у процеси онбордингу та розвитку персоналу, формувати електронні довідники та інструкції, презентації тощо;

- безпечне використання цифрових технологій, яке полягає в усвідомленні менеджера важливості безпеки у цифровому просторі, використання захисних пристроїв, захист персональних даних та конфіденційність (це особливо стосується персональних даних працівників організації, нерозголошення цих даних та іншої інформації третім особам чи стороннім організаціям), правильне управління паролями в різноманітних онлайн системах, а також безпечне використання інформаційно-комп'ютерних технологій в контексті здоров'я (свого та інших) та збереження довкілля;

- вирішення проблем, яке включає в себе вирішення технічних проблем (на рівні базового користувача ПК, hr-менеджер має вміння перевстановити програмне забезпечення на кшталт MSOffice чи поміняти картридж в принтері), креативне використання цифрових технологій та визначення прогалів у цифрових компетенціях.

Слід зауважити, що впровадження новітніх hr-технологій тісно пов'язане з цифровою компетентністю менеджерів з персоналу. Є значний перелік програмного забезпечення, яке активно використовується у HRM і вимагає базового цифрового розуміння та технічної грамотності. Тут можна виділити і додатки для рекрутингу, і чат-боти, і програми для асесменту працівників і багато іншого. Основні цифрові зміни у HR-моделях полягають у появі інтегрованих HR-платформ, мобільних додатків, операційних центрів, оперативних звітів у режимі реального часу, інтегрованих аналітичних платформ та консолей тощо (Горобинська, М.В., 2019). Таким чином, цифрова компетентність менеджера з персоналу повинна невідмінно зростати та вдосконалюватися.

#### Список використаних джерел:

1. Кравчук, О.І. (2018). Цифрова компетентність менеджера з персоналу. *Соціально-трудові відносини: теорія і практика*. № 1. 172-191.
2. Горобинська, М.В. (2019). Трансформаційні процеси HR-менеджменту в умовах цифрової економіки. *NEW ECONOMICS: матеріали Міжнародного наукового форуму «NEW ECONOMICS – 2019»*. 59 - 63.

## СТРАТЕГІЯ ОПЕРАТИВНОГО РЕАГУВАННЯ В РЕСТОРАННОМУ БІЗНЕСІ

**Власова В. П.,**

к. е. н., доцент, доцент кафедри менеджменту

Державний університет інфраструктури та технологій, м. Київ, Україна

**Власов М.А.,**

здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

Національний Університет харчових технологій, м. Київ, Україна

Карантинні обмеження роботи кафе та ресторанів знову посилені, медики попереджають про загрозу нової хвилі COVID, а отже, сфера знову поринає в режим роботи за «кольоровими» зональними або загальними обмеженнями. Рівень доходів населення впав, купівельна спроможність відвідувачів закладів громадського харчування знаходиться на низькому рівні.

У відносно сприятливішому становищі залишився сегмент продажу їжі на вулиці, цей бізнес набагато компактніший, а тому і гнучкий, ніж ресторани. Стріт-фуд підприємцям набагато простіше відреагувати на зміни ринку та

швидко підлаштуватися під ситуацію. Така невтішна картинка не означає, що даний бізнес знаходиться в повному занепаді.

Пандемічна криза активізувала дослідників у сфері стратегічного менеджменту та сформувала науковий простір для презентації успішних ресторанних практик, що дало змогу в умовах пандемії забезпечити результативність, досягнути гнучкості та адаптивності, сформувати актуальні тренди розвитку ресторанного бізнесу.

Дослідження показали, що більшість підприємств ресторанної сфери використовують стратегію оперативного реагування. Стратегія оперативного реагування передбачає досягнення успіху за допомогою швидкого реагування на зміни у зовнішньому середовищі.

Підтвердженням вище зазначеного, є те, що ресторанний бізнес в нинішніх умовах приділяє значну увагу:

1. дотриманню санітарних норм;
2. облаштуванню відкритих майданчиків, які є додатковим диверсифікуючим фактором навіть в холодну пору року;
3. організації вікон видачі замовлень. Враховуючи ризики нових карантинних обмежень, конвеєр видачі замовлень може стати не тільки рятівним рішенням для бізнесу, а й може обіцяти прибуток;
4. безконтактному меню (QR-меню). Безконтактне QR-меню – посправжньому функціональне, практичне та зручне рішення, що змінює модель взаємодії з клієнтом у залі. Але традиційне поліграфічне меню певною мірою незамінне. Переваги тут розходяться як у рестораторів, так і у відвідувачів: хтось прагне інновацій, хтось навпаки поділяє класичні підходи;
5. доставка замовлень. Надзвичайно важливий фактор виживання, а в майбутньому і процвітання, це он-лайн замовлення доставки. Якщо до карантину доставка була у 35% закладів, то тепер хоча б номінально, але вона присутня в переважній більшості.
6. збереження персоналу. Проблема з кадрами завжди була притаманна ресторанному бізнесу, але тепер вона загострилася у рази. Тільки у 7% роботодавців потреби у наборі персоналу залишилися такими ж, як і до введення карантинних обмежень. Через оптимізацію витрат відбувається скорочення персоналу, штат укомплектований по мінімуму. Багато професіоналів не повертаються після скорочень. Виникають додаткові витрати на пошук та навчання нового персоналу.
7. скорочення витрат. Зі зниженням кількості клієнтів пропорційно зменшується і обсяг витрат за цілим рядом статей, а інтенсивність закупівлі продуктів стає менш щільною. Доводиться переглядати меню.

Застосування стратегії оперативного реагування дозволило отримати досить непогані показники по галузі, зокрема в м. Києві, табл. 1.

Експерти вважають, що 2021 рік дасть подібні дані, тенденція збережеться.

Таблиця 1

**Ключові показники розвитку ресторанного бізнесу в м. Києві,  
2019–2020 рр.**

Показники	2019	2020	Зміна, %
Кількість працюючих закладів, одиниць	8515	8122	-4.67
Відкриття нових закладів, одиниць	215	167	-22.32
Динаміка середнього чеку, темпи приросту, %	+16	+11	-31.25
Динаміка виручки, темпи приросту, %	+46	+3	-93.2

*Джерело: (Босовська, Бовш, Антонюк, 2021)*

Стратегія оперативного реагування - в стратегічному управлінні одна із загальних стратегій, вона спрямована на створення конкурентних переваг за допомогою особливо швидкого реагування на зміну кон'юнктури та отримання тимчасового статусу лідера. Але в сучасних умовах вона виступає як невід'ємна складова антикризового менеджменту для підприємств ресторанної сфери.

В контексті реалізації стратегії оперативного реагування ресторанам варто взяти до уваги інноваційні моделі дистрибуції ресторанної продукції, рис.1.

Ніхто не знає, якою буде ситуація з епідемією навіть у короткостроковій перспективі, тому бізнес повинен не лише підлаштовуватися під нинішні умови, а й готуватися до їхньої стрімкої зміни.

Інноваційні моделі дистрибуції ресторанної продукції		
DSD (Direct Sales & Delivery) – передбачає наявність власних потужностей, сервісу з доставки і персоналу компанії. Каналами продажу є: кейтерингові послуги ресторану, організація доставки власними зусиллями через сайт, мобільні додатки, чат-боти тощо	DS3 (Direct Sales 3-rd Party Delivery) – самостійна доставка через дистрибуторів, де організовується активна співпраця зі службами та сервісами доставки; туроператори, які формують гастрономічні тури тощо	3PD (3-rd Party Distribution) – короткі канали продажів для доставки страв з ресторану через сервіси Dark kitchen, кейтерингові компанії

**Рис.1. Характеристика інноваційних моделей дистрибуції  
ресторанної продукції**

*Джерело: складено автором за (Босовська М., Бовш Л., Антонюк І., 2021)*

Значне загострення кризових явищ і диспропорційний розвиток ресторанного бізнесу спонукають до пошуку «вікна можливостей» для розвитку через «перезавантаження» бізнесу, переформатування діяльності, перепроєктування бізнес-процесів, впровадження режимів жорсткої економії,

обґрунтування інноваційних моделей функціонування ресторанів, спрямування управлінських зусиль на забезпечення критичного обсягу діяльності тощо. В се вище зазначене покладено в основу стратегії оперативного реагування, яка в найближчі роки буде актуальною, тому подальші дослідження даної теми є доцільними. В наступних роботах будуть представлені результати дослідження пов'язані з розробкою стратегії оперативного реагування в контексті антикризового менеджменту.

#### **Список використаних джерел:**

1. Босовська, М., Бовш, Л., Антонюк, І., (2021). Ресторанні тактики: антипандемічний кейс URL: [http://zt.knute.edu.ua/files/2021/02\(115\)/10.pdf](http://zt.knute.edu.ua/files/2021/02(115)/10.pdf) (дата звернення 12.11.2021)
2. Аналіз ринку громадського харчування Києва. (2019). Pro-Consulting. URL: <https://pro-consulting.ua/ua/issledovanie-rynka/analiz-rynka-obshestvennogo-pitaniya-kieva-2019-god> (дата звернення 13.11.2021).
3. Дослідження і статистика: 54% закладів просили по виручці. ProHotelia: готельний і ресторанний бізнес онлайн (2019). URL: <http://prohotelia.com/2020/07/restaurant-research-ua>. (дата звернення 13.11.2021).

### **ПСИХОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В ОРГАНІЗАЦІЇ**

**Галинська А.В.,**

к.е.н, доцент, доцент кафедри менеджменту  
Сумський національний аграрний університет, м. Суми, Україна

**Щербак Т.В.,**

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти  
Сумський національний аграрний університет, м. Суми, Україна

Прийняття управлінських рішень впливає на життя багато інших людей. У повсякденному житті кожна людина приймає те чи інше рішення. Тому сумнівів немає про його важливість. Очікується, що менеджер зробить правильні рішення, обґрунтовані відповідною інформацією та доповнені його адекватним судженням. Успішні менеджери мають високу частку хороших рішень, але процес їх досягнення зовсім не простий. Історія та сучасна практика можуть перерахувати багато прикладів, коли невдалий вибір призводив до негативних результатів. Немає нічого важливішого, ніж знати – «знати, як правильно приймати рішення».

Управлінське рішення займає одне з центральних місць в системі управління. Якщо описувати повний цикл управління, управлінську діяльність через функції, то в будь-якій з цих функцій присутні два елементи: підготовка та реалізація рішення. Рішення керівництва є відповіддю на виникнення проблемної ситуації. Дослідники менеджменту напряду пов'язували

ефективність організації з підготовкою, прийняттям і виконанням управлінських рішень. Процес прийняття рішень виступає як найбільш складний і багатий психологічним змістом тип професійних рішень.

Рішення можна розглядати як продуктуправлінської праці, а його прийняття – як процес, що веде до появи цього продукту. У широкому сенсі це поняття включає і підготовку рішення (планування), у вузькому значенні це – вибір альтернативи. У рамках перспективного планування приймаються основні рішення (що робити?), потім у процесі поточного планування, організації, мотивації, координації, регулювання, змін планів - рішення у вузькому сенсі (як робити?), хоча такий кордон є умовним (Коваленко, Горчинська, 2014).

Прийняття рішень по праву належить до основної діяльності менеджерів і становить основу управління, оскільки якість прийнятих рішень вирішально впливає на ефективність господарської діяльності. Здатність і особливо право приймати рішення надають керівникам особливий статус, який може бути привабливим для одних і складним для інших. Теорія прийняття рішень багато в чому побудована на нормативних засадах, а особи, які приймають рішення, є раціональними. Сам термін говорить про те, що менеджери є вирішальними. Насправді процес прийняття рішень рідко буває явним і зрозумілим. Здебільшого стикаються з численними обмеженнями, виникають петлі під час прийняття рішень, а доступ до інформації зазвичай ускладнений. Суб'єктивні підходи відіграють вирішальну роль у процесі прийняття рішень. Приймаючи рішення, люди, зазвичай піддаються впливу різних упереджень, станів і хитрощів розуму, і, незважаючи на те, що вони з усіх сил намагаються бути раціональними, вони потрапляють у свою пастку. Вони також думають, що накопичили таку кількість досвіду та висновків, що у них не буде проблем із інтуїтивним рішенням.

Які ж психологічні механізми впливають на прийняття рішення? Розглянемо в табл.1.

Таблиця 1

**Психологічні механізми, які впливають на прийняття рішення**

Показник	Характеристика
Особливості мислення	Творчі здібності, логіка, швидкість мислення, просторове мислення та ін
Мотивація	Ступінь зацікавленості у прийнятті тих чи інших рішень
Особистісні особливості	Тривожність, рівень самооцінки та ін.
Ділові якості	Відповідальність, наполегливість, самостійність, комунікабельність та ін.
Цінності та установки	Лежать в основі пріоритетів і схильність до конкретних дій.
Етичні принципи	Справедливість, чесність, увага до людей та ін.

*Джерело: (Глєбова, 2013)*



Процес прийняття рішення, будучи важливим елементом у системі управління, має складний з психологічної точки зору зміст. Специфіка ухвалення управлінського рішення залежить від використання керівником тієї чи іншої стратегії. Процесом ухвалення рішення можна управляти, якщо заздалегідь продумати організаційно-психологічний механізм «запуску» та виконання рішення.

**Список використаних джерел:**

1. Глебова, Н.О. (2013). Система мотивів як визначальний фактор у процесі прийняття рішень. URL: [http://www.rusnauka.com/5\\_SVMN\\_2013/Economics/6\\_127667.doc.htm](http://www.rusnauka.com/5_SVMN_2013/Economics/6_127667.doc.htm)
2. Коваленко, А.О., Горчинська, В.В. (2014). *Основні підходи до побудови функціональної структури процесів управління*. Макіївка.

УДК 331.101.3:656

**РОЛЬ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ  
ТРАНСПОРТНОГО СЕКТОРУ КРАЇНИ**

**Гриценко Н.В.**

к.е.н, доцент, доцент кафедри транспортних систем та логістики

Український державний університет залізничного транспорту, м. Харків,  
Україна

Успішний розвиток підприємства транспортної галузі пов'язаний із значним підвищенням продуктивності виробничих ресурсів і зростанням продуктивності праці. Ефективність організації транспортного процесу і управління ним і, в кінцевому рахунку, подальший розвиток транспорту значною мірою визначається підготовкою висококваліфікованих кадрів, які своєчасно вмотивовані на якісну працю.

Необхідно зазначити, що в умовах посилення конкуренції на ринку транспортних послуг ефективність виробничо-економічної діяльності залізничного, автомобільного, повітряного, морського та річкового транспорту в значній мірі залежить від якості управління людськими ресурсами. Специфічні умови праці транспорту проявляються в усіх основних аспектах управління персоналом: виробничо-економічному, політичному, адміністративно-правовому, соціальному та психологічному. Вони ускладнюють процес управління персоналом та роблять вирішення цих питань ще важчим (Галицька, 2016).

Важливою специфічною особливістю транспорту є багаточисельність та територіальна розрізненість транспортних підприємств, а також відірваність екіпажу транспортних засобів, які виконують вантажні та пасажирські

перевезення, від системи управління транспортним підприємством. Це сприяє виникненню додаткової персональної відповідальності виробничого складу робітників транспорту, ускладнює процеси взаємодії виробничого та управлінського персоналу, підвищує вимоги до достовірності, повноти та своєчасності інформації про виконання транспортного процесу

Високий динамізм процесу перевезення, висока швидкість сполучень потребують від управлінського та виробничого персоналу постійного контролю за ситуацією, високої оперативності прийняття рішень. Цим визначається особливо уважне відношення до стану здоров'я персоналу, до психофізіологічних якостей та особистих властивостей працівників транспорту, наприклад, до персоналу диспетчерських служб транспортних організацій, до водіїв міжнародних вантажних та пасажирських перевезень, до машиністів потягів дальнього слідування. Саме кадровий потенціал характеризує можливість персоналу транспортного підприємства застосувати нові технології, реалізувати нові організаційні й управлінські рішення. Необхідно зазначити, що кадровий потенціал займає значне місце у підвищенні сталого розвитку підприємства, характеризує якість управлінського апарату і систему управління, її гнучкість, адаптивність

Склад певних функцій кадрового менеджменту вимагає безпосередньої участі працівників у їх реалізації незалежно від конкретних умов. У зв'язку з цим необхідно визначити їхню специфіку в умовах роботи транспортного підприємства (Касіч-Пилипенко, 2011).

Головне, що становить сутність кадрового менеджменту транспортного сектору, це системне, планомірно організований вплив за допомогою взаємопов'язаних організаційно-економічних і соціальних заходів на процес формування, розподілу, перерозподілу робочої сили на рівні транспортного підприємства, на створення умов для використання трудових якостей працівника з метою забезпечення ефективного функціонування підприємства і всебічного розвитку зайнятих на ньому працівників. Кадровий менеджмент транспортного сектору повинен включати в себе наступні етапи:

- планування ресурсів (розробка плану майбутніх потреб у людських ресурсах);
- набір персоналу (створення резерву потенційних кандидатів по всіх посадах);
- відбір (оцінка кандидатів на робочі місця і відбір кращих із резерву, створеного в ході набору);
- визначення зарплати і пільг (розробка структури заробітної плати і пільг із метою залучення, наймання і збереження службовців).
- профорієнтація й адаптація (вступ найнятих робітників до транспортного підприємства і його підрозділи, розвиток у працівників розуміння того, що очікує від них керівництво);
- навчання (розробка програм для навчання трудовим навичкам, що вимагаються для ефективного виконання роботи);

- оцінка трудової діяльності (розробка методик оцінки трудової діяльності і доведення її до працівника);
- підвищення, зниження, переклад, звільнення (розробка методів переміщення працівників на посади з великою або меншою відповідальністю, розвитку їх професійного досвіду шляхом переміщення на інші посади або ділянки роботи, а також процедур припинення договору найму);
- підготовка керівних кадрів, управління просуванням по службі (розробка програм, спрямованих на розвиток здібностей і підвищення ефективності праці керівних кадрів).

Відповідно до сучасної концепції кадрового менеджменту, набір людей є лише початком кадрової роботи. Наступний крок – це профорієнтація і адаптація в колективі. Кожна людина - це особистість, а організація - громадська система. Коли людина переходить з однієї роботи на іншу, у нього виражається нове ставлення до роботи. Це називається соціальною адаптацією. Підготовка кадрів дуже важлива, так як транспортні підприємства мають постійну потребу в забезпеченні високої продуктивності праці працівників.

Оцінка трудової діяльності, наступний крок після того, як людина адаптувався в колективі й одержала необхідну практику для виконання своєї роботи. Оцінка результатів діяльності може служити трьома цілям: адміністративної, інформаційної та мотиваційної. Адміністративні функції включають в себе підвищення або пониження по службі, переведення або припинення договору. Інформаційні функції існують для того, щоб інформувати людей про відносний рівень їхньої роботи. Зрозуміло, що хороша оцінка праці служить важливим засобом мотивації (Продіус, 2019).

Менеджер по персоналу відіграє провідну роль в розробці і реалізації довгострокової стратегії транспортного сектору. Його місія забезпечити організаційну і професійну когерентність складових кадрового потенціалу транспортного сектору країни. Він входить до складу її вищого керівництва і має підготовку в такій новій області управлінського знання, як управління людськими ресурсами.

Отже, кадровий менеджмент має важливе значення для транспортного сектору країни. В умовах формування інноваційної економіки значно зростає актуальність проблем, пов'язаних з ефективним управлінням кадрового потенціалу транспортному секторі. Персонал стає пріоритетним ресурсом, від якого залежить компетентність транспортного підприємства, його конкурентоспроможність у довгостроковому періоді. Особливістю функціональної моделі кадрового менеджменту транспортному секторі країни є те, що сьогодні відбуваються суттєві зміни моделі відносин учасників ринку перевезень, характеру розвитку конкуренції, механізмів взаємодії транспортних підприємств з державою, суспільством і користувачами транспортних послуг. Особливої актуальності набуває процес формування інноваційних кадрів на основі компетентнісного підходу з урахуванням впливу зовнішніх і внутрішніх кадрових ризиків, що потребує подальшого вивчення та дослідження.

### Список використаних джерел:

1. Галицька, У. (2016, Травень 26). Формування та ефективність використання кадрового потенціалу, 24 (5), 85-97. URL: <https://www.pdaa.edu.ua/sites/default/files/nppdaa/6.1/72.pdf>.
2. Бачевський, Б., Заблудська, І., Решетняк, О. (2009) Потенціал і розвиток підприємства: Навч. посібник. Київ: Центр учбової літератури.
3. Касіч-Пилипенко, Т., Дячко, Т. (2011, Квітень 28). Кадровий потенціал як ключова складова конкурентної переваги підприємства. *Бізнесінформ*, (4), 147-150.
4. Продіус, О., Звонарьова, В. (2019, Червень 22). Концептуальні основи управління персоналом у проектах. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*, 25 (2), 82-87. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/handle/lib/26735>

## МАРКЕТИНГОВІ КОМУНІКАЦІЇ В МІЖНАРОДНОМУ КОНКУРЕНТНОМУ СЕРЕДОВИЩІ

**Гуріна Г.С.,**

д.е.н., доцент, професор кафедри менеджменту зовнішньоекономічної діяльності підприємств,

Національний авіаційний університет, м. Київ, Україна

**Новак В.О.,**

к.е.н., проф., професор кафедри менеджменту зовнішньоекономічної діяльності підприємств,

Національний авіаційний університет, м. Київ, Україна

**Бутенко К.Ю.,**

студентка,

Національний авіаційний університет, м. Київ, Україна

В умовах міжнародної конкуренції господарюючі суб'єкти ринку особливу увагу приділяють пошуку ефективних систем і методів просування продукції, товарів і послуг. Вирішення цієї важливої проблеми сприятиме зростанню обсягів діяльності, збільшенню сукупного прибутку, підвищенню конкурентоспроможності (Гараніна, Бурілко, 2018). Однак, проблеми розробки наукових методів просування товарів вивчені в недостатній мірі. Зокрема, це стосується розробки методики визначення основних елементів системи просування, до яких відносяться мета, методи, функції, етапи та результати просування товару (Духновська, 2018).

Під просуванням слід розуміти звернення виробника до споживача з метою представляти продукцію компанії в привабливому для цільової аудиторії вигляді (Гараніна, Бурілко, 2018). Процес комунікації в значній мірі і є механізмом просування, а поняття «просування» та «комунікація» в значній

мірі перетинаються, оскільки комунікація, як і просування, є процесом, а не тільки засобом нагадування підприємством споживачам про свої товари.

Обґрунтовано, що при просуванні продукції чи послуг використовується комплекс маркетингових комунікацій, який включає різні засоби, що забезпечують просування продукції. До них відносяться: реклама; зв'язки з громадськістю (PR); програми лояльності; директмаркетинг; спонсорство; стимулювання збуту; особисті продажі (Гараніна, Бурілко, 2018).

До інших інструментів маркетингових комунікацій слід віднести: упаковку; сувеніри з фірмовою символікою в якості подарунків; надання ліцензії на використання фірмових символів компанії або продукту; післяпродажне обслуговування; особистий продаж; незаплановані звернення; кошти стимулювання торгівлі, що доставляють маркетингове звернення безпосередньо в місця продажу і підвищують ймовірність придбання товарів покупцями (Меша, 2014).

Запропоновано алгоритм формування маркетингових комунікацій в міжнародному конкурентному середовищі, надана характеристика і виявлені недоліки існуючих методів визначення витрат на просування; визначені фактори, що впливають на вибір методів просування і умови, що забезпечують ефективне просування товару на ринок; здійснено групування заходів, що забезпечують маркетингове просування товару.

Алгоритм формування маркетингових комунікацій в міжнародному конкурентному середовищі представлено наступною послідовністю дій: ідентифікація цільової аудиторії; визначення бажаної відповідної реакції; визначення мети комунікаційної кампанії; розробка комунікаційного сполучення; вибір комунікаційних каналів; визначення відповідальних за передачу інформації; встановлення зворотного зв'язку з цільовою аудиторією; розробка комунікаційного бюджету; вибір методів просування; оцінка ефективності комунікаційної діяльності.

Бажаною відповідною реакцією споживача, як правило, слід вважати здійснення покупки. Тому вибір засобів маркетингових комунікацій повинен здійснюватися з урахуванням запитів споживачів при реалізації кожного конкретного товару і місця продажу (Kyrylenko, Razumova, Novak & Guryna, 2020).

Обґрунтовані цілі комунікаційної кампанії та методи просування товару.

Оцінка ефективності комунікаційної діяльності, коли визначається співвідношення між ступенем впливу на цільову аудиторію і витратами, здійснюється саме на заключному етапі реалізації алгоритму формування маркетингової комунікації (Novak, Marchenko, & Perederii, 2016).

Визначені важливі умови, що забезпечують ефективне просування товару на ринок в міжнародному конкурентному середовищі: координація діяльності співробітників, пов'язаних з вирішенням питань маркетингових комунікацій; вироблення концепції використання різних методів просування товарів, орієнтованих на відповідні цільові аудиторії; формування і розвиток

статистичної бази даних про просування товарів, що включає інформацію про витрати на просування і ступені впливу окремих чинників.

За результатами оцінки ефективності комунікаційної діяльності розроблені заходи, що забезпечують маркетингове просування товарів, та здійснене їх групування.

Зроблені висновки, що організація системи просування товарів, вибір засобів і інструментів маркетингових комунікацій є важливим фактором забезпечення конкурентоспроможності господарюючих суб'єктів в конкурентному середовищі.

#### Список використаних джерел:

1. Гараніна, І. & Бурілко, О. (2018). Комплекс маркетингових комунікацій в політиці просування товарів та послуг. *International Scientific Journal*. 44-46. <http://www.inter-nauka.com>
2. Духновська, Л. (2018). Процес просування інноваційної продукції на ринок. *Вісник Миколаївського національного університету імені В.О. Сухомлинського*. Вип. 11. 4-16.
3. Меша, Л. (2014). Просування продукції на ринок. *Управління розвитком*. Харків: Вид-во ХНЕУ, № 1. 38-39
4. Kyrylenko, O., Razumova, K., Novak, V., & Guryna, A. (2020) Strategic analysis as a tool for the formation and implementation of air company development strategy. *Зб. наук. пр. ДВНЗ «Університет банківської справи» «Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики»*. Харків: ХННІ, № 4.
5. Novak, V., Marchenko, V., & Perederii, V. (2016) Scientific basis of management of transport companies interaction. *Airtransport*. № 1(11). 31-36.

## РЕФРЕЙМІНГ ЯК КОГНІТИВНА МЕТОДИКА СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

**Гусак О.А.,**

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти

Державний університет інфраструктури та технологій, м. Київ, Україна

На сучасному етапі глобалізації світової економіки питання щодо перетворень організацій збільшує свою актуальність. Ці тенденції обумовлюють поведінку сучасних менеджерів, які, усвідомлюючи неминучість майбутніх організаційних змін, намагаються знайти адекватні сучасні інструменти управління змінами та організаційних заходів.

Сучасні ідеї різних трансформацій, перетворень або змін беруть початок в теоріях організаційного розвитку і лідерства. Виділяють наступні перетворення організації: рефреймінг, реструктуризація, оживлення, оновлення. Всі названі

види змін та перетворень раніше відомі з теорії організаційного розвитку, окрім рефреймінгу.

Рефреймінг (англ. frame-рамка) – це термін, який широко використовується в нейролінгвістичному програмуванні для опису процедур переосмислення та перелаштування механізмів сприйняття, мислення, поведінки з метою позбутися від невдалих шаблонів (Simon, 1960).

Слово «рефреймінг» є іменником, що походить від дієслова «reframe», що дослівно перекладається та означає «вставити в нову рамку (ту ж картину)», «вставити в ту саму рамку (нову картину)», «по новому сформулювати». Рамка є гарною метафорою, яка дозволяє розкрити суть поняття та механізм дії рефреймінгу.

Рефреймінг в економіці можна трактувати як суттєві зміни у структурі підприємства що спираються на сучасний стан та можливість досягти найкращих результатів у майбутньому. Рефреймінг розкриває корпоративну свідомість, наповнюючи його новим баченням перспективи й рішучістю до змін.

Рефреймінгу організації дозволяє розставити по іншому акценти, звернути увагу на ситуацію яка склалась під іншим кутом. Тобто він дозволяє в залежності від акцентів змінити погляд на інформацію, яка безпосередньо характеризує ситуацію, що відповідно змінює сприйняття змін. Прихильники даного виду організаційних змін характеризують рефреймінг, як принцип який дозволяє в будь-якій ситуації знайти позитивні складові, тільки обов'язкова умова ці позитивні ресурси потрібно знайти та використати. Рефреймінг характеризується як зміна контексту або цінностей в ситуації яка склалась та потребує змін.

Вперше в літературі дане поняття згадується науковцями Ф.Ж.Гуїяром і Дж.Н.Келлі. Вони запропонували розглядати підприємство як живий організм, наділений біокорпоративним геном, який складається з 12 «хромосом», що породжують біокорпоративну систему. Вони визначили перетворення бізнесу як організоване перепроєктування генів підприємства, яке досягається в результаті одночасної роботи - хоча і з різною швидкістю - за чотирма напрямками: рефреймінгу, реструктуризації, оживленню і оновленню (Simon, 1960, p. 25).

Технологія рефреймінгу була досконально досліджена та удосконалена світовими науковцями Ричардом Бендлером и Джоном Гриндером в 80-х рр. ХХ століття (Болмен, Дил, 2005).

Аналіз літератури дозволив виділити два основні види рефреймінгу, які мають найширший вжиток: контексту та змісту. Ці методи використовують не лише щодо змін організацій, а й в сучасній психології.

Багато уваги було приділено в науковій зарубіжній літературі щодо інструментарію застосування та реалізації рефреймінгу. Основні інструменти використання рефреймінгу в залежності від його виду наступні:

- рефреймінг контексту;

- показ іншої сторони;
- рефреймінг за допомогою «Зате»;
- рефреймінг за допомогою конотацій;
- використання альтернативного запитання (Simon, 1960).

Суть рефреймінга і полягає саме «в баченні речей в різних перспективах або в різному контексті» (Alder, 2000), бо навіть в «найоб'єктивніших» інформаційних повідомленнях подіям в будь-якому разі надається певне значення через уміщення їх у відповідні контекстуальні межі (Kovalevska). Це і є основою пошуку альтернатив стратегічного розвитку підприємства та прийняття рішення щодо обрання стратегії для підприємства, що буде основою його існування за певних обставин, які змушують застосовувати рефреймінг.

Використання рефреймінгу в організаційних змінах щодо стратегічного планування дозволить не тільки враховувати стан зовнішнього і внутрішнього середовища підприємств в управлінні стратегічними змінами, а й забезпечить більш результативний пошук альтернатив для ефективного функціонування підприємства.

#### Список використаних джерел:

1. Simon, H.A. (1960). *The New Science of Management Decision*. New York: Harperand Row, Inc.
2. Болмэн, Лидж. и Дил, Терренс Е. (2005). *Рефрейминг организаций. Артистизм, выбор и лидерство*. Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге. ISBN 5-315-00035-4
3. Alder, H. (2000). *NLP: modern psychotechnology*. Piter.
4. Kovalevska, T.Yu. Communicative aspects of neurolinguistic programming. pp. 286

## МОЖЛИВОСТІ ТА ВИКЛИКИ У НОВІЙ ПАРАДИГМІ ЛІДЕРСТВА 21 СТОЛІТТЯ

**Данилевич Н. М.,**

к.е.н., доцент кафедри менеджменту

Львівський національний університет імені Івана Франка, м. Львів,  
Україна

**Борзак Ю. В.,**

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти

Львівський національний університет імені Івана Франка, м. Львів,  
Україна

Термін лідер («leader», англ.) є багатозначним і перекладається як той, хто веде за собою, йде попереду, показує шлях.



Лідер є домінуючим обличчям будь-якого суспільства, організованої групи, організації, колективу. Лідера вирізняють якості, що характеризують цей тип: виражені емоції, відкритість, багато енергії, сильна воля, компетентність, комунікативність, гнучкість, харизма – усе це спонукає людей йти за такою людиною і вірити в неї. Це людина, яка не лише уміє впливати на людей і підпорядковувати їх своїй волі, але й уміє організовувати роботу колективу або групи людей і нести відповідальність за виконані вчинки (Verkhovna Rada of Ukraine, 2021)

Ефективне лідерство в 21-му столітті передбачає управління у новому контексті, що характеризується змінами в демографічній структурі та очікуваннях клієнтів, швидкою появою нових технологій і високим темпом змін. Свіжий погляд на цей контекст є важливим для визначення того, як лідери можуть поєднувати традиційні очікування з новими лідерськими компетенціями, щоб допомогти своїм організаціям досягати успіху.

Усе ж, незважаючи на те, що багато організацій побудували цифрові моделі лідерства, оновили свої парадигми та інвестували в нові програми з розвитку лідерів, ми вважаємо, що існує велика потреба у поєднанні розвитку нових компетенцій та їхнього застосування в новому контексті. Цей новий контекст є набором соціальних та організаційних очікувань щодо діяльності лідерів і досягнення результатів, на які вони повинні бути націлені. У епоху соціально-відповідального бізнесу люди більше не вимірюють успішність бізнесу лише фінансовими показниками, вони також оцінюють організації за впливом, який ті чинять на громади та навколишнє середовище, а також на клієнтів, співробітників і партнерів. Як наслідок, лідери, що зосереджують увагу лише на суворій дисципліні та ефективному конкуруванні на ринку, вважаються занадто обмеженими та не цілком залученими у вирішення ширшого кола викликів бізнес- та соціального середовища. (Deloitte Global Human Capital Trends, 2019)

Поряд з можливостями, які приносить сучасний світ для нинішніх лідерів, поряд крокують й різні виклики.

Для позначення того, що відбувається зараз з людством, в кінці ХХ століття американські військові ввели в ужиток аббревіатуру VUCA, де кожна з букв охоплює цілий спектр явищ:

*Volatility — Нестабільність.*

З глобальною конкуренцією, бурхливими фінансовими ринками, економічними спадами та діджитал революцією бізнес-ринки стають дедалі хаотичними. Нестабільність вимагає швидкої адаптації, а також співпраці та участі.

*Uncertainty — Невизначеність.*

Означає неможливість побачити та передбачити майбутнє та перспективи у бізнесі. Невизначеність розмиває можливості прийняття рішень, спричиняючи затримки в проектах та стратегічному плануванні.

*Complexity — Складність.*

Сьогоднішні організації стикаються з багатогранними бізнес-проблемами, що складаються з взаємозалежних змінних, що одночасно впливають на певні ситуації.

*Ambiguity — Неоднозначність.*

Зараз існує більш ніж одне значення умов, які спричиняють неправильне трактування ситуації. (Develor, 2021)

Коли зміни були поступовими, лідери могли навчитися готуватися до них та керувати ними, використовуючи свій минулий досвід або дотримуючись певних ustalених правил. Темпи змін почали зростати, багато роботодавців впроваджували нові процеси та методології для більш ефективного реагування - і лідерам довелося розробити більш гнучкий підхід до управління. Однак тепер характер і швидкість змін стали постійною характеристикою.

Традиційна роль лідера — передбачити зміни, визначити можливості, створити стратегічні плани, мотивувати та спрямовувати людей, керувати ризиками, розв'язувати проблеми та приймати ефективні рішення.

Отже, що ж послугувало новими тенденціями сучасних вимог до лідерів 21 століття? На мою думку, перше і незмінне місце посідає поява нових технологій, про які згадувалося вище. Сучасні інформаційні технології нерозривно пов'язані з комп'ютеризацією найважливіших, трудомістких процесів і насамперед – процесу управлінського, який все більше залежить від використання комп'ютерної та іншої телекомунікаційної техніки. Іншим чинником, який доповнює сучасне лідерство є швидкий темп змін. Швидкий темп змін у сучасному світі постійно ставить лідера перед новими виборами та викликами. Додатково можемо виділити також зміну в демографічній структурі та в очікуваннях працівників, і здатність лідерів швидко приймати рішення в умовах постійних змін. Втім не забуваємо про нестабільність, невизначеність, складність та неоднозначність нинішніх змін, які вимагають від лідерів сьогодні чітких та обґрунтованих рішень, здатності вміло делегувати повноваження між підлеглими в силу нових методів ведення бізнесу, бути власним вектором успіху для всієї організації.

#### **Список використаних джерел:**

1. Deloitte Global Human Capital Trends. (2019). Leadership in the 21st century. Retrieved from: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ua/Documents/human-capital/Deloitte-Global-Human-Capital-Trends-2019-3.pdf>
2. Develor. (2021). Leadership in the world of VUCA: why you need it and how to develop it. Retrieved November 22, 2021, from: <https://www.develor.com.ua>
3. Verkhovna Rada of Ukraine. (2021). Leadership as an effective management. Retrieved November 22, 2021, from: <https://eduhub.in.ua/files/159610508441829.pdf>

## СУЧАСНІ МЕТОДИ ПІДБОРУ ТА ВІДБОРУ КАДРІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ

**Данилевич Н. М.**

к.е.н., доцент кафедри менеджменту

Львівський національний університет імені Івана Франка, м. Львів,  
Україна

**Маруніч К. В.**

здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

Львівський національний університет імені Івана Франка, м. Львів,  
Україна

*Підбір персоналу* – це система заходів, передбачених організацією для залучення працівників, що володіють необхідними професійними навичками та моральними якостями і здатних виконувати на виробництві всі посадові обов'язки (Bordanova, Mel'nychuk, Roshchina, Semenchenko, 2020).

Розрізняють два джерела набору персоналу: внутрішнє та зовнішнє.

Внутрішнє джерело набору працівників здійснюється всередині підприємства за рахунок його власних співробітників. Зовнішнє джерело набору працівників здійснюється за межами підприємства за рахунок зовнішніх ресурсів (ЗМІ, допомога кадрового агентства, служба зайнятості, пошук у навчальних закладах та рекрутингові агентства).

Зазвичай, фірми, які самостійно займаються пошуком персоналу, мають HR-відділи, які переважно працюють з онлайн-платформами. В Україні платформами, де компанії можуть розмістити свої вакансії є: Rabota.ua, Work.ua, UA.Jooble.org, Trud.com та інші.

*Відбір кадрів* – це процес вивчення психологічних і професійних якостей працівника з метою встановлення його придатності для виконання обов'язків на певному робочому місці або посаді та вибору із сукупності претендентів найбільш відповідної з урахуванням кваліфікації, спеціальності, особистих якостей і здібностей характеру діяльності, інтересам організації (Shokal K. I., 2020).

Є п'ять базових традиційних методів відбору персоналу: резюме, тестування, центри оцінки, анкетування, співбесіда. Проте, у сучасних умовах більшість компаній необмежується традиційними методами відбору персоналу. Все частіше до співбесіди та резюме додаються нетрадиційні способи перевірки кандидатів на посаду: *есе* – здатність письмово викладати свої думки; *телефонне інтерв'ю* – відсіювання по формальним вимогам, визначення рівня очікуваної зарплати; *рішення бізнес-кейсів* – модель поведінки в заданій ситуації; *стресова співбесіда* – рівень стресостійкості, схема поведінки в стресовій ситуації; *логічні та асоціативні завдання* – поведінка, реакція на питання, здатності до логічного мислення; *вливання в робочі групи* – оцінка комунікацій, робочих пропозицій; *збір рекомендацій* – рекомендації від

роботодавців, колег з попередніх місць роботи; збір інформації в соціальних мережах (Shokal, 2020).

До прикладу, міжнародна аудиторська компанія PricewaterhouseCoopers (PwC), головний офіс якої знаходиться у Львові, Києві та Дніпрі, самостійно займається набором персоналу, використовуючи для цього усі можливі ЗМІ. Для розміщення вакантних посад, компанія PwC використовує соцмережі (Facebook, Instagram) та онлайн-платформу Work.ua. У зв'язку з пандемією, відбір персоналу у міжнародній компанії відбувається виключно в онлайн форматі і складається з трьох етапів:

1. Ознайомлення з резюме кандидата.
2. Онлайн співбесіда.
3. Трьорівнева тест-гра.

Так, як PwC є міжнародною компанією, онлайн тест-гра проводиться виключно англійською мовою, а сама співбесіда може тривати більше години і не проводиться лише між кадровиком та кандидатом, до неї задіяні менеджери різних відділів, які перевіряють знання претендента з аудиту та іноземних мов. Тест-гра складається з трьох рівнів, кожен з яких має обмеження у часі, а результат залежить від кількості пройдених задач. Перший рівень – перевірка знань з математики. Гравець повинен якнайскоріше розв'язати приклади з чотирма арифметичними діями (множення, ділення, віднімання та додавання). Другий рівень – гра на увагу та пам'ять. На картинці зображується фігурка і одна з її частин світиться іншим кольором, гравцю потрібно запам'ятати розташування ліхтарика, бо на наступній картинці він має обрати один з декількох запропонованих варіантів. І нарешті останній рівень, який подібний до телефонної гри «Roll the Ball», де гравцю необхідно доставити кульку, попередньо розчистивши шлях переміщенням дерев'яних блоків. Тест-гра у компанії PwC відрізняється тим, що нема кульки, потрібно лише з'єднати початок одного квадрата з іншим.

Якщо співбесіда пройшла вдало і ви з легкістю впоралися з онлайн-грою, можете бути впевнені, що наступного дня з вами зв'яжуться і запропонують стати одним із учасників великої команди.

Процес відбору персоналу у вітчизняній компанії ROSHEN починається стандартно – з резюме. Якщо резюме логічно побудоване і грамотно написане, вас запросять на співбесіду. У процесі відбору може бути кілька зустрічей – з менеджером відділу персоналу, директором з персоналу, керівником підрозділу, в якому відкрита вакансія і, можливо, з іншими співробітниками компанії ROSHEN (Selection process at the ROSHEN enterprise, 2021). Наступний крок – тестування. Тести залежать від того, на яку вакансію ви претендуєте, і які знання роботодавці хочуть оцінити. Це необхідний етап у процесі відбору. Під час презентації кейсу є можливість перед експертами різних відділів ROSHEN показати свої презентаційні та аналітичні здібності.

Отже, підбір та відбір персоналу у кожній компанії відбувається по-різному: керівництво однієї компанії самостійно зайнятися пошуком

персоналу, інші використовують діяльність рекрутингових агентства. Кожне підприємство самостійно обирає методи відбору персоналу задля кращої оцінки претендентів.

#### Список використаних джерел:

1. Bordanova, L.S., Mel'nuchuk, V.E., Roshchina, H.B., Semenchenko, N.V. (2020). *Management staff: Lecture summary*.
2. Selection process at the ROSHEN enterprise (2021). Retrieved from: <https://www.roshen.com/karera/protses-vidboru>
3. Shokal, K.I. (2020). *Modern technologies of personnel selection in the organization*. Specialty 051 «Economics». Educational Program «Personnel management and labour economics».

## СУЧАСНИЙ СТАН ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА ПІДПРИЄМСТВІ ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ

**Дашугіна Л.О.,**

к. е. н., доцент, доцент кафедри менеджменту

Сумський національний аграрний університет, м. Суми, Україна

**Ярмош Т.А.,**

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти,

Сумський національний аграрний університет, м. Суми, Україна

Громадське харчування в світі є однією з найприбутковіших галузей економіки. Сучасний ресторанний ринок України є досить молодий. Українські споживачі готові залишати в закладах громадського харчування мінімум \$4,5 млрд. в рік. Але вітчизняний бізнес чомусь не помічає цієї цифри - за підрахунками рестораторів, ринок громадського харчування насичений не більше ніж на 50% (Аветисова, 2013). Саме тому найбільш актуальним для даного напрямку є впровадження інновацій.

Аналіз літературних джерел (Бутенко, Дядюшкіна, 2013; Валінкевич, 2012) показав, що загальними напрямками для удосконалення господарської діяльності підприємств громадського харчування є такі: впровадження заходів маркетингових комунікацій для поліпшення конкурентної позиції підприємства на ринку; розробка цільової стратегії розвитку підприємства громадського харчування; впровадження корпоративної етики в закладах громадського харчування; впровадження сертифікації продукції; щоденні поставки свіжої продукції у довірених постачальників; перевірка, навчання та перекваліфікація кадрів; розробка маркетингових програм та маркетинговий контроль.

Для збільшення товарообороту Коновалова О.В. вважає, що слід більш ретельно здійснювати планування товарних запасів та раціональний розподіл товарних ресурсів між окремими підприємствами та їх підрозділами, завозити

продукти в розмірі, що не перевищує потребу в них, підвищити рівень механізації праці, покращити умови праці, припинити плинність кадрів, покращити технічний стан обладнання та приділяти увагу маркетинговим заходам, таким як: вивчення цінової еластичності попиту; збільшення витрат на рекламу та витрат на «компліменти від шеф-кухаря» (Верба, 2011).

Одним із головних чинників економічного зростання в сучасних умовах є рівень інноваційної діяльності. Впровадження новітніх технологій у виробництві, дає можливість підвищити рівень конкурентоздатності підприємств, допомогти розв'язати соціальні, економічні та інші проблеми. Впровадження інновацій дає змогу підприємствам досягнути незалежності та підвищити ефективність діяльності (Микитюк, 2009).

Виробництво вважається інноваційним в тому випадку, якщо воно запроваджує будь-яку інновацію. Під інновацією розуміють цілеспрямоване введення нового або більш вдосконаленого продукту, процесу чи методу, організації або зовнішніх зв'язків. Таким чином, розвиток інноваційної діяльності промислових виробництв є вкрай важливим як для підприємств, так і для економіки країни, так як це дає змогу українським виробникам конкурувати як на внутрішньому, так й на світовому ринках (Микитюк, 2009).

Дослідимо інноваційну діяльність підприємства легкої промисловості - комбінату громадського харчування Сумського НАУ.

Комбінат громадського харчування розташований на території СНАУ за адресою: м. Суми, вул. Герасима Кондрат'єва, 160.

Комбінат громадського харчування у своїй діяльності керується Конституцією України, законами України, постановами Верховної Ради України, постановами і розпорядженнями Кабінету Міністрів України, наказами Міністерства освіти і науки України та Міністерства аграрної політики та продовольства України, розпорядженнями ОДА, іншими нормативно-правовими актами, Статутом університету, наказами та розпорядженнями ректора СНАУ, розпорядженнями проректора з ННВП та АГД, Положенням про Комбінат громадського харчування. Підприємство безпосередньо підпорядковується ректору СНАУ, має кошторис доходів та видатків в межах кошторису університету, штатний розпис в межах штатного розпису університету.

Головним документом, яким керується Комбінат у своїй діяльності, є «Положення про Комбінат громадського харчування, затверджене наказом ректора СНАУ від 27.04.2015 р.», згідно якого основним показником результативності та ефективності роботи КГХ є беззбитковість.

Структура КГХ включає: їдальню університету, кафе «Ginkgo»; буфети в приміщеннях навчальних корпусів (всього 5), банкетний та білий зали для проведення урочистих святкувань.

Впродовж одного дня комбінат може забезпечити обслуговування близько 600 споживачів. За рахунок того, що частина сировини надходить з власного підсобного господарства університету, собівартість знижується, а з

нею й ціни на харчування (у КГХ Сумського НАУ ціни на 30-40% нижчі у порівнянні з цінами інших їдалень міста). Контроль за якістю продукції проходить на усіх етапах, від вирощування до споживання.

Асортимент меню досить широкий, представляє собою закуски, перші та другі страви, хлібобулочні і кондитерські вироби та напої.

Впродовж 2014-2019 року комбінат громадського харчування успішно розвився, за рахунок харчування студентів (50%), викладачів (15%), людей похилого віку (15%), мам з дітьми (10%) та людей які проживають поблизу (10%). Також додатковий заробіток підприємство отримувало від проведення різноманітних свят. КГХ запланувало модернізувати їдальню на 1му поверсі та відкрити інтернаціональне студентське кафе Gingo, яке відкрилося в 2019 році до моменту карантину.

Особливого занепаду КГХ зазнало в момент пандемії COVID-19 де 90% споживачів перестали відвідувати заклад, а лише 8-10% робили замовлення на виніс. В результаті чого довелося скоротити штат та закрити їдальню на 2-му поверсі, що в свою чергу значно знизило прибуток.

Не зважаючи на тимчасовий занепад, комбінат громадського харчування впроваджує інновації (див. табл. 1).

Таблиця 1

**Інновації впроваджені на КГХ впродовж 2019-2021 рік**

Види інновації	Характеристика інновації
Організаційно-управлінські	Впровадження нової системи управління контролю якості продукції ISO 9001; застосування новітніх методів системного управління якістю.
Технологічні	Реконструкція та модернізація обладнання; постійний контроль фізико-хімічних показників, безпеки та якості продукції, сировини і матеріалів; реконструкція будівлі та території.
Економічні	Розробка обґрунтованих нормативів витрат ресурсів.
Юридичні	Впровадження стандартів з системи якості.
Соціальні	Активна участь персоналу у вирішенні питань що до покращення діяльності; покращення умов санітарії та гігієни; увага вирішенню екологічних проблем, забезпеченню охорони навколишнього середовища.

Основною перешкодою здійснення інноваційної діяльності є недостатня кількість фінансових ресурсів, що в свою чергу призводить до прямої залежності від інвесторів. Тому стратегія інноваційної діяльності КГХ спрямована на розширенні асортименту продукції, покращення її якості за рахунок системи НАССР, модернізація обладнання та самого приміщення.

Таким чином, можна дійти висновку, що інноваційний рівень комбінату громадського харчування Сумського НАУ знаходиться на низькому рівні і потребує введення більш прогресивних інновацій, щоб бути конкурентоздатними.

**Список використаних джерел:**

1. Аветисова, А.О. (2013). Ресторанні мережі: конкурентні переваги, проблеми, перспективи розвитку. *Вісник соціально-економічних досліджень*, №28, 117-123.
2. Бутенко, О.П., Дядюшкіна, І.В. (2013). Аналіз ринку ресторанного господарства України та перспективи його розвитку. *Економічний простір*, №74, 73–81.
3. Валінкевич, Н. (2012). Дематеріалізація як домінуючий інструмент модернізації підприємств харчової промисловості. *Економічний аналіз: зб. наук. праць*. Тернопільський національний економічний університет. Тернопіль: Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету «Економічна думка». Вип.11. Частина 2, 74-78.
4. Верба, В.А. (2011). *Управління розвитком компанії*: навч. посіб. К.: КНЕУ.
5. Микитюк, П.П. (2009). *Інноваційна діяльність*: навч. пос. [для студ. вищ. навч. закл.]. К.: Центр учбової літератури.

**УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ МЕДИЧНИМИ  
ОРГАНІЗАЦІЯМИ**

**Дубовик С. Г.,**

к.е.н., доцент кафедри менеджменту ім. Л.І. Михайлової  
Сумський національний аграрний університет, м. Суми, Україна

**Миненко Р.Ю.,**

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти  
Сумський національний аграрний університет м. Суми, Україна

Удосконалення управління та адміністрування медичними організаціями є важливим напрямком і набуває все більшого значення для розвитку сфери охорони здоров'я. У медичних організаціях структура цілей і завдань управління спрямована на задоволення потреб населення, яке потребує надання медичної допомоги та вимог вищестоящих органів в особі міністерства охорони здоров'я. Удосконалення управління та адміністрування медичними організаціями пов'язане з необхідністю оцінки виконання цілей, аналізу поточної діяльності та визначення перспективних напрямків розвитку медичних закладів.

Дослідженню питань функціонування закладів охорони здоров'я, медичних організацій присвячено праці науковців: Бойко В., Гапонова Е., Гладун З., Жаліло Л., К, Самофал М., Ціборовський О., Шевцов В., Шевченко М. та ін. Але проблема управління закладами охорони здоров'я не підкріплена необхідним методичним інструментарієм для реалізації в умовах конкретних організацій.



Управління медичними організаціями передбачає постановку цілей і завдань на довгострокову перспективу, розвиток певних взаємин між медичними організаціями та навколишнім середовищем, відповідно до їхнього внутрішнього потенціалу, що дозволяє зберегти їх сприйнятливість до зовнішніх і внутрішніх вимог.

Особливе місце в системі управління медичними організаціями займає проблема здійснення технологічних процесів в них є. При наданні медичної допомоги заклади охорони здоров'я використовують низку технологій:

- загальні технології лікування і діагностики;
- хіміко-фармацевтичні технології;
- біотехнології, нанотехнології, технології генної інженерії;
- технології інформаційно-організаційного забезпечення;
- технології інформаційно-технічного забезпечення;
- інформаційні технології;
- управлінські технології.

В умовах розвитку цифрової економіки особливого значення набуває поєднання управлінських та інформаційних технологій закладів охорони здоров'я для забезпечення ефективності і якості медичної допомоги шляхом запозичення інструментів цифрової технології. Технології управління створюють необхідні передумови і умови вирішення завдань в рамках кожного процесу управління, які результативно доводять реалізацію управлінських функцій до кінця, а значить, і весь управлінський цикл до логічного завершення.

Ефективність діяльності організації визначається рядом формальних факторів, серед яких рівень організаційного та технічного стану медичного закладу, забезпеченість ресурсами, кваліфікація персоналу, наявність механізмів стратегічного планування і розвитку організації, рівень мотивації працівників тощо. Виняткового значення набувають організаційна культура, ділова етика та імідж медичної організації.

Вдосконалення управління закладом охорони здоров'я передбачає розробку кодексу організаційної поведінки; покращення соціально-психологічного клімату в колективі; проведення постійної діагностики існуючої організаційної культури культури, а також задоволеності нею співробітників. В результаті реалізації запропонованих заходів підвищиться якість організаційної культури, підвищиться задоволеність і прихильність персоналу, наслідком чого стане зниження плинності кадрів, зростання продуктивності праці, і відповідно, підвищення ефективності управління медичною організацією.

Таким чином, вдосконалення управління медичною організацією передбачає врахування особливостей побудови системи управління у медичному закладі, врахування механізмів технології менеджменту та дозволить підвищити ефективність управління медичною організацією.

## **ПРОБЛЕМАТИКА ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ**

**Железняк К.Л.,**

к.е.н, доцент, доцент кафедри менеджменту

Національний транспортний університет, м. Київ, Україна

**Скатерна С.А.,**

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти

Національний транспортний університет, м. Київ, Україна

В сучасних ринкових умовах правильно побудовані процес та стратегія управління носять ключовий характер для розвитку компанії та її процвітання. Адже від кваліфікації та досвіду персоналу, соціально-психологічного клімату в колективі, винахідливості окремих співробітників залежить якість продукції або послуг, ефективність прийнятих управлінських рішень, а отже, кінцеві результати діяльності підприємства. Виходячи з цього, необхідність ефективного управління персоналом не викликає сумнівів.

Найбільшу актуальність система управління персоналом отримує в умовах процесного управління. Даний підхід представляє процес розробки системи управління персоналом у вигляді складової бізнес-процесу в прив'язці до стратегічної мети і бізнес-стратегії організації. Таким чином, актуальною є розробка системи управління персоналом як складової бізнес-процесу управління підприємством.

Управління персоналом набуває нового змісту при застосуванні процесного підходу. Так уточнюються та змінюються вимоги до персоналу:

- зокрема, кожен співробітник, виступаючи виконавцем або власником процесу, відповідає не тільки за функції, а і за якість процесу в цілому, встановлює і підтримує горизонтальні і вертикальні зв'язки з іншими учасниками, сприяє задоволенню попиту споживачів результатів процесу;

- діяльність з управління персоналом, представлена у вигляді процесу, передбачає виділення і керування такими складовими, як «входи», «виходи», «ресурси», «постачальники», «споживачі» та ін. ;

- статус і зв'язок управління персоналом з іншими процесами, передбачає обов'язкове включення його в єдину систему процесів організації (Бундюк, 2009).

«Процес управління» та «організаційна структура управління»- ці ключові поняття менеджменту, тісно пов'язуються з метою, функціями, процесом управління, роботою менеджерів і розподілом між ними повноважень. В рамках структури протікає весь управлінський процес (рух потоків інформації і прийняття управлінських рішень), в якому беруть участь менеджери всіх рівнів, категорій і професійної спеціалізації. Структуру процесу управління можна порівняти з каркасом будинку управлінської системи, побудованим для того, щоб всі що протікають в ній процеси здійснювались вчасно і якісно. Звідси та увага, що керівники організацій приділяють

принципам і засобам побудови структур управління, вибору їхніх типів і виглядів, вивченню тенденцій зміни і оцінкам відповідності завдань організацій (Давиденко, 2007).

Одним з основних аспектів успішного управління – це комунікація. Задля досягнення бажаного ефекту має використовуватись чітка комунікаційна стратегія. Її дотримання призводить до того, що компанія працює як злагоджений механізм, усі її ланки та напрямки працюють ефективно, що створює позитивну динаміку росту ефективності підприємства.

Комунікаційна стратегія зазвичай представлена в вигляді внутрішнього документа і повинна служити керівництвом для будь-якої діяльності в галузі засобів масової інформації та зв'язків з громадськістю. Але варто пам'ятати, що цей документ є “живим та гнучким”, що означає, що його можна доповнювати, змінювати, адаптувати до змін та потреб, які є на часі в колективі. Комунікаційна стратегія повинна працювати для розвитку, а не лежати на полиці керівника, виступати як “продукт” проекту чи навіть спільної діяльності усіх зацікавлених сторін.

З впровадженням комунікаційної стратегії підприємство отримує такі можливості:

- 1) оптимізація системи управління персоналом, забезпечення її прозорості для керівництва і гнучкості реагування на зміни зовнішнього середовища;
- 2) забезпечення впевненості керівництва організації в тому, що існуюча система управління персоналом націлена на постійне підвищення ефективності та максимальне врахування інтересів зацікавлених сторін;
- 3) забезпечення конкурентних переваг на ринку;
- 4) гарантування чіткого порядку і відповідальності за розробку, узгодження, затвердження та ведення документації з управління персоналом.

Лінійні структурні відносини з приводу прийняття і реалізації управлінських рішень і рухи інформації між лінійними керівниками, встановлює їх як осіб, що повністю відповідають за діяльність організації або її структурних підрозділів. Повноваження лінійних керівників дадуть право вирішувати всі питання розвитку довірених їм організацій і підрозділів, а також віддавати розпорядження, обов'язкові для виконання іншими членами організації (підрозділів).

Функціональні зв'язки співвідносяться з тими або іншими функціями менеджменту. Відповідно використовується і відповідні повноваження. Вони обмежуються правом планувати, рекомендувати, радити або допомагати, але не наказувати іншим членам організації виконувати їхні розпорядження. Якщо тому або іншому робітнику управлінського апарату надається право приймати рішення і вчиняти дії, звичайно що виконуються лінійними менеджерами, він одержує так звані функціональні повноваження.

Схема управління персоналом ґрунтується на принципі системності, що дозволяє впливати на персонал за допомогою внутрішніх і зовнішніх чинників. Така система так само може ґрунтуватися на процесному принципі, який

полягає в розподілі повноважень зверху вниз, дотримуючись ієрархії. Застосування системи, ґрунтованої на процесному принципі дозволяє ефективно організувати роботу підприємства, управляючи взаємовідносинами між учасниками бізнес-процесу.

На підставі вищенаведеного можна зазначити, що для українських підприємств раціональним підходом до побудови системи управління персоналом підприємства повинні стати саме інжиніринг бізнес-процесів управління персоналом, що надасть змогу зменшити витрати у сфері управління персоналом за рахунок підвищення ефективності процесів, підвищити показники організації за рахунок підвищення мотиваційної складової, що в цілому сприятиме підтримці стану економічної стабільності організації.

#### **Список використаних джерел:**

1. Бундюк, Р.А. (2009), Определение бизнес-процессов управления персоналом крьюингового предприятия. *Труды Одесского политехнического университета*, №1(31), 275 – 277.
2. Давиденко, М.В. (2007), Бизнес-планирование, как инструмент формирования эффективной стратегии управления персоналом. *Экономика. Управление. Культура*, № 14, 118-122.

## **ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИЙ КАПІТАЛ ТА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ОРГАНІЗАЦІЙ**

**Залюбінська Л.М.,**

к.ф.-м.н., доцент, доцент кафедри маркетингу та бізнес-адміністрування  
Одеський національний університет імені І.І. Мечникова, м. Одеса,  
Україна

**Кіріліна М.А.,**

старший викладач кафедри маркетингу та бізнес-адміністрування  
Одеський національний університет імені І.І. Мечникова, м. Одеса,  
Україна

Сучасна практика бізнесу пов'язує реалізацію найбільш успішних проектів з рівнем розвитку людського капіталу, як найважливішого ресурсу. Якість цього ресурсу, в першу чергу, вимірюється рівнем інтелектуального потенціалу в суспільстві. Існує навіть пряма залежність стану національної економіки від цього показника. Ця тенденція не оминула і Україну, де найбільш дієвим фактором виробництва стає інтелектуальний капітал. Але для їх розвитку необхідна компетентна система управління інтелектуальним потенціалом

Мета нашої роботи визначити основні підходи до управління інтелектуальним потенціалом аби досягти максимізації його ефективності та підвищення конкурентоздатності вітчизняного виробництва.

В умовах трансформаційної економіки рівень конкурентоспроможності визначається, в основному, неціновими факторами такими, як новизна, наукоємність та якість товарів. Тобто головні конкурентні переваги визначаються рівнем залучення інновацій (KnowHow), розумінням потреб ринку, а це може бути забезпечено лише за умов високого рівня кваліфікації персоналу. Тобто в сучасних умовах інтелектуальний капітал стає рушійною силою, що забезпечує конкурентоспроможність організації. Конкуренція є постійним елементом ринкового механізму. Вона виступає стимулятором для розвитку. Одним із аспектів сучасних ринкових умов є високий динамізм та швидкість змін, вони провокують появу нових правил гри на ринку та стимулюють переорієнтацію в діяльності всіх, хто в ній бере участь. Це посилює конкуренцію та зміну поглядів і підходів до одних і тих же завдань.

Задля спрямування інтелектуального капіталу в потрібне русло слід значну увагу приділяти підготовці спеціалістів, здатних вирішувати завдання по його розвитку та передбачати наслідки цього розвитку для людства. Не менш важливим завданням управління інтелектуальним капіталом є впровадження у виробничу діяльність підприємств новітніх моделей і технологій, направлених на підвищення конкурентоспроможності продукції цього підприємства.

Особлива роль по забезпеченню потреб суспільства у високо професійних, інтелектуально просунутих кадрах, здатних до прийняття ефективних рішень припадає на університети.

В сучасному світі інтелектуальний капітал – це, в першу чергу знання, якими володіє організація і які можуть бути конвертовані у вартість. На практиці інтелектуальним капіталом вважають сукупність нематеріальних активів організації, які мають вартість, яка формально не зафіксована. Це можуть бути патенти, авторські права, технології, досвід, управлінські здобутки та ін. Наприклад, в червні 2021 р. ринкова капіталізація Microsoft вперше досягла \$2 трлн, але балансова вартість була на рівні \$265,7 млрд, тобто ринкова вартість перевищила балансову у 7,5 рази (Куницький, 2021). Цьому сприяли плани розвивати хмарні обчислення та корпоративне програмне забезпечення у посткоронавірусному світі. Тобто саме зростання інтелектуального потенціалу забезпечує прискорене зростання ринкової капіталізації підприємства.

У роботі «Конкуренція за майбутнє» Хамел Г. та Прахалад К.К. пропонують управлінням нового покоління відмовитись від попередньої стратегії управління і будувати нову на принципово інших архітектурних засадах (Хамел, Прахалад, 2014).

В сучасних умовах зростання вартості комерційних організацій багато в чому визначається збільшенням інтелектуального капіталу. Однак методи

бухгалтерського обліку не придатні для його адекватної оцінки. Наприклад, при оцінці торговельної марки продукції її розглядають як актив, що з часом втрачає вартість. На практиці ж навпаки, чим довше бренд на ринку, тим вище його капіталізація.

Патенти та ліцензії враховуються в бухгалтерській документації у відповідності з вартістю їх реєстрації, а не по реальній вартості. Крім того часто витрати на перепідготовку персоналу та на рекламу відносять на видатки, а не на довгострокові інвестиції, якими вони по суті і є. Крім того значна кількість сукупного капіталу такого, як бази даних, кваліфікація персоналу та інші нематеріальні ресурси можуть взагалі не враховуватись у бухгалтерських балансах.

Управління інтелектуальним капіталом повинно врахувати ці недоліки та стати успішною стратегією розвитку підприємства у майбутньому.

Менеджери нового покоління повинні направляти свою діяльність на реалізацію знаменитої оцінки ролі нових знань у суспільстві «Знання – сила», яку нібито дав сер Фрэнсис Бэкон (1562 – 1626), хоча саме така фраза відсутня у його роботах, але їх зміст підтверджує її перспективність.

В наш час нові знання стають стратегічним ресурсом, що сприяє підвищенню конкурентоспроможності як продукції окремих виробництв, так і країни в цілому. Країни, які забезпечують економічну та політичну підтримку розвитку новітніх технологій, науки та освіти стають світовими лідерами, з позиціями яких повинен рахуватися світ. На цьому шляху непересічна роль належить управлінню інтелектуальним капіталом.

#### **Список використаних джерел:**

1. Куницкий, А.И. (2021, Июнь 23). Капитализация. Microsoft впервые достигла \$2 трлн. Ранее это удавалось только двум компаниям – Apple и SaudiAramco. Взято с <https://forbes.ua/ru/news/kapitalizatsiya-microsoft-vpershe-dosyagla-2-trln-ranishetse-vdavalosya-lishe-dvom-kompaniyam-apple-i-saudi-aramco-23062021-1892>
2. Хамел, Г., Прахалад, К.К. (2014) *Конкурируя за будущее. Создание рынков завтрашнего дня*. М.: Изд. «Олимп-Бизнес».

## **СТАЛИЙ РОЗВИТОК ТРАНСПОРТНОЇ СИСТЕМИ УКРАЇНИ**

**Зорька Ю.О.,**

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти

Державного університету інфраструктури та технологій, м. Київ, Україна

Трансформаційні зміни, що відбулися в економіці України за роки незалежності, вимагають пошуку нових підходів до розвитку взаємодії між учасниками економічних відносин. Одним з подібних підходів, що

спрямований на вирішення суперечностей між соціальною, економічною та екологічною сферами функціонування суспільства, виступає концепція сталого розвитку.

Найвідчутніше кризові явища позначаються на транспортних системах і мережах, що є «судинною» системою як певних регіонів, так і окремих держав. В українській економіці це положення зумовлено такими чинниками: специфікою транспортної галузі як ланки господарсько-виробничого процесу; глибокими змінами, які пов'язані з впровадженням інноваційних комунікаційних і транспортно-логістичних технологій, що сприяють раціональній організації вантажопотоків та покликані забезпечити сталий розвиток транспортного ринку, на якому гарантовано задовольняється попит на якісне та комплексне транспортне обслуговування.

Транспортна система України не відповідає стандартам і вимогам ЄС і відзначається істотним відставанням щодо інфраструктури, обладнання й норм діяльності, об'єктивним потрібно визнати, що в країні нині виникає необхідність вирішення сукупності питань щодо нарощення та раціонального використання транспортного потенціалу на засадах сталого розвитку. Їх усвідомлення на державному і галузевому рівнях має пріоритетне значення для забезпечення збалансованого розвитку транспортної системи України.

Проблеми сталого розвитку людства і транспорту зокрема розглянуто в працях багатьох вчених, фахівців, економістів, таких як: Ю.С. Бараша, І.К. Бистрякова, С.Л. Брю, Д.В. Зеркалова, К.Р. Макконела, М.М. Маслова, Л.Г. Мельника, Н.В. Пахомової, Є.М. Сича, А.Д. Урсула, М.А. Хвесика, М.М. Чеховської та ін.

Завданнями роботи є: дослідження транспортної системи України на засадах парадигми сталого розвитку, визначення основних підходів та заходів для її реалізації з подальшим розробленням концептуальних принципів.

Сьогодні в стратегічному транспортному арсеналі держави є розвинена система трубопроводів, мережа залізниць, повітряні траси, автомобільні шляхи у широтних та меридіональних напрямках. Загальна транспортна мережа України включає: 21,6 тис. км залізниць, 166,1 тис. км автомобільних доріг з твердим покриттям, 4,8 тис. км магістральних нафтопроводів, 40,1 тис. км газопроводів та 1,0 тис. км аміакопроводів, майже 2,1 тис. км внутрішніх водних шляхів, 18 морських та 10 річкових портів, 36 аеропортів (Транспорт і зв'язок України, 2018). При цьому за довжиною мережі залізниць Україна посідає друге місце у Європі.

Морські порти відіграють провідну роль як логістичні центри і потребують ефективних сполучень із внутрішніми регіонами країни. Їхній розвиток має принципове значення для переробки зростаючих обсягів вантажів, які доставляються як каботажними перевезеннями всередині ЄС, так і з усього світу.

Сьогодні вкрай важливим є наукове обґрунтування сталого розвитку держави як національної парадигми, здатної стати підґрунтям для подолання

дисонансу та кризових явищ і піднесенню народу України, який тією чи іншою мірою є власником великої кількості різноманітних ресурсів як природних, так і суто матеріальних, до рівня розвинених держав Європи (Хвесик, 2018).

Проведений аналіз показує наявність таких проблем у сфері практичної реалізації засад сталого розвитку: на сьогоднішній день в Україні реалізація концепції сталого розвитку в західноєвропейському та північноамериканському форматах ще не набула відчутного поширення, що, насамперед, пояснюється фінансовою неспроможністю українських суб'єктів господарювання забезпечити реалізацію стратегічних проектів у соціальній та екологічній сферах, а також відсутністю достатньої інформаційної підтримки даного процесу з боку держави й вітчизняних неурядових організацій;

Поняття сталого розвитку до цього часу не визначено. Різні автори трактують його по-різному. Я пропоную авторське рішення. На основі аналізу розробили авторське поняття, а саме, **сталий розвиток** – такий розвиток країн і регіонів, коли економічне зростання, матеріальне виробництво і споживання, а також інші види діяльності суспільства відбуваються в межах, які визначаються здатністю екосистем відновлюватися, поглинати забруднення і підтримувати життєдіяльність теперішніх та майбутніх поколінь.

Для поліпшення ситуації, що склалася в транспортній галузі, прискорення її виходу з кризи та надання необхідного імпульсу для подальшого розвитку потрібно розробити і здійснити низку економічних, структурних, організаційних, технологічних та інституційних перетворень на транспорті. Напрями державної політики мають виходити із завдань євроінтеграції, передбачати всебічну підготовку української транспортної системи до імплементації Угоди про асоціацію з ЄС.

#### **Список використаних джерел:**

1. *Транспорт і зв'язок України*. Статистичний збірник (2018). К. :ТОВ «Бук-Друк».
2. Хвесик М.А. (2018). *Водний менеджмент в Україні: проблеми та інновації розвитку*: монографія. (ред.) д.т.н., проф. Л. Ф. Кожушка, д.т.н., проф., член-кор. НААН В. А. Сташука, д.е.н., проф., академіка НААН М. А. Хвесика, д.т.н., проф. А. М. Рокочинського. Рівне.

### **УПРАВЛІННЯ ЗНАННЯМИ У ЗАКЛАДАХ ВИЩОЇ ОСВІТИ ЯК ЧИННИК ПРОТИДІЇ ГІБРИДНИМ ЗАГРОЗАМ: ПОШУК ОПТИМАЛЬНОЇ МОДЕЛІ**

**Калінічева Г.І.,**

к.і. н., доцент,

старший науковий співробітник НДЛ освітології,

Київський університеті імені Бориса Грінченка, м. Київ, Україна



На сучасному етапі розвитку перед людством постають не тільки виклики глобалізації, але й низка гібридних загроз, які потребують своєчасної й адекватної відповіді. Інформаційне суспільство, яке актуалізує роль і значення здобуття, використання й застосування знання й інформації, ставить на порядок денний проблему ефективного управління знаннями.

Знання є ключовим елементом забезпечення сталого розвитку підприємства, організації, суспільства, вони виступають ресурсом, який сприяє діяльності конкурентоспроможності будь-якої системи, підсилюючи інтелектуальний потенціал держави, виступаючи інструментом забезпечення національної безпеки, а отже – є чинником протидії гібридним загрозам різного гатунку.

Актуальність проблеми управління знаннями у закладі вищої освіти обумовлена дихотомічністю її спрямування: *внутрішнього* (забезпечення ефективного функціонування освітньої системи) та *зовнішнього* (забезпечення якості фахової підготовки здобувачів вищої освіти). Це, своєю чергою, визначає мету управління знаннями у закладах вищої освіти: формування в університетському середовищі конкурентоспроможних фахівців, здатних професійно реагувати на виклики часу, критично мислити і бути готовими протистояти гібридним загрозам.

Проблему управління знаннями у ЗВО варто розглядати у декількох вимірах. *По-перше*, з огляду на те, що центральною фігурою в системі управління знаннями перебуває людина – носій і творець знань, які вона використовує, поширює, застосовує, генерує через призму отриманої освіти та набутого досвіду, свого особистісного бачення, цінностей, переконань, вмінь, соціального оточення тощо. *По-друге*, управління знаннями виступає важливим інструментом в актуалізації необхідних знань в системі університетського менеджменту на нинішньому етапі та у майбутньому часі. *По-третє*, управління знаннями у ЗВО уможливорює фокусування уваги на потоках важливої інформації про внутрішнє і зовнішнє середовище на основі запровадження й використання можливостей сучасних інформаційних технологій з метою узагальнення, систематизації та подальшого перетворення інформації на організаційні знання для отримання конкурентних переваг.

Мейнстрімом освітнього дискурсу є обговорення *оптимальної моделі* управління знаннями, оскільки саме в університеті формується інтелектуальний та людський капітал (освітній і знансєвий потенціал та професійна кваліфікація кадрів), який спирається на інфраструктурний капітал (корпоративну культуру, цінності, управлінські процеси, інформаційні технології тощо).

Автор терміна «менеджмент знань» К. Вігвизначав знання через призму ресурсного підходу та виокремлював у структурі знання активи знань, доступні для використання, та процеси формування, трансформації, зберігання інформації, що містить у собі знання (Віг, 1997).

Управління знаннями передбачає взаємодію наступних процесів: отримання (засвоєння найновіших знань із зовнішніх джерел); оцінку

(діяльність та практики, які підвищують роль, значення та практичну користь сучасних знань); застосування (фактичне використання знань) та захист (дії, що здійснюються організацією для захисту її внутрішніх знань та запобігання їх незаконному та неправильному використанню) (Kafashpoor, Shakoori, Sadeghian, 2013).

Управління знаннями у закладах вищої освіти є поєднанням інноваційного і комунікаційного менеджменту, яке передбачає використання нових інформаційних технологій накопичення, обробки та передачі інформації з метою забезпечення генерації нового знання та його використання в інтересах отримання конкурентних переваг. У наукових дослідженнях взаємозв'язку між управлінням знаннями та інформаційними технологіями було виокремлено чотири основні напрямки на найближче майбутнє: соціальне програмне забезпечення, консумеризація (знань), людський фактор, організація роботи, системи та практики (Sarka, Heisig, Caldwell, Maier, Ipsen, 2019).

Класифікація знань в економічній науці на *явні* (мають певну кодифікацію, наприклад, у документах, формуються у процесі довготривалого використання та наукового підтвердження ефективності застосування неявних знань), *неявні* (не є документованими, формуються здебільшого на власному досвіді в процесі роботи, спираються на інтуїтивне ухвалення рішень) та *вбудовані* знання (заблоковані в певних об'єктах чи процесах на стадії їх створення) потребує застосування різних методів і *моделей* менеджменту.

Явними методами управління знаннями є навчання, обмін інформацією, інформаційні технології та системи тощо. Неявними методами управління виступають система наставництва, корпоративна культура, створення професійних спільнот, товариств тощо.

До числа найбільш ефективних методів управління знаннями у закладах вищої освіти можна віднести наступні: усвідомлення місії університету; оцінка місії та візії ЗВО стейкхолдерами; орієнтація на постійне самонавчання всіх учасників освітнього процесу; створення доступної інформаційно-ресурсної бази та її активне використання у всіх напрямках діяльності ЗВО. На організаційному рівні університет усвідомлюється як складна інформаційно-комунікаційна система, в якій низку суттєвих функцій – освітню, світоглядну, комунікативну, технологічну, функцію збереження соціальної пам'яті тощо має виконувати інформаційна культура (Ломачинська, Ломачинський, 2020).

За баченням експертів, *модель формування знань* має діалектичний характер і містить 3 складові: 1) процес формування знань через перетворення неявних та явних знань; 2) спільний контекст для формування знань, ресурси, результати; 3) модератори процесу формування знань (Nonaka, Toyama, Konno, 2000).

Модель управління знаннями П. Сенге ґрунтується на концепції організації, що навчається, і фокусується на п'яти уміннях підприємства, а саме: на навиках удосконалення особистості, інтелектуальних моделях,

корпоративному баченні, груповій стратегії та системному мисленні (Сенге, 2011).

Чотиристадійна модель управління знаннями SECI, запропонована японськими дослідниками І. Нонакою та Х. Такеучі (Нонака, Такеучі, 2011), відома як «Спіраль знань», являє собою систему передачі знань між такими чотирма стадіями: соціалізацією; екстерналізацією (трансформацією неформалізованих знань у формалізовані); комбінацією (переходом формалізованих знань у формалізовані); інтерналізацією (переходом формалізованих знань у неформалізовані, наприклад у формі нового досвіду) на трьох рівнях соціальної агрегації: 1) індивід; 2) група; 3) контекст. Запропонована модель репрезентує спіралеподібний рух знань від індивіда до системи (колективу), що є типовим для університетського середовища, в якому знання передаються від викладача (викладачів) до великої когорти здобувачів вищої освіти. У процесі викладання знання науково-педагогічних працівників проходять процес перетворення із неявних (певні навички, досвід) у явні, тобто викладачі використовують як загальноприйняті, так і власні моделі, концепції і методи.

Л. Едвінсон пропонує модель, що спирається на взаємодію чотирьох складових інтелектуального капіталу: людський капітал, структурний капітал, бізнесактиви та інтелектуальна власність (Edvinsson, 1997).

Модель екології управління знаннями Д. Сноудена спирається на когнітивну науку і охоплює поділ знання на чотири елементи: 1) явні та неявні знання, 2) активи знання; 3) віра; 4) визначеність і невизначеність рішень щодо цілей та причинних зв'язків (Сноуден, 2007). Проте, існування моделі Д. Сноудена ймовірно лише за певних умов, наприклад сприятливого соціально-психологічного клімату в організації. А в умовах жорсткої конкуренції, коли для більшості підприємства, установ і організацій не характерні довіра і визначеність, реалізація такої моделі суттєво обмежується.

Запропонована К. Віігом модель управління знаннями спирається на чотири базові засади: 1) створення і застосування знань у технологіях та процедурах виробництва; 2) систематичні дослідження знань; 3) оцінювання знань для кожного типу бізнесу; 4) активне управління знаннями протягом всього життєвого циклу товару та інновацій (Wiig, 1997). Проте ефективне використання цієї моделі в університетській практиці унеможлиблюється через нечіткі критерії, методи та процедури оцінювання знань.

Серед вітчизняних дослідників проблеми управління знаннями вартує уваги науковий доробок Ю. Вовка, М. Мартиненка, А. Наливайка, Л. Федулової. Зокрема, Ю. Вовк запропонував модель управління знаннями, яка спирається на наступні чотири складові: 1) технології (дослідження даних і текстів, управління документообігом, засоби для організування спільної праці, корпоративні портали знань, системи підтримки прийняття рішень); 2) інфраструктура (структура, бізнес-процеси); 3) культура (усвідомлення ролі співробітника як носія знань, створення умов для обміну знаннями);

4) інформаційне забезпечення (домени, джерела, типи, засоби накопичення та засоби оновлення знань) (Вовк, 2013).

Оптимальна модель управління знаннями має містити наступні ключові підсистеми: формування знань, поширення знань, зберігання знань, використання знань. Ці підсистеми є вкрай важливими в університетському середовищі, адже логіка їх розвитку та взаємодії впливає на формування загальних і фахових компетентностей у здобувачів вищої освіти та сприяє набуттю необхідних вмінь і навичок, які затребувані на ринку праці. Загальноочікуваними результатами для університетської спільноти є перевірка на практиці отриманих знань, стимулювання взаємодії, прискорення обміну знаннями та досвідом, сприяння навчанню, створення нових знань, ефективна адаптація нових членів тощо. (Dei, Walt, 2020).

При розробці ефективної моделі управління знаннями у ЗВО потрібно враховувати організаційний, управлінський, технологічний, інституційний, культурологічний аспекти.

*Організаційний аспект* орієнтований на налагодження процесу управління знаннями, у т.ч. й шляхом реорганізації структурних підрозділів, які вимагають змін, створення відповідного підрозділу та укомплектування штату, розробки плану дій щодо формування ключових компетентностей, якими мають володіти фахівці з управління знаннями. Розробці дорожньої карти формування ключових компетентностей у випускників університету може прислужитися схвалена Європейським Парламентом та Радою Європейського Союзу 2018 р. Європейська довідкова рамка ключових компетентностей для навчання впродовж життя, яка, серед іншого, включає три типи обов'язкових навичок: технічних, аналітичних, комунікативних (Council Recommendation of 22 May 2018 on key competences for life long learning, 2018).

*Управлінський аспект* спирається на вивчення організаційної культури університетів та передбачає розробку ефективних моделей управління закладами вищої освіти.

*Технологічний аспект* управління знаннями у ЗВО передбачає вибір оптимальних моделей та ефективних методів управління знаннями. З огляду на те, що процес управління знаннями нерозривно пов'язаний з інформаційним (цифровим) середовищем, то з метою ефективного використання, поширення й генерування знань необхідним є створення баз даних, відповідних карт знань тощо.

*Інституційний аспект* демонструє рівень розвитку університетського середовища, спроможного на інституційному рівні ініціювати, розвивати та підтримувати формування ринку знань (комерціалізацію знань), якісного кадрового потенціалу, проведення наукових досліджень та їх впровадження, тощо.

*Етичний аспект* управління знаннями у ЗВО пов'язаний з етичними проблемами дотримання норм академічної доброчесності та відповідальності всіх учасників освітнього процесу у поєднанні із забезпеченням свободи

творчості та професійної самореалізації. Більшість людей, як носії знань, потребують створення корпоративної культури, яка би спонукала працівників обмінюватися знаннями, що і є організаційним складником системи управління знаннями. Навіть моделі управління знаннями для їх успішної реалізації, на думку експертів, потребують відповідного середовища й організаційної культури (Руденко, Криворучко, 2016).

**Висновки:**

1. Аналіз моделей управління знаннями засвідчив, що запровадження кожної із згаданих моделей потребує певних умов (стійкої організаційної культури, сприятливого соціально-психологічного клімату, зацікавленості працівників в інноваціях, підтримки людського та інтелектуального капіталу з боку керівництва, можливості збереження та примноження знань з метою їх подальшого аналізу, використання та вдосконалення тощо).

2. Адаптація згаданих моделей в українських реаліях в університетському середовищі малоімовірна з огляду на те, що розроблені моделі управління знаннями були розраховані на певний суб'єкт господарювання, підприємство або організацію, функції яких суттєво відрізняються від функцій ЗВО. І хоча концептуальні підходи в системі управління знаннями можуть бути взяті за основу, все ж кожен ЗВО має розробити власну модель управління знаннями, спираючись на теоретичні розробки, наявний досвід та власну соціальну місію.

3. Вибір оптимальної моделі управління знаннями у ЗВО має ґрунтуватися на стратегічних цілях університету, корпоративній культурі, ціннісній системі та результативному менеджменті знань, який має забезпечити узгодження інтересів ЗВО та інтелектоносіїв.

4. Управління знаннями у ЗВО має незаперечну практичну значимість тому, що *передача* накопичених знань спрямована на формування конкурентоспроможних фахівців, які мають необхідний спектр компетентностей. А *генерування нового знання*, що створює додану вартість, примножує інтелектуальний капітал та підвищує конкурентоспроможність економіки і суспільства, а також виступає важливим чинником протистояння гібридним загрозам та інструментом забезпечення національної безпеки.

**Список використаних джерел:**

1. Вовк, Ю. Я. (2013). Процес управління знаннями підприємства та його особливості. *Науковий вісник НЛТУ України*, 23.17, 343–352.
2. Ломачинська, І. М., Ломачинський, Б. Г. (2020). Функціональна спрямованість інформаційної культури. *Вісник Львівського університету. Серія Філософсько-політологічні студії*, 30, 77–93. <https://doi.org/10.30970/PPS.2020.30.10>
3. Нокака, И. (2011). *Компания – создатель знания. Зарождение и развитие инноваций в японских фирмах*. Олимп-Бизнес.
4. Сенге, П. (2011). *Пятая дисциплина: искусство и практика обучающейся организации*. Олимп-бизнес.

5. Сноуден, Д., Бун, М. (2007). Руководить при любойпогоде: мудрыйруководитель, преждечемвзяться за проблему, сверится с управленческим барометром. *Harvard Business Review*, 12, 50–58.
6. *Council Recommendation of 22 May 2018 on key competences for life long learning (Text with EEA relevance)* (2018/C 189/01). [https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:32018H0604\(01\)&rid=7](https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:32018H0604(01)&rid=7)
7. Dei, D., Walt, T. (2020). Knowledge management practices in universities: The role of communities of practice. *Social Sciences & Humanities Open*, 2 (1). 10.17512/pjms.2020.22.2.20
8. Edvinsson, L. and Malone, M. S. (1997). *Intellectual Capital: Realizing Your Company's True Value by Finding Its Hidden Brainpower*. Harper Business.
9. Kafashpoor, A., Shakoori, N., Sadeghian, S. (2013). Linking organizational culture, structure, Leadership Style, strategy, and organizational effectiveness: Mediating role of knowledge management. *Advanced Research in Economic and Management Sciences*, 10, 158–172.
10. Nonaka, I., Toyama, R., Konno, N. (2000). SECI, ba, and leadership: a unified model of dynamic knowledge creation. *Long Range Planning*, 33(1), 5-34. [https://doi.org/10.1016/S0024-6301\(99\)00115-6](https://doi.org/10.1016/S0024-6301(99)00115-6)
11. Wiig, K. (1997). Knowledge Management: An Introduction and Perspective. *Journal of Knowledge Management*, 1 (1), 6-14. <https://doi.org/10.1108/13673279710800682>

## СТАТИСТИКА ВНУТРІШНЬОГО ТА МІЖНАРОДНОГО ТУРИЗМУ

**Капліна А.І.,**

к.е.н., доцент кафедри менеджменту та інформаційних технологій  
Херсонський державний аграрно-економічний університет,  
м. Херсон, Україна

**Баранова К.А.,**

здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти  
Херсонський державний аграрно-економічний університет,  
м. Херсон, Україна

Туризм це соціальне, культурне та економічне явище, пов'язане з переміщенням людей у містя, що знаходяться за межами їх постійного проживання, причому мотивом, як правило, служать розваги та відпочинок. Він впливає на економіку, природне та антропогенне середовище та місцеве населення у відвідуваних містях і на самих туристів. Проблеми статистичного обліку є центральними у дослідженнях туризму. Дослідження міжнародного туризму потребує кількісних показників, основу яких лежать статистичні дані.

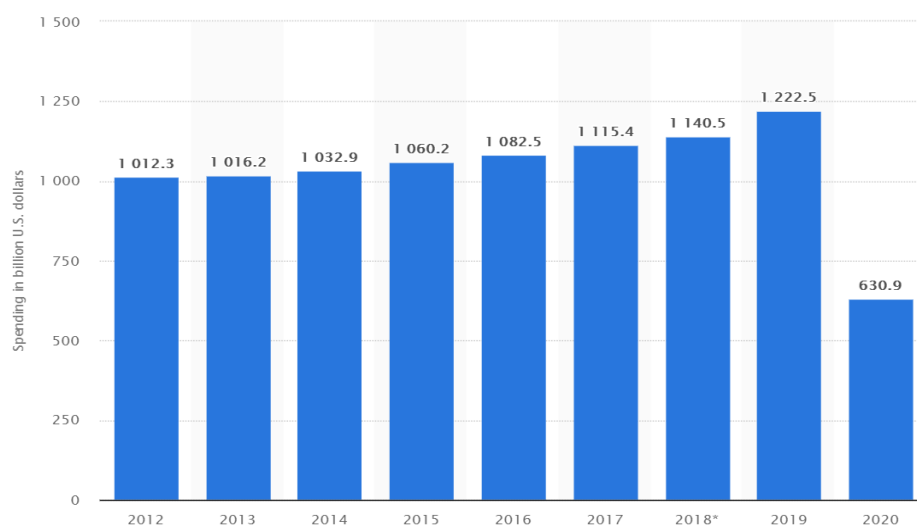
Початок систематичного обліку туристських потоків було покладено першій половині ХХ століття (Biletska, 2016).

Базовими поняттями статистики туризму є: економіка, що розглядається (економічна територія країни); місце проживання: країна постійного проживання, місце проживання (не більше країни); громадянство та національність; звичайне середовище проживання будь-якої особи; туристські поїздки та відвідування; туризм та працевлаштування у відвідуваному місці.

В наш час збір статистичної інформації про міжнародний туризм у країнах Співдружності здійснюють прикордонні служби, національні статистичні служби та інші галузеві міністерства та відомства країн. Збір здійснюється відповідно до Закону України «Про туризм», «Законом про державну статистику» та іншими законодавчими актами країн Співдружності.

Збір інформації про міжнародний туризм відповідними відомствами окремих країн Співдружності здійснюється в розрізі наступних показників: число в'їздів іноземних громадян у країну (по країнах, за цілями поїздки, за видами транспорту); число виїздів громадян країни за кордон (по країнах, за цілями поїздки, за видами транспорту); тривалість поїздки (число ночівель); кошти розміщення (номерний фонд, число готелів, чисельність працівників у сфері туризму); наявність інших даних (число та вартість путівок, витрати та доходи від туризму).

Внутрішній туризм включає в себе жителів певної країни, які подорожують виключно в межах цієї країни. У Європі внутрішній туризм є значною частиною європейської туристичної індустрії, поряд з міжнародним в'їзним туризмом. Витрати на подорожі та туризм в європейських країнах можна розділити на внутрішні витрати та витрати міжнародних відвідувачів. На європейському туристичному ринку деякі країни витрачають більше на внутрішні подорожі, ніж інші.



**Рис.1. Витрати на внутрішній туризм у Європі з 2012 по 2020 роки  
(у мільярдах доларів США)**

Джерело: (UN Statistics website)

Міжнародний туризм під впливом глобалізаційних та інтеграційних процесів набуває динамічного розвитку і стає одним із впливових чинників, від яких залежить зростання конкурентоспроможності країни на світових ринках. Розвиток міжнародного туризму зазвичай дуже сприйнятливий до економічних змін. Надходження від міжнародного туризму – це витрати міжнародних приїжджених відвідувачів, включаючи платежі національним перевізникам за міжнародні перевезення. Ці квитанції включають будь-яку іншу передоплату, здійснену за товари чи послуги, отримані в країні призначення. Вони також можуть включати квитанції відвідувачів одного дня, за винятком випадків, коли вони є достатньо важливими, щоб виправдати окрему класифікацію. Для деяких країн вони не включають квитанції на предмети пасажирського транспорту. Дані наведено в поточних доларах США. (рис.2) (UN Statistics website).

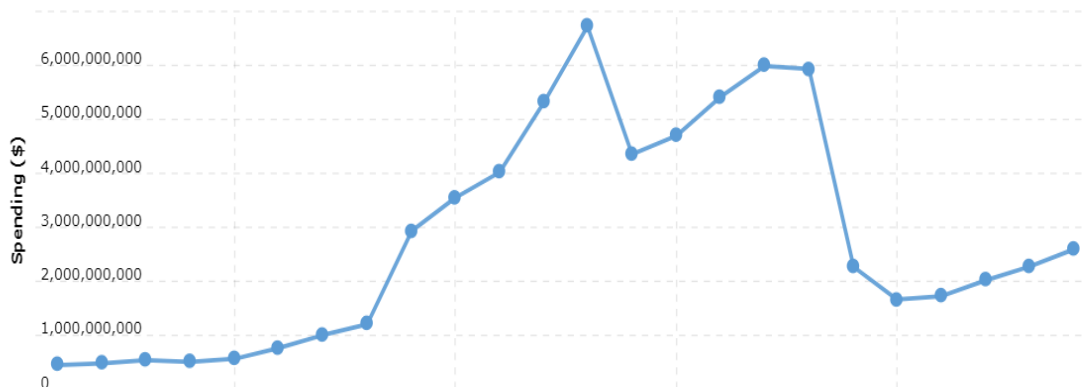
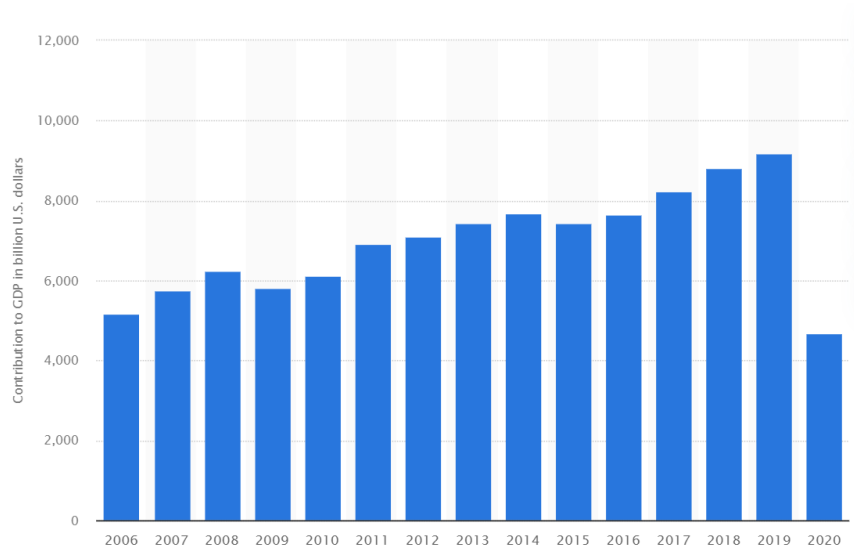


Рис.2. Надходження від міжнародного туризму

Туризм не тільки прямо чи опосередковано охоплює більшість галузей економіки, таких як промисловість, сільське господарство, будівництво, транспорт, страхування, зв'язок, торгівля, громадське харчування, житлово-комунальне господарство, сферу побутових послуг, культуру, мистецтво, спорт тощо, а й стимулює їх розвиток. Отже, від функціонування туризму безпосередньо залежить життєдіяльність понад 40 галузей економіки та близько 10 – 15% населення України.

Щоб в подальшому ознайомлюватися зі статистичними даними щодо внутрішнього і міжнародного туризму, національні системи статистики туризму мають керуватися наступними вказівками: оцінки повинні ґрунтуватися на надійних джерелах статистичних даних, дані спостережень повинні бути статистичними за характером і готуватися на регулярній основі з метою підвищення корисності одержуваних результатів, дані мають бути порівнянні в часі в рамках однієї і тієї ж країни, співставні з даними по інших галузях економічної діяльності.





**Рис. 3. Загальний внесок подорожей і туризму у валовий внутрішній продукт (ВВП) у всьому світі з 2006 по 2020 рік (у мільярдах доларів США)**  
Джерело: (UN Statistics website)

У зв'язку з тим, що туризм у все більшій мірі розглядається як перспективна галузь економічної діяльності, яка може стати структурною частиною заходів по скороченню масштабів убогості і сталого розвитку країни, існує необхідність у цілісному підході до розвитку туризму, управлінню ним і контролю над ним, що неможливо без великої та надійної статистики. Тільки достовірні та адекватні статистичні дані можуть служити основою для розробки маркетингових стратегій, зміцнення міжвідомчих відносин, оцінки ефективності та дієвості управлінських рішень і вимірювання показників туризму в масштабах національної економіки (Tsikhanovska, Kovalchuk, 2005).

#### Список використаних джерел:

1. Biletska I.M. (2016). Monitoring trends in international tourism. *Global and national economic problems. Mykolayiv National University named after VO Sukhomlinsky*.11, 41-46.
2. Statistical information. UN Statistics website. Retrieved from <http://www.unisystem.org>
3. Tsikhanovska V.M., Kovalchuk S.Y. (2005). Trends in the development of the world market of tourist services in the context of increasing globalization processes. *Global and national problems of economy. Mykolayiv National University named after V.O. Sukhomlinsky*.7, 86-89.

## **НАЙВАЖЛИВІШІ ТЕНДЕНЦІЇ ГЛОБАЛЬНОГО УПРАВЛІННЯ БІЗНЕСОМ**

**Капліна А.І.,**

к.е.н., доцент кафедри менеджменту та інформаційних технологій  
Херсонський державний аграрно-економічний університет,  
м. Херсон, Україна

**Бурим М.І.,**

здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти  
Херсонський державний аграрно-економічний університет,  
м. Херсон, Україна

Ми живемо в інноваційну епоху. Без сучасних технологій життя не було б таким, яким воно є сьогодні. Світові ринки постійно змінюються. Зараз все більше компаній розширюють свій бізнес на міжнародних платформах, щоб отримувати більший дохід. Сьогодні бізнес-тенденції в усьому світі обертаються навколо використання новітніх технологій, аналізу поведінки споживачів, багатоканальної комунікації та маркетингу.

Не буде помилкою сказати, що управляти бізнесом не так просто, як може здатися багатьом, враховуючи невизначеність світового ринку бізнесу. Це вимагає значної уваги до деталей, щоб відстежувати всю відповідну інформацію. Роль технологій тут є вирішальною, оскільки вона допомагає компаніям відстежувати поведінку споживачів та їхні потреби, що виникають. Це також допомагає в управлінні кількома бізнес-діяльностями, які проводиться на національному та міжнародному рівнях.

Сьогодні багато фірм шукають можливості для розширення свого бізнесу на міжнародному рівні. Враховуючи зростання бізнесу на світовому ринку, навчальні заклади зараз пропонують програми отримання дипломів, які дають студентам навички для пом'якшення поточних і майбутніх проблем бізнесу (Butler, 2014).

Жоден бізнес не може процвітати без зосередження уваги на нових тенденціях у глобальному управлінні бізнесом.

Інновації дозволяють компаніям виживати на глобальному ринку та сприяють зростанню економіки. Світові тенденції надають підприємствам широкий спектр можливостей для збільшення своїх доходів. Сфера технологій в цілому розвивається швидкими темпами. Такі інновації, як система поїздок і автономні транспортні засоби, виходять на ринок набагато швидше, ніж будь-коли. Декілька успішних підприємців вважають, що йти в ногу з конкуренцією вимагає шаленого темпу, який можна досягти лише завдяки ефективному використанню технологій (Butler, 2014).

Безсумнівно, вплив технологій на бізнес призвів до масового зростання світової торгівлі. Крім того, технологічний прогрес кардинально змінив існуючі бізнес-моделі. Це також дозволило компаніям прийняти сучасні та вдосконалені методи ведення бізнесу. Хоча темп розвитку має вирішальне

значення, для компаній набагато важливіше розглянути правильне використання руйнівних бізнес-технологій для постійного зростання.

З огляду на зростаючу важливість екологічності, багато компаній зараз приходять до інноваційних рішень для зеленого майбутнього. Однією з важливих причин переходу на «зелений» є збільшення підтримки клієнтів та зменшення інтенсивності розвитку шкоди для навколишнього середовища. Відновлювані джерела енергії, електронний транспорт, розробка розумних будівель, прийняття екологічно чистої маркетингової тактики – це звичайні заходи, які вживаються фірмами по всьому світу.

Технологія Blockchain пережила свою корисність як виключно керований сервіс для цифрових валют. Сьогодні ви можете побачити використання цієї інновації для підвищення надійності та контролю в різних сферах бізнесу, таких як спостереження та глобальна торгівля. Країни, що розвиваються, тепер можуть використовувати технологію блокчейн для полегшення транспортування. Крім того, до 2023 року компанії зможуть інтегрувати технологію блокчейн для моніторингу продуктів і послуг на суму 2 трильйони доларів (Polyakov, 2017).

Крім того, використання технології блокчейн дозволило підприємствам працювати за допомогою розумних додатків. Однак такі компанії, як Slack, інтегрували цей додаток у свій бізнес-процес. Тепер клієнти можуть орендувати свої велосипеди, розблокувавши розумний замок, коли обидві сторони погодяться дотримуватися встановлених умов (Polyakov, 2017).

Економіка вільного заробітку - це ринок праці, де короткострокові роботи та контракти на аутсорсинг переважають над оплачуваними посадами на повний робочий день. В даний час організації визнали переваги найму фрілансерів. Це забезпечує їм більшу гнучкість, меншу відповідальність і наймати працівників за нижчими цінами, ніж штатним. Однак, після збільшення темпів зростання та технологічних інновацій, ця економіка позитивно впливає на діловий світ, оскільки надає більш значні можливості для малих проектів (Prushkivska, 2018).

Сьогодні економіка вільного заробітку приносить значну користь кваліфікованим особам і місцевим фірмам з обмеженими ресурсами. Підприємства тепер можуть підтримувати свої бізнес-процеси, залучаючи додаткові ресурси за потреби. Вона набирає обертів, особливо в країнах, де розвиваються іноземні компанії або де рівень зайнятості низький (Prushkivska, 2018).

Ці тенденції допоможуть краще зрозуміти управління міжнародним бізнесом і сформулювати плани щодо їх впровадження у компанію. Світові тенденції бізнесу є ключем до економік країн, що розвиваються. Реалізація цих тенденцій може допомогти компаніям заповнити розрив між внутрішніми та міжнародними бізнес-рішеннями, застосовуючи різний досвід, поведінку та знання.

### Список використаних джерел:

1. Butler, V.E. (2014). The main features of an open joint stock company and an American corporation. *State and law*. 7, 79-86.
2. Polyakov, M.V. (2017). Features of international business development in the conditions of formation of global knowledge economy. *Economic space*. 121, 47-57. Retrieved from [http://nbuv.gov.ua/UJRN/evngu\\_2018\\_2\\_15](http://nbuv.gov.ua/UJRN/evngu_2018_2_15)
3. Prushkivska, E.V. (2018). Fundamentals of development of the newest forms of international business in the conditions of globalization. *Economic Bulletin of the National Mining University*. 2, 119-125. Retrieved from [http://nbuv.gov.ua/UJRN/evngu\\_2018\\_2\\_15](http://nbuv.gov.ua/UJRN/evngu_2018_2_15)

## ТУРИЗМ ЯК ОБ'ЄКТ СТАТИСТИЧНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ

**Капліна А.І.,**

к.е.н., доцент кафедри менеджменту та інформаційних технологій  
Херсонський державний аграрно-економічний університет,  
м. Херсон, Україна

**Рзаєва Е.Р.,**

Здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти  
Херсонський державний аграрно-економічний університет,  
м. Херсон, Україна

Туризмом можна назвати будь-який вид подорожей, з метою відпочинку, оздоровлення, та детального ознайомлення з історичними та культурними аспектами країн, обраних для відвідування.

На сьогодні галузь туризму являє собою багатогранне явище, яке наглядно демонструє вплив на економіку, населення країни, на природне та антропогенне середовище. Явище позиціонується як багатогранне, через те, що воно ґрунтується на загальносвітніх науках, таких як: географія, історія, медицина та спорт (Biletska, 2016).

Зміна таких факторів призвела до поділу розвитку туризму на декілька етапів:

- Мотивації користувачів туристичних продуктів до подорожування;
- збільшення та урізноманітнення способів здійснення подорожей;
- розвиток інфраструктури;
- збільшення кількості охочих та охоплення туризмом різних верст населення.

Під час подорожування, окрім розважальної та пізнавальної мети здійснюється пізнання людиною культурних надбань країни, бурхливий і стрімкий розвиток релігій, паломництва, відвідування священних місць (храмів,

церков, мечетей і т.д); також здійснюється формування, або змінення світогляду людини.

На сьогодні туризм поділяється на велику кількість підвидів, кожен з яких має особливу історію, мету та користь. Різноманітність видів дає змогу охочим мати вільний вибір планування свого часу, не тільки з метою відпочинку та розважання, а ще лікування та пізнання (Tsikhanovska, Kovalchuk, 2005).

Окрім загальновідомого призначення туризму та його конкурентоспроможності на ринку світової конкуренції, він все частіше підлягає розгляданню у якості перспективної галузі економіки. Розглядаючи його можливості, виникає необхідність у комплексному підході до розвитку та контролюванні туристичної галузі за допомогою статистики та її методів дослідження.

Невід'ємність статистики по відношенню до суспільства полягає в ефективному пізнанні, зборі та обробці отриманих даних по відношенню до певного явища. Тільки за допомогою чіткості та достовірності статистики, як науки, можлива розробка безпрограшних маркетингових стратегій, та вимірювання показників туризму, відносно світової економіки.

Враховуючи великий вплив туризму на економічні складники країн, на територіях яких він поширюється, перед статистикою виникають важливі і складні задачі, такі як: врахування проблем під час розрахунку статистичних даних; прямий та непрямий вплив розвитку туристичної галузі на інші галузі, що входять до складу економіки; вплив туризму на якість та рівень життя населення досліджуваної країни.

Предметом безпосереднього вивчення статистики туризму виступає кількісна характеристика надаваних туристичних послуг та туристичних продуктів, а також їх якість та вплив на економічну складову країни.

Одиницею статистичного спостереження туризму виступає відвідувач країни (турист), який подорожує з особистою метою, яку пропонує туризм: лікування, оздоровлення, розважання, відвідування родичів).

Відвідувачем та гостем можна назвати лише ту людину, яка здійснює подорож до іншої країни, окрім тієї, яка виступає його звичайним місцем проживання. Отже, враховуючи ці дані, показники статистичного туризму будуть охоплювати різні категорії населення та причини за яких вони виїхали з країни:

- кількість чоловік, що покинули країну з метою свого оздоровлення та профілактичного лікування;
- кількість працівників певного виду компаній, що виїхали за кордон за причиною вирішення робочих питань;
- кількість студентів, що перебувають на пізнавальних екскурсіях, влаштованих закладами освіти і т.д.

Основними задачами статистики туризму є відображення розвитку туризму, справжній стан галузі та вплив його на економіку, отримання нових статистичних матеріалів про попит і пропозиції.

Статистика туризму може класифікувати отримані дані на групи за віком, за статтю, за тривалістю перебування за кордоном, за шляхом здійснення подорожі (літак, потяг, автотранспорт), а також за використанням послуг туристичних агенцій, чи відмовою від них.

#### Список використаних джерел:

1. Biletska, I.M. (2016). Monitoring trends in international tourism. *Global and national economic problems. Mykolayiv National University named after VO Sukhomlinsky*.11, 41-46.
2. Statistical information. UN Statistics website. Retrieved from <http://www.unisystem.org>
3. Tsikhanovska, V.M., Kovalchuk, S.Y. (2005). Trends in the development of the world market of tourist services in the context of increasing globalization processes. *Global and national problems of economy. Mykolayiv National University named after V.O. Sukhomlinsky*.7, 86-89.

### СВІТОВІ ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ

**Капліна А.І.,**

к.е.н., доцент кафедри менеджменту та інформаційних технологій  
Херсонський державний аграрно-економічний університет,  
м. Херсон, Україна

**Смолінкіна О.І.,**

здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти  
Херсонський державний аграрно-економічний університет,  
м. Херсон, Україна

У ХХІ столітті є досить популярним слово «менеджмент» або «менеджер для підбору персоналу». Звучить дуже гарно та сучасно, але не всі розуміють значення даних термінів, тому, давайте, розтлумачимо.

Менеджмент – це процес планування, організації, мотивації, та контроль організації, з метою досягнення координації людських, фінансових, природних та технологічних ресурсів для ефективного виконання роботи.

Менеджер персоналу – це фахівець, який в залежності від правил компанії, займається підбором, адаптацією, звільненням та інколи розвитком персоналу. Як ви, вже зрозуміли, менеджер персоналу, це один із видів діяльності Менеджменту.

В Україні, на даний момент, не так розвинута тенденція «Менеджер персоналу», але з кожним роком, вона набирає обертів. Поки Україна набирає

оберти в даній галузі, у світі вона більш розповсюджена, розвинута, навіть, більш актуальна та сучасна.

Розглянемо, сучасні вимоги до ефективності менеджменту персоналу:

- 1) ефективна система підбору, найму і розстановки співробітників;
- 2) система мотивації та оплати праці, справедлива відносно співробітників, конкурентноздатна по відносно інших фірм і є добре управляємою;
- 3) винагорода базується на результатах індивідуальної праці й ефективності організації;
- 4) розвиток, навчання і підвищення робітників здійснюється відповідно до результатів їх праці, здібностей, кваліфікації, інтересів і потреб організації;
- 5) індивідуальні проблеми вирішуються швидко, справедливо й ефективно.

Ці вимоги є досить стабільними і характерними для всіх країн світового співробітництва (Zhosan, 2020).

Якщо стабільне – не значить, що не розвивається (Zhosan, 2020).

Розпочнемо з першого, ефективна система підбору, найму і розстановки співробітників. З цього і починається робота менеджера, для того щоб розпочати співбесіду з людиною, яка хоче працювати у вашій компанії, необхідно, розробити чітку схему підбору співробітників.

Друга вимога, є не менш важливою. Щоб команда працювала, швидко та ефективно, необхідно їх мотивувати, як у матеріальному аспекті так і у духовному. Наприклад, звати видатних людей вашого міста чи оратора, який буде розказувати матеріал на тему, яку необхідно обговорити, є ще один приклад, влаштувати вечір/обід з колективом, але заздалегідь підібрати відео видатної людини, яка може за мотивувати, навіть через екран, та показати це своїм співробітникам. (наприклад: Євген Черняк)

Третя вимога, це винагорода. Винагорода – це як один із видів мотивації. Вона може бути виявлена у вигляді, премії, тобто у грошовому еквіваленті. Або якщо була командна робота, винагорода може бути у вигляді вручення, грамоти/диплому, такий формат покаже всій компанії, що саме ця група людей змогла досягти високого результату в роботі. Адже, коли нас нагороджують/хвалять перед великою кількістю людей, ми пишаємося собою і це піднімає наш дух. Взагалі, виявлення винагород багато, наприклад, поїздка в якесь гарне місце (Львів, Одеса, Карпати), екскурсія (BEST KYIV GUIDE) або відвідати, якесь елітне місце.

Четверта вимога, розвиток, навчання і підвищення робітників. Розвиток та підвищення кваліфікації працівників, є не останнім критерієм, адже, якщо ми хочемо щоб у нашій компанії працювали, найкращі спеціалісти, тоді необхідно різними способами допомагати їм. Наприклад, якщо працівник компанії – економіст і йому тяжко даються нові завдання/задачі поставленні керівником, тоді менеджеру, необхідно відправити його на курси підвищення кваліфікації.

П'ята вимога, індивідуальні проблеми вирішуються швидко, справедливо й ефективно.

Дана вимога свідчить про те, якщо у працівника є індивідуальні проблеми, то їх необхідно вирішити як умога швидше, щоб не заважати основній роботі.

Висновок: Головною умовою ефективного та успішного управління трудовими ресурсами на підприємстві є дотримання вищим керівництвом основних тенденцій у сфері управління персоналом. Відтепер керівництво організації має враховувати інтереси та цінності працівників для формування нової системи винагород, завдяки чому працівники будуть краще розуміти цілі та стратегію підприємства. На перший план виходять не технічні навички, а гуманітарні знання, індивідуальні вміння та здібності.

#### Список використаної літератури:

1. Zhosan, H.V. (2020). Features of interaction of groups of stakeholders of youth entrepreneurship. *Vcheni zapysky TNU. Serii Ekonomika i upravlinnia*. 31 (70), 150-155. Retrieved from [http://www.econ.vernadskyjournals.in.ua/journals/2020/31\\_70\\_3/31\\_70\\_3\\_1/26.pd](http://www.econ.vernadskyjournals.in.ua/journals/2020/31_70_3/31_70_3_1/26.pd)
2. Stukan, T.M. (2020). Features of youth employment in Ukraine. *Mizhnarodnyy naukovyy zhurnal "Internauka". Seriya: "Ekonomichni nauky"*. 7 (39), 77-85. doi.org/10.25313/2520-2294-2020-7-6181
3. Kaplina, A.I. (2020). Youth entrepreneurship is a promising chance for young people. *Ahrosvit*. 19-20. doi:10.32702/2306-6792.2020.19-20.47

### ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

**Капліна А.І.,**

к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту та інформаційних технологій  
Херсонський державний аграрно-економічний університет, м. Херсон,  
Україна

**Хорошко А.Ф.,**

здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти  
Херсонський державний аграрно-економічний університет, м. Херсон,  
Україна

На сам перед актуальність цієї теми полягає в тому, що на будь-якому підприємстві основною складовою успішної діяльності є персонал. Персонал – це весь особовий склад організації, всі постійні та тимчасові працівники, представники кваліфікованої і некваліфікованої праці. Втеорії менеджменту визначено, що національна культура є значимим фактором, що визначає специфіку організаційної поведінки і розвитку, роль менеджера в організації, характер комунікації зі співробітниками та стиль прийняття рішень у фірмі.



Основні питання з дослідження стану та розвитку ефективності управління персоналом були розглянуті у працях Ю. Кирилова (2020), В. Грановської (2020), Г. Жосан (2020), Т. Стукан (2020), А. Капліної (2020).

Важливою передумовою для ефективного функціонування виробництва є найм працівників, їх навчання, оцінка та оплата їхньої праці. Працівники мають відповідати вимогам даного підприємства, а підприємство має відповідати за професійну і соціальну адаптацію працівників. Вся організаційно-управлінська діяльність має бути спрямована на активізацію та використання всіх внутрішніх ресурсів працівників.

На нашу думку, сьогодні основною проблемою є слабка забезпеченість висококваліфікованими кадрами, які здатні на високому професійному рівні використовувати творчі та креативні підходи, вирішувати складні завдання. Найперше, що буде потрібно змінити - систему роботи з персоналом. Концепція управління персоналом має бути розроблена та націлена на максимальне використання здібностей працівника, в центрі концепції має знаходитись людина, як найвища цінність.

Потрібно стимулювати зацікавленість працівників у підвищенні їх продуктивності за рахунок підвищення кваліфікації, зростання заробітної плати, премії та допомоги. Зараз існує безліч способів удосконалення професійних особливостей та навичок працівника за допомогою спеціальних тренінгів, які сприяють розкриттю потенціалу, створенню творчого середовища, стимулюванню креативних ідей та згуртованості колективу.

Тренінг - одна з найкращих практик розвитку персоналу, це завжди навчання через поведінку, проходження ряду змодельованих тренером ситуацій. Він містить в собі невелику частину теорії, його основа це дії та аналіз цих дій.

Тренінг - можливість опинитися в спеціальному ігровому середовищі, в якому труднощі проявляються досить явно але при цьому не будуть коштувати практично нічого. Це можливість спробувати те, чого ви раніше не робили, дізнатися про себе та своїх колег щось нове, в режимі реального часу опрацьовувати навички, моделювати ситуації з можливістю робити паузи, обговорювати і змінювати стратегію, просто цікаво провести час.

Важливо, щоб усі працівники розуміли цілі компанії і разом працювали для їх досягнення. Для ефективної роботи компанії потрібні чіткі правила поведінки та стандарти взаємовідносин, як у середині компанії так із зовнішнім середовищем. Для цього успішні організації використовують корпоративний кодекс. Він включає в себе моральні норми, внутрішній розпорядок, історію та політику компанії. Завдяки цьому такий процес, як прийом нових працівників спрощується. Даний документ дозволяє швидко та якісно ознайомитися з цілями та правилами роботи компанії. Чіткої форми документу немає, кожна компанія інтерпретує його під свій стиль управління та культуру.

Одним з важливих розділів корпоративного кодексу є корпоративна етика. Вона будується на традиціях та нормах поведінки, може включати в

себе: цінності компанії, віру в успіх, кар'єрний розвиток, мотивацію, винагороди, та навіть корпоративний стиль одягу. Сам документ існував дуже давно, але удосконалювати та вписувати туди нові аспекти почали нещодавно. Самі ж закони придбали деякий нестандартний вигляд розважального характеру, наприклад: тести на профпридатність, постійне відвідування корпоративних вечірок та інше. Також ці правила встановлюють рамкові умови для ділової поведінки, допомагають компанії бути ефективнішою в досягненні своїх цілей, а працівникам – впевненими у рівних можливостях для самореалізації, що з рештою впливає, як на мотивацію так и на продуктивність праці. Зрештою, усі компанії – партнери очікують від своїх контрагентів етичного ведення бізнесу, збудованого на принципах законності, добросовісності, взаємної довіри, професіоналізму та непохитності зобов'язань. Для збереження іміджу компанії та залучення нових професіоналів можливо бути організацією, яку поважають і в якій прагнуть працювати. Але не слід забувати, що ці документи - лише зображення візуалізації корпоративної культури. Та ми вважаємо, багато що залежить від керівників підприємства- їх особисте відношення та дотримання всіх розділів кодексу і буде визначати подальші відносини працівників у колективі та усвідомлення цінностей компанії.

Корпоративна етика об'єднує та створює всередині колективу дружню та комфортну атмосферу, що буде сприяти продуктивності вирішення завдань, тим самим створюючи позитивний імідж компанії. При стабільній та упорядкованій системі роботи, де чітко простежується порядок, організація заслуговує на більшу довіру клієнтів.

Також для об'єктивної оцінки культурного впливу на організаційну поведінку та управління персоналом необхідно розглянути результати досліджень, які проводяться у різних країнах протягом останніх десяти-п'ятнадцяти років.

Для реалізації управлінських технологій сьогодні співробітник компанії повинен мати крос-культурні навички, тобто здатність у чужому та змішаному культурному середовищі демонструвати послідовну поведінку, яка призводить до досягнення поставлених цілей. До крос-культурних навичок належать: розуміння природи культури та того, що культура впливає на поведінку людини на його робочому місці; розуміння відмінностей між культурами; розуміння того, як культурні фактори впливають на організацію структур, систем та пріоритетів; уміння запроваджувати елементи однієї культури в іншу; розуміння того, як глибоко елементи однієї культури можуть бути запроваджені в іншу, та навпаки.

Управління персоналом організації, яка працює в декількох країнах, у змішаному чи різноманітному культурному середовищі має на меті аналіз культурного впливу на основні галузі організаційної поведінки та функції управління персоналом.

Менеджер, який опинився в організації чи на переговорах з представниками незнайомої культури, відчуває необхідність в отриманні інформації для орієнтації. У тих випадках, коли суспільство дуже швидко змінюється та публікації досліджень не відповідають дійсності, чи коли необхідно вивчити специфічну субкультуру даного суспільства, інформації про яку відсутня, може знадобитися самостійна діагностика культури. Менеджер, який працює у мультикультурному середовищі повинен бути готовий до фіксації неконгруентних для нього зразків поведінки при вітанні, взаємодії з підлеглими та керівництвом, вирішенні конфліктів, мотивації.

Таким чином компанія матиме вигідне положення на ринку, та великий попит на свої послуги. Саме тому можна говорити про те, що корпоративна етика є надзвичайно важливим елементом для підвищення ефективності управління персоналом.

#### Список використаних джерел:

1. Kyrylov, Yu., Hranovska, V., Zhosan, H., Dotsenko, I. (2020). Innovative Development of Agrarian Enterprises of Ukraine in the Context of the Fourth Industrial Revolution. *Solid State Technology*. Vol.: 63 Iss.: 6. 2020. 1430-1448. (Індексація в Scopus)
2. Zhosan, H.V. (2020). Features of interaction of groups of stakeholders of youth entrepreneurship. *Vchenizapysky TNU. Seriya Ekonomika i upravlinnia*. 31 (70), 150-155. Retrieved from [http://www.econ.vernadsykyournals.in.ua/journals/2020/31\\_70\\_3/31\\_70\\_3\\_1/26.pd](http://www.econ.vernadsykyournals.in.ua/journals/2020/31_70_3/31_70_3_1/26.pd)
3. Stukan, T.M. (2020). Features of youth employment in Ukraine. *Mizhnarodnyy naukovyy zhurnal "Internauka". Seriya: "Ekonomichni nauky"*. 7 (39), 77-85. doi.org/10.25313/2520-2294-2020-7-6181
4. Kaplina, A.I. (2020). Youth entrepreneurship is a promising chance for young people. *Ahrosvit*. 19-20. doi:10.32702/2306-6792.2020.19-20.47

### РИНОК ПРАЦІ У СФЕРІ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ: УКРАЇНСЬКІ РЕАЛІЇ

**Карпенко О.О.,**

д.е.н., професор, професор кафедри менеджменту, публічного управління та адміністрування

Державний університет інфраструктури та технологій, м. Київ, Україна

**Рябова К.Ю.,**

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти

Державний університет інфраструктури та технологій, м. Київ, Україна

Вітчизняна ІТ-сфера є частиною глобальної ІТ-індустрії. Працівники цієї сфери є учасниками глобальних процесів і тому попит на них значною мірою

визначається світовими тенденціями. Наразі в світі спостерігається дефіцит кваліфікованих спеціалістів у ІТ-сфері незалежно від специфіки їх роботи - будь-то створення програмних продуктів та операційних систем (software) або пристроїв та девайсів з технічної точки зору (hardware). Поряд з іншим, це пояснюється й тим, що системи освіти не можуть наздогнати зміни, що несе в собі науково-технічний прогрес, і вчасно їх відпрацювати в навчальних програмах. Проте лише постійно навчаючись і розвиваючись, люди можуть пристосуватися до потреб ринку праці і зайняти на ньому гідне місце.

Становлення інформаційного суспільства – це трансформація всієї системи суспільних відносин. Майбутнє України, її місце в новому інформаційному світі залежить від того, наскільки швидко й ефективно інформаційні технології трансплантуються в техніко-технологічну, політичну, соціальну й інтелектуально-гуманітарну сфери суспільних відносин.

Як безсумнівний позитив слід відзначити, що сьогодні розвиток інформаційних технологій в Україні має значний вплив на український ринок праці. Фахівці ІТ займаються створенням та підтримкою працездатності ІТ-інфраструктури - основи діяльності в усіх сферах. В кожному випадку програмісти, системні адміністратори, web-дизайнери та інші айтишники займаються проблемами створення та розробки умов для можливості взаємодії дії людини та комп'ютера, тобто фактично убудованості інформаційних технологій у сучасне життя суспільства. Тому ІТ-фахівці займають міцну позицію на ринку праці і в майбутньому цей тренд звичайно ж зберігатиметься.

ІТ індустрія – широкомасштабне надання інформаційних послуг та товарів різного типу на базі новітніх ІТ-технологій. Вона складається з двох частин: виробництва інформаційної техніки (машин і обладнання) і виробництва самої інформації. Темпи зростання ІТ-ринку в різних країнах та регіонах різні. В країнах Європи та Північної Америки ринок має середній темп росту 4,4% та 6% відповідно, в Японії – це значення складає 2,3%. В країнах Центральної та Східної Європи ринок зростає на 7-12%, в країнах BRIC – на 15-20 % (Що таке ІТ?, 2021)

Українська ІТ-індустрія за останнє десятиліття стала однією з найбільш динамічних галузей економіки. Пандемія коронавірусу прискорила діджиталізацію бізнесу та послуг в усьому світі, адже навіть компанії, які не планували виходити в діджитал, були змушені розвивати цей напрямок, щоб урятувати бізнес. Тенденція до подальшої діджиталізації звичайно ж зберігається, що прогнозує зростання попиту на айтишників, а звідси - появу нових пропозицій від роботодавців, які сьогодні вимушені «полювати» на спеціалістів і професіоналів у сфері ІТ, залучати талановитих перспективних студентів і випускників технічних університетів за відповідними спеціальностями. Намагаючись задовольнити потреби ринку праці, де попит на ІТ-фахівців щороку зростає, українські виші відкривають нові напрями навчання в галузі новітніх технологій, а потужні компанії запускають для студентів програми стажувань, які дозволяють їм отримати перший досвід

роботи, що сприятиме вдалому працевлаштуванню. Ринок сьогодні пропонує безліч курсів підвищення кваліфікації спеціалістам в ІТ-сфері, а декому – просто навчитися комп'ютерній грамотності. Але отримана освіта – це база, і розуміючи, що прогрес не стоїть на місці, ІТ-фахівець повинен постійно продовжувати самоосвіту та розвиток, інакше отримані сьогодні знання в ІТ-сфері вже завтра можуть бути девальвовані.

Щонайменше два важливі фактори суттєво підвищили попит на ІТ-сервіси українських компаній 2020 року:

- інтенсивний ріст потреби в цифровій трансформації у світі;
- оптимізація ланцюгів постачання й загалом витрат великими компаніями (Пошук талантів: чому в Україні сплеск попиту на ІТ-фахівців, 2021).

За інформацією ІТ-рекрутера попит на досвідчених розробників ІТ дуже зріс після весни 2021. Розміщуючи своє резюме на сайті пошуку роботи, фахівець отримує 50 - 500 пропозицій. Серед цих пропозицій він обирає приблизно 30 для первинного інтерв'ю з рекрутером і 10-20 для технічної співбесіди (другий етап). Отримуючи 5+ офферів, кандидат приймає ту, що найбільше задовольняє його потреби. Але найчастіше, айтїшник іде з цим оффером до свого керівника і, як наслідок, отримує контр-оффер (підвищення зарплати, покращення умов праці тощо) (Всі пішли в ІТ? Що відбувається на ринку праці, 2021)

Для працівників ІТ-ринку звичним є наявність «соцпакету», до якого включено медичне страхування, оплата уроків англійської, спорту, курсів. В офісі мають бути кавова машина, печиво, фрукти тощо. Такі правила поширені на всьому ІТ-ринку й сприймаються як норма.

Дослідження співвідношення кількості кандидатів та вакансій на ІТ-ринку показали наступне. Так, за даними українського сервісу для пошуку роботи Djinni, на початку літа 2021 року було різке зменшення активності в наймі серед кандидатів та компаній замовників. Натомість, в липні 2021 року ситуація покращилась й досягла рекордного значення. За статистикою Djinni на 1 серпня в службі було 16,4 тисячі кандидатів і 23,4 тисячі вакансій. Це приблизно 1,4 вакансії на одного кандидата. Для порівняння – 30 травня на 1 кандидата було 1,3 вакансії, а 28 лютого – 1,1. Очевидно, що кількість вакансій зростає нерівномірно відповідно до появи нових ІТ спеціалістів (Вакансії, 2021; Вакансії провідних компаній, 2021).

Середня заробітна плата на українському ІТ ринку зросла за останні півроку (за даними DOU): для розробників - на 20%; для тестувальників - на 23%; зарплата інших ІТ-спеціалістів також зросла, наприклад, DevOps - на 14%, проектних менеджерів - на 11% тощо. Проте в кожному окремому випадку заробітна плата може значно перевищувати середню. Так, серед 5 найкращих найнятих у липні в Djinni із зарплатою від 8,5 до 10 доларів за вибіркою увійшли System Architect, Head of Engineering, Lead DevOps, Solutions Architect, CIO / CDO / CTO. А згідно з інформацією DOU, є розробник, який співпрацює з

американською компанією і офіційно отримує 20 000 доларів на місяць + бонуси (Вакансії провідних компаній, 2021; Зарплати, 2021).

Усе більш поширеною сьогодні є віддалена робота в ІТ-сфері. У такій реальності стираються межі ринку інформаційних технологій, що дозволяє ІТ-фахівцеві застосовувати свої знання та навички з будь-якої точки світу - адже в ІТ-сфері значення має не локація, а створений продукт. Цим пояснюється те, що українські висококваліфіковані ІТ-фахівці, робота яких цінується на Заході, працюють із замовниками з держав із розвиненою економікою, зокрема, Великобританію, США, Німеччиною, Канадою тощо.

За словами Андрія Яворського (віцепрезидента по стратегії й технологій в GlobalLogic): «Кількість фахівців в Україні зросла на 16% за минулий рік і у 2021 перевищила 213 тисяч. Також зростає й експорт ІТ-послуг – він приніс в українську економіку за підсумками 2020 понад \$5 млрд, та став найбільшою категорією експорту послуг в країні з показником частки в 8,3%. Всього в період 2016-2020 року завдяки ІТ Україна отримала понад \$ 16 млрд експортних надходжень в країну. Так, вклад ІТ з кожним роком збільшується і допомагає країні зміцнювати позиції на глобальному ринку технологій» (ІТ-галузь 2021: що відбувається в Україні та світі, 2021).

**Висновки.** З наведеного випливає, що вітчизняний ринок праці в ІТ-сфері успішно розвивається і працює задля підвищення потужності держави та зростання добробуту населення. Сьогодні інформаційні технології наскрізь пронизують промисловість, економіку, освіту, культуру, медицину тощо. Але щоби повною мірою скористатися всіма перевагами нових технологій, необхідно належним чином задовольняти потреби ринку праці у працівниках, підвищувати кваліфікацію фахівців, здійснювати перенавчання низькокваліфікованих кадрів, сприяти вибору молоді професій у галузі ІТ.

### Список використаних джерел:

1. Що таке ІТ? URL: <https://inneti.com.ua/it/it-produkty/detalnishe-pro-it/pro-it/> (дата звернення: 18.11.2021).
2. Пошук талантів: чому в Україні сплеск попиту на ІТ-фахівців (2021). URL: <https://mind.ua/openmind/20222263-poshuk-talantiv-chomu-v-ukrayini-splesk-popitu-na-it-fahivciv> (дата звернення: 17.11.2021).
3. Всі пішли в ІТ? Що відбувається на ринку праці (2021). URL: <https://www.bbc.com/ukrainian/features-59055612> (дата звернення: 19.11.2021).
4. Вакансії. URL: <https://djinni.co/jobs/> (дата звернення: 19.11.2021).
5. Вакансії провідних компаній. URL: <https://jobs.dou.ua/> (дата звернення: 18.11.2021).
6. Зарплати. URL: <https://djinni.co/salaries/> (дата звернення: 17.11.2021).
7. ІТ-галузь 2021: що відбувається в Україні та світі (2021). URL: <https://ua.interfax.com.ua/news/blog/755659.html> (дата звернення: 16.11.2021).

## **ІННОВАЦІЇ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ ЯК ОСНОВА РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА**

**Касич А.О.,**

д.е.н, професор, завідувач кафедри управління та смарт-інновацій

Київський національний університет технологій та дизайну, м. Київ,  
Україна

**Красюк Я.О.,**

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти

Київський національний університет технологій та дизайну, м. Київ,  
Україна

Пошук нових технологій управління персоналом зумовлений зміною умов отримання підприємством бажаних результатів, які все більше в умовах сучасної економіки залежать від креативності персоналу, від його здатності продукувати та реалізувати ідеї щодо розвитку. Працівники безумовно повинні орієнтуватись на врахування тих вимог, які висуваються до них роботодавцями, та враховувати їх швидкі зміни. Однак більш важливо, щоб зміни відбувались і у підходах на рівні топ-менеджменту, який визначає вимоги та «правила гри» на корпоративному рівні, оскільки принципи та підходи в управлінні персоналом на українських підприємствах значною мірою залишаються традиційними, тобто «постсоціалістичними». Саме тому питання застосування сучасних інноваційних методів, їх вибору відповідно до етапу розвитку бізнес-середовища, є актуальним.

Проблематика вибору інноваційних методів до управління персоналом значною мірою досліджується в працях як українських, так і зарубіжних вчених. Так, у роботі Дашко (2016) дає детальну характеристику видів та технологій управління персоналом, зокрема, кадрових технологій та персонал-технологій. Бенда та Костер (2020) зазначають, що в сучасних умовах завдання системи управління персоналом полягає у забезпеченні відповідності організації вимогам середовища, що постійно змінюються. На практиці це означає «покращення здатності підприємствах дивитись вперед».

Питання впливу довіри в організації на робочу силу досліджено Тсафріром (2005). Вчений доводить, що фірми демонстрували кращі організаційні результати, у випадку високої довіри між керівництвом та працівниками.

Основний вектор пошуку інноваційних методів управління персоналу – це забезпечення розвитку персоналу через його мотивацію, створення умов, заохочення. Топ-менеджмент українських підприємств досить часто за основу управлінських процесів обирає командно-адміністративні методи, а за таких умов очікувати масштабної активізації інноваційної діяльності дуже складно. Викликом та можливостями для українських підприємств є, в тому числі, впровадження сучасних комп'ютерних та інформаційних технологій в розвитку

персоналу (Волянська-Савчук, Царук, 2018). Шиптон та інші (2006) за результатами дослідження 22 компаній у розрізі зв'язків між методами управління персоналом та технологічними інноваціями зазначають, що винагорода у поєднанні з дослідницьким навчанням, позитивно впливають на інновації.

Інноваційні методи управління персоналом, які розглядаються Костером та Віттеком (2016), стосуються навчання та підвищення кваліфікації. Виходячи з того, що підприємства потребують активізації інноваційних процесів, що залежить, перш за все, від кваліфікації персоналу, менеджмент персоналу повинен бути спрямований розвиток людських ресурсів та покращення робочих місць. Лише створення комплексних умов для творчої діяльності персоналу може забезпечити реальне бажання персоналу щодо пошуку та креативу.

Враховуючи таке розуміння завдань кадрового менеджменту удосконалення потребують всі підсистеми: підсистеми планування та відбору персоналу, підсистеми найму, підсистема умов праці та трудових відносин, підсистеми мотивацій та стимулювання персоналу, підсистеми інформаційного забезпечення, підсистеми соціального та професійного розвитку, інші.

Загалом інновації в управлінні персоналом це сукупність заходів, які спрямовані на розвиток кваліфікаційних характеристик працівників, за рахунок яких зростає загальна продуктивність праці на підприємстві та виникає синергетичний ефект від їх впровадження. Відповідно український підприємства потребують вивчення передового досвіду зарубіжних корпорацій, які створили інноваційно-продуктивне внутрішнє середовище за рахунок кадрового менеджменту; формування системи оцінювання ефективності існуючих систем управління персоналом; долання спротиву існуючих топ-менеджерів, які протидіють впровадженню сучасних інноваційних практик.

### Список використаних джерел:

1. Волянська-Савчук, Л.В., Царук, В.Ю. (2018). Використання сучасних комп'ютерних та інформаційних технологій в розвитку корпоративної культури на підприємстві. *Бізнес-навігатор*. № 2 (45). 189-196.
2. Дашко, І.М. (2016). Розвиток інноваційних технологій управління персоналом на підприємствах у сучасних умовах господарювання. *Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. № 9. 37-41.
3. Benda, L., Koster, F. (2020). Innovative human resource management: measurement, determinants and outcomes. *International Journal of Innovation Science*, Vol. 12, Issue 3. 287-302.
4. Koster, F., Wittek, R.P. (2016). Competition and constraint. Economic globalization and human resource practices in 23 European countries, *Employee Relations*, Vol. 38 No. 2, 286-303.
5. Shipton, H., West, M., Dawson, J., Birdi, K., Patterson, M. (2006). HRM as a predictor of innovation. *Human Resource Management Journal*, Vol. 16 No. 1, 3-27.



6. Tzafir, S.S. (2005). The relationship between trust, HRM practices and firm performance. *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 16 No. 9, 1600-1622.

## УПРАВЛІННЯ ТРЕЙД-МАРКЕТИНГОМ НА ПІДПРИЄМСТВАХ РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ В СУЧАСНИХ РЕАЛІЯХ

**Комендант М.Л.,**

здобувач другого(магістерського) рівня вищої освіти  
Національний транспортний університет, м. Київ, Україна

**Бакалінський О.В.,**

професор, доктор економічних наук, професор кафедри менеджмент  
Національний транспортний університет, м. Київ, Україна

В умовах розвитку ринкових відносин потрібно виділяти, що ринкова конкуренція вимагає великої уваги до таких сфер, як реалізація і збут продукції. Тому здатність підприємства дати споживачу товар більш високої якості або товар який володіє новими властивостями за ту ж ціну, при схожих витратах на виробництво, є значущою в сучасному світі.

В регулюванні ринкової економіки величезне значення має маркетинг, діяльність якого направлена на задоволення потреб покупців за допомогою обміну. Маркетингова діяльність різноманітна і включає рішення практично всіх господарських питань, пов'язаних з розробкою, виробництвом і після продажним обслуговуванням ринку. Вона повинна починатися з глибокого дослідження ринку та його можливостей. («Розробка стратегії маркетингу...», 2012)

Маркетингова діяльність є обов'язковою частиною продажів. У наш час, існує величезна кількість найменувань товарів, кожне з яких пропонується безліччю компаній. Це, безумовно, створює середовище для конкуренції, в якій кожен бренд прагне піднятися на провідні позиції. Високий рівень продажів є головним джерелом успіху, що впливає як на прибуток компанії, так і на її авторитет серед аналогів. Домогтися високих продажів допомагає правильно побудована маркетингова система, яка приваблює споживачів.

Однак, не так давно, фахівці виявили, що мало впливати тільки на кінцевого покупця, адже життєвий цикл товару досить великий і перед експлуатацією він проходить довгий шлях. Між виробником і споживачем можуть бути ще й постачальники, дистриб'юторські компанії, роздрібні продавці та ін. Для впливу на ці канали і був створений трейд-маркетинг (торговий маркетинг).

Трейд-маркетинг (Trade Marketing) до 80-х років - комплекс заходів, спрямований на підвищення ефективності взаємодії з учасниками дистрибуційного ланцюга.

Трейд-маркетинг (Trade Promotion) після 80-х років - стимулювання збуту в торговельній мережі і серед торговельних посередників.

Сучасний трейд-маркетинг – комплекс ефективних заходів для розвитку дистрибуції і підвищення продажів. Включає цінове, фінансове, змагальне стимулювання торговельних посередників і власного торговельного персоналу. Лідерами у використанні торговельного маркетингу зараз є транснаціональні і найбільші українські компанії. При цьому товарних ринках України, що активно розвиваються, торговельний маркетинг може стати основним засобом просування для невеликих за розміром компаній.

Трейд маркетинг - один із напрямів у маркетингової діяльності підприємства, орієнтований не скільки на споживача, скільки покупця. Основна різниця між споживачем та покупцем полягає в тому, що споживач постійно захоплений процесами життєдіяльності, споживання та періодичними переглядами рекламних роликів. Покупцем він стає тільки тоді, коли переступає поріг магазину або починаючи взаємодіяти з будь-якою з точок продажу.

«Трейд-маркетолог відповідає за розробку та оцінку дій, необхідних для розвитку брендів компанії в різних каналах продажів. Тримає фокус на мерчандайзингу, промо-активності та комерційної кооперації між дистриб'ютором і виробником. Бере участь у дизайні промо-матеріалів та займається контактами дистриб'ютора та ключових клієнтів для ідеального управління промо-діяльністю».

Основна схема руху товару виглядає так: виробник - оптовий продавець - роздрібний продавець - споживач. Дуже важливо поступово впливати на кожен з етапів

Існує безліч інструментів щодо «прискорення» руху товару: мерчандайзинг, проведення мотиваційних програм, тренінги, дегустації, презентації, семплінги тощо.

Трейд-маркетинг є лише частиною комплексу маркетингових заходів, проте значущість програми не варто недооцінювати. Програма складається з широкого аспекту інструментів, підвищуючи ефективність кожного. Прямий продаж, мерчандайзинг, рекламні компанії та іміджеві заходи допомагають посилити вплив маркетингової програми на споживача.

Найголовнішою особливістю програми трейд-маркетингу є її здатність стимулювати продаж на обмежений часовий період: від 1-2 години до 1 року. В результаті використання всіх інструментів у комплексі виникає ефект синергії, що дозволяє збільшити результативність кожного інструменту. Імовірність участі покупця в акції збільшується, якщо реклама даного товару активно транслюється на телебаченні або радіо. Отримуючи інформацію про продукт заздалегідь, покупцю простіше прийняти рішення про його дегустацію, примірку або навіть покупку. Внаслідок використання трейд-маркетингових програм у комплексі з іншими інструментами просування підвищується ймовірність купівлі товару. Так як трейд-маркетингова програма здатна

стимулювати збут у потрібний період часу, з'являється можливість для вирішення наступних завдань:

- збільшення обсягу продажу;
- скоротити сезонні коливання обсягу продажу;
- звернути увагу покупців на новий продукт, інформувати про його властивості та конкурентні переваги;
- збільшення дистрибуції товару на певній територіальній ділянці
- стимулювання повторних закупівель товару;
- збільшення середнього чека;
- формування споживчої лояльності;
- збільшення асортименту закупівлі;
- підвищення мотивації торгового персоналу дистриб'ютора у продажу продукту компанії;
- розвиток обізнаності з брендом (Боринова, 2014).

Отже, завдання трейд-маркетингових програм - стимулювання збуту у певний період. Суб'єктом трейд-маркетингових програм є юридична чи фізична особа, щодо якої здійснюється заходи щодо стимулювання збуту.

Головна мета трейд-маркетингу — це не просто підвищення прибутку і зростання продажів, а формування лояльного відношення споживачів до підприємства, торгової марки і товару.

Отже трейд-маркетингом можна вважати комплекс заходів щодо просування товару, спрямованих на товаропровідний ланцюг. Грамотна робота у цьому напрямі дозволяє значно підвищити прибуток компанії

#### **Список використаних джерел:**

1. Боринова, А.С.(2014).Трейд-маркетинг. Отримано з: [https://knowledge.allbest.ru/marketing/3c0a65625b3ad79a5c53b88421316c37\\_0.html](https://knowledge.allbest.ru/marketing/3c0a65625b3ad79a5c53b88421316c37_0.html)
2. Гарбарук, І. (2017). Отримано з: <https://trademaster.ua/mnenia/312293>
3. Заруба, В.Я. Парфентенко, І.А. (2019) Маркетинг роздрібної торгівлі, Харків НТУ «ХП».
4. Маркетинг в роздрібній торгівлі. (2021). Отримано з: [http://8ref.com/19/referat\\_196183.html](http://8ref.com/19/referat_196183.html)
5. Розробка стратегії маркетингу торгового підприємства (2012). Отримано з: [http://4ua.co.ua/marketing/qb2bd78b5c43a89521206c37\\_0.html](http://4ua.co.ua/marketing/qb2bd78b5c43a89521206c37_0.html)

УДК 658.81

### **УДОСКОНАЛЕННЯ ЛОГІСТИЧНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА**

**Кучерук Г. Ю.,**

д.е.н., професор кафедри фінансів обліку і аудиту

Національний транспортний університет, м. Київ, Україна

**Табунець П. О.,**

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти  
Національний транспортний університет, м. Київ, Україна

**Актуальність дослідження.** Досвід розвинутих країн у сфері підвищення ефективності матеріального виробництва свідчить про те, що одним із основних інструментів зміцнення позицій на ринку є використання концепції логістики в організації економічної діяльності підприємства. В сучасному розумінні логістика охоплює як безпосередньо виробництво, так і сферу планування і управління всією діяльністю підприємства в ланцюжку «постачальник - виробник – споживач».

Логістика є невід’ємною частиною діяльності підприємств, і правильно обрані логістичні рішення в збутовій діяльності дозволяють зменшити витрати на транспортування та зберігання, що підвищує рентабельність та економічну ефективність діяльності підприємств.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Вагомий внесок у дослідження сутності, значення, економічних проблем розвитку транспортних перевезень здійснили такі українські та зарубіжні вчені, як А. Абрамов, А. Вельможин, А. Воркут та багато інших (Воркут Т. А., 2012). Також за останні роки проблемам збутової діяльності присвячено багато наукових праць вітчизняних та зарубіжних вчених, зокрема, Л. Балабанової та ін.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Попри велику кількість наукових досліджень, слід зазначити, що досі недостатньо вивчена проблема впливу логістичної системи на збутову діяльність підприємства цілому.

**Мета роботи** – дослідити методичні основи організації та удосконалення збутової діяльності підприємства.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Збутова діяльність – це цілісний процес, що охоплює планування обсягу реалізації товарів з урахуванням рівня прибутку, що намічається; пошук і вибір найкращого партнера – постачальника (покупця); проведення торгів, включаючи встановлення ціни, відповідній якості товару і інтенсивності попиту; виявлення і активне використання факторів, здатних прискорити збут продукції і збільшити прибуток від реалізації (Болт, 1991).

Збут є завершальною стадією всієї виробничо-комерційної діяльності підприємств і виконує одну з найважливіших функцій. Тому пошук механізму і засобів удосконалення збутової діяльності, що буде спрямована, передусім, на збільшення обсягу збуту при повному задоволенні потреб споживачів є надто актуальним.

Враховуючи, що збут - це діяльність по забезпеченні реалізації продукції, відзначимо межі організування збуту, які охоплюють:

- організування інформаційного забезпечення про стан ринку, проведення маркетингових досліджень і складання прогнозів збуту;

- підписання договорів на постачання продукції;
- вибір форм і методів збуту, організування системи розподілу;
- організування сервісного та після продажного обслуговування

(Василенко, 2008).

Система управління збутовою діяльністю повинна відповідати головним напрямкам господарської діяльності підприємства, забезпечувати такий зміст виробничої, збутової, складської, транспортної та іншої діяльності, при якій вчасно реалізовується продукція споживачеві. Ці напрямки відповідають сфері діяльності логістичного управління.

Щоб удосконалити логістичну систему підприємства пропонуються комплексний підхід до виявлення слабких сторін у збутовій діяльності підприємства та пошуку рішень, які підходять до застосування, виходячи з отриманих даних.

Першим кроком є безпосередньо оцінка збутового потенціалу підприємства, що здійснюється в два етапи з використанням таких методів маркетингового дослідження, як експертна оцінка й анкетування:

1. Експертна оцінка елементів комплексної системи збутового потенціалу.
2. Розрахунок загальної оцінки рівня використання збутового потенціалу.

Другим кроком є забезпечення ефективності і якості їхньої доставки у встановлені пункти вчасно і без втрат.

Для оптимізації логістичних систем та як наслідок збутової діяльності на підприємствах, варто розглянути типові компоненти організації транспортних перевезень: укладання договорів з покупцями; розробку раціональних маршрутів перевезень і графіків роботи; складання оперативних планів перевезень; організацію транспортно-експедиційного обслуговування.

Третій крок полягає у проведенні дослідження за допомогою Методу аналізу ієрархій (Analytic Hierarchy Process, АНП) - це метод організації та аналізу складних рішень за допомогою математики та психології.

**Висновки.** Збутова діяльність є невід'ємною частиною досягнення господарських цілей та підвищення конкурентоспроможності для підприємств. Використання запропонованого підходу до удосконалення логістичної системи управління збутовою діяльністю підприємства допоможе покращити ефективність транспортних систем на підприємстві та підвищити задоволення споживачів за рахунок оптимізації логістичних витрат.

#### **Список використаних джерел:**

1. Воркут, Т.А. (2012) Підвищення ефективності роботи підприємств автомобільного транспорту в проектах ланцюгів постачань *Вісник Національного транспортного університету*. № 26(1). 271-278.
2. Болт, Г.Дж. (1991) *Практическое руководство по управлению сбытом*; пер. с англ. М.: Экономика.

3. Василенко, Л.П (2008) *Економіка торговельного підприємства*: навч.пос. Київ.

УДК 65.01232

## ФОРМУВАННЯ ЛОГІСТИЧНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ СУЧАСНОГО УПРАВЛІННЯ

**Кучерук Г. Ю.,**

д.е.н., професор, професор кафедри фінансів, обліку і аудиту  
Національний транспортний університет, м. Київ, Україна

**Турчик О. О.,**

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти  
Національний транспортний університет, м. Київ, Україна

**Актуальність дослідження.** На практиці, коли підприємства реалізують свої цілі на ринку, виникає проблема вибору відповідних логістичних стратегій для забезпечення необхідної ефективності, цілей і належного рівня досягнення цілей. В теорії та практиці логістичного менеджменту розроблена достатня кількість логістичних стратегій, але пошук власної, найбільш відповідної умовам ринку та корпоративній стратегії є основним завданням вищого керівництва. Актуальною проблемою є забезпечення необхідних інструментів управління логістикою для оцінки реалізації логістичної стратегії, тобто системи індексів її реалізації.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Багато українських вчених приділяють увагу до розгляду логістичної стратегії, особливо у публікаціях Р. Ларіної та О. Тридіда, О. Сумець саме ці питання присвячені. Представлено деякі напрацювання щодо впровадження логістичних концепцій в управління підприємством у роботах Є.В. Крикавського. Серед зарубіжних авторів, що вивчають логістичні стратегії, варто відзначити: А. М. Бутовим, А.В. Євдокимовим, Д.В. Кочубеєм, Czeselski M., Б. Анікіна, Д. Бауерсокса, Й. Беккера, А. Гаджинського, Д. Костоглодова, Л. Миротина, А. Некрасова, Д. Сток, Дж. Хескетта (Бутов, 2013).

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми, котрим присвячується дана робота.** Однак вплив організаційної структури, прийняття рішень і стратегічного мислення на формування логістичної стратегії, особливо це вплив організаційної структури на процес стратегічного логістичного планування, все ще недостатньо досліджено.

**Мета роботи** – визначення основних категорій логістичних стратегій та їхня роль у системі управління підприємствами.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Логістична стратегія є однією з функціональних стратегій компанії, що обумовлюється у логістичній

системі і ґрунтується на таких цілях: оптимізувати запаси, мінімізувати час руху матеріалів і продукції, а також забезпечити логістичні послуги високого рівня, забезпечити найнижчий прийнятний рівень загальної вартості логістичних каналів.

Стратегічний рівень управління логістикою визначає мету і направленість розвитку логістики підприємства та принципову систему оцінки бізнес-процесів. З огляду на загальну стратегію компанії, компанія сформувала портфель функціональної стратегії (Євдокимов, 2012).

Д. Уотерсон дав таке пояснення логістичної стратегії, яка включає всі довгострокові рішення в поєднанні з логістичною діяльністю, залучаючи всі стратегічні рішення та плани управління ланцюгом поставок (Уотерс Д., 2003).

Є. В. Крикавський визначає, що логістична стратегія подібна до інших функціональних стратегій і взаємопов'язана з конкуренцією (Крикавський Є.В., 2006).

Серед них найбільш широко використовуваними логістичними стратегіями є: мінімізація витрат на логістику та інвестиційна стратегія логістичної мережі, стратегія максимізації та вдосконалення логістичних послуг, стратегія максимізації доходу та прибутку, стратегія покращення конкурентних переваг підприємства та стратегія логістичного аутсорсингу.

Слід зазначити, що визначення та обрання оптимальної логістичної стратегії може ґрунтуватися на трьох ключових параметрах: заплановані логістичні витрати, якість логістичних послуг та дохід компанії (Талан, 2008).

При формуванні ефективної логістичної стратегії підприємства потрібно дотримуватися трьох теоретичних правил: 1) при формуванні стратегії слід враховувати зовнішні та внутрішні умови діяльності підприємства; 2) узгодженість логістичної стратегії з стратегією підприємства та організаційно-логістична структура; 3) У формулюванні стратегії враховується поточний і прогнозований майбутній фінансовий стан компанії.

**Висновки.** Логістична стратегія є головною рушійною силою для досягнення корпоративних стратегічних цілей та сприяння конкурентоспроможності корпоративного ринку. Вони пов'язані з іншими функціональними стратегіями та охоплюють усі галузі діяльності. Точне використання логістичної стратегії зменшить основні витрати та покращить рівень обслуговування клієнтів, тобто покращить ефективність та реалізацію цілей підприємства, тобто: підприємство матиме перспективу розвитку та зростання.

### **Список використаних джерел**

1. Бутов, А.М. (2013). *Перспективи використання логістичних стратегій для забезпечення конкурентоспроможності підприємства.*
2. Євдокимов, А.В., Чорток, Ю.В., Родимченко, А.О. (2012). *Логістичні стратегії та логістичні процеси на торговельних підприємствах.*

3. Крикавський, Є. В. (2006). *Логістика. Основи теорії*: підруч. – 2-ге вид., доп. і перероб. Львів: Інтелект-Захід, 240 с.
4. Талан, М.В. (2008). *Моделювання логістичних стратегій торговельних підприємств*.
5. Уотерс, Д. (2003). *Логістика. Управління цепью поставок*; пер. с англ. М.: ЮНИТИ-ДАНА.

## **ІНСТИТУЦІОНАЛЬНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ З РАЦІОНАЛЬНОГО ВИКОРИСТАННЯ ВОДНИХ РЕСУРСІВ**

### **Литвишко Л.О.**

к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту  
Національний транспортний університет, м.Київ, Україна

### **Сорока М.В.**

здобувачпершого (бакалаврського) рівня вищої освіти  
Національний транспортний університет, м.Київ, Україна

Однією з найскладніших і найпомітніших проблем ХХІ століття є значне посилення антропогенного впливу на стан навколишнього природного середовища. Тому, на сучасному етапі розвитку, стає необхідним розширення екологічних пріоритетів у напрямках інноваційної політики: вкладення інновацій в екологічне оздоровлення та відродження природного потенціалу; розвиток інноваційного екологічного підприємництва, створення екосоціотехнопарків; постійне удосконалювання систем екологічного управління; формування еколого-інноваційного потенціалу регіонів і відповідних інноваційних інфраструктур (Демешкант, 2015).

З 2015 року в Україні прийнято концепцію сталого соціально-економічного розвитку, розпочато низку інституційних реформ, спрямованих на здійснення екологічних перетворень у природоохоронній сфері.

Ефективність природоохоронних дій - це специфічний вид діяльності, що здійснюється в контексті впровадження інтегрованої екологічної політики. Вона повинна охоплювати інтереси громадян країни, бізнес структур та органів державної влади (Литвишко, Компанець, Малахова, 2021).

У Порядку денному в галузі сталого розвитку на період до 2030 року однією з цілей сталого розвитку (ЦСР) - є ціль «Чиста вода та належні санітарні умови» - забезпечення наявності та раціонального використання водних ресурсів і санітарії для всіх.

Водні ресурси є головними венами планети, що забезпечують функціонування кожної системи нашого життя. Нестача води впливає на понад 40% людей у всьому світі. У наступні 30 років дефіцит води стане охоплювати кожного 4-го жителя планети. Подальші зміни та ресурси будуть залежати від



правильного втручання та шляхів збереження діяльності людства, а саме: стимулювання гігієнічних заходів на всіх етапах життя, санітарно-технічних споруд, впровадження альтернативних шляхів.

У місцевих програмах до 2030 України з розвитку водопостачання сформулювало опис існуючих проблемпитної води в домогосподарствах населення, технічного та управлінськогозначення, обслуговування існуючої системи водопостачання тощо.

Згідно національних планів сталого розвитку та антикризового управління з раціонального використання водних ресурсів важливим є: зменшення обсягів скидання неочищених стічних вод, з використанням інноваційних технологій водоочищення на державному та індивідуальному рівнях. Індикатор: обсяги скидів забруднених (забруднених без очистки та недостатньо очищених) стічних вод у водні об'єкти, млн. куб. м.; визначення обсягів скидів забруднених (забруднених без очистки та недостатньо очищених) зворотних (стічних) вод у водні об'єкти – об'єм скиду забруднених зворотних (стічних) вод у водні об'єкти. Порядок ведення державного обліку водокористування затверджений наказом Мінприроди від 16.03.2015 №78 (Верховна Рада України, 2021).

Поширення даних Держводагентства про водокористування в Україні в територіальному, галузевому та басейновому розрізах до Мінекоенерго, Мінфіну, Мінекономіки, ДФС, Держекоінспекції України та Держстату відбувається не пізніше ніж 1 квітня щороку (Верховна Рада України, 2021).

Національні статистичні управління важливі для ефективності моніторингу прогресу в досягненні цілей сталого розвитку, зокрема, цілі №6 «Чиста вода та належні санітарні умови», що необхідно при оцінці якості поверхневих вод басейнів, що залежить від рівня антропогенної трансформації басейнової системи. Об'єднана екологічна оцінка якості поверхневих вод конкретного водного об'єкта полягає в обчисленні інтегрального екологічного індексу, який визначається як середнє арифметичне індексів забруднення певних блоків показників (Яцик, Жукинський, Чернявська, & Єзловська, 2016).

Водопостачання в Україні кожним роком інтенсивніше забруднюється, головна артерія країни потерпає через «цвітіння» води. У сучасних умовах формування хімічного складу, рівня забрудненості практично всіх річкових вод в межах України визначається складним і багатогранним комплексом природних та антропогенних чинників. Найважливішу роль у цих процесах відіграють гідрологічний режим річок, особливості фізико-географічних, геологічних та гідрологічних умов у різних частинах їх басейнів, характер і співвідношення промислового і сільськогосподарського виробництва тощо (Яцик, Жукинський, Чернявська, & Єзловська, 2016).

Основними заходами сталого розвитку місцевої влади та антикризового управління з розвитку питного водопостачання є: будівництво нових очисних споруд, реконструкція або будівництво свердловин, заміна зношувальних насосних станцій, впровадження комп'ютеризації та частотне регулювання на

джерелах водопостачання, перехід на нові альтернативні джерела очищення води (замінити хлорування, яке за рівнем хлороформу перевищує норму в 1,5 рази). Альтернативним джерелом очищення води може слугувати бром. Він є галогеном, подібним до хлору, діє проти бактерій, вірусів і грибків і усуває органічні забруднення води шляхом окислення, нейтралізуючи забруднюючі фактори. На відміну від хлору, активність броду залишається ефективною навіть при високих температурах і при більш високому рН; оскільки він не виробляє хлораміни, він не викликає неприємних запахів, не подразнює очі та шкіру.

Додатковий фактор впливу на забруднення якості поверхневих вод щодня посилюється, внаслідок скидання у водойми господарсько-побутових або промислових відходів, які на 42% не очищуються або не відповідають санітарним нормам. Такі речовини, як соляна кислота, сода, сірка, азбест і сірчана кислота є дуже токсичні для фауни завдаючи непоправної шкоди. Водні ресурси також зазнають величезної шкоди від сільськогосподарської діяльності: пестициди та синтетичні добрива можуть проникати в ґрунт і досягати підземних водоносних горизонтів, впливаючи на них та погіршуючи їх чистоту.

Отже, антикризове управління з раціонального використання водних ресурсів, дотримання належних санітарних умов та запобігання щодо зменшення забруднення води у світі базується у такій настанові: використовувати біорозкладні матеріали, обмежувати використання пластику, максимально обмежити виробництво відходів; використання натуральних мийних засобів; не викидати у каналізацію тверді предмети або речовини (фарби, розчинники, ліки); використовувати натуральні добрива та гербіциди. Зокрема, за ініціативи РНБО України щодо захисту водних ресурсів, пунктами програми «Питна вода України» передбачено перехід на систему замкненого водооборотного водопостачання, створення дієвої системи моніторингу якості води, оновлення водопровідних мереж, підвищення відповідальності для забруднювачів тощо.

### Список використаної літератури:

1. Демешкант, Н.А. (2015). Інноваційна природоохоронна діяльність як умова сталого розвитку аграрної сфери виробництва. *Ефективна економіка*, 4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/>
2. Литвишко, Л. О., Компанець, К. А., Малахова, Ю.А. (2021). Формування інноваційної природоохоронної діяльності. *Приазовський економічний вісник*, 2(25). 141-144. URL: <http://pev.kpu.zp.ua/archives>
3. Верховна Рада України (2021). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0382-15#Text>
4. Державне агентство водних ресурсів України (2021). URL: <https://buvrnd.gov.ua/instrukciya.htm>

5. Яцик, А.В., Жукинський, В.М., Чернявська, А.П., & Єзловська, І.С. (2016). *Досвід використання «Методики екологічної оцінки якості поверхневих вод за відповідними категоріями» (пояснення, застереження, приклади)*. Київ: Оріяни.

## АВТОМАТИЗАЦІЯ ДОХОДІВ В БІЗНЕСІ УМОВАХ ФІСКАЛЬНОЇ СТАБІЛЬНОСТІ

**Чабанюк О.М.,**

к.е.н., доцент кафедри обліку, контролю, аналізу та оподаткування  
Львівський торговельно-економічний університет, м. Львів, Україна

**Лобода Н.О.,**

к.е.н., доцент кафедри обліку, аналізу і контролю  
Львівський національний університет імені Івана Франка, м. Львів,  
Україна

З 1 серпня 2020 року використання програмних реєстраторів розрахункових операцій дозволено державою у рамках програми покращень для бізнесу. А з 1 січня 2022 року для деяких категорій платників запроваджується обов'язкове використання реєстраторів розрахункових операцій (Податковий кодекс України, 2010).

Тому кожному суб'єкту господарювання необхідно обрати найкраще рішення для автоматизації ваших бізнес-процесів при цьому заощадити на використанні реєстраторів розрахункових операцій, а також отримати зручний інструмент для здійснення розрахункових операцій.

Класичні касові апарати відходять у минуле, а замість них використовують економні та зручні програмні касові апарати (ПРРО).

Програмний реєстратор розрахункових операцій – це найкраще рішення для автоматизації ваших бізнес-процесів з можливістю заощадити на використанні реєстраторів розрахункових операцій, а також отримати зручний інструмент для здійснення розрахункових операцій (Центр супроводу програмних продуктів ІС, 2021)

Програмний реєстратор розрахункових операцій зручним, дешевшим і простішим аналогом класичного касового апарату. Програмний реєстратор розрахункових операцій :

- не ламається;
- не вимагає касової стрічки;
- не вимагає квартального обслуговування;
- оновлюється відповідно до законодавства
- адаптується під ваші потреби.

Для роботи с ПРРО потрібен ноутбук або комп'ютер, доступ в Інтернет, електронний підпис (КЕП).

Зареєструвати програмний реєстратор розрахункових операцій потрібно в електронному вигляді через Єдине вікно подання звітності. Необхідно подати форму 1-ПРРО з інформацією про користувача відповідного програмного РРО. У відповідь зазначеному програмному РРО буде присвоєно фіскальний номер та включено до відповідної бази даних. Під час реєстрації на кожен ПРРО буде надано набір фіскальних номерів, які потім будуть присвоюватися кожному чеку у онлайн-режимі по факту їх видання.

Одним із поширених є Програмний реєстратор розрахункових операцій (ПРРО) від “М.Е.Дос” – “CASHALOT” (Програмні РРО від М.Е.Дос., 2021).

Програма є дешевшою, зручнішою і простішою, ніж касовий апарат.

У разі змін до законодавства програму можна з легкістю змінити, на відміну від касових апаратів, які стають застарілими, тому доцільно обирати фіскалізацію на основі програми.

Використання ПРРО це зручно:

- Автоматичне відкриття та закриття зміни.
- Якщо пропав Інтернет, не страшно, оскільки чеки зберігаються в ПРРО, а вже після відновлення зв'язку будуть автоматично фіскалізовані;
- Номенклатуру товарів або послуг ви можете завантажити в ПРРО з файлу чи використовувати загальний;
- Присутня інтеграція з обліковими системами та підтримка торгового обладнання (принтери чеків, сканери штрих-кодів, роз термінали).

Для впровадження ПРРО необхідно лише мати:

1. Пристрій для встановлення ПРРО (смартфон, планшет, ноутбук, комп'ютер).
2. Кваліфікований електронний підпис (КЕП).
3. Інтернет.

ПРРО, це вигідніше, ніж звичайні РРО.

Отже, з'явилися рішення, які дозволять не лише швидко організувати зручну роботу програмної каси, а й поєднати її з обліковою системою (1С:Підприємство або BAS). Тобто, є можливість і надалі працювати вже в звичній обліковій системі 1С:Підприємство або BAS з програмною касою та реєструвати чеки без лишніх кроків.

#### **Список використаних джерел:**

1. Податковий кодекс України. №2755-VI. (2010). URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/2755-17>
2. Центр супроводу програмних продуктів 1С: Підприємство та BAS. URL: <https://zvit.net/> (дата звернення: 19.11.2021).
3. Програмні РРО від М.Е.Дос. URL: <https://zvit.net/programni-rro-vid-m-e-doc-cashalot/> (дата звернення: 19.11.2021).
4. Лобода, Н.О., Чабанюк, О.М., Шевчук, Ю.І. (2019). ІТ-процесінг у національній обліковій практиці. *Науково-практичний журнал «Економічні студії»*. 2019. Вип. 4 (26). 97-100.

## **ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ЗМІН В УМОВАХ ТУРБУЛЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА**

**Осипова Є.Л.**

к.е.н, доцент кафедри менеджменту, публічного управління та адміністрування

Державний університет інфраструктури та технологій, м. Київ, Україна

**Сікорський М. О.,**

здобувачдругого (магістерського) рівня вищої освіти

Державний університет інфраструктури та технологій, м. Київ, Україна

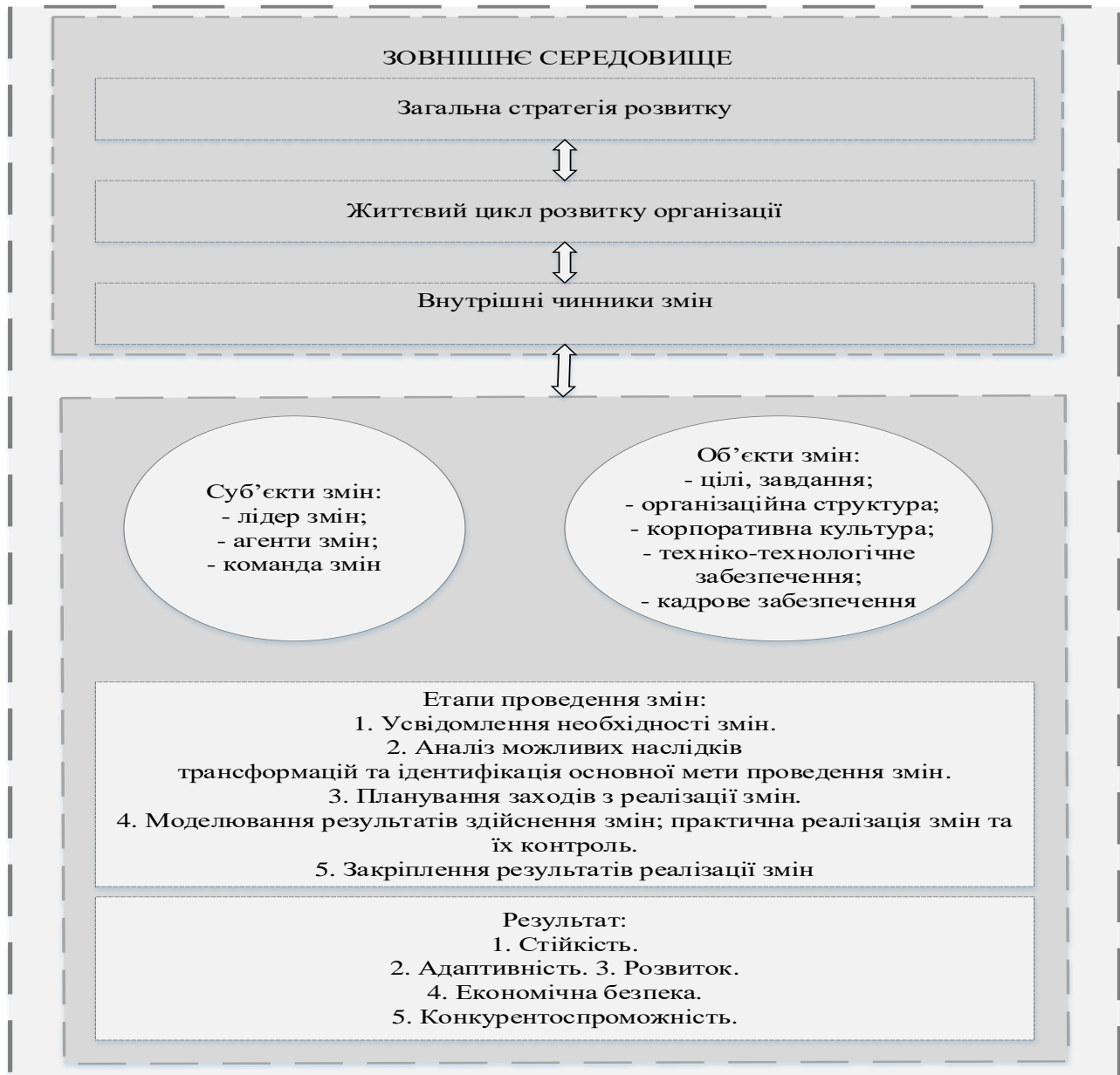
В умовах турбулентного ринкового середовища ефективність функціонування організації залежить від можливостей швидкого пристосування та адаптування до змін. Постійний моніторинг чинників, як внутрішнього, так і зовнішнього середовища організації є необхідною умовою виживання та розвитку, яка стимулює генерацію нових ідей та пов'язаних з цим організаційних змін. Здатність управляти організаційними змінами та формування на цій основі адаптивної поведінки організації є однією з провідних тенденцій підвищення рівня конкурентоспроможності бізнесу, яка пояснюється швидким розвитком інформаційних та комунікаційних технологій. Лише за умов ефективного управління, організаційні зміни можуть бути інструментом досягнення високого рівня розвитку організації (Серебряк, 2016).

В основі процесу управління організаційними змінами лежать принципи, які відображають суттєві положення правильного функціонування системи (Покотило, 2020):

- принцип системності та послідовності процесу управління організаційними змінами;
- принцип комплексності, який дозволяє реалізувати всі етапи проведення організаційних змін;
- принцип інтегрованості процесу управління організаційними змінами із загальною стратегією підприємства;
- принцип стимулювання до проведення змін;
- принцип ефективності проведення організаційних змін;
- принцип залученості персоналу.

Система організаційних змін повинна бути елементом стратегії розвитку організації, яка містить модель життєвого циклу, визначеність позиції організації в цьому життєвому циклі та алгоритми щодо виявлення точок необхідності запровадження змін (Балдинюк, 2017).

Основними складовими системи управління організаційними змінами на підприємстві є: суб'єкт управління змінами, об'єкти, в яких відбуваються зміни, етапи управління організаційними змінами та аналіз результатів здійснення змін (рис. 1).



**Рис. 1. Складові системи управління організаційними змінами на підприємстві**

*Джерело: сформовано авторами*

При управлінні організаційними змінами необхідно враховувати можливі негативні наслідки, спричинені опором змінам, джерелом яких виступає протидія співробітників будь-яким перетворенням в організаціях під впливом великої кількості факторів. Для ефективного подолання опору змінам доцільно впроваджувати план навчання та коучингу для персоналу.

Управління організаційними змінами передбачає аналіз поточної ситуації, аналіз стану технологічних та управлінських процесів, аналіз ризиків. На основі проведених досліджень будується карта реалізації стратегії управління організаційними змінами.

Управління організаційними змінами на підприємстві є інтегрованим процесом його діяльності, що відповідає принципам його розвитку, який за рахунок синергетичного ефекту всіх його елементів, повинен вчасно обумовлювати зміни економічного та організаційного станів підприємства.

#### Список використаних джерел:

1. Серебряк, К. (2016). Управління організаційними змінами – необхідна умова забезпечення розвитку підприємства. *Вісник східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*, (6). URL: <http://dspace.snu.edu.ua:8080/jspui/bitstream/123456789/1384/1/135-138.pdf>
2. Покотило, Т. (2020). Управління організаційними змінами як складова забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Економіка та суспільство*, (22). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2020-22-912>.
3. Балдинюк, А. (2017). Стратегія управління змінами в організації. *Економіка і суспільство*,(10). URL: [https://economyandsociety.in.ua/journals/10\\_ukr/29.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/10_ukr/29.pdf)

### ОРГАНІЗАЦІЯ ЕФЕКТИВНОГО ФІНАНСОВОГО ПЛАНУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ

#### Осипова Є.Л.

к.е.н, доцент кафедри менеджменту, публічного управління та адміністрування

Державний університет інфраструктури та технологій, м. Київ, Україна

#### Ярош В.О.,

здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

Державний університет інфраструктури та технологій, м. Київ, Україна

В умовах ринкової економіки, самостійності та відповідальності підприємств за результати власної діяльності, виникає об'єктивна необхідність визначення їх перспективних фінансових можливостей та майбутнього фінансового стану, які знаходять своє відображення та реалізацію через фінансове планування. Суттєвою складовою загальної системи управління на підприємстві виступає фінансове управління, чи фінансовий менеджмент, який тісно взаємодіє з операційним та інвестиційним менеджментом, менеджментом персоналу. Фінансове планування займає важливе місце в системі фінансового менеджменту, що визначає необхідність постійної до нього уваги та вдосконалення, особливо в умовах постійних змін зовнішніх економічних умов й ускладнення бізнесу

Недооцінка планування діяльності призводить до значних економічних втрат та прорахунків, знижує рівень конкурентоспроможності підприємства. Більшість підприємств не мають чіткої методики фінансового планування і

тому не можуть якісно планувати, контролювати й управляти фінансовими ресурсами навіть протягом короткотермінового періоду, що призводить до фінансових проблем та збільшує ризик банкрутства (Каламбет, 2015).

До основних завдань фінансового планування відносять (Тешева, Хохлов, Петрова, 2018):

- забезпечення необхідними фінансовими ресурсами операційної, інвестиційної і фінансової діяльності;
- забезпечення розподілу прибутку з урахуванням інтересів підприємства, акціонерів та інших інвесторів;
- визначення ефективних напрямів вкладення капіталу, оцінка раціонального його використання;
- установа раціональних фінансових відносин із іншими суб'єктами господарювання, банками, страховими компаніями;
- забезпечення виконання зобов'язань підприємства перед бюджетом і державними цільовими фондами, банками та іншими кредиторами;
- створення ефективного механізму управління підприємством;
- використання ринкових механізмів залучення фінансових ресурсів
- виявлення внутрішньогосподарських резервів та мобілізація всіх видів ресурсів для збільшення прибутку від звичайної діяльності, а також збільшення інших доходів;
- забезпечення контролю над фінансовим станом, платоспроможністю і кредитоспроможністю підприємства
- забезпечення нормального відтворювального процесу необхідними джерелами фінансування, їх формування та використання.

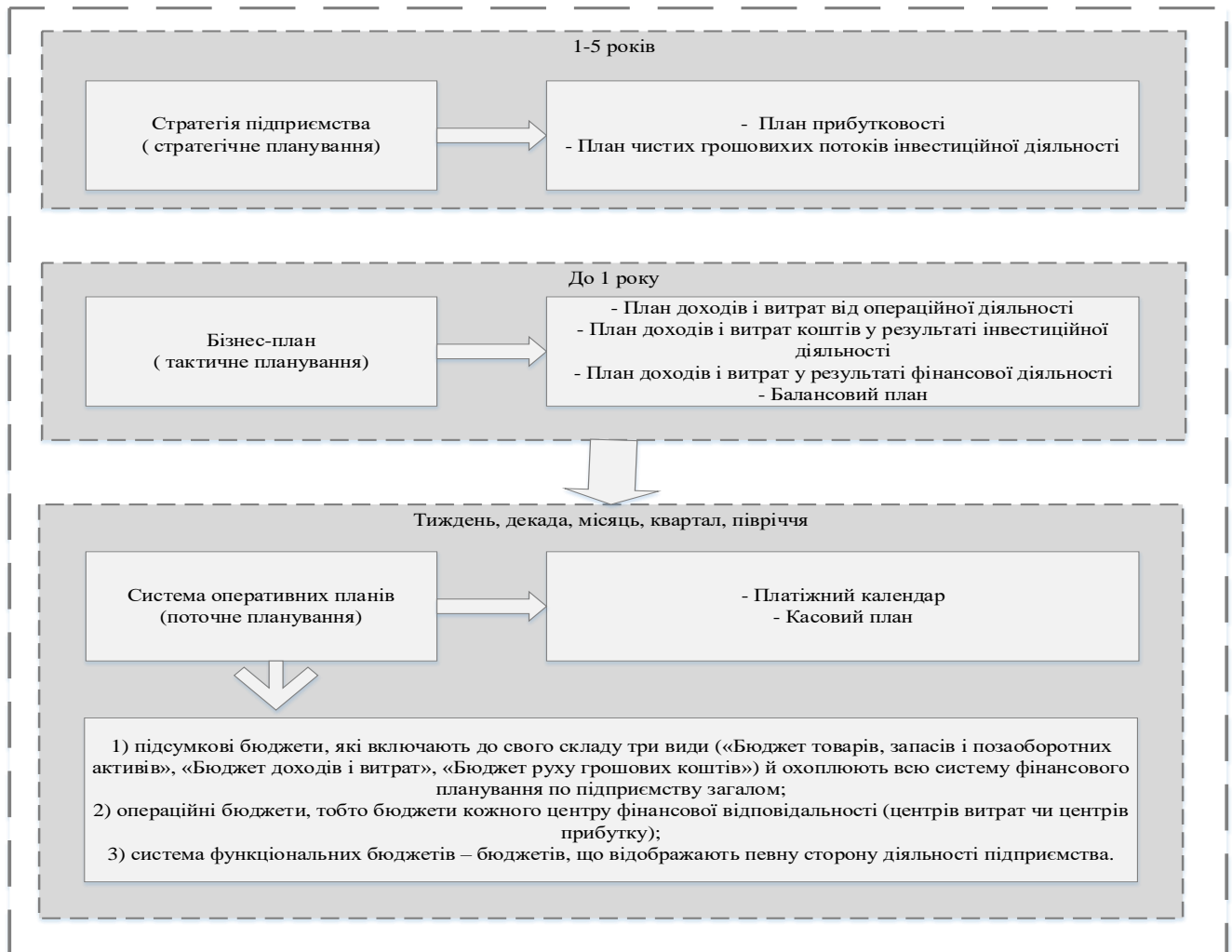
Система ефективного фінансового планування на підприємстві (рис. 1), на нашу думку, повинна складатись з:

- 1) стратегії підприємства;
- 2) тактичного плану у вигляді бізнес-плану;
- 3) системи оперативних планів.

Рушійним чинником у системі фінансового планування є забезпечення ефективного функціонування підприємства на основі координації дій усіх структурних підрозділів підприємства для комплексного вирішення визначених завдань; вибір альтернатив, що забезпечують успіх за наявних ресурсів; моделювання процесів життєдіяльності підприємства в умовах змінності зовнішнього економічного середовища; визначення ризиків і шляхів зменшення їх прояву до безпечного рівня (Теличко, 2007).

Організація ефективної системи фінансового планування дозволить зміцнити фінансову стабільність підприємства за умови дотримання прогнозованих бюджетом обсягів діяльності, створить передумови для збільшення чистого прибутку, підвищення рівня конкурентоспроможності.





Джерело: (Тешева, Хохлов, Петрова, 2018; Чемчикаленко, 2017)

### Список використаних джерел:

1. Каламбет, В. (2015). Сутність ефективності фінансового планування на підприємстві. *Економіка та держава*, (9). URL: [http://www.economy.in.ua/pdf/9\\_2015/21.pdf](http://www.economy.in.ua/pdf/9_2015/21.pdf)
2. Тешева, Л., Хохлов, М., Петрова, І. (2018). Роль фінансового планування у сучасних умовах господарювання. *Глобальні та національні проблеми економіки*, (23). URL: <http://global-national.in.ua/archive/23-2018/62.pdf>
3. Теличко, Р. (2007). Фінансове планування на малих та середніх підприємствах. *Фінанси України*, (8).
4. Чемчикаленко, Р. (2017). Організація фінансового планування на підприємстві. *Приазовський економічний вісник*, (4). URL: [http://pev.kpu.zp.ua/journals/2017/4\\_04\\_uk/21.pdf](http://pev.kpu.zp.ua/journals/2017/4_04_uk/21.pdf)

## ЕКОЛОГІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ЕФЕКТИВНИЙ ІНСТРУМЕНТ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

**Пахота Н.В.,**

к.е.н, доцент кафедри менеджменту, публічного управління та адміністрування

Державний університет інфраструктури та технологій, м. Київ, Україна

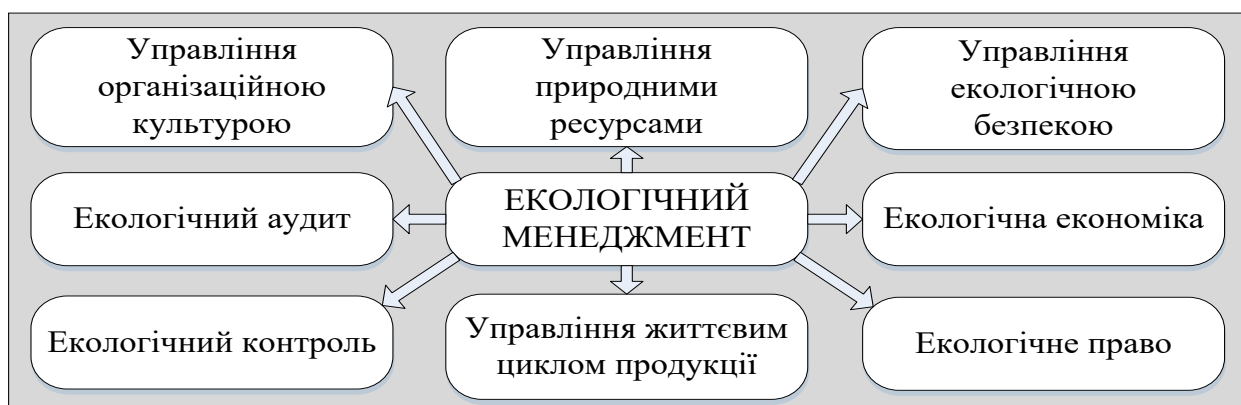
Зростання значущості, складності та незворотності екологічних проблемам призводить до необхідності більш широкого поширення і розвитку вже застосовуваних прогресивних практик, а також пошуку нових підходів до організації екологічної діяльності.

Екологічний менеджмент – це частина загальної системи управління, що включає організаційну структуру, діяльність з планування, обов'язки, відповідальність, досвід, методи, методика, процеси і ресурси для розробки, здійснення та аналізу екологічної політики підприємства (Ecobusinessgroup, 2021). Це системний підхід, який дозволяє мінімізувати шкідливі наслідки для навколишнього середовища з боку підприємства.

В основі екологічного менеджменту лежать наступні принципи:

- екологічні цілі первинні по відношенню до економічних;
- розміщення і розвиток виробництва на локальній території повинно здійснюватися відповідно до екологічної законодавчої бази.

На сьогодні екологічний менеджмент охоплює різні функціональні сфери діяльності підприємства, рис. 1.



**Рис. 1. Напрямки діяльності екологічного менеджменту**

*Джерело: сформовано автором на основі (Буренина, 2005; Шерстюк, 2017)*

Потужним інструментом для скорочення відходів і підвищення ефективності діяльності підприємства без втрати прибутку є система екологічного менеджменту. Система екологічного менеджменту є основою для

поліпшення екологічних показників і більш раціонального функціонування підприємства в цілому.

Саме екологічний менеджмент на підприємстві дозволяє попередити негативні наслідки та уникнути погіршення ділових показників. Екологічний менеджмент дає можливість перетворити екологічні проблеми та обмеження у нові інструменти розвитку підприємства, а саме:

- економії енергії і сировини;
- економії коштів в результаті використання вторинної сировини;
- зниження витрат на сплату екологічних податків і зборів, уникнути штрафних санкцій (Шерстюк, 2017);
- залучення державних та іноземних субсидій на розвиток екологічної безпеки виробництва (Шерстюк, 2017);
- підвищення конкурентоспроможності та привабливості продукції (Буренина, 2005);
- підвищення пізнаваності підприємства за рахунок освітлення діяльності спрямованої на екологічний захист (Шерстюк, 2017);
- привернення увагу політиків і громадськості до проблеми забруднення навколишнього середовища;
- поліпшення інноваційного клімату підприємства;
- збільшення частки продукту на ринку, що володіють екологічними характеристиками (Буренина, 2005).

Впровадження екологічного менеджменту на підприємстві визначається як думкою стейкхолдерів, так і посиленням природоохоронного законодавства. Сьогодні в Україні велике значення має думка громадських організацій та населення щодо проблем в соціально-економічного розвитку суспільства, в тому числі, і забезпечення охорони навколишнього середовища. Так, розвиток законодавчої бази і посилення екологічних вимог спонукає підприємства виділяти кошти на природоохоронні заходи. Наприклад, Євросоюз має намір допускати на зовнішній ринок тільки ті підприємства в яких функціонує система екологічного менеджменту, які сертифіковані відповідно до міжнародних вимог.

В умовах глобалізації, зростаючої конкуренції, зниження споживчого попиту і зростання екологічних ризиків саме система екологічного менеджменту на підприємстві стимулює впровадження екологічних інструментів та інновацій з одночасним зниженням тиску на навколишнє середовище.

#### **Список використаних джерел:**

1. Буренина, И.В. (2005). Экологичность и безопасность. URL: [http://bibl.rusoil.net/base\\_docs/UGNTU/ODPMO/3MNB/umk\\_3/index.htm](http://bibl.rusoil.net/base_docs/UGNTU/ODPMO/3MNB/umk_3/index.htm)
2. Платформа екологічних рішень Ecobusinessgroup (2021). URL: <https://ecolog-ua.com/content/ekologicheskiy-menedzhment>

3. Шерстюк Р.П. (2017) Екологічне управління та безпека бізнесу: курс лекцій. Тернопіль: ТНТУ.

## **УПРАВЛІННЯ КРЕАТИВНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА**

**Пахота Н.В.,**

к.е.н, доцент кафедри менеджменту, публічного управління та адміністрування

Державний університет інфраструктури та технологій, м. Київ, Україна

**Оліх К.О.,**

здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

Державний університет інфраструктури та технологій, м. Київ, Україна

Сучасні тенденції господарювання вимагають від підприємств зміни підходів та інструментів вирішення тих чи інших завдань. Стандартні підходи вже вичерпали свої резерви щодо підвищення ефективності діяльності підприємства. Так, пріоритетним стає інтелектуальна діяльність і її застосування в управлінні бізнес-процесами організації незалежно від галузевої спрямованості або специфіки ринку. Одним з можливих варіантів успішного вирішення проблем є застосування інструментів креативного менеджменту, який сприяє особистому та професійному саморозвитку, а також розвитку прояву ініціативності персоналу підприємства.

При роботі з персоналом все частіше використовуються методи, що дозволяють здійснювати вплив на особистість з метою мобілізації її творчого потенціалу. Сьогодні принципове значення для успіху підприємницької діяльності набуває такий ресурс, як знання, управляти якими можна тільки через людей. Так, сучасна теорія управління - це набір концепцій, які дають орієнтири для прийняття цілого ряду творчих рішень, які чинять спротив формалізації (Горшкова, Горбунова, 2010).

Застосування нестандартних творчих ідей і рішень в управлінні - прямий результат підвищення конкурентоспроможності підприємства (Ворошилова, 2016). Креативний менеджмент базується на методології прийняття специфічних, унікальних і нетрадиційних управлінських рішень як в цілях стратегічного формування, так і подолання кризових ситуацій.

Креативний менеджмент – це підсистема інноваційного менеджменту, яка забезпечує здатність суб'єктів управління пропонувати і розвивати нові ідеї творчого розвитку колективу з цілю акумуляції креативних ідей (Макаренко, 2017). Варто зазначити, що нині, за оцінками експертів, до 40% ВВП, що створюється розвиненими країнами, виробляють саме творчі працівники (Dergaliuk, Khanin, Popelo, Tulchynska, Pakhota, 2021).

Концепція управління креативним менеджментом підприємства базується на загальній теорії менеджменту. При цьому акцентує увагу суб'єктів управлінського апарату на проблемах використання творчого потенціалу всіх її

співробітників при розробці та прийнятті управлінських рішень, на завданнях підвищення їх кваліфікації, впровадження в процес управління сучасних методів креативного мислення і прийняття рішень, створення творчої атмосфери всередині колективу, стимулює розвиток процесу самореалізації та самовдосконалення співробітників (Коломыц, 2019). Зіставлення теоретичних концепцій, що лежать в основі двох видів менеджменту - традиційного і креативного, табл.1.

Таблиця 1

**Порівняльна характеристика двох видів менеджменту**

Теоретичні концепції, що лежать в основі управління організацією	Креативний менеджмент	Традиційний менеджмент
Організація роботи	Командна робота	Індивідуальна робота в групах
Навчання персоналу	Постійне та колективне навчання (управління знаннями)	Індивідуальне і розділене навчання
Вчить	Творчому мисленню, яке включає в себе гнучкість, винахідливість і наполегливість при пошуку рішення, використання методів креативного мислення	Управляти науково та за встановленими правилами
Розробляє	Теорії співпраці та гармонізації відносин	Теорії боротьби
Вважає основою побудови організації	Виділення бізнес процесів та створення цінностей	Концептуалізація дій
Визначає основного користувача інформації - це ...	Будь-яка організація чи група	Індивід, який займає певну посаду

*Джерело: сформовано авторами на основі (Коломыц, 2019)*

Ефективний креативний менеджмент сприяє формуванню позитивного іміджу підприємства, підвищенню рівня його конкурентоспроможності на ринку, дозволяє використовувати ресурсну базу з найбільшою віддачею, що збільшує прибуток організації.

Зростання економічного потенціалу підприємства залежить від проведення грамотної інноваційної політики, спрямованої на поліпшення конкурентних переваг організації. Впровадження елементів креативного менеджменту на підприємстві дає можливість підвищити ефективність його діяльності, дозволяє керівникам оперативно вирішувати виникаючі проблеми та творчо підходити до управління підприємницькою діяльністю.

**Список використаних джерел:**

1. Ворошилова, О.С., Прихунова, Ю.А. (2016). Креативный менеджмент. *Экономика и менеджмент инновационных технологий*. № 5. URL: <https://ekonomika.snauka.ru/2016/05/11463>
2. Горшкова, Л.А., Горбунова, М.В. (2010). Традиционный и креативный менеджмент: правомочно ли разделение? *Креативная экономика*. Том 4. № 11. 26-33.
3. Коломыц, О.Н., Часовская, О.А., Антипенко, Р.В. (2019). Креативный менеджмент: сущность, основные характеристики, сравнительный анализ. *Colloquium-journal*. №20 (44). URL: <https://cyberleninka.ru>
4. Макаренко, О.Г., Лазарев, В.Н. (2017) *Креативный менеджмент*: учеб. пособие. Ульяновск: УлГТУ.
5. Dergaliuk, M., Khanin, S., Popelo, O., Tulchynska, S., Pakhota, N. (2021). Intensification of the development of regional economic systems in the conditions of the creative economy formation. *Laplageem Revista (International)*, 79\_(3), 80-88. DOI: <https://doi.org/10.24115/S2446-62202021731259>

**УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ  
ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ КРИЗИ**

**Пахота Н.В.,**

к.е.н, доцент кафедри менеджменту, публічного управління та адміністрування

Державний університет інфраструктури та технологій, м. Київ, Україна

**Посільський О.О.,**

здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

Державний університет інфраструктури та технологій, м. Київ, Україна

В умовах посиленої конкурентної боротьби проблема управління конкурентоспроможністю підприємства є актуальною як з наукової, так і з практичної точки зору. На перший план виходить завдання збереження і підвищення власної конкурентоспроможності. Рішення даного завдання є невід'ємним і необхідним атрибутом господарської діяльності. Особливої актуальності проблема управління конкурентоспроможністю підприємства набуває в умовах кризи та мінливості зовнішнього середовища.

Управління конкурентоспроможністю підприємства – це цілеспрямований процес, заснований на принципах комплексності та системності, спрямований на забезпечення постійного оновлення та розвитку конкурентних переваг підприємства, враховує вплив зовнішніх умов та глобалізаційних процесів (Кузубов, 2015).

Конкурентоспроможність – це здатність підприємства конкурувати на ринку використовуючи такі параметри як:

- здатність максимально швидко задовольнити вимоги споживачів в тому числі післягарантійне обслуговування;
- якісна характеристика продукції та відповідність міжнародним стандартам якості;
- оптимальна ціна на продукцію (Должанський, 2006).

Тобто, управління конкурентоспроможністю підприємства – це система, що спрямована на вдосконалення якісної та цінової характеристики продукції. Це постійний пошук нових покупців, нових каналів збуту, покращення умов продажу та реклами (Костусев, 2007). Але особливе значення цей процес має в умовах кризи, розширення масштабів діяльності підприємств та збільшення швидкості отримання інформації і нових знань. В даному процесі виділяють, як внутрішні, так і зовнішні фактори впливу. Більшу увагу потрібно приділяти зовнішнім факторам, оскільки внутрішні фактори більш підконтрольні підприємству.

Вплив зовнішніх факторів є основним елементом в умовах загострення кризи (Лігоненко, 2005) та непередбачуваності в сучасному світі, а саме:

- зниження попиту платоспроможності;
- зміна уподобань споживачів в напрямку економії грошових коштів;
- зростання цін на ресурси;
- недосконалий правовий механізм;
- спад робочої сили на ринку;
- конкурентоспроможність товарів-замінників;
- конкурентні позиції підприємств, що вже працюють на даному ринку;
- конкурентоспроможність галузі;
- можливість технічних нововведень в галузі;
- конкурентоспроможність регіону і держави в цілому;
- вплив пандемії Covid-19 тощо.

Для кращого формування процесу управління конкурентоспроможністю підприємства необхідно орієнтуватися на зміну цих факторів. Ця система повинна бути чітко організованою та визначеною. Це досягається через використання таких методів:

- Соціально-психологічні: задоволення професійних інтересів, моральне заохочення, комплектування малих груп за критерієм психологічної сумісності працівників, формування взаємовідносин між керівниками і підлеглими.
- Економічні: стратегічне та поточне планування, економічне стимулювання та матеріальне заохочення.
- Адміністративні: організаційні та оперативно-розпорядчі методи (Лігоненко, 2005).

При використанні цих методів можна побудувати алгоритм «антикризового управління конкурентоспроможністю підприємства»:

1. діагностика зовнішніх факторів (зовнішнього конкурентного середовища);
2. створення концепції управління конкурентоспроможністю в умовах кризи;
3. реалізація всіх заходів конкурентоспроможності підприємства;
4. проведення оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства;
5. застосування можливих заходів підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства.

Алгоритм повинен показати в яких місцях йде погіршення конкурентоспроможності та вказати на що саме треба звернути увагу, щоб покращити конкурентоспроможність та становище підприємства на ринку.

Конкурентоспроможність підприємства – комплексне поняття, яке охоплює проблеми якості, ресурсозбереження, вивчення інфраструктури внутрішніх і зовнішніх ринків. А також охоплює загальні функції управління такі як планування, організація процесів, облік і контроль, мотивація і регулювання, стратегічний маркетинг.

#### Список використаних джерел:

1. Должанський, І.З. (2006). *Конкурентоспроможність підприємства*: навч. посіб. К.: Центр навч. л-ри.
2. Костусєв, О. (2007). Конкурентне середовище в Україні: стан та тенденції розвитку. *Конкуренція*. № 4. 114.
3. Лігоненко, Л.О. (2005). *Антикризове управління підприємством*: підручник. К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т.
4. Кузубов, А.А. (2015). Анализ системы управления конкурентоспособностью предприятий. *Фундаментальные исследования*. № 12-5. 1028-1031. URL: <https://fundamental-research.ru/ru/article/view?id=39672>

## УПРАВЛІННЯ ДІЛОВОЮ КАР'ЄРОЮ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

**Пахота Н.В.,**

к.е.н, доцент кафедри менеджменту, публічного управління та адміністрування

Державний університет інфраструктури та технологій, м. Київ, Україна

**Савенко А.В.,**

здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

Державний університет інфраструктури та технологій, м. Київ, Україна

Головна мета управління діловою кар'єрою персоналу полягає в тому, щоб усе цінне чим володіє або може володіти персонал в організації, а саме



здатності до професійної діяльності, було ефективно використано для досягнення цілей підприємства та задоволення інтересів особистості.

Економічна категорія управління діловою кар'єрою за Савельєвою В.С. та Єськовим О.Л. – це цілеспрямована діяльність кадрової служби з розвитку професійних здібностей людини, накопичення ним професійного росту і його раціонального використання, як на користь співробітника, так і на користь організації. У діяльності кадрової служби щодо управління діловою кар'єрою працівників відбувається найбільш гармонічне поєднання інтересів і цілей підприємства (зменшення плинності кадрів, ефективне використання персоналу) з індивідуальними інтересами та цілями самих працівників (задоволення потреб у визнанні, самореалізації, повазі з боку колег). Тому робота з управління та планування ділової кар'єри будується на індивідуальному підході до можливостей професійного просування і росту (Савельєва, 2007).

Організація управління кар'єрою на підприємстві повинна складатися з побудови та вдосконалення організаційної структури, яка передбачає вивчення ціннісно-мотиваційних орієнтацій персоналу і умов розвитку кар'єри в організації. Обов'язковою також є і побудова системи консультування з питань кар'єри, корекції кар'єрних переміщень відповідно до інтересів підприємства.

Модель організації управління кар'єрою персоналу на підприємстві дозволяє:

- досліджувати інтереси, мотиви і цілі особистості щодо кар'єрного розвитку на підприємстві, діагностувати кар'єрний потенціал працівника;
- підтримувати і використовувати зацікавленість персоналу в реалізації кар'єри і проводити відповідні консультування;
- забезпечувати інтереси підприємства, контролюючи і коригуючи напрямок розвитку кар'єри.

Слід зазначити, що швидкість розвитку кар'єри, її статус і підпорядкованість на підприємстві не однозначні і залежать від ряду факторів: кількість працівників на підприємстві; форма власності; стратегія розвитку підприємства; кадрова політика; стиль управління керівництва; статус на підприємстві відділу кадрів і його функції тощо.

Організація роботи з планування і реалізації кар'єри працівників повинна містити такі основні елементи:

- ознайомлення працівників із можливістю просування кар'єрою, за рахунок тренінгів, різних курсів, які спрямовані на розвиток працівників підприємства;
- постійне інформування працівників про відкриття нових вакансій;
- розробка стратегії розвитку персоналу на основі майбутніх потреб у персоналі на вакантні місця;
- переміщення працівників за трьома напрямками: просування нагору по щаблях кваліфікаційного або службового росту; горизонтальне переміщення (ротація); зниження (Іванцевичі, 2017).

Процес управління кар'єрою працівників на підприємстві включає:

- виявлення потреб (поточних, перспективних) підприємства в складі персоналу і оцінка його актуальних професійних можливостей, тобто структури готівкового професійного досвіду персоналу: модель потреб і модель можливостей;
- розробку і прийняття рішення щодо кар'єрної стратегії підприємства та впровадження технології управління кар'єрою;
- виконання прийнятих рішень і реалізацію планів кар'єри персоналу (Базарова, 2006).

Неможливо забезпечити всім співробітникам швидке просування по службових сходах, однак підприємство зацікавлене в тому, щоб надати всі можливості для зростання. Інтерес до кар'єри визначається життєвою метою, а також способами її мотивації на різних ієрархічних рівнях.

Отже, управління діловою кар'єрою працівників – це заходи, що проводяться кадровою службою підприємства, щодо планування, організації, мотивації і контролю службового росту працівника, виходячи із цілей, потреб, можливостей і соціально-економічних умов підприємства й самого працівника.

#### **Список використаних джерел:**

1. Базарова, Т. Ю. (2006) *Управление персоналом: Учебник для вузов: ЮНИТИ.*
2. Іванцевичі, Д.М. (2017) *Людські ресурси управління: Основи управління персоналом.* К.: Справа.
3. Савельєва, В.С. (2007) *Управління діловою кар'єрою.* Навч. посібник. К.: Центр учбової літератури.

## **ПСИХОЛОГІЧНІ МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ**

**Пахота Н.В.,**

к.е.н, доцент кафедри менеджменту, публічного управління та адміністрування

Державний університет інфраструктури та технологій, м. Київ, Україна

**Щипакін Є. І.,**

здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

Державний університет інфраструктури та технологій, м. Київ, Україна

Одним з елементів системи управління підприємством, яка найбільш активно впливає на економіку організації і одночасно є найбільш складною в управлінні, виступає система управління персоналом. Успішність управління персоналом підприємства визначається багатьма факторами серед яких важливе місце займають психологічні аспекти управління.

Персонал організації – найскладніший об'єкт управління. На відміну від матеріальних активів, люди здатні самостійно приймати рішення і оцінювати вимоги до них. Крім того, персонал – це колектив, де кожен член якого має свої інтереси та чутливий до управлінських рішень, реакцію на них рідко та складно передбачити.

Сьогодні існує три групи методів управління персоналом організації:

1. Економічні методи. До них відносяться всі методи матеріальної мотивації співробітників: заробітна плата, оплата проїзду, харчування, надання медичного страхування тощо. Інвестування коштів в матеріальне стимулювання має мати віддачу у вигляді прибутку за рахунок підвищення якості роботи.

2. Адміністративні або організаційно-розпорядчі методи. В їх основі лежить нормативне забезпечення трудової діяльності співробітників: розпорядження, накази та настанови орієнтовані на такі мотиви людської поведінки, як почуття обов'язку, усвідомлення необхідності дотримання трудової дисципліни, прагнення працювати в певній організації.

3. Соціально-психологічні методи впливу на інтереси колективу засновані на законах психології і соціології. Мінімізація особистісних конфліктів – це один з найбільш важливих результатів застосування психологічних методів. Крім того, з їх допомогою можна управляти кар'єрою кожного працівника, формувати організаційну культуру на основі образу ідеального співробітника. В цьому аспекті організаційну культуру слід розглядати через призму людського потенціалу підприємства. Саме персонал, з одного боку, виступає носієм організаційної культури, а з іншого, визначає специфіку її формування та створює її особливості (Пахота, 2020).

Психологічні методи спрямовані на конкретну особистість та є персоніфіковані та індивідуальні. Розкриття внутрішнього світу та потенціалу людини є головною особливістю даних методів. Психологічні методи дослідження включають проведення психологічних тестувань та організацію індивідуальної роботи з урахуванням типу особистості і темпераменту; проведення психологічних консультацій, тренінгів і семінарів для персоналу та керівників (Мещерякова, 2014).

Існують різні способи психологічного впливу: навіювання, переконання, наслідування, залучення, спонукання, примус, прохання, похвала, рада, осуд, вимога, заборона, командування, комплімент, натяк тощо. Реакцією на психологічні прийоми і способи управління є настрій, почуття, емоції і поведінка персоналу на робочому місці (Мещерякова, 2014).

Управління персоналом з психологічної точки зору – це діяльність, спрямована на створення ефективного середовища для праці людей. Це процес взаємодії керівника з іншими людьми щодо забезпечення активної скоординованої участі усіх у досягненні поставленої мети. Така діяльність передбачає вплив психології окремої людини та групи на процес управління і, навпаки, вплив управлінських відносин на психологію окремої людини та групи.

В цьому плані постать керівника має вирішальне значення для ефективного управління. Успіх його праці на пряму пов'язаний з вмінням працювати з людьми та залучати до виконання своїх ідей. Керівник має бути компетентним не тільки в сфері управлінських функцій, обумовлених специфікою підприємства, але і в сфері людських відносин.

Його сила в знаннях психологічних аспектів роботи з людьми, використанні форм і методів, які б визначали його авторитет та репутацію. Далеко не кожен управлінець розуміється, якими психологічними елементами в управлінні слід користуватися. Лише кваліфікований та досвідчений керівник знає, що накази та не завжди призведуть до бажаного результату.

Успіх в роботі керівника має базуватися на таких постулатах як «гуманістичні заповіді» управлінця. Основними з них є: знання, довіра, інтелектуальний потенціал та креативний підхід до вирішення проблем (Діденко, 2018).

Зазначені елементи є психологічним інструментарієм, який має повсякденно використовувати керівник для ефективного включення членів колективу до процесу виробництва та його результату.

Створення ефективного середовища для праці людей обумовлює, передусім, необхідність формування належного соціально-психологічного клімату в колективі. Адже психологічний клімат будь-якої організації – це настрій трудового колективу, його відносно стійкий психологічний стан, що відображає особливості його життєдіяльності, моральну атмосферу та відносини між співробітниками в колективі.

Ефективним засобом впливу на поведінкову діяльність людей має бути відповідна система стимулів до праці. Керівнику слід враховувати мотивацію людей, яка є тією рушійною силою, що базується на задоволенні певних потреб, примушує людину діяти з максимальними зусиллями для досягнення певних цілей. Універсальних стимулів мотивації до праці не існує, але їх можна віднайти, якщо поставити у центр філософії управління людину з її прагненнями і бажаннями, талантами та прихованими можливостями.

Використання психологічних аспектів управління є інноваційною складовою менеджменту. Інноваційна діяльність ґрунтується на розкритті глибинних властивостей людської особистості, творчих та інтелектуальних можливостей кожної людини. Так, зосередження уваги управлінців на психологічних аспектах управління створює умови не тільки для успішного досягнення спільної кінцевої мети підприємства, але і для повної трудової віддачі працівників та розвитку їх креативного мислення.

#### **Список використаних джерел:**

1. Діденко, М.С. (2018). Дослідження психологічних особливостей розвитку професійно значущих якостей майбутніх менеджерів організацій. *Організаційна психологія. Економічна психологія*. № 1. 26-35.

2. Мещерякова, Е.В. (2014) *Управление персоналом: тексты лекций для студентов специальности «Менеджмент»*. Минск: БГТУ.

3. Пахота, Н.В. (2020) Механізм адаптивного управління організаційною культурою підприємства. *Інтелект XXI*, Київ: Видавничий дім «Гельветика». № 6. 75-79.

## КОМПЛАЄНС-КОНТРОЛЬ – ПІДХІД ДО УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ ТА ЕКОНОМІЧНИМИ РИЗИКАМИ

**Пилипенко О.В.,**

к.е.н., доцент, доцент кафедри економіки, маркетингу та бізнес-адміністрування

Державний університет інфраструктури та технологій, м. Київ, Україна

**Соколова Е.О.,**

к.е.н., доцент, доцент кафедри фінансів і кредиту

Державний університет інфраструктури та технологій, м. Київ, Україна

Системи комплаєнс-контролю на сьогодні широко впроваджуються у фінансовій (банківській) сфері та в компаніях, що обслуговують клієнтів. Разом з тим, розуміння природи, джерел виникнення комплаєнс-ризиків та засобів управління ними як частини корпоративної культури підприємства є необхідним для підприємств будь-якої сфери діяльності. Окремі наукові праці (Іванов, 2018) обґрунтовують доцільність управління комплаєнс-ризиками на прикладі управління бізнес-процесами підприємств транспорту та логістики.

Під комплаєнс-ризиками розуміють потенційні втрати та юридичні санкції через недотримання норм законодавства (зовнішні норми) та / або правил (внутрішні норми і правила). Багатозначне слово комплаєнс (англ. compliance) тут найчастіше перекладається як відповідність (нормам, правилам), хоча також означає і відповідальність за ведення бізнесу. Фахівці виділяють шість основних областей (зон) ризику: екологія та навколишнє середовище (можливі штрафи за забруднення навколишнього середовища, погіршення іміджу підприємства); здоров'я і безпека працівників на робочому місці (штрафи, виплата морального і матеріального відшкодування, пенсії по інвалідності тощо; негативна інформація про підприємство в ЗМІ; відтік персоналу, плинність кадрів); корупція та шахрайство (фінансові та репутаційні збитки; втрата клієнтів, партнерів та інвесторів); соціальна відповідальність; якість продукції та сервісу; операційна діяльність (збитки різної природи, втрата іміджу тощо) (Baker Tilly Ukraine, 2018). Разом з тим, у сучасному українському законодавстві поняття таких ризиків відсутнє.

Більш докладно поняття та складові комплаєнс-ризиків висвітлені в практиці банківської діяльності: Ще у вересні 1998 р. Базельський Комітет з питань банківського нагляду підготував Принципи системи внутрішнього

контролю в банківських організаціях, в яких особлива увага акцентувалася на важливості надійного внутрішнього контролю в банках. На думку учасників Комітету, саме система внутрішнього контролю має на меті забезпечувати своєчасне виявлення проблем та обмежувати суттєві збитки для банківських організацій. (Литвинюк, 2020). Базельський комітет з банківського нагляду розробив такий документ, який називається «Комплаєнс і функція комплаєнс в банках» (Compliance and the compliance function in banks) і яким визначено принципи інституційної організації комплаєнс: 1) Знай свого клієнта (ідентифікація клієнта); 2) Належна добросовісність (дослідження діяльності компанії); 3) кодекс поведінки; 4) кодекс корпоративної етики (дотримання принципів та стандартів поведінки); 5) політика протидії легалізації («відмиванню») доходів, здобутих незаконним шляхом, і фінансуванню тероризму; 6) політика боротьби з шахрайством) – система протидії корупції та корпоративному шахрайству (розкрадання співробітниками компанії та її контрагентами); 7) політика повідомлень про порушення) – регламентує порядок і способи повідомлень про службові порушення співробітників банку; 8) подарункова політика, яка визначає порядок дій працівників при отриманні подарунків (хабарів) від клієнтів, партнерів, постачальників або при їх даруванні партнерам, клієнтам, співробітникам державних органів тощо. 9) політика конфіденційності – забезпечує нерозголошення даних про клієнтів і їх операції і передбачає дотримання стандартів обробки та зберігання персональних даних; 10) політика врегулювання конфлікту інтересів (визначає етичні стандарти поведінки співробітників при виникненні конфлікту інтересів працівника і компанії; інтересів одного клієнта з іншим тощо; при цьому, інтереси банку завжди мають бути пріоритетними) (Клюско, 2014).

Отже, джерела таких ризиків лежать у недосконалій корпоративній культурі організації. А от наслідки реалізації цих ризиків можуть бути дуже відчутними з фінансової точки зору і можуть бути не тільки короткостроковими (сплата фінансових санкцій – пені, штрафів), але й довгостроковими, стратегічними – втрата іміджу компанії (репутаційні ризики), втрата клієнтів, партнерів, інвесторів, і у віддаленій перспективі – позиції на ринку, доходів, прибутку, загроза банкрутства.

Сам комплаєнс-ризик містить наступні складові: ризик застосування юридичних санкцій; застосування санкцій органів управління або регуляторними органами; суттєві фінансові збитки; репутаційні втрати. До того ж в умовах загострення конкуренції надзвичайно гостро постає питання якості та надійності партнера, що стосується як банка, що надає послуги у фінансовій сфері, так і ділового партнера у підприємницькій діяльності.

Управління комплаєнс-ризиком відповідною службою в банку і на підприємстві передбачає:

- виявлення та оцінку комплаєнс-ризиків, пов'язаних з діяльністю організації, та регулярну оцінку рівня таких ризиків;

- надання керівництву рекомендацій щодо дотримання діючих законів, правил, стандартів;
- розробка письмових інструкцій персоналу підприємства / банку щодо належного дотримання законів, правил, стандартів (для банку особливо актуальним є законодавство у сфері фінансового моніторингу та протидії незаконному обігу готівки);
- оцінка відповідності внутрішніх процедур та операцій діючому законодавству;
- навчання персоналу банку (підприємства, організації) з метою засвоєння та дотримання норм законодавства, правил та стандартів у певній дотичній сфері;
- підтримку контактів з відповідними зовнішніми органами, в т. ч. органами управління, нагляду та контролю.

В банківській сфері створюються відповідні підрозділи комплаєнс-контролю, які зазвичай містять наступні служби: з протидії відмиванню капітала та незаконному обігу готівки; запобігання конфлікту інтересів; забезпеченню інформаційного контролю; обліку і аналізу скарг клієнтів тощо.

Слід зазначити розбіжність між поняттями та функціями служб внутрішнього аудиту, ревізії та комплаєнс контролю. Основна та визначальна різниця у функціях комплаєнс контролю порівняно з іншими службами (наприклад, службою внутрішнього аудиту банку) полягає в тому, що комплаєнс функція має на меті запобігання ризику, а не виявлення минулих помилок.

Комплаєнс-стратегія повинна бути зрозумілою і поділятися усіма співробітниками організації на рівні корпоративної етики. Це досягається проведенням тренінгів для співробітників компанії як щодо використання в діяльності нормативно-методичних та інших новацій органів регулювання та нагляду, так і щодо політик і процедур систем комплаєнс-контролю.

Слід зазначити, що настання комплаєнс-ризиків може мати негативні наслідки як для організації в цілому, так і для окремих співробітників організації, про що вони мають бути попереджені. Наприклад, при влаштуванні на нове місце роботи здобувач може бути підданий перевірці трудової історії службою безпеки; і навіть, якщо співробітник безпосередньо не був дотичний до порушень і не був прямо відповідальним, його репутаційні ризики зберігаються.

Наразі у розробці та впровадженні функції управління комплаєнс зацікавлені як власники компаній, так і топ-менеджери, оскільки розуміють, що часом такі ризики легше попередити, ніж опісля відшкодувати збитки та залагоджувати втрати іміджу. Управління комплаєнс-ризиками є зовсім новим та ефективним способом залучення клієнтів, інвесторів та партнерів. Комплаєнс – невідокремлений елемент системи корпоративного управління, що є основою прийняття будь-яких управлінських рішень, а отже, сприяє досягненню як стратегічних, так і оперативних цілей компанії.

### Список використаних джерел:

1. Іванов, В. Б. (2018). Впровадження системи комплаєнс у підприємствах транспорту та логістики. *Причорноморські економічні студії*, Випуск 27, 139-143.
2. Що таке комплаєнс-ризика та як ними управляти. (2018, Липень 6). Взято з <https://bakertilly.ua/news/id44586>
3. Литвинюк, В. (2020, 11 лютого). Банкіра комплаєнс убереже. *Юридична газета online*. №3. Взято з <https://jur-gazeta.com/publications/practice/bankivske-ta-finansove-pravo/bankira-komplaens-uberezhe.html>
4. Постанова НБУ «Про затвердження Положення про організацію системи управління ризиками в банках України та банківських групах» (11.06.2018). № 64.
5. Compliance and the compliance function in banks / Basel committee on Banking Supervision. (April, 2005). Взято з <http://www.bis.org/bcbs/index.htm>.
6. Ключко, Л. А. (2014) Фінансовий моніторинг та комплаєнс-контроль в банках. *Фінанси, учёт, банки*, 2014, № 1 (20), 153-160.

## ТЕХНОЛОГІЯ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

**Пічугіна М.А.,**

к.е.н, доцент кафедри менеджменту підприємств

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

**Похиленко І.В.,**

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти

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

Кожне підприємство має свої особливості приймання рішень. Вони найчастіше пов'язані з організаційною структурою, формою власності, досвідом головних керівників та тощо. Важливо при виборі технології прийняття управлінського рішення детально розглянути класифікацію рішень, а саме:

1. За характером мети: стратегічні, тактичні (поточні);
2. За джерелом виникнення: ініціативні, за розпорядженням, за пропозицією «знизу»;
3. За способом доведення: усні, письмові;
4. За суб'єктом, що приймає рішення: індивідуальні, колективні, колегіальні;
5. За мірою унікальності: традиційні, новаторські;
6. За методами розробки: кількісні рішення, статистичні методи, евристичні рішення;



7. За наявністю інформації: визначені, ймовірні, невизначені;
8. За цільовою направленістю: одноцільові, багатоцільові;
9. За функціональною ознакою: економічні, соціальні, технічні, організаційні;
10. За періодами дії: довготривалі (перспективні), середньотривалі, оперативні.
11. За моделлю прийняття рішень: на основі класичної, адміністративної, політичної.
12. За типом проблеми: рішення, спрямоване на вирішення структурованої (запрограмованої) проблеми, рішення, спрямоване на вирішення неструктурованої (непрограмованої) проблеми.

Співробітники підприємства кожного дня вирішують множину проблем та, відповідно, приймають велику кількість рішень різного рівня унікальності, з різним ступенем поінформованості тощо. Ці рішення прямолинійно впливають на зростання та розвиток підприємства. І якщо великі, стратегічні рішення приймаються нечасто, то локальні, тактичні – щоденно.

Розглянемо основні сучасні методи прийняття управлінських рішень, які найчастіше використовуються на підприємствах.

1. Діаграми спорідненості, які допомагають керівникам та командам візуально організувати численні ідеї та точки даних у спрощеній наочній формі. Як правило, використовується при мозкових штурмах та картуванні ідей.

2. Процес аналітичної ієрархії – техніка прийняття рішень, яка допомагає пом'якшити будь-яку суб'єктивність чи інтуїцію.

3. Спільний аналіз – це метод на основі опитування, який допомагає виявити, як споживачі можуть оцінити атрибути (такі як функції, особливості чи переваги) товару чи послуги.

4. Аналіз втрат/вигод – метод, призначений виключно для прийняття рішень фінансового характеру. Він також може бути використаний для отримання будь-яких фінансових даних, що є частиною іншої техніки прийняття рішень.

5. Дерево прийняття рішень для оцінки кількох результатів перед прийняттям складних рішень при розгляді різних фаз запропонованих рішень з неясними результатами.

6. Теорія ігор, коли можна подивитися на ситуацію з точки зору третьої сторони (клієнта, конкурента чи споживача) і передбачити, якими можуть бути їх дії, реакція та мотиви. Відтворення цих сценаріїв у безпечному гіпотетичному просторі може допомогти лідеру приймати рішення на основі результатів гри.

7. Евристичні методи – для вдосконалення продукту чи послуги з плином часу, використовуючи метод проб і помилок. Вони не точні, але допоможуть з економією часу та ресурсів та зменшують початкові витрати (Виханський, 2015).

8. Діаграми впливу – це метод, що використовується у сфері оцінки надійності людини.

9. Лінійне програмування – використовує математику для представлення вимог як лінійних рівнянь. Це, наприклад, корисно під час прийняття рішень, що стосуються проблем, що виникають при дослідженні операцій (Лукичева, 2009).

10. Методи нечіткої логіки – для прийняття бізнес-рішень, які передбачають компроміс між логічним аналізом та інтуїцією.

11. Мультиголосування – при прийнятті рішень групою, щоб відсіяти варіанти з меншим пріоритетом.

12. Розрахунок теперішньої вартості – може допомогти підприємству порівняти фінансові варіанти, що представляють майбутні грошові потоки.

13. Парний порівняльний аналіз – для прийняття рішень при порівнянні двох варіантів. Такий метод часто використовується інтуїтивно, але в бізнесі вигідно включити структурований аналіз у процес.

14. Критичне мислення – передбачає ставлення під сумнів усіх припущень, щоб прийняти дійсно обґрунтоване рішення.

15. Науковий метод – передбачає ряд кроків:

- формулювання питання;
- фонове дослідження;
- формулювання гіпотези, яку потрібно перевірити на валідність;
- експеримент – тестування;
- спостереження;
- формулювання результатів на основі зібраних даних;
- висновки щодо правильності гіпотези.

16. Проби і помилки – загальний та популярний підхід до прийняття рішень з низьким ризиком. Прийняття рішень на основі методу проб і помилок звучить хаотично, але воно займає визначене місце в бізнес-стратегії (Change Board)

Кожний із зазначених та існуючих і не наведених методів безперечно має обмеження та недоліки. Так, демократичні рішення не можуть бути прийняті через домінування меншості або тиск часу (Schermerharm, Hunt, Osborn, 2011).

Існує багато схем розробки та реалізації управлінських рішень, що різняться між собою мірою деталізації окремих процедур і операцій, але всі вони тією чи іншою мірою включають:

- формулювання проблеми та/або постановка цілей;
- збір інформації;
- розробка варіантів;
- прийняття рішення;
- організація виконання та виконання;
- моніторинг і контроль результатів.

Прийняття рішень пов'язано із ризиками та невизначеністю. Зазвичай бракує інформації та часу, ринок рухається з швидкістю, і процес прийняття рішень на підприємстві став найскладнішою функцією менеджерів.

Для виконання цих дій менеджерам необхідно володіти трьома типами навиків: мати сміливість бути раціональним, проявляти креативність і збалансувати судження (Anderson, 2002).

**Список використаних джерел:**

1. Виханский, О.С. (2015). *Стратегическое управление*. М.: Экономист.
2. Лукичева, Л.И. (2009). *Управленческие решения*. М: Омега.
3. Change Board. URL: <https://www.changeboard.com/article-details/16961/16-different-decision-making-techniques-to-improve-business-outcomes/> (дата звернення: 20.11.2021)
4. Schermerharm, J.R., Hunt, J.G., Osborn, R.N. (2011). *Organizational behaviour* (11th ed.), New York, NY: Wiley.
5. Anderson, B.F. (2002). The three secrets of wise decision making, *SingleReefPress*, Portland, Oregon, USA, 20-48.

## ОСНОВНІ ПРОБЛЕМИ В ДІЯЛЬНОСТІ ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ

**Польовик І.О.,**

Здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти  
Державний університет інфраструктури та технологій, м. Київ, Україна

Укрзалізниця перебуває в жалюгідному стані і потребує модернізації та інвестування, яке приведе до покращення роботи та збільшення прибутку.

Як відомо, основний тяговий склад та обладнання на станціях розроблені декілька десятиліть тому. В часи незалежності дуже мало було впроваджено проектів, результати яких приведуть до покращення діяльності. Старий рухомий склад не відкриває шлях до розвитку та не дає можливість в збільшенні прибутку. Інноваційні нові рішення та модернізація обладнання дасть змогу підвищення перевезення обсягів перевезення, і як наслідок збільшення прибутку.

Україна займає важливе географічне положення, тому залізничний транспорт має всі можливості для сталого розвитку. Навіть країни Європи, які мають гірші можливості завдяки впровадженню нових правильних рішень забезпечують свій розвиток.

АТ «Укрзалізниця» за 10 місяців 2021 року за допомогою пільгового податку на землю, підвищення тарифів на перевезення вантажів, продажу металобрухту та реалізації активів, які є не профільними, отримала 12,8 млрд. грн. прибутку, заплановано до кінця року загалом отримати 14 млрд. грн.

Потрібно знайти інвесторів, які дадуть змогу для швидкого розвитку та модернізації матеріально-технічної бази залізничного транспорту. Фінансові інвестиції дадуть можливість закупки нових та ремонту діючих тепловозів та

електровозів, які перебувають у жахливому зношеному стані, деякі навіть в аварійному (Коба, Пилипенко, Польовик, 2020).

Відомо, що знос вантажного парку становить 90%, а пасажирського 80%, тобто перебуває в критичному стані. Реконструкції та капітального ремонту потребує понад 11 тис. км. колій, це близько 40% від усіх колійних доріг 39,4 тис. км. Залишилося мало часу для експлуатації старої техніки, яка дуже зношена і потребує модернізації та купівлі нової.

За перші півроку 2021 року сукупний чистий збиток становить АТ «Укрзалізниця» 1,4 млрд. грн, що було наслідком невиконання 6% від плану вантажних перевезень та 11,3% пасажирських перевезень. Проте у другому півріччі українська залізниця покращила свою роботу, що дозволить їй отримати прибуток за 2021 рік.

Проте залізниця має дуже погану пропускну спроможність та недостатню електрифікацію залізничних шляхів, що негативно впливає на позитивну роботу.

Більшість техніки, яка працює на підприємстві, розроблена за комуністичних часів та потребує впровадження нової техніки, а модернізацію старої необхідно проводити за економічними критеріями (Миронович, Ейтутіс, Крищенко, 2020).

Впровадження правильних рішень приведе до збільшення фінансів підприємств залізничного транспорту і сталого розвитку. Потрібно аналізувати шляхи розвитку в країнах сусідів, які мали схожі можливості та проблеми. Необхідно ширше використовувати їх досвід по оновленню матеріально-технічної бази залізниці. Перш за все треба провести пошук інвесторів, що будуть зацікавлені в розвитку та підвищенню прибутку АТ «Укрзалізниця». Керівництво повинно покращити пошук по запровадженню нових фінансів.

Укрзалізниця займає монопольне становище і від її діяльності залежить перевезення великої частини населення та перевезення матеріалів, техніки та інших вантажів.

На даний час немає впроваджених інновацій по розвитку залізничного транспорту. Відбувається тільки підтримання роботи і обслуговування існуючої техніки.

На даний час АТ «Укрзалізниця» не має стратегії розвитку, яка б ставила завдання на роки або десятиліття. Не має усвідомлення повної картини проблем та їх вирішення.

Вирішення проблем грає важливу роль для покращення роботи компанії зараз та подальшого її розвитку в майбутньому. Потрібно докласти зусилля для вирішення поставлених проблем, що дозволять стабілізувати розвиток залізничного транспорту України.

#### **Список використаних джерел:**

1. Коба, В.Г., Пилипенко, О.В., Польовик І.О. (2020). Методичні підходи до прийняття рішень про закриття малодіяльних станцій залізничного

транспорту України. Зб. наук. праць ДУІТ, Серія «Економіка та управління», Випуск 47. К. ДУІТ. 32-44 .

2. Миронович, А., Ейтутіс, Г., Крищенко С. Маршрутизація перевезень як фактор підвищення інвестиційної привабливості АТ «Укрзалізниці». Зб. наук. праць ДУІТ, Серія «Економіка та управління», Випуск 48. К. ДУІТ. 31-37.

УДК334.005

## **ВИКОРИСТАННЯ ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТУ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

**Порфіренко В.І.,**

к. е. н., доцент, доцент кафедри менеджменту  
Національний транспортний університет, м. Київ, Україна

**Капшук А.А.,**

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти  
Національний транспортний університет, м. Київ, Україна

Час – цінний ресурс менеджера. Грамотне управління часом дозволяє працювати розумніше, а не важче, щоб зробити більше за менший час, навіть коли часу мало, а тиск великий. Саме від часу залежить ефективна робота підприємства, а його нерациональне використання може призвести до негативних наслідків як для окремого працівника, так і для організації в цілому. Тому особливої актуальності набуває впровадження найбільш ефективних засобів використання робочого часу кожним зі співробітників, тобто сучасних технологій тайм-менеджменту.

Тайм-менеджмент – набір способів планування та організації роботи працівників підприємства, які використовуються керівником для підвищення ефективності використання робочого часу і підконтрольності зростаючого обсягу завдань шляхом встановлення пріоритетів, розбиття великих завдань та проектів на окремі дії та делегування іншим людям.

Як відокремлений напрям менеджменту, про тайм-менеджмент вперше заговорили в Голландії в 70-ті роки ХХ століття, коли з'явилися спеціалізовані курси для бізнесменів та службовців, на яких навчали планувати свій час, хоча сама думка про доцільність управління часом виникла ще на ранніх етапах становлення людського суспільства. Пізніше вже проблема управління часом привернула увагу спеціалістів США, Німеччині, Фінляндії та інших країн.

Поняття тайм-менеджменту має декілька визначень. С. Прентіс визначає тайм-менеджмент як технології управління часом у реальних ситуаціях повсякденного життя, безліч прикладів, прийомів і практичних рекомендацій, які роблять пропонувані концепції управління часом наочними і такими, що легко запам'ятовуються (Прентіс, 2007). На думку Б. Трейсі тайм-менеджмент

– це мистецтво управління часом з урахуванням ефективної методики управління власним часом (Трейсі, 2016). А Ф. О'Конел розглядає поняття тайм-менеджменту як вміння балансувати між роботою та особистим життям (О'Коннелл, 2007).

Умовно тайм-менеджмент можна розділити на індивідуальний та корпоративний. Індивідуальний тайм-менеджмент використовують для ефективної самоорганізації. А корпоративний являє собою консалтингові послуги - коли замовнику надаються і разом з ним уточнюються розробки по створенню цілісного регламенту організації. Результат цієї роботи безпосередньо залежить від досвіду консультантів і від суб'єктивної думки керівництва.

Для підвищення ефективності діяльності підприємства, вітчизняні керівники віддають перевагу впровадженню корпоративного тайм-менеджменту. Однак в Україні цей метод використовують не більше 10-15% компаній.

Зараз в світі існує багато різних авторських методик «тайм-менеджменту», які дозволяють менеджеру підвищити ефективність як особистих можливостей, так і можливостей команди, з якою він працює. Найбільш відомими в європейській практиці є такі методи тайм-менеджменту:

- система Франкліна;
- принцип Ейзенхауера;
- принцип Парето;
- «АВС-аналіз».

Система Франкліна. Суть полягає в тому, що будь яке велике завдання потрібно розділити на підзадачі, а ті, в свою чергу, на більш дрібні завдання. Візуально це виглядає як піраміда, де перший «поверх» - це список життєвих цінностей.

Принцип Ейзенхауера. Завдання поділяються на 4 групи за терміновістю та важливістю: 1 група – термінові важливі, які необхідно виконувати самому і негайно; 2 група – термінові неважливі, які, незважаючи на терміновість, необхідно тим не менш делегувати підлеглим, якщо їх рішення не вимагає спеціальних знань і навичок; 3 група – не термінові важливі завдання. Їх необхідно вирішувати самому, в жодному разі не допускаючи, щоб вони ставали строковими; 4 група – нетермінові неважливі (Сидорова, 2008).

Принцип Парето. Сутність полягає в тому, що 20% зусиль дають 80% результату, а інші 80% зусиль реалізуються лише на 20%. Таким чином, зрозуміло, що за умови вибору тих оптимальних ресурсів, які дають найбільший ефект, можна досягти високих результатів малими затратами. У той же час докладені подальші зусилля будуть непотрібними та неефективними.

«АВС-аналіз». Згідно цієї методології: А-задачі – це найважливіші, крім того, на їхню реалізацію потрібно усього 10% часу, але вагомість А-задач важко переоцінити, оскільки саме їхній внесок у досягнення цілей оцінюється на 70%. В-задачі – це задачі середньої складності, на які доводиться приблизно

20% часу на виконання і 20% – їхня значущість. С-задачі потребують не менше 70% часу, але користі від них загалом не більше 10% (Куликова, 2008).

При виборі методів управління часом, потрібно враховувати особливості колективу, цілі та місії підприємства, властивості керівників та підлеглих.

Для того, аби підвищити ефективність використання робочого часу з впровадженням технології тайм-менеджменту на підприємстві необхідно: – чітко планувати цілі і задачі на місяць, а не тільки на робочий день; – планувати завдання за терміновістю та складністю; – ділити складні і великі завдання на дрібні; – не вирішувати особисті питання в робочий час; – зосереджуватися на поточній справі, не поспішати і не метушитися, перемикаючись з однієї справи на іншу.

Найефективнішим вважається гнучке планування, без встановлення жорстких рамок часу. Однак планування залишається одним з головних завдань для досягнення результативної роботи менеджера і підприємства.

**Висновки.** Таким чином, впровадження тайм-менеджменту є одним із шляхів підвищення ефективності діяльності, як працівників, так і підприємств у цілому. Розвиток тайм-менеджменту дає змогу максимально розкрити можливості співробітників, скорочує втрати часу, підвищує ефективність інших методів управління та забезпечує досягнення бажаних результатів. Управління часом дозволяє працівникам встановити пріоритети при виконанні всіх видів робіт і сприяє розвитку більш гнучкого і спокійного ставлення до змін за рахунок оперативного корегування плану дій.

#### Список використаних джерел

1. Прентіс, С. (2007). *Інтегрований тайм-менеджмент*; пер. з англ. М.: Добра книга.
2. Трейсі, Б. (2016) *Тайм-менеджмент по Брайну Трейсі. Як змусити час працювати на вас*. М.: Альпіна Бізнес Букс.
3. О'Коннелл, Ф. (2007) *Встигай все вчасно. Самовчитель з тайм-менеджменту*; пер. з англ. М.: Справа та Сервіс.
4. Сидорова, Н.А. (2008) *Тайм-менеджмент*. М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К».
5. Куликова, В.Н. (2008) *Заставьте время работать на вас*. М.: ЗАО Центр-полиграф.

### УДОСКОНАЛЕННЯ ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ДЛЯ ТРАНСПОРТНИХ ПІДПРИЄМСТВ

**Семенчук Т.Б.,**

к.е.н., доцент, в.о. завідувача кафедри менеджменту, публічного управління та адміністрування

Державний університет інфраструктури та технологій, м. Київ, Україна

**Демб'юк А.Д.,**

здобувач другого(магістерського) рівня вищої освіти

Державний університет інфраструктури та технологій, м. Київ, Україна

За сучасних складних та динамічних умов господарювання часто вживаним стає поняття антикризового управління як засобу попереднього або поточного подолання чи мінімізації наслідків кризових процесів на підприємстві (Navrysh, Pylnova, & Vashchenko, 2021).

Особливого значення набуває подолання кризового стану на підприємствах транспортної галузі. Оскільки сьогодні вони мають значний знос основних виробничих фондів, недостатній обсяг інвестицій, необхідних для оновлення та забезпечення інноваційного розвитку матеріально – технічної бази галузі, обмеженість бюджетного фінансування та амортизаційних відрахувань, недосконалість механізму лізингу та інше (Zapototskyi, Parenjuk, 2016).

Важливим етапом процесу антикризового управління є оцінка кризового стану підприємства. Для підприємств оцінювання необхідності прийняття заходів антикризового управління може стати основою не лише для попередження негативних наслідків від реалізації некоректного управлінського впливу, але й недопущення збільшення періоду між моментами виникнення кризового явища, його визначенням та початком здійснення антикризових заходів.

Оцінка кризового стану підприємства розглядається як один з напрямів економічної діагностики та тісно пов'язана з діагностикою загрози банкрутства. Сучасні моделі і методи діагностики кризи на підприємствах України, мають ряд переваг і недоліків щодо визначення спроможності їх адаптації до сучасних економічних умов господарювання.

Аналіз літературних вітчизняних та закордонних джерел вказав, що універсальних методик антикризового управління, а також функціонування підприємства в цей період без істотних затрат не існує, але є досвід попередніх криз, що дозволяє оцінити доцільність механізму антикризового управління на підприємстві в цілому. У економічній літературі пропонується декілька відмінних методик і математичних моделей оцінки та діагностики кризових процесів на підприємствах.

Перші дослідження аналітичних коефіцієнтів для передбачення можливих ускладнень у фінансовій діяльності компаній проводилися в США ще на початку тридцятих років (Kovalchuk, Cherkashina, 2020). У сучасній практиці фінансово-господарської діяльності зарубіжних фірм для оцінки кризових процесів найбільш широкое застосування отримали моделі, розроблені: Альтманом, Савицькою, Таффлером, Бівером, Кремнем, Іркутською державною економічною академією, Аргентом, Коваленком, Соколовою, Шаховською та іншими науковцями.



Однак, як відзначають багато вітчизняних авторів, численні спроби застосування іноземних моделей оцінки та діагностики кризових явищ на вітчизняних підприємстві не принесли досить точних результатів. У моделях зарубіжних авторів не враховуються деякі важливі показники, специфічні для українського ринку, наприклад, частка грошової складової у виручці. Період прогнозування у вищезгаданих методиках і моделях коливається від трьох - шести місяців до п'яти років, а в деяких моделях термін прогнозування взагалі не вказується. В умовах нестабільної і динамічно реформованої до ринкових відносин економічної системи України використання періоду прогнозування, рівного п'яти років передчасне, тому необхідно використовувати більш короткі проміжки часу (до одного - двох років). Крім того, всі перераховані методики враховують стан показників лише на момент аналізу, а зміни динаміки показників в часі не розглядаються. У деяких методиках використовуються показники, що відрізняються високою позитивною або негативною кореляцією або функціональною залежністю між собою. Це призводить до непотрібного ускладнення цих методик, не збільшуючи точності прогнозування. Зазначені методики дають можливість визначити ймовірність наближення лише стадії кризи комерційної організації і не дозволяють прогнозувати настання фази росту та інших фаз її життєвого циклу.

Використавши перераховані методики як одиночні параметри для показника, можна створити власну сучасну та ефективну методику оцінки ефективності механізму антикризового управління для підприємств транспортної галузі з метою прогнозування можливих майбутніх кризових явищ.

Для досягнення поставленої мети пропонується розв'язати такі завдання:

- проаналізувати показники, які лежать в основі кількісних методик оцінювання ефективності антикризового процесу на підприємстві;
- запропонувати власну специфічну методику оцінки ефективності антикризового управління для підприємств транспортної галузі.

Аналіз отриманих результатів дозволяє побачити, що найбільш вагомими показниками (такими, що мають три та більше згадувань у вище названих методиках), які характеризують перебіг антикризового процесу на підприємстві, є:

- коефіцієнт забезпеченості власними обіговими коштами;
- частка оборотних активів у загальній вартості активів;
- рентабельність продажів;
- рентабельність активів;
- коефіцієнт поточної ліквідності;
- частка залучених коштів у капіталі .

Відповідно, скористаємося цими показниками при розробці власної оцінки ефективності антикризового управління на підприємстві. Але є ще специфічні показники для підприємств галузі транспорту, які характеризують роботу транспортних засобів і в цілому підприємств. А саме: пропускна

спроможність транспортних споруд (дорога, станція, порт, канал), перевізна спроможність транспортних одиниць, вантажообіг, продуктивність праці, собівартість перевезень, доходна ставка, рентабельність та інші. Серед них обираємо такі одиничні показники, як:

- доходна ставка
- вантажообіг.

Процес розробки оцінки антикризового управління для транспортних підприємств пов'язаний із вирішенням проблем якнайшвидшого досягнення результатів в умовах внутрішнього середовища та ситуації на ринку. Формуванню оцінки антикризового управління для транспортних підприємств передують стратегічний аналіз, що дає змогу дослідити зовнішнє та внутрішнє середовище транспортного підприємства та зробити відповідні висновки щодо подальшого напрямку його діяльності. Важлива роль в процесі антикризового фінансового управління належить державі, яка повинна проголосити, що її головною метою є макроекономічне регулювання і боротьба з інфляцією на основі підтримки національної транспортної галузі.

#### Список використаних джерел:

1. Havrysh, O., Pylnova, V., & Vashchenko, O. (2021). Financial rehabilitation as a way to prevent bankruptcy of enterprises. *Entrepreneurship and innovation*, (17), 66-71. URL: <https://doi.org/10.37320/2415-3583/17.13>
2. Zapototskyi, S., & Parynyuk, V. (2016). Transport logistics: Main challenges for Ukraine. *Bulletin of Taras Shevchenko National University of Kyiv. Geography*, (65), 42-47. URL: <https://doi.org/10.17721/1728-2721.2016.65.9>
3. Kovalchuk, V., & Cherkashina, A. (2020). Anti-crisis financial management in modern enterprises. *Economics and Law*, (1), 80-86. URL: <https://doi.org/10.15407/econlaw.2020.01.080>

## КЛЮЧОВІ ПОКАЗНИКИ ЕФЕКТИВНОСТІ ТРАНСПОРТНОЇ ЛОГІСТИКИ

**Семенчук Т.Б.,**

к.е.н., доцент, в.о. завідувача кафедри менеджменту, публічного управління та адміністрування

Державний університет інфраструктури та технологій, м. Київ, Україна

**Захаренко З.А.,**

здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

Державний університет інфраструктури та технологій, м. Київ, Україна

КРІ дуже важливий у будь-якому бізнесі, чому ж вони важливі. Ці показники є критичною мірою, що показує продуктивність просування до мети,

дає можливість порівняння з іншими і визначення правильного рівня ефективності.

КРІ - це аббревіатура від англійського *Key Performance Indicator*. А КРІ в логістиці - ключові показники результативності логістичної діяльності, під якими розуміється необхідний і достатній ряд порівняно легко застосовних показників результативності (продуктивності), що дозволяють зв'язати виконання логістичного плану з основними функціями та результатами управління товарним потоком (маркетингом / продажами, виробництвом і логістикою) і таким чином визначити потребу в коригувальних діях.

КРІ можуть мати стратегічний або нормативний характер. До стратегічних КРІ слід відносити такі показники, досягнення яких дозволяє компанії отримати важливі стратегічні переваги. На практиці стратегічні КРІ найчастіше носять граничний характер, тобто це граничні, цільові показники, до яких неухильно повинна прагнути складська система, щоб забезпечити значущі для компанії стратегічні переваги. Стратегічний КРІ за фактом його досягнення може бути переведений в категорію статичних, нормативних, а нормативний КРІ може стати стратегічним, наприклад, при необхідності підвищення пропускної спроможності складського комплексу (норми операцій можуть посилюватися щодо тимчасових інтервалів виконання або залученого персоналу). Нормативні КРІ - це ключові показники діяльності, які повинні в незмінному стані підтримуватися в системі, граючи роль контрольного нормативу (Calculation of KPI for the department of transport logistics, 2021).

В середньому обирають 4 КРІ для кожного рівня організації, таких як: склад, ланцюг постачання. І ці показники повинні бути пов'язаними з цими рівнями. Вимірювання результатів, задля проведення бенчмарку, відбувається в показниках пов'язаних з вартістю і сервісом (The probability of the Perfect Order, 2021).

Логістика розвивається, і сьогодні ми маємо певну систему показників, яка комплексно оцінює її ефективність за допомогою:

- загальних логістичних витрат;
- якість логістичного сервісу;
- тривалості логістичних циклів;
- загальної продуктивності;
- повернення на інвестиції в логістичну інфраструктуру.

Загально логістичними витратами називаються сумарні витрати, пов'язані з комплексом функціонального логістичного менеджменту і логістичним адмініструванням в логістичній системі.

Більшість звітних форм про виконання логістичного плану містять показники логістичних витрат, згруповані за функціональним областям логістики, наприклад витрати в матеріальному менеджменті, витрати на операції фізичного розподілу і т.п., і всередині цих областей по логістичних функцій (Key indicators of logistics efficiency, 2021).

Аналіз структури логістичних витрат в різних галузях промисловості економічно розвинених країн показує, що найбільшу частку в них займають витрати на управління запасами (20-40%), транспортні витрати (15-35%), витрати на адміністративно-управлінські функції (9-14% ).

Щодо якості логістичного сервісу, то від рівня сервісу, залежить задоволеність споживача. Важливо, щоб компанія викликала довіру клієнтів, вважалася компетентною і надійною, а менеджери були комунікабельними, ввічливими і готовими допомогти.

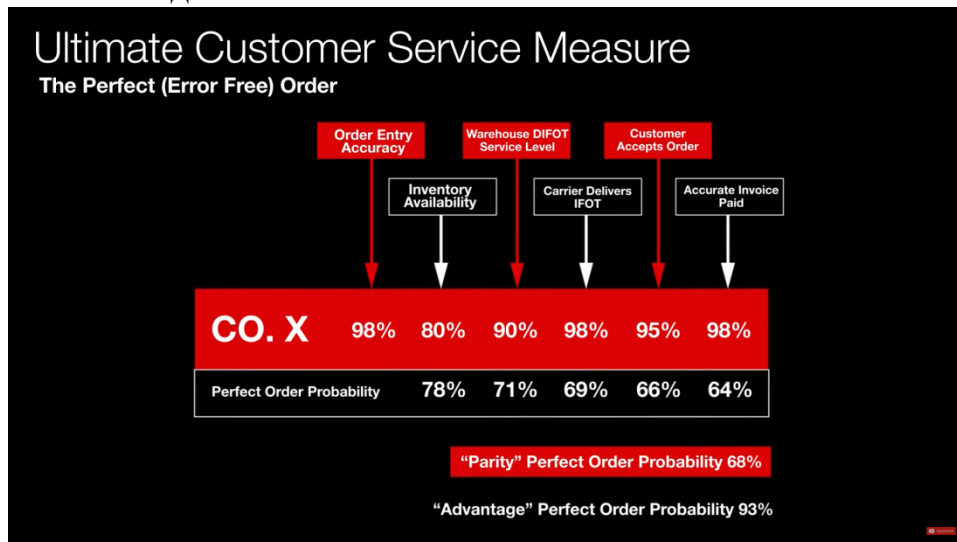


Рис. 1. Приклад КРІ для ланцюга постачання у вигляді ймовірності безумовного замовлення

Джерело: (The probability of the Perfect Order, 2021)

Найважливішим комплексним показником ефективності ЛЗ є тривалість повного логістичного циклу - час виконання замовлення споживача (покупця). Використання цього показника (або його окремих складових) обумовлено вимогами корпоративної стратегії, якщо в якості основного фактора підвищення конкурентоспроможності фірми зазначається термін (Calculation of KPI for the department of transport logistics, 2021).

Загальну продуктивність визначає те, в яких обсягах виконана робота; скільки техніки, обладнання та людей було залучено в процесі надання послуг; витрати інших ресурсів. Багато закордонних компаній ведуть спеціальну звітну документацію про логістичну ефективність, в якій ці та інші показники зображені більш розширено.

Використання КРІ є необхідним елементом аналізу та порівняння, що дозволить реагувати на наявні недоліки, зберегти фінансову стійкість у будь-якій сфері бізнесу.

#### Список використаних джерел:

1. Calculation of KPI for the department of transport logistics. Structure of key efficiency indicators (kpi) for firm logistics. Formation of kpi warehouse system.

Retrieved from: <https://imht.ru/uk/upravlenie/raschet-kpi-dlya-otdela-transportnoi-logistiki-struktura-klyuchevyh.html> (date of the application: 16.11.2021)

2. The probability of the Perfect Order. Retrieved from: <https://www.logisticsbureau.com/kpi-replay/> (date of the application: 16.11.2021)

3. Key indicators of logistics efficiency. Retrieved from: <https://acris.com.ua/ua/stati/klyuchevye-pokazатели-effektivnosti-logistiki/> (date of the application: 16.11.2021)

## **УПРАВЛІННЯ СТРЕСОМ ТА МЕТОДИ УНИКНЕННЯ МЕНЕДЖЕРОМ СТРЕСОВИХ СИТУАЦІЙ**

**Семенчук Т.Б.,**

к.е.н., доцент, в.о. завідувача кафедри менеджменту, публічного управління та адміністрування

Державний університет інфраструктури та технологій, м. Київ, Україна

**Кузьмич А.С.,**

здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

Державний університет інфраструктури та технологій, м. Київ, Україна

Управління – це дуже складний і відповідальний процес, котрий передбачає керування групою осіб, задля досягнення певної, поставленої мети. Справжній управлінець повинен керуватися цілою низкою загальноприйнятих стандартів. Але для того щоб управління було максимально ефективним – потрібна стратегія. Стратегія – дуже хороший винахід людства. Скільки відомих людей ви знаєте? Всі вони так чи інакше, для того щоб досягти успіху, безпосередньо керувалися відповідною стратегією. В свою чергу, стратегія ефективного менеджера повинна бути спрямована на досягнення високої продуктивності та низького рівня вірогідності виникнення стресу у підлеглих.

Найголовнішим завданням управлінця не є строгий контроль підлеглих, та їхніх всіх дій, а мотивація, та створення сприятливих умов для роботи. Управління з проявом найнижчої вірогідності виникнення стресових ситуацій в колективі – є найвищою нагородою для менеджера, адже цього досягнути дуже важко. Загалом стрес – це психічна реакція організму людини на подразник. Тобто коли дія відповідних чинників перевищує межу, це все виплескується у вигляді фізичного, психічного або психологічного пригнічення стану людини. Таким чином організм пристосовується до нових умов існування. У стані стресу людина допускає помилкових дій при розподіленні та переключенні уваги, у неї порушується перебіг інформаційно-пізнавальних процесів таких як: отримання інформації, запам'ятовування, мислення тощо. Також спостерігається розлад координації рухів, дезорганізація, досить виражена неадекватність реакцій, та загальне гальмування всієї діяльності. Залишатися без змін, в даному випадку, можуть тільки міцно сформовані сталі звички і навички. Як правило, люди в умовах стресової ситуації досить розгублені, але

бувають випадки коли виникає здатність до підсилення розумової діяльності, відбувається мобілізація волі та емоцій.

Стрес – це таке явище, з котрим людина стикається постійно, під час свого існування. Незначні за впливом стреси не несуть ніякої шкоди організму, в більшості випадків, вони навіть не помітні. Реальну загрозу становлять надмірні стреси. Вони характеризуються психологічним або фізіологічним напруженням. Роздратованість, депресія, втрата апетиту – такі психологічні прояви. Фізіологічні прояви включають в себе гіпертонію, астму, біль у серці, мігрень, виразки, артрит тощо.

Інтенсивна праця, «комп'ютерне» спілкування, підвищена відповідальність працівників за наслідки само-ухвалених рішень, значне зменшення часу для живого спілкування, ці та великий ряд подібних явищ створюють сприятливі умови для розвитку стресової ситуації. Дуже поширеною і цілком передбачуваною причиною стресу в організаціях є значне перенавантаження роботою або, навіть, в окремих випадках, недостатнє навантаження працею. Наступною причиною виникнення стресу в колективі є конфлікт ролей, котрий може виникнути коли працівнику висувають суперечливі вимоги. Часто працівник не може зрозуміти, що від нього вимагають, тобто який результат роботи від нього очікують, дана ситуація називається невизначеністю ролей – це третій чинник формування стресу в організації. Четвертим чинником є наукова праця. Окрім всіх вищезазначених чинників, стрес також може виникнути внаслідок недосконалих і некомфортних «фізичних» умов роботи, тобто недостатньо хороше освітлення робочого місця, надмірний шум, відхилення температури у приміщенні тощо. Також, запорукою зниження ризику стресових станів у працівника, є міцна сім'я, затишна домівка та атмосферна родинна обстановка. Проте, істинну роль у зниженні стресової ситуації під час роботи у працівників також відіграє ставлення до підлеглого і поведінка його керівника.

Результати багатьох досліджень свідчать, що керівник має владу над почуттями підлеглих, а не тільки у «фізичному розумінні». Ефективний менеджер своєчасно помічає зміни емоційного стану підлеглого, що свідчить про наявність проблем, чи то в роботі, чи в сімейному житті і одразу намагається допомогти у їх вирішенні. Окрім того, управлінець може бути в ролі своєрідного буферного механізму, тим самим захищаючи співробітника від проблем. Головною метою керівника повинна бути координація та мотивація персоналу на досягнення найвищої продуктивності та зниження шансів прояву стресу. Для цього повинні бути створені відповідні передумови, до їхнього числа відносяться:

- Вибір обсягів та типів робіт для підлеглих відповідно до їхніх потреб, нахилів, спроможностей та здібностей;
- Надання права на відмову від виконання будь-якого завдання для підлеглих, якщо не вони мають для цього обґрунтовані підстави;

- Чітке визначення меж повноважень, відповідальності та виробничих очікувань для підлеглих, та встановлення чіткої системи винагород за продуктивну працю;

- Застосування стилю лідерства у взаємовідносинах із співробітниками (Modranský, Vočková, & Hanák, 2020).

Варто зазначити, що до стресу особливо схильними є дві категорії працівників. Одна з них- це немолоді робітники, котрі працюють довгий час, та роками надіялися, що компанія про них потурбується, але в один момент відчули наче вони більше не потрібні. Адже роки йдуть, світ змінюється разом з ритмом життя, і виявляється, що люди які присвятили своє життя одній роботі, змушені шукати для себе нову сходинку в суспільстві. Наступна категорія – це молоді працівники, котрі через гонитву за кар'єрою, жертвують сімейним життям, в очікуванні закріпити свій стан. У них постійно дефіцит на найцінніший ресурс – час і це неабияк завдає удару по стійкій психіці, тим самим будуючи основу для спалаху стресу.

Одним з дієвих засобів запобігання виникнення стресу є біг. Медицина стверджує, що довільні фізичні навантаження, котрі проводяться систематично, створюють своєрідний бар'єр та значно підвищують стійкість до стресу. Також відносно примітивним але не менш дієвим способом протидії стресу є сміх. Вчені підраховали, що одна хвилина сміху дорівнює сорока п'яти хвилинам фізичних тренувань або ж гімнастики. Тобто сміх – є легкодоступним, чудовим антистресовим засобом.

Виходячи з вищевикладеного можна зробити висновок, що велика кількість людей стали жертвами хронічного стресу та піддаються його впливу і досі. Через недостатнє відповідальне ставлення управлінців до спалахів стресу в підлеглих – компанії втрачають тисячі кадрів, а продуктивність праці стрімко падає. Безперечно ідеальним станом можна назвати той, коли продуктивність на найвищому рівні, а одночасно стрес – на найнижчому. Для того щоб досягти цього, менеджери повинні навчитись виявляти перші прояви стресу у підлеглих, та допомоги подолати його у випадку наявності.

#### **Список використаних джерел:**

1. Modranský, R., Vočková, K., & Hanák, M. (2020). Project manager and stress in coping with demanding situations in automotive industry. *Emerging Science Journal*, 4(5), 418-426. Retrieved from: <https://doi.org/10.28991/esj-2020-01241>

### **ЗАСТОСУВАННЯ КОНЦЕПЦІЇ КАЙДЗЕН У ЛОГІСТИЧНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМТВА**

**Семенчук Т.Б.,**

к.е.н., доцент, в.о. завідувача кафедри менеджменту, публічного управління та адміністрування

Державний університет інфраструктури та технологій, м. Київ, Україна

**Русин А.Г.,**

здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

Державний університет інфраструктури та технологій, м. Київ, Україна

Головною метою транспортного підприємства є отримання прибутку та постійний розвиток. У цьому допоможе філософія Кайдзен. В наш час дуже важливо постійно розвиватися, адже прогрес – не стоїть на місці (Kokoreva, Sasiev, 2016)

В бізнесі під концепцією та філософією Кайдзен розуміють, принцип постійного розвитку, що охоплює все управління, від технологічних процесів та роботи окремих ділянок до всієї організації, її управлінських принципів та організації робочого місця кожного працівника. Кайдзен полягає у безперервному вдосконаленні методів роботи всієї організації та особистої ефективності зокрема.

Надання послуг. Транспортні послуги також повинні організовувати низку технологічних процесів, застосовувати техніку та обладнання для того, щоб з вантажем, що був прийнятий для транспортування, щось сталося, - а саме, з точки «А» він потрапив у точку «Б». Для цього транспортне підприємство організовує цілком конкретний фізичний процес: здійснює пакування, стяжку, використовує такелаж, навантажувальну техніку. У компаній є ті самі обмеження за часом, працюють люди, які використовують ті чи інші інструменти. Є складські площі, обладнання, транспортні засоби. Не важливо, що наприкінці цього процесу, клієнт отримує не товар, а послугу з доставки вантажу. Сама ця послуга виглядає як кінцевий продукт, навіть якщо він не має фізичного стану.

Отже, називати роботу логістичного підприємства виробництвом цілком правильно. А це означає, що на ньому можна застосувати всі принципи та інструменти Кайдзен. Важливо лише визначити, як і де їх використовувати.

Ефективне використання транспорту неможливе без правильної організації роботи на складах. Насамперед взаємозв'язок доставки та складу видно на рівні комплектації, а також навантаження-вивантаження. Кожен, хто знайомий із філософією Кайдзен, розуміє, що покращення виробництва – це, по суті, нескінченний процес, який можна одного разу розпочати, але не можна закінчити, сказавши, що Кайдзен вам більше не потрібний.

Виходячи з того, що на виробництві не може бути неважливих ділянок, ми можемо звернути увагу на ті з них, які здавалося б, ніяк не можуть вплинути на прибутковість підприємства (Махорт, 2021).

Наприклад, на те, як спілкуються співробітники між собою за допомогою телефона. Якщо дзвінок надходить з одного відділу до іншого, а приводом для нього стає певна необхідність оперативно вирішити ті чи інші питання, а саму ситуацію можна визначити як спілкування з внутрішнім клієнтом. Що ж відбувається далі? Чи може цей внутрішній клієнт хвилини за дві розв'язувати проблему, що виникла у нього, або ж йому доведеться чекати, пару-трійку



годин, поки у фахівця на тому кінці дроту з'явиться вільний час? Від відповіді на це питання, залежить наскільки ефективно відбуватимуться внутрішні процеси у компанії. Адже, як би не була хороша система, збої та непорозуміння все одно трапляються і з ними треба справлятися якнайшвидше.

Робота кол-центра – швидкість та якість обслуговування на цій ділянці для компанії, є індикатором роботи усієї компанії. Кол-центр є певним джерелом замовлень (Маслюк, 2019).

Існує два рівня Кайдзен.

- Кайдзен система чи потік, орієнтований на створення цінностей загалом. Це зона відповідальності менеджерів.

- Кайдзен процес орієнтований на окремі процеси. Це зона відповідальності робочих команд (Кайдзен - Азбука бережливого виробництва, 2011).

Основні принципи Кайдзена, які є бажаними для виконання транспортних підприємств:

- Постійне скорочення всіх видів витрат, спрямоване на безперервне підвищення ефективності роботи.

- Раціональна організація робочих місць.

- Контроль якості в масштабі усієї компанії.

- Введення стандартизації в компанії та підтримку досягнутих результатів за рахунок покращення навчання і дисципліни (Кайдзен: 5 принципів японської моделі управління, 2014).

На основі вище сказаного можна зробити висновок. Отже, все, що створює напругу або має нерегулярний характер, вказує на існування проблеми. Як рекомендацію до застосування системи кайдзен, слід відзначити, що з усіх кайдзен дій найлегше почати саме з усунення втрат, оскільки їх ідентифікація є досить нескладною в міру набуття відповідних навичок. Усунення втрат звичайно відбувається шляхом призупинки звичайного ходу дій, тому для впровадження цього підходу, не потрібні значні витрати. В силу цих причин, керівники організацій повинні взяти на себе ініціативу, щоб почати кайдзен з усунення втрат всюди, де вони є.

#### Список використаних джерел:

1. Kokoreva, O., Sasiev, V. (2016). Applying Kaizen Philosophy to Modern Company Management, *Young scientist*. Vol. 26, No. 130, 312-315 Retrieved from: <https://moluch.ru/archive/130/36195>.

2. Махорт, А. Стратегии и тактики планирования роста доходов. URL: <https://logist.fm/> (дата звернення 12.11.2021).

3. Маслюк, А. (2019). Инструменты бережливого производства в транспортной и складской логистике. URL: <https://logist.fm/publications/instrumenty-berezhlivogo-proizvodstva-v-transportnoy-i-skladskoy-logistike/> (дата звернення 12.11.2021).

4. Кайдзен - Азбука бережливого производства. URL: <http://www.leaninfo.ru/2011/12/08/kaizen-lean-alphabet/> (дата звернення 12.11.2021).

5. Кайдзен: 5 принципів японської моделі управління. URL: <http://leolebook.blogspot.com/2014/04/5.html> (дата звернення 13.11.2021).

## **РОЗВИТОК НАВИЧОК ЛІДЕРА НА ОСНОВІ ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТУ**

**Семенчук Т.Б.,**

к.е.н., доцент, в.о. завідувача кафедри менеджменту, публічного управління та адміністрування

Державний університет інфраструктури та технологій, м. Київ, Україна

**Штепа Д.І.,**

здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

Державний університет інфраструктури та технологій, м. Київ, Україна

Характерною особливістю стилю управлінської діяльності, яке сприяє досягненню успіху, є оптимальний розподіл сил і часу на організацію діяльності колективу. В сучасному світі невміння правильно розподіляти свій час та делегувати несе велику загрозу як лідеру певної команди, так і його підлеглим, адже кожного дня перед керуючим постають безліч питань, які вимагають його термінового втручання та вирішення проблем.

Імідж, харизма, тайм-менеджмент, комунікабельність, емпатія - найголовніші фічі сучасного лідера. А організація - запорука успіху проекту та вчасного запуску продукту. Тайм-менеджмент дає засади знань технології цілепокладання та правильної постановки пріоритетів, а також, розповідає про способи делегування власних повноважень, що дозволяє без затрат свого часу, за допомогою заручення інших людей виконати якомога більше поставлених задач. У результаті вивчення цієї дисципліни майбутній лідер отримує управлінську та комунікаційну компетентність, також, окрім цього створює цілісний організм, у вигляді колективу, працівники якого чітко усвідомлюють свою мету та завдання, що стоять перед ними, правильно визначають пріоритети та вдало виконують свої обов'язки (Viktoriia, 2019).

Завдяки тайм-менеджменту можна:

- 1) вдосконалити механізм формування лідерських компетенцій сучасного керівника;
- 2) розвинути професійні, особистісні і емоційні компетенції керівника-лідера;
- 3) сформувати ефективне лідерство;
- 4) сформувати позитивний імідж лідера.

Використовуючи управління часом, а саме, делегування – можна легко розгледіти задачі і залученість кожного члена команди. Керівнику добре видно,

чим зайняті його підлеглі. Так само і члени команди зможуть розуміти, що відбувається в усьому проекті. А це запорука успішної здачі проекту чи завдання, що неодмінно принесе користь, фінансову винагороду, а керівника зробить успішним в очах його колег.

Успішний розподіл часу також дозволяє правильно розставляти пріоритети у відповідності до таймінгу. Задачі, розставлені за пріоритетністю, допомагають ані менеджерам, ані керівнику проекту не заплутатись. Крім того, лідер кожної із задач бачить, коли у когось проблеми і гальмується робота. У такому випадку можна переставити задачу на іншого спеціаліста або розібратися, у чому причина і на якому етапі необхідно посилитися. Такі ситуації у повній мірі виховують лідерські якості (Ivanuscjka, Ghalajda, Tolochij, 2018).

Володіння часом передбачає і те, що один член команди може одночасно працювати не більше ніж над 2-4 задачами. Завдяки цьому він краще фокусується і може докласти максимум зусиль для виконання завдання, а це покращує роботу команди та приносить плоди людині, яка успішно впоралась з управлінням командою.

На нашу думку, тайм-менеджмент може успішно поєднуватися з технологіями командотворення (тимбілдингу), оскільки одним із критеріїв ефективного функціонування робочих груп і команд є ефективне використання робочого часу за рахунок дієвого впливу формального і неформального лідерів, дотримання командних норм, злагодженої взаємодії учасників, їх психологічної сумісності та професійної спрацьованості. Саме у команді можуть одночасно дотримуватися вимоги індивідуалізації і синхронізації режимів робочого часу окремих працівників (Kolesov, Vacjkivsjka, 2011).

Основне, з чого складається тайм-менеджмент це планування, а кращий його інструмент - списки справ. Почавши лише з планування, можна досягнути гарних результатів не лише у робочих справах, а й у побуті. У підсумку-ефективне і вдале виконання повсякденних справ, що надихає та дає впевненість в собі, а це уже – одна із заповук розумного лідера нашого часу.

З погляду системно-синергетичної парадигми таймменеджмент та управління персоналом розглядаються як взаємодоповнюючі системи, когерентне сполучення елементів яких дозволяє підвищити ефективність людської праці на підприємстві. У механізмі тайм-менеджменту повинні бути враховані принципи нелінійності часового ресурсу та самоорганізації персоналу.

Систему індивідуального, професійного і корпоративного тайм-менеджменту доречно доповнити прийомами командного тайм-менеджменту, які у поєднанні з технологіями тимбілдингу дадуть змогу прискорити процес створення команди професіоналів, здатних розв'язувати нестандартні завдання в умовах дефіциту часу.

### Список використаних джерел:

1. Viktoriia, K. (2019). Psychological features of communicative competence of future professionals. *Insight: the psychological dimensions of society*, (2), 64–71. URL:<https://doi.org/10.32999/2663-970x/2019-2-9>
2. Ivanycjka, S.B., Ghalajda, T.O., Tolochij, R.M. (2018). Vprovadzhennja jevropejskykh metodyk tajm-menedzhmentu v Ukrajinі [Implementation of European time management techniques in Ukraine]. *Ghlobaljni ta nacionaljni problemy ekonomiky [Global and National Problems of the Economy]* (electronic journal), vol. 21, 288–292. Available at: <http://global-national.in.ua/archive/21-2018/58.pdf> (accessed 17.11. 2021)
3. Kolesov, O.S., Vacjkivsjka, A.V. (2011). Tajm-menedzhment – upravlinnja chasom [Time management – management of time]. *Zbirnyk naukovykh pracj Vinnycjkogho nacionaljnogho aghrarnogho universytetu. Ekonomichni nauky [Scientific works of Vinnytsia National Agrarian University. Economics Sciences]*, no. 2(53), vol. 3, 61–69.

## МЕХАНІЗМ ПРОТИДІЇ ГІБРИДНИМ ЗАГРОЗАМ НА РІВНІ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА

**Сенченко Є.С.**

здобувач першого (бакалаврського) рівня освіти

Львівський національний університет ім. І. Франка, м. Львів, Україна

**Науковий керівник: Чопко Н.С.**

к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту

Львівський національний університет ім. І. Франка, м. Львів, Україна

Розвиток нових технологій призводить і до нових загроз в суспільно-господарському житті, у тому числі й у бізнесі. Бізнес-середовище є одним з найважливіших компонентів необхідних для життєздатності країни. Гібридні загрози передбачають застосування, як традиційних, так і не конвенційних способів досягнення власних цілей, а і проявляться не тільки територіально, а і застосовуватись в операційній зоні, охоплюючи й кіберпростір. Вони несуть шкоду інтересам окремих осіб, суспільству і державі.

Сучасні умови ринку та розвитку технологій потребують від учасників бізнес-середовища перекваліфіковуватись та входити в онлайн формати, що робить їх більш вразливими до гібридних загроз. Компанія, на яку буде направлено гібридні атаки, може бути не кінцевою метою операції, а тільки одним з кроком стратегії. Наслідками кібератак можуть бути фінансові втрати, витік конфіденційної інформації, а також повна зупинка роботи підприємства, в тому числі і його ліквідація. У кінці 2013 року, стався один з найбільших зломів в історії роздрібної торгівлі США, але він дав зрозуміти всьому світу, як злочинці можуть використовувати незахищений малий та середній бізнес в якості входу до великих корпорацій. Хакери отримали номери кредитних карт

40 мільйонів клієнтів з бази даних пункту продажів Target, вкравши облікові дані у провайдера контактів Target - HVAC (Дубов, 2013).

Більшість усіх кібератак спрямовані на малий та середній бізнес. Щодня на просторах новин ми зустрічаємось з новими випадками гібридних загроз, таких, як кібератаки. Причина атакування саме малого і середнього бізнесу є доволі простою, більшість великих організацій зберігають важливі дані на власних серверах, а ось малі та середні орендують віддалені сервери. Хоча більшість стикається з цією проблемою, але далеко не всі вживають заходів протидії. Бізнес рідко встановлює надійне антивірусне ПЗ або інші можливості захисту від DDoS-атак, щоб забезпечити безпечне зберігання даних.

Опитування компанією DimensionalResearch для CheckPoint, охопило 613 IT та ІБ-фахівців по всьому світу, дало такі висновки: з початку пандемії організації стикаються з висхідною кількістю атак: 58% респондентів заявили, що їх організації зазнали зростання атак і загроз з початку спалаху Covid-19; 39% вважають, що обсяг атак залишився колишнім (Check Point Software, 2021).

Діджиталізація змушує бізнес-середовище усіх країн переосмислити підходи до кібербезпеки. Держава має пильно спостерігати за гібридними загрозами, які можуть вплинути на її складові. Щодо України, то в Державному центрі кіберзахисту протидії кіберзагрозам Держспецзв'язку є структурований підрозділ ComputerresponseteamofUkraine (далі - CERT-UA) - команда реагування на комп'ютерні надзвичайні події України, основною метою якого є забезпечення захисту інформаційних ресурсів та інформаційних та телекомунікаційних систем від несанкціонованого доступу, неправомірного використання, а також порушень їх конфіденційності, цілісності та доступності. CERT-UA періодично публікує рекомендації, які стосуються безпеки поштового сервісу, з протидії загрозі інсайдера, усунення вразливостей, пов'язаних з некоректним налаштуванням DNS-серверів, з самостійного пошуку та ліквідації веб-шеллів тощо (Бакалінська, Бакалінський, 2020).

Кібербезпека вимагає постійного аналізу її ефективності та підтримки. Учасники бізнес-середовища допускають багато помилок, через які стають вразливими. Підприємства часто недосконало вивчають тему кібербезпеки і перекладають всю роботу на IT-директора й не проектують функції кібербезпеки на рівень топ-менеджменту. А це не дозволяє стратегічно розвиватись, тому що працівникам не вистачає розуміння бізнес-наслідків компрометації тих чи інших сторін. Кібербезпека є складним процесом, яким повинні оперувати група кваліфікованих людей, також позитивним рішенням для компанії є залучення інших служб в співпрацю, що забезпечить швидку реакцію на загрози.

Голова правління Fortinet Кен Се (KenXie) виділив чотири фундаментальні знання для досягнення автоматизованої системи (Borsukovsky, 2020):

1) Забезпечити обмін інформацією в режимі реального часу. Темпи розвитку цифрового світу продовжують експоненціально зростати. Щоб не

відставати, фахівці з кібербезпеки повинні швидко реагувати на загрози та слабкі місця в системі інформаційної безпеки, перш ніж кіберзлочинці завдадуть удар.

2) Забезпечити широке співробітництво у сфері кібербезпеки. Ефективна кібербезпека повинна ґрунтуватися на принципах глибокої та повної взаємодії. Якщо організації або держави не будуть вчитися один в одного, то одні й ті ж атаки будуть без значних затрат знищувати чинні структури кіберзахисту.

3) Забезпечити створення і просування спільного бачення інтегрованої кібербезпеки. Лідери державного і приватного секторів повинні взяти на себе зобов'язання створити спільне бачення ключових питань у розвитку кібербезпеки. Це бачення повинно бути орієнтовано не тільки на поточний ландшафт загроз, але і враховувати прогнози на можливі дії кіберзлочинців.

4) Забезпечити використання інтегрованих технологічних платформ. Для забезпечення кібербезпеки потрібні додаткові обчислювальні потужності.

Для того, щоб захистити бізнес в умовах гібридних загроз, компанія має здійснити такі кроки:

- створити план безперервної роботи в умовах дефіциту важливих ресурсів;
- розподілити обов'язки та відповідальність;
- навчати персонал заходам безпеки теоретично і практично;
- розробити програми безпеки з цілим комплексом оперативних заходів, спрямованих на виявлення і нейтралізацію порушень режиму безпеки;
- розробити механізми співпраці компаній з владою та службами безпеки для створення платформи з протидії гібридним загрозам;
- запровадити засоби шифрування і контролю цілісності інформації, що передається по каналах зв'язку, доцільно виносити на спеціальні шлюзи, де їм може бути забезпечено кваліфіковане адміністрування;
- забезпечити аутентифікацією (аутентифікації на основі облікового запису і шляхом цифрового підпису, щоб переконатися, що ніхто не отримає доступ до файлів, які їм не дозволено бачити);
- застосовувати програми стримування загроз, щоб визначити шкідливі атаки, ґрунтуючись на поведінкових факторах, а не на підписах, тому компанія може зупинити поширення атак 0-day (zero-day загроза – zero-day; шкідливі програми, проти яких ще не розроблені захисні механізми);
- забезпечити управління програмно-технічними захистом (захист SCADA, IoT систем, захист WiFi мереж, захист серверів і робочих станцій, захист внутрішніх мережевих сервісів і інформаційних обмінів, захист зовнішнього периметра корпоративної мережі).

Заходи протидії кіберзлочинності є і будуть актуальними для всіх компаній. Кожен учасник бізнес-середовища має розуміти значущість кібербезпеки та запроваджувати відповідні заходи, щоб знизити ризики і забезпечити стабільний розвиток компанії без значних втрат. Кіберзлочини це не тільки крадіжки та шахрайство, це може бути великою загрозою втрати

конкурентних переваг уразі викрадення інтелектуальної власності, довіри клієнта, впливу на репутацію та значних фінансових втрат. Тому в час гібридних загроз, компанія має враховувати такі етапи: запобігання (аутифікація, безперервне шифрування тощо), підготовка (наявність чіткого плану дій), відповідь (реалізація плану у відповідь), відновлення (повернення до нормального стану роботи підприємства) для успішної протидії можливих негативних впливів кібератак.

#### Список використаних джерел:

1. Borsukovskyi, Y., (2020). Defining requirements to develop security concept in hybrid threats conditions. Part 3. *Cybersecurity: education, science, technique*, 34–48. <https://doi.org/10.28925/2663-4023.2020.8.3448>
2. Check Point Software. (2021). *The 'New Normal' is Here to Stay for Some Time: New Survey Reveals Organizations' Security Priorities for 2021 and Beyond – Check Point Software*. <https://blog.checkpoint.com/2020/12/08/the-new-normal-is-here-to-stay-for-some-time-new-survey-reveals-organizations-security-priorities-for-2021-and-beyond/>
3. Бакалінська, О. О. & Бакалінський, О.О. (2019). Правове забезпечення кіберзахисту в Україні. *Підприємництво, господарство і право. Адміністративне право і процес*, (9), 100-108. <https://doi.org/10.32849/2663-5313/2019.9.17>
4. Дубов, Д. В. (2013). Стратегічні аспекти кібербезпеки України. *Стратегічні пріоритети*, 4(29), 119-126. [http://nbuv.gov.ua/UJRN/spa\\_2013\\_4\\_18](http://nbuv.gov.ua/UJRN/spa_2013_4_18)

## ОБҐРУНТУВАННЯ СТРАТЕГІЧНИХ РІШЕНЬ В ОПЕРАЦІЙНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ТРАНСПОРТНОГО КОМПЛЕКСУ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ ТА ГІБРИДНИХ ЗАГРОЗ

**Сніжко Л.Л.,**

к.е.н, доцент, доцент кафедри менеджменту  
Національний транспортний університет, м. Київ, Україна

**Разводовська В.О.,**

старший викладач кафедри менеджменту  
Національний транспортний університет, м. Київ, Україна

Для забезпечення довгострокової конкурентоспроможності підприємств транспортного комплексу в умовах невизначеності та гібридних загрозоопераційним менеджерам вищого рівня управління у своїй професійній діяльності відповідно до їх посад і рівня відповідальності необхідно вчасно приймати обґрунтовані стратегічні рішення щодо операційної діяльності керованих ними суб'єктів господарської діяльності.

Стратегічні рішення, пов'язані із виробництвом товарів чи наданням послуг, повинні бути взаємопов'язані між собою, враховувати обмежені матеріальні, фінансові і трудові ресурси компанії на довгострокову перспективу. Втрати підприємства внаслідок таких необґрунтованих рішень, що стосуються невдалих кардинальних змін в операційній діяльності, можуть бути досить вагомими й приводити навіть до банкрутства та припинення діяльності підприємства.

До стратегічних в операційному менеджменті підприємств транспортного комплексу можна віднести наступні рішення (Сніжко, Бузун&Разводовська, 2021): визначення розміру операційних потужностей підприємства; проектування операційних потужностей підприємства; обґрунтування резервування операційних потужностей підприємства; проектування нових високотехнологічних продуктів, транспортних та інших послуг з урахуванням постійного поліпшення якості; визначення необхідності модернізації рухомого складу, обладнання та інших основних виробничих засобів, а також технології перевезень, технічного обслуговування та ремонту та інших операційних процесів; вибір способу забезпечення підприємства паливо-мастильними матеріалами, запасними частинами, вузлами тощо; вибір місця розташування підприємства транспортного комплексу, яке б мало конкурентні переваги в обслуговуванні споживачів, ринковому просуванні, ціні продукту, логістиці паливо-мастильних матеріалів і транспортної продукції та ін.; вибір процесу виробництва з урахування його особливостей, масштабів виробництва транспортної продукції, повторюваності та стабільності випуску та ін. факторів; розробка і (або) удосконалення унікального та ефективного власного обладнання чи операційного процесу; формування необхідної операційної інфраструктури підприємства транспортного комплексу; ефективний розподіл та використання водіїв, ремонтних робітників та іншого персоналу підприємства транспортного комплексу; вибір форм і методи виконання транспортних, складських та інших робіт; вибір постачальників паливо-мастильних матеріалів, запасних частин та інших матеріально-технічних ресурсів з урахуванням їх якості, логістики, ціни та інших чинників.

Усі ці рішення потребують детального опрацювання та обґрунтування, адже суттєво впливають на подальше функціонування підприємства на ринку транспортних послуг. Адже вчасно прийняті і реалізовані вдалі важливі стратегічні рішення можуть дозволити підприємству транспортного комплексу зайняти лідируюче положення на ринку транспортних продуктів (послуг) або за рахунок зменшення витрат операційної діяльності, або збільшення споживачів даної продукції (послуг), або підвищення якості продукції (послуг) та ін.

Для прийняття оптимальних обґрунтованих стратегічних рішень в операційному менеджменті доцільно використовувати аналітичний процес їх прийняття, який ґрунтується на логіці, враховує наявну зовнішню та внутрішню релевантну інформацію та усі можливі альтернативи.

Тому для забезпечення раціональності процесу прийняття вищенаведених



та інших важливих незапрограмованих стратегічних операційних рішень у діяльності підприємств транспортного комплексу пропонується спеціальна процедура процесу їх прийняття, яка буде включати етапи, що будуть забезпечувати їх обґрунтованість. Реальна кількість таких етапів даної процедури процесу прийняття управлінських рішень визначається самою проблемою, її інформативністю, складністю, оперативністю вирішення та іншими чинниками.

Як правило, в реальних управлінських ситуаціях, для забезпечення наукової обґрунтованості та підвищення об'єктивності процесу прийняття операційних рішень широко використовуються моделі як науковий інструментарій. Так, на основі дослідження проблеми (управлінської ситуації) повинні бути отримані три важливі складові моделі (формалізація моделі): 1) опис можливих альтернативних рішень або змінних рішення; 2) формулювання цільової функції або функціоналу цілі (критерію або критеріїв); 3) формування системи обмежень, що накладаються на можливі рішення.

Застосування процедури процесу прийняття обґрунтованих операційних стратегічних рішень в діяльності підприємств транспортного комплексу, що базується на широкому спектрі моделей, допоможе операційним менеджерам приймати оптимальні стратегічні рішення, реалізація яких сприятиме забезпеченню їх довгострокової конкурентоспроможності.

#### **Список використаних джерел:**

1. Snizhko, L.L., Buzun, T. M., & Razvodovska, V. O. (2021). Modeling as a scientific tool for substantiation of management decisions in operational activities of transport enterprises. *Visnyk National Transport University. Series «Economic sciences». Scientific and Technical Collection*, 2(49), 162–172. DOI: 10.33744/2308-6645-2021-2-49-162-172

### **ОСОБЛИВОСТІ ДИНАМІЧНОГО СЕРЕДОВИЩА В СТРАТЕГІЧНОМУ УПРАВЛІННІ**

**Стратічук О.В.,**

здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

Херсонський державний аграрно-економічний університет, м. Херсон,  
Україна.

**Алещенко Л.О.,**

асистент кафедри менеджменту та інформаційних технологій

Херсонський державний аграрно-економічний університет, м. Херсон,  
Україна

Ніщо не залишається незмінним. Це лежить в основі стратегічного управління, яке прагне отримати вигоду від змін. Звичайно, темпи змін

відрізняються, що вимагає різних стратегій. Швидкі зміни характеризують динамічне середовище – активна ринкова діяльність, нові продукти, що розвиваються, розширення ринків, прогресивні технології, соціальні революції – а швидкі зміни зазвичай включають невизначеність (Bernitskaya, 2012).

Щоб адаптуватися, власник малого бізнесу повинен не тільки знати, що швидкі умови та певна міра непередбачуваності є динамічним середовищем, але й повинен знати, де шукати ознаки прискорення змін.

Макросередовище — це умови, з якими стикаються всі компанії незалежно від конкретної галузі. Аналіз PEST сканує політичне, економічне, соціальне та технологічне макросередовище на предмет елементів, які впливають на бізнес. Власник малого бізнесу повинен мати звичку аналізувати макросередовище на предмет елементів, які відкривають двері для змін (Zhmudenko, 2016).

Наприклад, на політичній арені дерегуляція може стимулювати динамічне бізнес-середовище і бути великою перевагою для бізнесу.

Економічні зміни також можуть викликати динамічну географію навколишнього середовища. Наприклад, в онлайн-статті Business Case Studies повідомляється про вплив падіння процентних ставок на бізнес, а саме про те, як падіння ставок може дозволити бізнесу або його конкурентам розширитися, швидко змінюючи темпи зростання галузі. Падіння цін на необхідну сировину може зробити те саме. Потрібно шукати обставини, які дають поштовх до дії (Goncharuk, 2017).

Згідно з теорією динаміки середовища, соціокультурні умови також можуть діяти як каталізатор бізнес-середовища. Соціальні мережі змінили уявлення галузі про те, як зв'язатися з ринками. У індустрії новин, наприклад, ведучі тепер регулярно просять глядачів публікувати інформацію в Twitter або стежити за ними у Facebook, прагнучи взаємодіяти, а не просто представляти.

Зміна демографії також може призвести до динамічного середовища, оскільки підприємства відповідають новим та вдосконаленим продуктам та послугам.

Новий винахід чи відкриття може змінити галузь. Власник малого бізнесу повинен шукати інновацій, які обіцяють змінити спосіб ведення бізнесу. Винахід друкарського верстата, автомобіля та холодильного обладнання відкрив можливість для тих, хто міг побачити наслідки нових технологій.

Іноді прорив віщує період постійного технологічного прогресу. Така ситуація в індустрії мобільних телефонів. Звільнення телефонів від розеток було досить революційним. Тепер телефони можуть відкривати двері гаража. Такі постійні зміни сигналізують про динамічне бізнес-середовище.

Нові гравці на ринку можуть стати агентами змін, особливо якщо ці конкуренти агресивні або використовують нові підходи до залучення клієнтів або створення продуктів. Крім того, самі ринки можуть створювати динамічні умови. Наприклад, невикористані ринки в іноземних місцях можуть відкрити

величезні нові можливості. Вивчаючи ринкові події, власник малого бізнесу повинен враховувати як прямий, так і непрямий вплив на компанію. Те, що впливає на постачальників компанії, наприклад, може вплинути на сам малий бізнес (Goncharuk, 2017).

Малі підприємства використовують стратегічний нагляд, щоб спостерігати за подіями всередині та за межами бізнесу, які, ймовірно, вплинуть на його стратегію. Підприємства можуть робити ці спостереження різними способами, наприклад, переглядаючи зовнішню літературу, відстежуючи фактори навколишнього середовища, відвідуючи торгові конференції та переглядаючи веб-сайти соціальних мереж. Метою такого спостереження є випередження конкурентів та змін у бізнес-кліматі.

Одним із прикладів щоденного стратегічного нагляду з боку малого бізнесу є огляд зовнішньої літератури, що стосується підприємницької діяльності. Ця література може включати читання *The Wall Street Journal*, *Business Weekly* або будь-якого іншого торгового видання. Ці газети та періодичні видання пропонують уявлення про тенденції бізнесу або тенденції, які стають застарілими. Це відносно недорогий спосіб для малого бізнесу спостерігати за тенденціями бізнесу, які вплинуть на стратегію їхньої компанії.

Спостереження за факторами навколишнього середовища є ще одним прикладом стратегічного спостереження. Наприклад, епідемія коров'ячого сказу відразу вплинула на те, що обслуговує індустрія швидкого харчування. Ресторани перестали подавати яловичину і почали подавати альтернативні страви з курки та вегетаріанських страв. Індустрія швидкого харчування знала, що ця епідемія негайно вплине на їхній бізнес, тому змінила своє меню, щоб уникнути втрат прибутку (Zhmudenko, 2016).

Іншим прикладом стратегічного спостереження є відвідування торгових конференцій усередині бізнесу. Кожен тип бізнесу протягом року проводить різноманітні торгові конференції, щоб представити нові продукти та обговорити ідеї на майбутнє. Ці конференції є ідеальним способом побачити конкуренцію та перевірити нові ідеї чи продукти. Клієнти також відвідують ці конференції, щоб малий бізнес міг побачити, як клієнти відреагують на можливі зміни.

Іншим прикладом стратегічного спостереження є перегляд веб-сайтів соціальних мереж. Це недорогий спосіб спостерігати, як клієнти та конкуренти відреагують на зміну стратегії компанії, і отримати їхні коментарі. Наприклад, більшість компаній розміщують на своїх веб-сайтах словосполучення «Слідкуйте за нами у Facebook і Twitter». Це дає змогу споживачам зв'язуватися з компаніями на цих соціальних веб-сайтах, залишаючи коментарі про проблеми з компанією або публікувати те, що їм подобається про компанію. Ці коментарі потім читають компанія та інші споживачі, що є ефективним варіантом зворотнього зв'язку.

Отже, з впевненістю можна стверджувати, що в динамічному бізнес-середовищі традиційні інструменти для копіювання зі стратегічним плануванням необхідні, але недостатні для забезпечення стійкості бізнесу. Крім того, характер змін, які відбуваються, визначає стратегічні підходи, прийняті керівниками. Менеджери також повинні приймати належні рішення щодо можливостей, які дозволять їхнім фірмам впоратися з невизначеністю, яку випробовують у їхніх бізнес-середовищах.

#### Список використаних джерел:

1. Bernitskaya, D. (2012). Strategic analysis of the external environment of the enterprise by PEST / STEP analysis. 41-45. Retrieved from <https://bit.ly/3FzwOrN>
2. Zhmudenko, V.O (2016). Reference syllabus of lectures on the discipline "Strategic Management». *For the direction of training 6.030601 "Management".* 35. Retrieved from <https://bit.ly/3qTL4rd>
3. Goncharuk T.V. (2017). Foreign experience in the development of business structures and the possibility of its use in Ukraine. *Efficient economy*. Retrieved from <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5772>

## АДАПТИВНЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКИМИ СТРУКТУРАМИ В УМОВАХ ПАНДЕМІЇ COVID-19

**Судакова О.І.,**

к.т.н., доцент, доцент кафедри економіки та підприємництва  
Придніпровська державна академія будівництва та архітектури,  
м. Дніпро, Україна

**Холодкова О.К.,**

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти  
Придніпровська державна академія будівництва та архітектури,  
м. Дніпро, Україна

**Зима О.В.,**

здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти  
Придніпровська державна академія будівництва та архітектури,  
м. Дніпро, Україна

Пандемія COVID-19 заподіяла чималу шкоду не лише в сфері охорони здоров'я, а і сфері господарювання. Було розірвано значну кількість виробничих ліній і торгівельних зв'язків. Обмеження карантину та локдаун негативно вплинули на більшість суб'єктів господарювання: скоротилися обсяги товарообігу та продаж, підприємці зазнали збитків. Тому першочерговим завданням держави має стати модернізація сфери господарювання та правового забезпечення відповідних відносин, щоб

мінімізувати ризики та втрати вітчизняного товаровиробника й захистити як населення нашої держави, так і національних виробників продукції та послуг. COVID-19, безперечно, став фактором, що суттєво впливає майже на всі сфери національної економіки. Тому для ефективної протидії наслідкам пандемії слід використовувати механізм адаптації технології управління підприємством, який має базуватися на ефективній, сучасній методології та інноваційних підходах до управління, розподілу обмежених економічних ресурсів, що дозволить досягти лідерства в створенні і використанні нових технологій при виробництві продукції та її переробці.

Досліджуючи сутнісні характеристики існування підприємницьких структур стає очевидним, що кожен економічний суб'єкт зберігає стан свого звичного функціонування тільки до тих пір, поки не починає відчувати на собі вплив змін економічного середовища, примушують її до адаптації через інноваційний розвиток. Ті з суб'єктів, які не в змозі адаптуватися, змушені використовувати механізми ліквідації.

Розглянемо особливості адаптивного управління підприємством в умовах нестабільності зовнішнього середовища. Діяльність будь-якого підприємства визначається специфікою зовнішнього середовища, яке являє собою складну соціально-економічну систему і формується під впливом комплексу чинників.

Дуже часто зовнішнє середовище характеризують специфікою міжфакторних взаємозв'язків, складністю, динамічністю, невизначеністю тощо. Саме здатність керівництва та менеджерів оптимізувати внутрішньоресурсний потенціал підприємства відповідно до зовнішніх параметрів і визначає його ефективність та конкурентоспроможність протягом визначеного періоду часу. Реалізація вказаного завдання в практичній площині неможлива без побудови відповідного організаційно-управлінського механізму, який би раціонально інтегрував усю сукупність управлінських підсистем і дозволяв підлаштовуватися під умови, що змінюються, тобто адаптуватися. Гнучкість, адаптивність є визначальними передумовами конкурентоспроможного розвитку сучасного підприємства.

Розвиток підприємства і підвищення або хоча б підтримання на необхідному рівні його конкурентоспроможності в ситуації безперервної взаємодії з динамічною середовища можливо за рахунок активного використання методів адаптивного управління. Активне використання методів адаптивного управління дозволяє підприємству займати лідируючі позиції на ринку і домагатися на певному відрізку часу певних поставлених підприємством цілей. При цьому, підприємство, що використовує методи адаптивного управління, стикається зі значним ризиком, який характеризується невизначеним характером нововведень. Центральним моментом адаптивного управління є прийняття управлінського рішення щодо вибору та реалізації тієї чи іншої стратегії розвитку. Процес прийняття управлінських рішень за заданими критеріями є завданням адаптивного управління з елементами невизначеності, при вирішенні якої доводиться враховувати безліч чинників,

виконуючи за короткий час обробку значних обсягів інформації. Методи адаптивного управління є необхідними інструментами, які дозволяють підвищити оперативність, точність і наукову обґрунтованість рішень цього завдання.

Різноманіття моделей адаптації підпорядковується, в першу чергу, закону виживання. Особливості адаптивного підходу в системі управління підприємницькими структурами пов'язані з розробкою та реалізацією найбільш результативних та оперативних стратегій.

До адаптаційних заходів у системі управління підприємницькими структурами належать: оптимізація рівня ризику прийняття рішення та маневрування ресурсами; використання економіко-математичних методів та моделей діагностики, що підвищують оперативність прийняття управлінських рішень; забезпечення високої маневровості та гнучкості цілей і стратегій розвитку підприємства за рахунок процесів пасивної та активної адаптації та ін.

Таким чином, формування стратегій адаптації та побудова гнучких адаптивних систем управління підприємницькими структурами в умовах нестабільності зовнішнього середовища є об'єктивною необхідністю сьогодення.

## **ОРГАНІЗАЦІЯ ДИСТАНЦІЙНОЇ ТА НАДОМНОЇ РОБОТИ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ПАНДЕМІЇ**

**Тарновська І.В.,**

к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту, публічного управління та адміністрування

Державний університет інфраструктури та технологій, м. Київ, Україна

**Джус А.В.,**

здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

Державний університет інфраструктури та технологій, м. Київ, Україна

Поширення пандемії COVID-19 внесло зміни в роботу підприємств, зокрема в організацію роботи персоналу. Для уникнення поширення гострої респіраторної хвороби COVID-19, спричиненої коронавірусом, в Україні активно вживаються обмежувальні заходи, які передбачають введення дистанційної та надомної роботи для працівників (Указ Президента, 2020; Постанова Кабінету Міністрів України, 2020).

Законодавчо передбачено, що на час загрози поширення епідемії, пандемії та/або на час загрози військового, техногенного, природного чи іншого характеру умова про дистанційну (надомну) роботу та гнучкий режим робочого часу може встановлюватися у наказі (розпорядженні) власника або уповноваженого ним органу без обов'язкового укладення у письмовій формі

трудового договору про дистанційну (надомну) роботу. (Кодекс законів про працю, 2021, ст. 60)

У Кодексі законів про працю (2021) наводиться визначення надомної роботи як «форми організації праці, за якої робота виконується працівником за місцем його проживання або в інших визначених ним приміщеннях, що характеризуються наявністю закріпленої зони, технічних засобів (основних виробничих і невиробничих фондів, інструменту, приладів, інвентарю) або їх сукупності, необхідних для виробництва продукції, надання послуг, виконання робіт або функцій, передбачених установчими документами, але поза виробничими чи робочими приміщеннями власника підприємства, установи, організації або уповноваженого ним органу».

Поняття дистанційної роботи трактується як «форма організації праці, за якої робота виконується працівником поза робочими приміщеннями чи територією власника або уповноваженого ним органу, в будь-якому місці за вибором працівника та з використанням інформаційно-комунікаційних технологій» (Кодекс законів про працю України, 2021, ст. 60).

З 27 лютого 2021 року набрав чинності Закон України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо удосконалення правового регулювання дистанційної, надомної роботи та роботи із застосуванням гнучкого режиму робочого часу» № 1213-IX (2020), яким на законодавчому рівні врегульовано особливості дистанційної та надомної роботи, гнучкий графік роботи і т.д.

При дистанційній роботі працівник самостійно визначає своє робоче місце поза офісом роботодавця. Закон не обмежує працівника у виборі місця роботи – це може бути приміщення, кафе, коворкінг, парк або будь-яке інше місце, в якому працівник має змогу виконувати роботу з використанням інформаційно-комунікаційних технологій (Цветкова, 2021).

Місцем виконання надомної роботи є місце проживання працівника або інше приміщення, в якому є все необхідне для виконання роботи (робоча зона, технічні засоби тощо). Визначальною рисою надомної роботи є те, що місце виконання роботи є фіксованим та не може бути змінене без погодження з роботодавцем (Цветкова, 2021).

Цікавим моментом є те, що при надомній роботі забезпечення працівника необхідними для виконання роботи засобами покладається на роботодавця, якщо інше не передбачено трудовим договором. Працівник, у разі використання для виконання роботи свого обладнання, має право на компенсацію за його зношування.

При дистанційній роботі забезпечення працівників необхідними для виконання роботи обладнанням та засобами визначається трудовим договором, тобто може бути відповідальністю як працівників, так і роботодавця (Цветкова, 2021).

За результатами дослідження KPMG в Україні, у зв'язку з карантинними заходами 96% опитаних компаній в Україні перевели своїх співробітників на

віддалену роботу. Тільки 4% вказали, що специфіка компанії не передбачає віддалену роботу, як видно з рис. 1 (Дії HR в ситуації пандемії, 2020).

Проведене опитування показало, що половині компаній вдалося перевести на віддалену роботу більше 75% співробітників.



**Рис. 1. Відсоток працівників компаній в Україні, переведених в режим дистанційної роботи**

Джерело: (Дії HR в ситуації пандемії, 2020)

На порталі grc.ua оприлюднені результати соціологічного опитування щодо оцінки працівниками переваг та недоліків організації дистанційної та надомної роботи. (Оцінка організації дистанційної та надомної роботи, 2021).



**Рис. 2. Оцінка працівниками переваг та недоліків організації дистанційної та надомної роботи**

Джерело: (Оцінка організації дистанційної та надомної роботи, 2021)



Як бачимо, переважна більшість опитаних респондентів оцінила переваги дистанційної роботи та хотіла б працювати так і надалі.

Зазначимо, що під час дії карантину роботодавець наділений правом в односторонньому порядку встановлювати режим надомної або дистанційної роботи без укладення письмового трудового договору з працівником (Цветкова, 2021).

Отже, головною відмінністю дистанційної та надомної роботи є місце виконання роботи, яке при надомній роботі є фіксованим, а при дистанційній обирається на розсуд працівника. Інші умови виконання як дистанційної, так і надомної роботи письмово погоджуються між працівником та роботодавцем. Підкреслюємо, що наразі вкрай важливого значення набувають письмові домовленості між сторонами трудових відносин. Такі домовленості можуть бути зафіксовані у письмовому трудовому договорі або ж передбачені внутрішнім положенням (політикою, інструкцією) про дистанційну та надомну роботу, затвердженим наказом роботодавця та доведеним до відома працівників.

#### **Список використаних джерел:**

1. Указ Президента України Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 13 березня 2020 року «Про невідкладні заходи щодо забезпечення національної безпеки в умовах спалаху гострої респіраторної хвороби COVID-19, спричиненої коронавірусом SARS-CoV-2». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/87/2020#Text>

2. Постанова Кабінету Міністрів України від 11 березня 2020 р. № 211 «Про запобігання поширенню на території України гострої респіраторної хвороби COVID-19, спричиненої коронавірусом SARS-CoV-2» URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/211-2020-%D0%BF#Text>

3. Кодекс законів про працю України (2021). Зі змінами та доповненнями. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text>

4. Закон України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо удосконалення правового регулювання дистанційної, надомної роботи та роботи із застосуванням гнучкого режиму робочого часу» від 04 лютого 2021 року № 1213-IX URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1213-20#Text>

5. Цветкова, К. (2021, березень 5). Працювати з дому – легально. Що передбачає новий закон про дистанційну та надомну роботу? Економічна правда. URL: <https://www.epravda.com.ua/rus/columns/2021/03/5/671651/>

6. Дії HR в ситуації пандемії. (2020). Звіт за результатами опитування KPMG в Україні. URL: <https://home.kpmg/ua/uk/home/insights/2020/05/hr-actions-in-pandemic-survey.html>

7. Оцінка організації дистанційної та надомної роботи. Результати соціологічного опитування. (2021). Портал grc.ua. URL: <https://grc.ua/>

## УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ПАНДЕМІЇ COVID-19

**Тарновська І.В.,**

к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту, публічного управління та адміністрування

Державний університет інфраструктури та технологій, м. Київ, Україна

**Сирих Ю.В.,**

здобувач першого (бакалаврського) оівня вищої освіти

Державний університет інфраструктури та технологій, м. Київ, Україна

Глибину впливу, який COVID-19 має і матиме на людей, організації, суспільство та економіку, не можна недооцінювати. Реальність COVID-19 поставила безпрецедентні вимоги та виклики для керівників бізнесу, враховуючи глибокий і миттєвий вплив на людський капітал.

Сучасні економічні реалії пов'язані з поширенням епідемічної небезпеки, викликаній спричиненою пандемією COVID-19 змусили функції HR в компаніях в екстреному порядку змінити підходи до управління персоналом.

В Україні більшість компаній розуміють, що зміни до підходів у роботі неминучі. Деякі компанії під час карантину використовували старі підходи та діяли за шаблоном: звільнення працівників у відповідь на кризу. Проте більшість враховувала ризик дефіциту кадрів. Ці компанії діють більш стратегічно й намагаються зберегти команду, щоб не втратити конкурентоспроможність після закінчення обмежень.

У табл. 1 узагальнено основні висновки експертів щодо викликів, що ставляться до співробітників, відділів по управлінню персоналом.

Таблиця 1

### Виклики, що ставляться до співробітників, відділів по управлінню персоналом

Виклики перед працівниками	Виклики перед HR-командами
<ul style="list-style-type: none"><li>- Стрес;</li><li>- Безробіття;</li><li>- Неоплачувана відпустка;</li><li>- Адаптованість до дистанційного управління;</li><li>- Брак знань інтернет-можливостей.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Управління панікою;</li><li>- Уникання звільнень;</li><li>- Утримання працівників;</li><li>- Віддалене управління;</li><li>- Брак знань технологій;</li><li>- Відсутність антикризового управління;</li><li>- Нові правила техніки безпеки;</li></ul>

Джерело: сформовано на основі (*Influence of Covid-19 Crisis on Human Resource*, 2020; Пенюк, 2020)

В період пандемії компанії запровадили цілу низку нових підходів до управління персоналом. Це, зокрема, перехід на скорочений день та тиждень, впровадження позмінної роботи тощо. На відміну від кризи 2008 року, коли єдиною стратегією компаній було масове звільнення робітників, наразі

пріоритетом є утримання співробітників. Згідно проведеного опитування компанією KMPG, 71% українських компаній не планують скорочень працівників (Дії HR в ситуації пандемії, 2020).

Найбільш популярний захід, до якого вдаються компанії для надання допомоги співробітникам в ситуації пандемії, - це забезпечення співробітників засобами індивідуального захисту. Так чинять 63% опитаних компаній. 43% респондентів оплачують таксі, а 15% – оплачують доставку необхідного обладнання з офісу. Деякі компанії (12%) оплачують консультації з психологом, телемедицину. Третина компаній скоротили програми навчання співробітників, приблизно 5% респондентів відмінили доплати на компенсацію обідів і проїзд до місця роботи (Дії HR в ситуації пандемії, 2020).

Компанії замислюються над тим, аби вкласти кошти у віддалені робочі можливості, забезпечуючи працівникам умови для продуктивної роботи з дому. Деякі з введених зараз практик компанії розглядають як постійний варіант у подальшій роботі: дистанційна робота (80%), онлайн-підбір (27%), онлайн-навчання (52%), що продемонстровано на рис. 1.



**Рис. 1. Заходи, які компанії застосували тимчасово у умовах пандемії, але планують залишити в майбутньому**

*Джерело: (Дії HR в ситуації пандемії, 2020)*

На думку фахівців, для ефективного управління персоналом в умовах пандемії «держава має створювати державні підприємства і безпосередньо управляти створенням нових робочих місць, або мотивувати діючих роботодавців на створення нових та запрошення населення на роботу. Має бути зацікавленість бізнесу розвиватися. Лише створенням стимулюючих інструментів для розвитку різних сфер життя ми зможемо виходити на новий рівень і поступово починати говорити про справді заможну державу» (Романюк, Державний центр зайнятості, 2020).

Таким чином, всесвітня пандемія COVID-19 несподівано вплинула на усі сфери життя, але працівники компаній, як завжди, поступово адаптуються та починають перетворювати негативні, на перший погляд зміни на корисні, які тільки вдосконалюють та покращують бізнес-процеси. Система управління персоналом повинна ґрунтуватися виключно на новітніх, часто інноваційних методах підбору, навчання, стимулювання росту та мотивування персоналу.

### Список використаних джерел:

1. Дії HR в ситуації пандемії. (2020). Звіт за результатами опитування KPMG в Україні. URL: <https://home.kpmg/ua/uk/home/insights/2020/05/hr-actions-in-pandemic-survey.html>
2. Influence of Covid-19 Crisis on Human Resource Management and Companies' Response: The Expert Study. (2020). URL: [https://researchleap.com/wpcontent/uploads/2020/10/02.Influence\\_of\\_Covid\\_19\\_crisis\\_on\\_Human\\_Resource\\_Management\\_and\\_Companies-2.pdf](https://researchleap.com/wpcontent/uploads/2020/10/02.Influence_of_Covid_19_crisis_on_Human_Resource_Management_and_Companies-2.pdf) (дата звернення: 22.11.2021).
3. Пенюк, В.О. (2020). Особливості HR-менеджменту в умовах пандемії *Економіка та управління підприємствами*. Випуск IV (80), 138-151. <https://orcid.org/0000-0002-7005-4173>
4. Романюк, Р. (2020, травень 5). Про економіку, персонал і сучасні тренди в умовах пандемії. Державний центр зайнятості. URL: <https://vol.dcz.gov.ua/novyna/pro-ekonomiku-personal-i-suchasni-trendy-v-umovah-pandemiyi>

## КАНБАН – ОДИН ІЗ ПРИНЦИПІВ МЕТОДИКИ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСАМИ

### Урсакій Ю.А.

к.е.н., доцент кафедри менеджменту, міжнародної економіки та туризму  
Чернівецький торговельно-економічний інститут КНТЕУ, м. Чернівці,  
Україна

В сучасних реаліях розвитку підприємництва пошук інноваційної складової, яка б забезпечила ефективне функціонування є чи не найголовнішим. Позитивним моментом є факт започаткування підприємницької діяльності зі стратапу. Але це на стільки інтелектуально та матеріально трудомісткий процес, що не кожен підприємець може собі дозволити. Тому актуальним є введення інновацій у вже існуючі процеси виробничого чи управлінського характеру, що дозволять підвищити їх ефективність.

Багато науковців досліджують інноваційні складові щодо управління різного роду процесами, особливо в період пандемії COVID-19. Так, Пенюк В.О. надає перевагу та пропонує використовувати технічно-організаційні заходи щодо покращення роботи персоналу (Пенюк, 2020). Кубіцький С.О. та Урсакій Ю.А. розглядають ефективність процесів з точки зору психологічно-лідерських якостей менеджера. Тому використання та застосування інноваційних методів в управлінні будуть завжди актуальними. Одним з таких методів є канбан (Кубіцький, Урсакій, 2020) .

Канбан - це система постановки завдань і організації робочих процесів для ефективного досягнення поставлених цілей. Дана методологія передбачає прозорість просування роботи і є одним з підходів Agile.

Канбан допомагає відслідковувати процес виконання поставлених завдань і розподіляти навантаження між співробітниками. Цей метод дозволяє ефективно управляти роботою команди і стежити за термінами її виконання. Візуалізація всіх етапів дозволяє кожному співробітнику бути в курсі просування процесів. Основні принципи методології канбан полягають у наступному (Kanban method: boards, cards and optimization, 2020); What is Kanban: Principles and Benefits, 2021):

1. Візуалізація процесів. Важливо, щоб всі поставлені завдання були додані до плану. Їх статус потрібно оновлювати у міру завершення кожного пройденого етапу. Такий підхід дозволяє крок за кроком просуватися вперед, стежити за прогресом і бачити завдання, вирішення яких вимагає більшого часу і допомоги.

2. Угруповання завдань. Цероблять на підставі статусів. Найпростіший спосіб - розділити завдання на три колонки: «Треба виконати», «Виконується», «Виконана». Такий підхід передбачає переміщення поставленого завдання з одного етапу на інший і візуалізує робочий процес.

3. Увага до незавершеним завданням. Якщо завдання підвисають на якомусь етапі, слід розібратися в причинах, розподілити ресурси в разі потреби або надати необхідну підтримку, щоб завершити роботу.

4. Постійне вдосконалення. Контроль за дотриманням термінів виконання завдань і їх переміщенням з одного рівня на інший в системі канбан допомагає бачити слабкі місця в процесах. Тому можна чітко визначити, де потрібно приділити більше часу роботі, де менше, а в яких ситуаціях варто скорегувати навантаження.

Методологія канбан передбачає гнучкий підхід до організації роботи, що дозволяє легко додавати нові завдання, змінювати їх пріоритетність, збільшувати або скорочувати терміни виконання. Основними перевагами, якими володіє методологія канбан є:

- гнучкість планування. Система канбан побудована таким чином, що команда концентрується на одному конкретному завданні, незважаючи на те, що їх може бути кілька. При цьому, керівник може змінювати пріоритетність роботи, не зачіпаючи робочий процес. По завершенню одного завдання команда приступає до наступного;

- контроль термінів виконання. Методологія канбан дозволяє відстежувати робочий процес, оптимізувати його тривалість і прогнозувати час, який буде потрібно для вирішення майбутніх завдань;

- підвищення ефективності роботи. Багатозадачність знижує якість роботи і уповільнює просування вперед. Чим більше «зависає» невирішених завдань, тим частіше доводиться між ними перемикатися. Метод канбан

мінімізує застої, бо дає змогу швидко виявляти слабкі місця. Це дозволяє скорочувати час роботи над завданням і підвищувати якість результату;

- наочність просування роботи. Одне з головних переваг управління процесами за методом канбан. Коли всі члени команди мають доступ до поставлених завдань і результативності просування, то легше виявити проблеми і усунути їх.

Однак, незважаючи на всі явні переваги такого підходу управління, у нього все ж є певні недоліки:

- не підходить для довгострокового планування. Метод канбан розрахований на досягнення короткострокових цілей. Робота вибудовується на вирішенні актуальних завдань, при цьому їх пріоритетність може змінюватися в залежності від обставин.

- не підходить для великих команд. Чим більше людина задіяно в робочому процесі, тим складніше контролювати виконання завдань. Тому, найкраще, щоб в одній команді було не більше десяти осіб, в ідеалі - п'ять

Таким чином, у методології канбан немає жорстких правил або обмежень. А її ефективність настільки дієва та універсальна, що її використовують у найрізноманітніших сферах: HR-фахівці для відбору кандидатів, розробники ПЗ, стартаперів та навіть блогери. Цей підхід також можна зустріти в CRM-системах при розробці Pipeline продажів.

#### Список використаних джерел:

1. Peniuk, V. (2020). Features of HR management under pandemic condition. *Bulletin of the Chenivets Institute of Trade and Economics. Economic sciences*, 4 (80), 138-151. doi: <http://doi.org/10.34025/2310-8185-2020-4.80.10>
2. Ursakii, Yu. & Kubitskyi, S. (2020). Leader's role in staff motivation. *Bulletin of the Chenivets Institute of Trade and Economics. Economic sciences*, 1-2 (77-78), 325-338. doi: <http://doi.org/10.34025/2310-8185-2020-1.77-2.78.28>
3. Kanban method: boards, cards and optimization. (2020). Retrieved from <https://weeek.net/ru/blog/chto-takoe-kanban>
4. What is Kanban: Principles and Benefits. (2021). Retrieved from <https://sendpulse.ua/ru/support/glossary/kanban>

### ЗАВДАННЯ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ГОТЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ ЯК СКЛАДОВА РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ ТУРИСТИЧНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ

**Урушкіна А.О.,**

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти

Харківський національний економічний університет імені Семена  
Кузнеця, м. Харків, Україна

**Науковий керівник: Дехтяр Н.А.,**

к.е.н., доцент, доцент кафедри туризму

Харківський національний економічний університет імені Семена  
Кузнеця, м. Харків, Україна

Якість обслуговування – це комплексний підхід, один із значущих критеріїв результативності розвитку готельних підприємств, який включає аналіз, планування і управління. Основною складовою всієї структури обслуговування на високому рівні є якість готельних послуг, яка у свою чергу створює певні національні стандарти якості комплексної туристичної інфраструктури, доступної у рекреаційному регіоні. На жаль, в Україні склалася ситуація, коли ефективність роботи кожного підприємства, тим паче – тих, що належать до різних галузей, оцінюється окремо. Хоча туристичні оператори і агентства, екскурсійні бюро, перевізники, готелі, страхові компанії, банки та інші підприємства, що забезпечують цілісний туристичний продукт співпрацюють у тісному взаємозв'язку, у цілому додаючи до якості туристичної інфраструктури, вони керуються різними стандартами та нормативами, якщо останні взагалі існують чи є встановленими на законодавчому рівні. Різні складові управління розвитком рекреаційних регіонів, у тому числі і контроль за якістю обслуговування у закладах розміщування, повинні здійснюватися у комплексі, з розумінням того, як окремі заходи впливатимуть на функціонування системи господарських зв'язків. У цьому сенсі доречно розглянути досвід Туреччини, яка пройшла шлях від стихійної розбудови туристичних регіонів (втім, цей період тривав недовго) до упровадження загальнодержавних комплексних стратегій. Слід відзначити, що в основі появи нових рекреаційних районів у Туреччині практично завжди було будівництво готелів та створення національних готельних мереж.

Управління якістю послуг у готельній галузі – одна із складових алгоритму управління, спосіб організації діяльності готельного підприємства. На нинішньому конкурентному ринку готельних послуг високий показник якості обслуговування гостей характеризуються механізмом конкурентної переваги. Переважна більшість наукових підходів стверджує, що управління – це безпосередній вплив на об'єкт. Вплив заснований на здійсненні комплексу заходів, які в кінцевому підсумку змінюють стан об'єкта управління (Бакало та ін., 2020).

Відповідно до міжнародного критерію ISO 9000, якість – це множинність властивостей та особливостей послуг, які здатні задовольняти набуті чи прогнозовані потреби споживачів. Якість стимулює замовника вибрати той чи інший продукт або послугу (якщо не приймати до уваги цінову політику). На деяких сегментах ринку (наприклад, VIP-туризму) саме якість впливає на рішення покупця скористатися послугами конкретного готелю, а не готелю-конкурента. Між якістю та успішною реалізацією готельних послуг існує прямо

пропорційна залежність, а з цього випливає, що погіршення якості веде до втрати відвідувачів, а отже – і прибутку.

Значна кількість резидентів України відлітають на відпочинок до Туреччини, Чорногорії, Хорватії та Єгипту, витрачаючи суттєву суму коштів, бо саме там вони знаходять належну якість обслуговування. Відпочинок у Туреччині найчастіше поєднує високу якість послуг та відносно низькі ціни на масовому ринку, але навіть у даної країни є приклади (у декількох регіонах) не зовсім успішної реалізації туристичних послуг, де потрібне оновлення системи управління якістю. Через проблеми надмірного заселення та пікових прибуттів упродовж достатньо тривалого туристичного сезону, туристична інфраструктура південного та південно-західного узбережжя переповнена індивідуальними відпочиваючими (понад тих, хто придбав путівки у туристичних операторів, тобто ввійшов до прогнозованого обсягу в'їзного потоку) потерпає від нестачі інвестицій – сума потрібних коштів значно перевищує заплановану), а наявні рекреаційні об'єкти та площі не можуть ефективно використовуватися, адже можливості розміщення в регіоні вже обмежені. Той факт, що площа земель, де дозволено інвестувати в туристичну інфраструктуру, обмежена, а інші корисні площі заповнені приватними поселеннями, також перешкоджає надходженню нових інвестицій у регіон (Емеклі, 2016).

Розробці системи управління якістю послуг слід приділяти належну увагу для того, щоб розкрити туристичний потенціал регіонів у спосіб, який буде привабливим для місцевих та іноземних туристів та надасть змогу диверсифікувати послуги. Необхідно створювати нові та відновлювати існуючі туристичні центри, представляти їх туристам як високоякісну альтернативу, використовуючи різні концепції відпочинку, розробляти альтернативні послуги, які об'єднують різні можливості обслуговування, а також підтримувати та заохочувати проекти, що надходять зі сторони громадськості та органів місцевого самоврядування. Тоді рекреаційна діяльність може вийти на перший план у стратегії розвитку регіону та якість наданих послуг буде на більш високому рівні (Ардахан, 2018). Для підвищення якості послуг необхідні інвестиції, що будуть відповідати потребам регіону – і головне, що вони можуть бути спрямованими не лише суто до туристичних об'єктів, а й інших об'єктів життєзабезпечення чи промисловості адміністративної одиниці.

Звісно, для упровадження комплексних стратегічних програм необхідно збільшувати інвестиції, створювати спільні (міжгалузеві) центри з територіального проектування для ефективного подолання поточних проблем місцевих підприємств у стислі строки, намагатися отримати максимальну вигоду від внесків з бюджетів органів місцевого самоврядування, забезпечувати інфраструктурні та будівельні роботи після узгодження з відповідними державними установами та муніципалітетами. У свою чергу, місцева влада повинна виконувати свою частину зобов'язань для підвищення якості послуг, що пропонуються місцевим та іноземним туристам, та забезпечувати потребу в



рекламі (часто – за допомогою дипломатичних каналів) з метою просування рекреаційного туристичного потенціалу регіонів за межами країни.

Подальше розширення мережі готелів є досить перспективним для українського ринку, оскільки в умовах обмеження міжнародного туризму зростає попит на внутрішню інфраструктуру; великі заклади розміщування, щос платниками податку на загальній основі, здатний приносити значний дохід до бюджету країни, на відміну від приватних мікропідприємств (хоча, звісно, потрібно підтримувати малий та середній бізнес). Організація системи контролю за якістю готельних послуг неможлива без попередньої оцінки технологічного циклу на кожному підприємстві. А визначити якість туристичної послуги, особливо за відгуками індивідуальних споживачів, важко, так як до властивостей послуг нематеріальної сфери, порівнюючи з товарами, відносяться невловимість, невіддільність виробництва та споживання, зміна якості у процесі надання та неможливість зберігання у запасах.

Готельні послуги персоналізовані та відрізняються масштабністю. На їхню якість впливає зовнішнє та внутрішнє середовище підприємства – закладу розміщування. До впливів зовнішнього середовища належать технологічні, історичні, культурні, організаційні, правові, соціальні, політичні та міжнародні чинники. Серед внутрішніх аспектів, що впливають на якість готельних послуг, можна назвати маркетингову політику підприємства, стан матеріально-технічної бази, компетентність персоналу, довіра споживачів та постачальників, репутація на ринку, надійність, безпека, доступність, наявність достовірної інформації та ін.

Якість послуг оцінюється на основі якості обслуговування, визначаючи корисні характеристики самого механізму надання послуги. До отриманого на першому етапі показника додається оцінка похибок, які з'явилися в процесі надання послуги. Важливо відзначити, що згідно з ISO 9000 в підсистему якості входять тільки ті чинники, які максимально впливають на якість. У готельному менеджменті до постачаючих компонентів відносяться: наявність відповідної матеріально-технічної бази, кваліфікований персонал та функції управління якістю. Матеріально-технічна база та кваліфікований персонал розглядаються першоосною надання готельних послуг. І вже доведеним є порівняння витрат на підтримання лояльності постійних відвідувачів та залучення нових – останнє є набагато дорожчим.

#### Список використаних джерел:

1. Bakalo, N., Gryshko, V., & Sushchenko, O. (2020). Features of Management and Modeling of Business Processes of Tourist Enterprises. *Економіка і регіон*, 4(79), 54-62. Retrieved from <http://reposit.nupp.edu.ua/handle/PolNTU/9859>
2. Emekli, G. (2016). Sürdürülebilir Turizmde Çeşitlendirmenin Önemi: Çeşme-İzmir. *TUCAUM Uluslararası Coğrafya Sempozyumu Bildiri Kitabı*. Düzenleyen Ankara Üniversitesi, Ankara. 429-438. Retrieved from [http://tucaum.ankara.edu.tr/wp-content/uploads/sites/280/2015/08/ semp5\\_42.pdf](http://tucaum.ankara.edu.tr/wp-content/uploads/sites/280/2015/08/ semp5_42.pdf)

3. Ardahan, F. (2013). Rekreatyonel Egzersize Gdleme leđi'nin (REMM) eřitli Demografik Deđiřkenlere Greİncelenmesi: Antalya rneđi. *Rekreatyon Arařtırmaları Kongresi, Antalya, Turkey, 57-72*. Retrieved from <https://avesis.akdeniz.edu.tr/ardahan/yayinlar>

## ФОРМУВАННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА

**Харчук О.Г.,**

к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту, публічного управління та адміністрування

Державний університет інфраструктури та технологій, м. Київ, Україна

**Кузьменко С.В.,**

здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

Державний університет інфраструктури та технологій, м. Київ, Україна

Кадрова політика є основоположною і надзвичайно вагомою частиною корпоративної культури для всіх сучасних підприємств незважаючи на їх форми власності. Від того на скільки правильно вона буде побудована та ефективно застосована залежить розвиток фірми та її кадрів.

Кадровою політикою називають сукупність завдань та ідей, застосованих щодо персоналу певної організації.

Головними цілями кадрової політики є:

- утворення кадрового потенціалу, методи та принципи підбору;
- вдосконалення рівня освіти працівників;
- дослідження плинності кадрів;
- навчання та розміщення кадрів;
- перепідготовка та профорієнтація кадрів, перевірка рівня кваліфікації

та відповідна атестація (Виноградський, Виноградська, Шканова, 2009).

Ведучи мову про політику кадрів, не можна ідентифікувати її як управління персоналом. Поняття «управління персоналом» та «політика» насправді зовсім не однакові. «Управління» - термін набагато об'ємніший, у даному разі однією із елементів якого є кадрова політика. Кадрова політика - це лише інструмент керування робочою силою. Остання ж несе в собі ширший підтекст.

Управління персоналом можна розглядати як діяльність, що направлена на здобуття найефективнішого з варіантів використання персоналу з метою досягнення цілей компанії та особистих цілей суб'єктів господарювання. Чітко визначається спрямованість роботи з кадрами, яка підлягає корекції відповідно до впливу корпоративної стратегії.

Успішність стратегії лежить в прямій залежності від зовнішніх і внутрішніх факторів. Чинникамизовнішнього середовища є обставини, на які поведінка підприємства не має належного впливу. Організація повинна

адаптуватися до цих факторів, беручи до уваги їх присутність при розробці стратегії, щоб правильно визначити рівень попиту кадрів для подальшого пошуку оптимальних джерел їх покриття.

У сучасних умовах стає все більш значимою роль ефективного підприємства через те, що технології виробництва стають доступнішими і вона залежить від досвіду накопиченого в процесі роботи. Напрямки апарату управління тісно пов'язані спрямуванням діяльності відділу кадрів у певній організації. Простіше кажучи, курс управлінської стратегії підприємства відповідає чинним у ньому завданням системи управління персоналом.

Політика кадрів організації повинна забезпечувати:

- організаційну інтеграцію – вище керівництво і лінійні керівники затверджують сформовану стратегію управління людськими ресурсами як “свою власну” і інтегрують її у свою оперативну роботу та тісно взаємодіють з функціональними службами;

- високий рівень відповідальності усього персоналу, що означає як ідентифікацію з базовими стандартами, так і реалізацію вказаних цілей на практиці;

- функціональність – різноманітність функціональних задач, що являють собою відмову від традиційного, жорсткого розрізнення видів робіт, а також застосування варіантних форм трудових контрактів (повні, часткові та погодинні види зайнятості);

- структурність – пристосування до постійного поглинання знань, змін в організаційній структурі, гнучкість організаційнокадрового потенціалу, підвищена якість роботи та кінцевих результатів, стандартів праці (робоче середовище, зміст роботи, задоволеність працівників).

Мета кадрової політики (Михайліченко, Рудик, 2017):

1. Чітке дотримання норм і правил розроблених трудовим законодавством.
2. Поповнення персоналу підприємства якісними та ефективними кадрами відповідно до заявлених вимог.

3. Оптимальне використання відібраних кадрів.

4. Сприяння дружній та командній атмосфері у колективі.

5. Забезпечення функціональності кадрів.

6. Визначення критеріїв підбору персоналу, його навчання та підвищення кваліфікації.

7. Проведення розвиваючих заходів по підвищенню кваліфікації працівників.

8. Визначення рівня ефективності впроваджених заходів.

Кадрова політика в своїй діяльності займається:

- щоденною роботою з кадрами;

- розробляє плани на майбутній період розвитку;

- керує працівниками;

- розробляє та проводить заходи, що направлені на підбір та розширення, при необхідності, штату;

- формує соціальні заходи, що спрямовані на покращення стануперсоналу;

- визначає систему винагород працівників тощо.

Система комунікації з кадрами повинна бути спланована таким чином, щоб постійно домагатися збільшення в складі робочої сили підприємства тих людей, хто має гарні знання і стежити за тим, щоб таких працівників ставало усе більше в кожному підрозділі.

Не менш важливим є довгострокове планування кадрової політики фірми. Бажано проводити аналіз факторів зовнішнього середовища, щоб переконатися в тому, що є пропозиція визначених професій для комплектування особового складу, саме таких, що служать, але яких ще немає в штаті організації.

Крім цього, може бути розроблена погоджена кадрова політика, в яку входять системи набору, підготовки, удосконалювання й оплати кадрів, а також політика відносин між апаратом управління і працівниками.

Найбільший успіх господарювання досягається тоді, коли всі функціональні підсистеми управління персоналом узгоджені в часі та просторі й застосовуються одночасно (Балановська, Гоголю, Драгнева, Драмарецька, Троян, 2018).

#### **Список використаних джерел:**

1. Vinogradsky, M.D., Vinogradskaya, A.M., Shkanova, O.M. (2009). *Personnel management*. 2nd edition. Kyiv.CUL.
2. Mikhailichenko, M.V., Rudyk, Y.M. (2017). *Personnel management*. Kyiv. CP "COMPRINT".
3. Balanovskaya, T.I., Gogulya, O.P., Dragneva, N.I., Dramaretska, K.P., Trojan, A.V. (2018). *Personnel management*. 2nd edition. Kyiv.

## **ПРОБЛЕМИ ПЛАНУВАННЯ МЕНЕДЖЕРІВ РІЗНИХ ЛАНОК УПРАВЛІННЯ**

**Харчук О.Г.,**

к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту, публічного управління та адміністрування

Державний університет інфраструктури та технологій, м. Київ, Україна

**Коваленко Д.П.,**

здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

Державний університет інфраструктури та технологій, м. Київ, Україна

Існує три основні ланки менеджерів: низького, середнього та вищого рівнів. На кожному із цих рівнів управлінець зіштовхується з різним родом проблем в залежності від займаної посади та ряду повноважень, так як у сучасних менеджерів величезний спектр функцій. Рівень менеджера, його

обізнаність у роботі організації напряду буде впливати на процес плануваннята його якість.

Планування - одна із основних функцій менеджменту, що покликана для формування та прогнозування майбутніх дій щодо організації, її розвитку, технології та процесів, що виникають всередині. Воно відштовхується від наявних ресурсів, вказує на цілі та мету компанії, допомагає ширше розуміти шляхи, що призведуть до успішного розвитку.

Наразі виділяють основні три види планування: стратегічне, тактичне і оперативне. Пропонується розглянути даний процес через призму саме цих показників, оскільки вони відбивають роль менеджерів різних ланок та допоможуть зрозуміти їх внесок у покращення організації (Баєва, Згалат-Лозинська, Фетісова, 2008).

Почнемо саме зі стратегічного планування. Він характерний для менеджерів вищої ланки. Даний вид має глобальний характер, оскільки ми оцінюємо довгострокову перспективу організації (від 5 до 10 років). Саме на цьому етапі власник фірми разом із менеджерами визначають мету та цілі організації, виходячи із наявних ресурсів (Довгань, Каракай, Артеменко, 2009).

Стратегічне планування може допомогти у знаходженні нових ринків збуту, пошуку інноваційної стратегії маркетингу, створення нових товарів та послуг, оновлення устаткування, тощо. Він передбачає майбутні покращення, які необхідно буде впровадити для виживання та досягнення певних висот компанією. Проте, тут менеджер стикається з проблемою того, що він не завжди буде орієнтуватися на майбутнє та має передбачити чинники, що виникнуть у майбутньому. Стратегічне планування включає у себе позитивний погляд на перспективу компанії і не завжди є об'єктивним. Для того, щоб він був стійким, менеджер має передбачити майбутні зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищі, щоб швидко мобілізувати ресурси на адаптацію до нових випробувань. Стратегічне планування допоможе у створенні нових проектів або їх концептів, що будуть наслідком цього процесу (Смолін, 2014).

Наступним буде етап тактичного планування, що притаманний менеджерам середньої ланки. Тут управлінець спирається на середньострокове передбачення (від 1 до 3 років) певних подій та організацію, організацію комунікації між робітниками різних рангів та використання ресурсів згідно їх наявності. Тут необхідні об'єктивні та обґрунтовані завдання та засоби, що будуть реалізовувати цілі та мету організації (Довгань, Каракай, Артеменко, 2009). Як було зазначено вище, цей вид планування використовують менеджери середньої ланки, котрі отримують певні завдання від вищого начальства. Вони організовують проекти та їх учасників згідно з планом вище поставленого керівництва. Тактичний вид, на відміну від стратегічного, є більш конкретним, оскільки містить у собі певні числові дані та результати своєї праці, котрі можуть у повній мірі показати доцільність пошуку нових або подовження та реалізацію старих методів розвитку організації (Баєва, Згалат-Лозинська, Фетісова, 2008). На цьому етапі управлінець більше задіяний у проекті, його

реалізації та наслідках, що будуть відображатися у процесі роботи. Тут виникає більша комунікація з учасниками робочого процесу та поглиблення у технологію, що притаманна виробництву. Менеджер середньої ланки стикається напряду з проблемами, що потрібно вчасно помічати і виправляти.

Останній, проте не менш важливим видом являється оперативне планування. Його відносять до менеджерів нижньої ланки. Цей етап передбачає короткострокове планування (до 1 року) та має на меті реалізацію процесів, що будуть допомагати у виконанні довгострокових та середньострокових планів, що були поставлені вищим керівництвом (Смолін, 2014).

У процесі оперативного планування менеджер все більше занурюється у технологію виробництва, має більше комунікації із робітниками, безпосередньо надає їм певні задачі. Тобто, на цьому етапі здійснюється детальна розробка планів виробництва. Менеджер нижньої ланки вирішує поточні питання. На цьому етапі управлінець розробляє плани виготовлення продукції, табель робітників. Оперативне планування являється динамічним процесом, оскільки у будь-який момент може статися поломка на виробництві або робітник може з якоїсь причини не вийти на роботу, що не дозволить не тільки пришвидшити технологічний процес, а і в разі скоротити його. Його задачею являється якісне виконання планів виробничої діяльності, скорочення тривалості даних процесів та встановлення оптимального режиму роботи підприємства (Баєва, Згалат-Лозинська, Фетісова, 2008).

Кожен із вищеперерахованих видів планування не може існувати одне безодного. Процес планування являється циклічним процесом, котрий потребує великої уваги. Якщо на виробництві виникають проблеми, то реагують спочатку менеджери нижньої ланки, а потім і вищих рангів, якщо проблема буде невирішеною. Планування працює таким же чином, оскільки плани можуть змінюватись і їх необхідно оновлювати згідно із певної ситуації.

Для детальнішого і ефективнішого планування рекомендується використовувати SWOT- та PEST-аналіз організації для того, щоб передбачити зовнішні та внутрішні чинники організації. Ці інструменти мають бути використані в сукупності для ширшого розуміння перспектив та загроз. Аналізування допоможе розробляти нові плани, в залежності від внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства.

Отже, процес планування підв'язаний за кожним менеджером та відіграє важливу роль у функціонуванні організації. Основною проблемою кожного управлінця являється нестабільність середовища, у якому вони працюють, тому дослідження мають бути регулярними, плани необхідно оновлювати згідно сучасних тенденцій. Від цієї функції напряду залежить успіх компанії, тому менеджери мають приділяти особливу увагу плануванню, не переобтяжувати його, мислити об'єктивно та розуміти, що повинні бути альтернативні шляхи для того, щоб уникнути майбутніх проблем.

**Список використаних джерел:**

1. Baeva, O.V., Zgalat-Lozynska, L.O., Fetisova, N.I. (2008). *Fundamentals of Management*. К.
2. Dovgan, L.E., Karakay, Y.V., Artemenko, L.P.(2009), *Strategic Management*. К. Center for Educational Literature.
3. Smolin I.V.(2014), *Strategic planning of organization*. Kyiv, KNTEU.

**СОЦІАЛЬНІ МЕРЕЖІ ЯК ПОТУЖНИЙ ІНСТРУМЕНТ БУДУВАННЯ  
БРЕНДУ РОБОТОДАВЦЯ**

**Хмільовська Л.В.,**

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти

Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова,  
м. Хмельницький, Україна

**Науковий керівник: Фасолько Т.М.,**

к. е. н., доцент, доцент кафедри математики, статистики та інформаційних  
технологій

Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова,  
м. Хмельницький, Україна

Донедавна здавалося, що соціальні мережі служать виключно для розваг та підтримання міжособистісних зв'язків. Однак спостереження багатьох авторів доводять зворотне: в сучасних умовах діджиталізації спостерігається тенденція до максимально ефективного використання інтернет-простору. Соціальні медіа перетворилися на інформаційні бази, де люди обговорюють найрізноманітніші питання, обирають лідерів думок та активно взаємодіють з бізнес-акаунтами. Ця тема на даний момент є мало дослідженою, але дуже актуальною, тому що кожна фірма, яка прагне побудувати по-справжньому сильний бренд роботодавця та постійно підтримувати його на належному рівні, не може ігнорувати використання такого потужного інструменту як соцмережі. Метою роботи є висвітлення важливості ведення бізнес-профілю в соціальних медіа, що обумовлено його безпосереднім впливом на імідж підприємства як роботодавця.

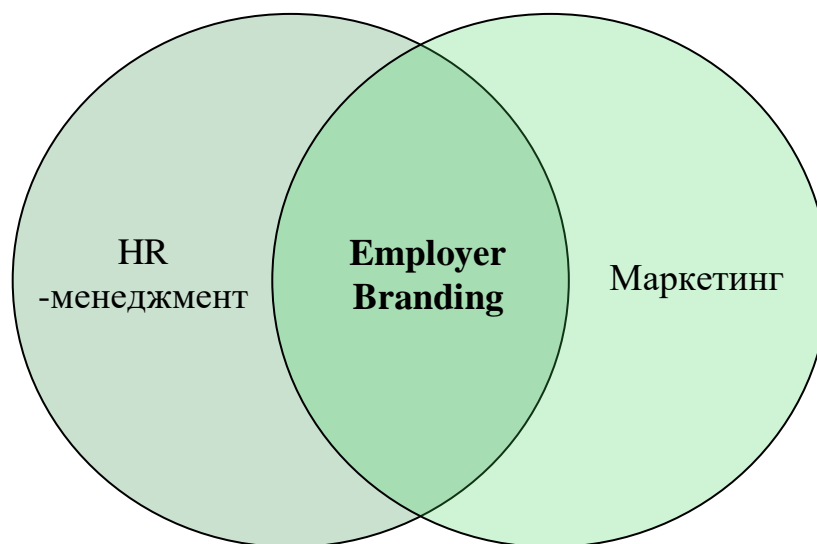
Бренд роботодавця це відносно новий термін, який вперше з'явився на світ у 1996 році, а зараз є пріоритетним пунктом у стратегічних планах більшості провідних організацій. Для його позначення також часто вживається англomовний варіант – Employer Branding (EB) або HR-бренд. Означає сукупність економічних, професійних та психологічних переваг, що пропонуються працівнику в обмін на виконання ним професійних обов'язків (Шевченко, 2017).

Існує безліч мережевих та стаціонарних інструментів, що сприяють становленню іміджу підприємства, однак не всі вони однаково ефективні. За результатами дослідження, яке було проведено в 2019 році, охоплюючи 32

країни і понад 75% світової економіки, – 62% кандидатів перед відправленням резюме шукають інформацію про майбутнє місце праці у соцмережах та інших інтернет-ресурсах (Ancor, 2019).

Вищезгаданий канал просування фірми має безліч переваг. Він доступний на величезній кількості пристроїв для користувачів будь-якого віку та незалежно від географічного розташування, зручний з точки зору безкоштовного ведення облікового запису (за винятком платної реклами (Табачник, 2019), яку теж можна ефективно налаштувати). Організації, що дбають про своє добре ім'я на ринку праці, приділяють належну увагу корпоративному блогу, бо його створення та постійне оновлення допомагає охопити якомога більшу кількість підписників, які в подальшому зацікавляться умовами працевлаштування.

Така тенденція призводить до поступового нівелювання кордонів між HR-менеджментом та маркетингом (Рис. 1). Амбітні рекрутери та управлінці впевнено опановують сфери PR та SMM, тому що несуть відповідальність за імідж компанії через створення якісного контенту (Василик, Іщенко, 2018).



**Рис 1. Складові будовання бренду роботодавця**

*Джерело: опрацювання власне на основі (Василик, Іщенко, 2018)*

Без винятку кожне підприємство в стані створити привабливий акаунт в котрійсь із широкої гами сьогодні існуючих соцмереж. Блог повинен містити не лише актуальну інформацію про діяльність компанії, але також може служити місцем для розміщення актуальних пропозицій щодо відкритих вакансій (Коноваленко, 2020). Люди, які стежать за профілем компанії, люблять її продукти, цікавляться всіма новинами, подіями та мають усі необхідні компетенції для подання резюме, із задоволенням повідомлять про це у коментарях, через особисті повідомлення чи електронну пошту.



Отже, можна зробити висновок, що позиціонування фірми у соціальних мережах шляхом створення привабливого контенту є ефективним способом створення іміджу роботодавця. У результаті збільшується впізнаваність компанії, шляхом розповсюдження актуальних новини про події, публікацій цікавих фактів з професійного життя працівників та організації загалом, інформації про вакансії та перспективи кар'єрного розвитку. Однак варто пам'ятати, що соцмережі – місце лише для сміливих роботодавців, які не бояться регулярно отримувати як виправдану, так і необґрунтовану критику у коментарях чи особистих повідомленнях, завжди мають багато переконливих аргументів і готові до безперервного спілкування з користувачами мережі.

### Список використаних джерел:

1. Шевченко, І.Б., (2017). Innovative views into the future: Корпоративна культура як елемент медіа менеджменту підприємства, 9
2. Ancor. (2019). Дослідження бренду роботодавця. URL: [https://eba.com.ua/wp-content/uploads/2018/10/UA\\_REBR-2019\\_Mironov.pdf](https://eba.com.ua/wp-content/uploads/2018/10/UA_REBR-2019_Mironov.pdf) (дата звернення: 9.10.2021).
3. Табачник, П.Я., (2019). Поняття рекрутингу в трудовому праві України. Соціальне право. *Науковий журнал* № 1, 172
4. Василик, А.В., Іщенко, О.В., (2018). Використання соціальних мереж у сучасному рекрутингу України. *Економічний простір*. №131, 57
5. Коноваленко, Н.Р., (2020) Роль соціальних мереж у сучасному рекрутингу. *Проблеми та шляхи забезпечення ефективного функціонування і стабільного розвитку банківської системи та економіки*, 344

## БРЕНД ТА ЙОГО ОСОБЛИВОСТІ

**Хмурова В.В.,**

к.е.н., доцент кафедри менеджменту

Національний торговельно-економічний університет, м. Київ, Україна

**Кривель М.О.,**

здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

Національний торговельно-економічний університет, м. Київ, Україна

Термін бренд відноситься до бізнес-і маркетингової концепції, яка допомагає людям ідентифікувати конкретну компанію, продукт або особу. Бренди нематеріальні, а це означає, що ви не можете доторкнутися чи побачити їх. Таким чином, бренди допомагають формувати уявлення людей про компанії, їх продукти чи окремих осіб. Бренди часто використовують ідентифікаційні маркери, щодопомагають створити ідентичність бренду на ринку. Вони надають величезну цінність компанії чи окремим особам, надаючи їм конкурентну перевагу перед іншими в тій же галузі. Таким чином, багато

організацій часто шукають правового захисту своїх брендів, отримуючи торгові марки.

Бренди призначені не лише для корпоративного використання. Насправді, зараз бренди також часто використовуються окремими людьми, особливо в епоху реаліті-телебачення та соціальних мереж. Наприклад, сім'я Кардаш`ян здобула цінність свого бренду після того, як прийняла участь у популярному реаліті-шоу. Після цього сім'я разом і її окремі члени використовували своє ім'я для успішного запуску кар'єри в ЗМІ та модельного бізнесу, допоміжних шоу, косметики, парфумерії та лінійки одягу.

Бренди з давна використовувалися для того, щоб виділити окремі продукти серед інших. Ідея брендингу ймовірно виникла ще в 2000 році до нашої ери. Але скоріш за все у той час бренд використовувався дещо по іншому, а саме, як техніка для позначення права власності на продукт або частину власності.

Брендинг використовувався протягом століть. Найстарішим відомим брендом, який все ще використовується сьогодні, є трав'яна паста з Індії під назвою *Chyawanprash*. Також відомо, що ще у 13 столітті італійці почали наносити водяні знаки на свій папір як форму брендингу.

Але одне з найпопулярніших застосувань бренду було в сільській Америці. Тоді термін брендинг використовували скотарі, які клеймували свою худобу щоб відрізнити тварин одного власника від тварин іншого. Бренди почали розвиватися після того, як компанії почали пакувати свої товари наприкінці 1880-х років, щоб відрізнитися від інших компаній.

Тип використовуваного бренду залежить від конкретного суб'єкта, який його використовує. Нижче наведено деякі з найбільш поширених форм брендів:

- **Корпоративні бренди:** корпоративний брендинг – це спосіб для компаній вийти на ринок, і створити про себе найкраще враження, яке зможе дати компанії перевагу перед конкурентами. Для цього перед створенням бренду приймають ряд важливих рішень, таких як ціни, місія, цільовий ринок і цінності.

- **Особисті бренди:** як згадувалося вище, тепер брендинг стосується не тільки компаній. Люди використовують такі інструменти, як соціальні медіа, щоб створити власну персону, тим самим підвищуючи свій бренд. Це включає регулярні публікації в соціальних мережах, обмін зображеннями та відео, а також проведення зустрічей.

- **Продуктові бренди:** Цей тип брендингу, який також відомий як брендинг товарів, передбачає маркетинг одного конкретного продукту. Брендуння продукту вимагає дослідження ринку та правильного вибору цільового ринку.

Тож перед тим як компанія встановлює публічний імідж свого бренду, вона повинна спочатку визначити свою ідентичність бренду або те, як вона хоче, щоб її бачили споживачі. Наприклад, логотип компанії часто містить

повідомлення, слоган або продукт компанії. Мета – зробити бренд запам'ятовуваним і привабливим для споживача.

Зазвичай компанії консультуються з дизайнерськими фірмами, спеціальними командами дизайнерів, або вдаються до допомоги програмного забезпечення для розробки логотипів, щоб придумати ідеї для візуальних аспектів бренду, таких як логотип або символ. Успішний бренд точно відображає повідомлення або відчуття, які компанія хоче донести. Це призводить до впізнаваності бренду, або визнання існування бренду та того, що він пропонує. З іншого боку, неефективний бренд часто виникає через внутрішні непорозуміння між підрозділами компанії.

Як тільки бренд створює позитивні настрої серед своєї цільової аудиторії, кажуть, що фірма створила **капітал бренду**. Деякі приклади фірм, які володіють капіталом бренду та володіють дуже впізнаваними брендами продуктів: Microsoft, Coca-Cola, Ferrari, Apple і Facebook.

Якщо все зроблено правильно, бренд призводить до збільшення продажів не тільки для конкретного продукту, що продається, але й для інших продуктів, що продаються тією ж компанією. Хороший бренд викликає у споживача довіру, і, отримавши хороший досвід з одним продуктом, споживач, швидше за все, спробує інший продукт, пов'язаний з тим же брендом. Як зазначалося вище, це явище часто називають лояльністю до бренду.

Створення бренду дає численні переваги, як для корпорації, так і для окремої особи. Успішний брендинг приносить багато вражень. Але що це означає? Компанія, яка спроможна донести своє повідомлення, здатна викликати позитивні емоції у своєї клієнтської бази, має змогурозвивити унікальні відносини з зі своїми клієнтами, що дозволяє останнім заробити на їх лояльності. Компанії також покладаються на цих клієнтів, що допомагає їм залучити інших нових споживачів. (Kenton, 2021)

Отже ці взаємовідносини допомагають компаніям зміцнювати довіру та авторитет. Зрештою, останні дослідження підтверджують, що люди більш схильні купувати товари та послуги у компаній, яких вони знають і яким довіряють. Усе це дає компаніям конкурентну перевагу серед інших брендів. Збереження брендів у свідомості споживачів означає більший прибуток.

Підсумовуючи вище написане, слід зазначити, що успішний бренд відрізняється від інших своєю чітко продуманою маркетинговою стратегією, яка в свою чергу сприяє просуванню, правильному позиціонуванню торгової марки на ринку і складається з комплексу компонентів, що надають сукупний вплив на ефективність заходів, що здійснюються, і загальний успіх підвищення популяризації.

#### **Список використаних джерел:**

1. Бренд (2005). URL: <https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%91%D1%80%D0%B5%D0%BD%D0%B4> (дата звернення: 15.11.2021)

2. Бренд і брендинг: щоце та ізчогоскладається (2021). URL:<https://bazilik.media/brend-i-brendynh-shcho-tse-ta-iz-choho-skladaietsia/> (дата звернення: 20.11.2021)
3. Kenton, W. (2021). Brand
4. Сутність цілі та завдання брендингу в діяльності ринкового суб'єкта (2018). URL: [https://sites.google.com/site/brendingsoccult/branding\\_in\\_business\\_activities](https://sites.google.com/site/brendingsoccult/branding_in_business_activities) (дата звернення: 18.11.2021)
5. Шкляєва, Г.О. (2014). Теоретичні аспекти становлення успішного бренду

## **КОЛЬОРОВІ КОМПАНІЇ В СУЧАСНОМУ СВІТІ**

**Хмурова В.В.,**

к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту

Київський національний торговельно-економічний університет, м. Київ,  
Україна

**Шестак Д.О.,**

здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

Київський національний торговельно-економічний університет, м. Київ,  
Україна

Сучасний світ все частіше ламає стереотипи пов'язані з формами організації робочого процесу та методами управління персоналом. Тож давайте дамо визначення терміну організація та чим вона відрізняється від просто команди людей.

Існує декілька найбільш розповсюджених тлумачень цього терміну:

1. організація – соціальне утворення, яке об'єднує багато людей, діяльність яких має певну суспільно корисну мету й певним чином координується;

2. організація – це інституціоналізована група осіб (фізичних і юридичних), які взаємодіють за допомогою матеріальних, економічних, правових і інших умов для досягнення поставлених цілей.

В обох випадках це буде йти взаємодія певної групи людей з чітко визначеними цілями для досягнення спільного результату. Найчастіше зустрічаються організації, метою яких є отримання прибутку, задоволення потреб суспільства та власних потреб, тобто бізнесові, і навпаки – некомерційні організації, такі, як школа та церква, де люди прагнуть до реалізації певної суспільної мети. Але, і в першому, і в другому випадку їх характеризують певні чинники, такі як: певна структура, спільна мета, система управління, тощо.

Команда – це утворення яке виникає у межах організації, зазвичай за рішенням керівництва задля виконання певних більш вузьких задач.

Це група людей, яка організована для спільної роботи заради досягнення певних цілей, маючи взаємодоповнюючі навички та уміння, високий рівень взаємозалежності і однаково несучи рівень відповідальності за досягнутий результат. Команда може бути як одна із складових організації, але не може стати нею самою, через відсутність чіткого керівника, немає такої формальності, як в організації.

Ото ж підсумовуючи усе раніше написане, можна зробити висновок, що організація це більш містка та глобально-направлена група людей, що націлена на сумісний результат, але в якій можуть одночасно існувати маленькі інституції, задля чіткого підтримання її функціонування.

То чим же відрізняються між собою організації, та яка була здійснена еволюція управління у них?

Раніше компанії з жорсткою диктатурою вважалися найуспішнішими, адже коли над найманим працівником завжди проводиться контроль, він не може лінуватися та робити неякісно свою роботу (таким компаніям присвоюється червоний колір) через свою агресивність та вміння тримати у страху.

Але, слід зазначити іще і те, що існують такі сфери, у яких таке управління необхідне, наприклад – армія, медицина або хімічна індустрія. У таких галузях повинна бути стерильність не тільки навкруги, але і у діях співробітників.

Більш «гуманними» представниками компанії є компанії з янтарним кольором, у яких практикується метод «дай розпорядження та контрольною виконання».

Помаранчеві компанії – це наступне коло розвитку теорії організації – вони йдуть за принципом не важливо як, але ми конкуруємо та отримуємо прибуток, але в таких компаніях ви часто можете почути фразу: «незамінних людей немає»...

Народження зелених компаній – як рятувальна шлюпка в жорстокому світі попередніх компаній, тут вже найважливіше це сім'я, а саме корпоративна культура та етика в середині колективу.

Бірюзові компанії напевно є найцікавішим представником, у яких довіра та самостійність є запорукою успіху, все тримається на цілісності та самовіддачі кожного з працівників.

Також зараз зустрічається часто таке явище, коли під впливом таких факторів, як: час, зміна ситуації на ринку, плинність персоналу та виснаження його сил – компанія сама того не розуміючи змінює поступово свій колір, внутрішня еко-система персоналу «розжарюється» і персонал починає працювати вже не у помаранчевій, а червоній компанії. Наприклад, в період пандемії більшість компаній вимушені були переформувати свою діяльність в онлайн режим. І якщо зі зміною зовнішньої форми вчасно не змінилися внутрішні процеси – кадрові зміни, перекваліфікація персоналу, налагодження

взаємодії між новими структурами всередині компанії, можуть виникнути певні зміни в стилі управління та в стилі вирішення спільних завдань.

А чи можлива синергія різних відділів в компанії з певним кольором?

Напевно можна сказати одне, що у червоній компанії навіть один бірюзовий відділ нормально функціонувати ніяк не зможе, адже із плином часу керівництво буде усе більше притисняти працівників у ньому і колись таки назначить певне керівництво, яке візьме під свій контроль усі процеси. Але персонал, який звик працювати самостійно вже не зможе так далі, і це призведе до плинності персоналу і як результат його повну заміну і набір нових кадрів на вакантні місця.

Якщо ж брати як приклад зелені компанії та впроваджувати у них червоні відділи, то це буде йти у розріз із їх основною політикою управління – сім'я. Це не спрацює і згодом цей відділ змінить свій колір усе ж таки на зелений.

Досить цікавий симбіоз вийшов би при поєднанні зеленої компанії та бірюзових відділів у ній. Це було б поєднання гармонії, головних позитивних людських рис та гарного устрою у середині колективу. Така компанія змогла б продуктивно працювати, збільшувати свої показники (якщо дивитись на бізнес складову) і одночасно це було б те місце, куди людина йшла б із задоволенням.

Але одне із важливих завдань у таких організаціях це правильний підбір кадрів та довіра керівництва до своїх підлеглих. Працівники повинні сумлінно виконувати свої обов'язки, чітко розуміти ціль та працювати як єдиний організм, а керівники у свою чергу мають забезпечувати протекцію та комфортні умови праці, адже від керівника залежить 50% роботи колективу.

Отож, як будувати свою власну організацію, за якими принципами та що закладати в основу управлінської політики вирішувати саме власникам, але відштовхуватись завжди потрібно від галузі, де ви плануєте розвиватися та цінностей, які б ви хотіли закладати у її фундамент.

### **Список використаних джерел:**

1. Какого цвета ваша компания? - мнение о книге «Открывая организации будущего» URL: <https://delo.ua/lifestyle/kakogo-cveta-vasha-kompanija-recenzija-na-knigu-otkryvaja-organi-324627/> (дата звернення 27.10.2021)
2. Бирюзовые организации, все о тренде и что почитать. URL: <https://www.mann-ivanov-ferber.ru/teal-organization/> (дата звернення 29.10.2021)
3. Группы и команды : сходства и различия. Команды в организации. Их отличие от рабочих групп и основные задачи в организации URL: <https://tkpanel.ru/how-to-choose/gruppy-i-komandy-shodstva-i-razlichiya-komandy-v-organizacii-ih/> (дата звернення 3.11.2021)

## **УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА НА РІЗНИХ ЕТАПАХ ЖИТТЄВОГО ЦИКЛУ В УМОВАХ ПРОТИДІЇ ЗАГРОЗАМ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ**

**Чопко Н.С.,**

к.е.н, доцент, доцент кафедри менеджменту

Львівський національний університет імені Івана Франка, м. Львів,  
Україна

**Мірошніченко Д.С.,**

здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

Львівський національний університет імені Івана Франка, м. Львів,  
Україна

У конкурентному середовищі менеджери організацій звертаються до різноманітних економічних і управлінських методів та інструментів, що дозволяють оптимізувати менеджмент організації. Одним із таких інструментів виступає концепція життєвого циклу підприємства, дослідження якої дає можливість краще зрозуміти суть та характер етапів, зумовлених циклічним розвитком підприємства, та дозволяє не тільки підвищити ефективність управління даними етапами, але й визначити їх тривалість.

Актуальність дослідження полягає у тому, що успішність кожного підприємства великою мірою залежить від ефективності управління в умовах протидії загрозам національній безпеці та здатності керівника визначити на якому етапі життєвого циклу воно знаходиться.

У сучасній економічній літературі існують різноманітні погляди щодо визначення життєвого циклу організації. На нашу думку, найбільш влучним є тлумачення І. Бланка, який визначає життєвий цикл підприємства як загальний період часу від початку діяльності підприємства до природного припинення його існування або відродження на новій основі (з новим складом власників і менеджерів, з принципово новою продукцією, технологією тощо) (Бланк, 2000).

У процесі дослідження було виявлено, що у різних джерелах науковці виділяють від чотирьох до десяти етапів життєвого циклу організації. Порівняємо моделі життєвого циклу І. Адізеса, І. Бланка, Г. Монастирського та С. Корягіної із класичною, яка передбачає такі етапи, як створення, ріст, зрілість і занепад (табл. 1).

Організації, керівництво яких здатне прогнозувати, гнучко й адекватно реагувати на внутрішні та зовнішні зміни, ефективно функціонують у конкурентному середовищі. Оскільки перешкоджати змінам неможливо, то основне завдання менеджменту – контролювати зміни з метою продовження життєвого циклу організації. У свою чергу, його тривалість залежить від ефективності управління на цьому підприємстві, а також від соціальних, науково-технічних, економічних, природно-кліматичних та правових чинників.

Україна належить до країн, які найбільше постраждали від гібридних загроз національній безпеці, і відповідно, має значний досвід в їх протидії та ідентифікації. Проаналізуємо управління діяльністю підприємства на різних етапах життєвого циклу в межах даної проблематики на прикладі Приватного акціонерного товариства «ТерА».

З метою розширення ринків збуту та якісного покращення роботи зі просування продукції підприємства у серпні 2012 року в місті Києві почав функціонувати віддалений склад ПАТ «ТерА». Незважаючи на нестабільну політичну та економічну ситуацію в країні, у зв'язку з гібридною агресією Росії, підприємство протягом 2014 року орендувало вантажний автомобіль, а також додаткові офісні та складські приміщення.

Таблиця 1

**Порівняльна характеристика моделей життєвого циклу підприємства**

Автор	Етапи			
	Класична модель життєвого циклу			
	1. Створення	2. Ріст	3. Зрілість	4. Занепад
І. Адісес	1. Виходжування	2. Дитинство 3. Давай-давай 4. Юність	5. Розквіт 6. Стабільність 7. Аристократизм	8. Рання бюрократія 9. Бюрократія 10. Смерть
І. Бланк	1. Народження	2. Дитинство 3. Юність	4. Рання зрілість 5. Кінцева зрілість	6. Старіння
С. Корягіна	1. Створення	2. Ріст	3. «Стійка» зрілість 4. «Паразитична» зрілість	5. Занепад
Г. Монастирський	1. Народження	2. Дитинство 3. Юність	4. Зрілість	5. Старіння 6. Відновлення

*Джерело: розроблено автором на основі (Бланк, 2000, Адісес, 2018; Корягіна, 2004; Монастирський, 2019)*

Наглядовою радою кондитерської фабрики в червні 2015 року було прийнято рішення про створення Київської філії Публічного акціонерного товариства «ТерА». Основна мета діяльності якої полягає в оптовій та роздрібній торгівлі кондитерськими та хлібо-булочними виробами. Після прийняття даного рішення валовий прибуток підприємства за 2016 рік зріс на 5292 тис. грн. або 190,5 % в порівнянні з попереднім, тому вважаємо цей рік початком стадії «зрілості».

В існуючих економічних умовах перед менеджментом підприємства поставлено декілька важливих цілей для розвитку та продовження перебування на стадії «зрілості», а саме збереження та подальше розширення ринків збуту, розробка та впровадження нових методів роботи з наявними та потенційними



споживачами продукції підприємства, забезпечення комфортних умов праці для співробітників, покращення споживчих характеристик кондитерських виробів ТМ «ТерА», вдосконалення маркетингової політики тощо.

Активна інноваційна політика, постійний інноваційний розвиток є головними інструментами та механізмами, які підтримують довготривалу діяльність підприємства на стадії «зрілості». Впровадження інновацій дозволяє у повному обсязі використовувати інноваційний потенціал підприємства та довготривалий час підтримувати ефективну діяльність саме на цій стадії.

У своїй діяльності ПрАТ «ТерА» просуває елементи екобрендингу, а саме вказує, що під час виробництва кондитерських виробів використовуються лише натуральні та якісні інгредієнти, без використання консервантів. Тому доцільним є введення органічного упакування, адже питаннями розробки та впровадження продукту, який повністю розкладається і не приносить шкоди довкіллю займаються у практично всіх провідних країнах світу.

Вважаємо, що раціональним та аналітично обґрунтованим рішенням є залучення фінансових ресурсів у формі кредиту одного з державних банків для фінансування необоротних активів підприємства, а в майбутньому розробки комплексу заходів з оптимізації поточних доходів та витрат підприємства. Варто зазначити, що в Україні досі функціонують російські банки, які продовжують контролювати значну частину фінансів бізнесу і громадян. Щоб не залежати від країни-агресора, наголошуємо про важливість користування послугами саме державних банків.

Інвестування пропонується здійснити у придбання нового виробничого обладнання. Це дасть змогу збільшити обсяги виробництва через розширення асортиментного ряду кондитерських виробів, які випускає ПрАТ «ТерА», підвищити продуктивність праці на підприємстві та якість продукції, що дозволить більш широко охопити існуючі ринки збуту готової продукції підприємства.

Отже, у процесі вивчення матеріалів за темою досліджено сутність поняття життєвого циклу підприємства, під яким розуміємо сукупність стадій, які проходить підприємство від зародження до припинення виробництва й ліквідації. Здійснено порівняльну характеристику поширених моделей життєвого циклу з класичною. На прикладі ПрАТ «ТерА» була проаналізована проблематику управління діяльністю підприємства на різних етапах життєвого циклу в умовах протидії загрозам національній безпеці запропоновано практичні рекомендації щодо вдосконалення їх системи управління.

#### **Список використаних джерел:**

1. Бланк, И. (2000). *Управление активами*. Київ : Ника-Центр.
2. Адізес, І. (2018). *Управління життєвим циклом корпорації*. Харків: Клуб сімейного дозвілля.

3. Корягіна, С., (2004). *Економічна оцінка та планування життєвого циклу розвитку підприємства* : автореф. дис. канд. екон. наук. Львів: Львівський нац. ун-т «Львівська політехніка».

4. Монастирський, Г. (2019) *Теорія організації*: (2-е вид.). Тернопіль: «Крок».

## МАКРОЕКОНОМІЧНІ ТРЕНДИ В СФЕРІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я ЯК СКЛАДОВА НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ

### **Яновська В.П.**

д.е.н., професор, завідувач кафедри економіки, маркетингу та бізнес-адміністрування

Державний університет інфраструктури та технологій, м. Київ, Україна

### **Вареник Ю.М.**

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти

Державний університет інфраструктури та технологій, м. Київ, Україна

Ефективність управління персоналом закладу медичної сфери залежить від умов праці, мотивації, психологічного клімату в колективі. Важливими є також макроекономічні чинники функціонування галузі. В Україні відбувається трансформація господарського механізму медичної галузі, що передбачає зміну організаційно-правового статусу медичних закладів, форми власності, взаємовідносин між суб'єктами ринку (Прокопець Л.В., Тодоріко І.М., 2020).

Загальна кількість суб'єктів господарювання у сфері охорони здоров'я та соціальної допомоги у 2019 р. складала 31 тис. За період 2010–2019 рр. частка фізичних осіб-підприємців збільшилась з 74,3 % до 77,7 %. У 2019 р. частка середніх за розміром підприємств складала 30,9 %, а частка малих підприємств 69,1 %. Водночас, станом на 2019 р. у сфері охорони здоров'я фізичні особи-підприємці представляють найменший сегмент на ринку праці – 7,6 %; на підприємствах зайнято 92,4 % працівників. Частка зайнятих працівників у ролі фізичних осіб-підприємців за 2010–2019 рр. скоротилась з 18,5 % до 7,6 %. Все це свідчить про доволі складну ситуацію в сфері охорони здоров'я.

Аналіз зайнятих працівників в сфері охорони здоров'я за рівнем кваліфікації показав наступні негативні тенденції: загальна кількість лікарів за період 2010–2020 рр. скоротилась з 224,876 тис. осіб до 176,602 тис. осіб, що складає 48,276 тис. осіб (21,43 % від облікової кількості лікарів у 2010 р.). Загальна кількість лікарів середнього медичного персоналу за період 2010–2020 рр. скоротилась з 466,816 тис. осіб до 308,758 тис. осіб, що складає 158,058 тис. осіб (33,85 % від облікової середнього медичного персоналу у 2010 р.).

Позитивним явищем є те, що при загальному скороченні чисельності персоналу медичної сфери, підвищився кваліфікаційний рівень медичних працівників. За період 2010–2020 рр. частка лікарів вищої кваліфікаційної

категорії збільшилась з 31,89 % до 41,18 %; скоротилась кількість лікарів I та II кваліфікаційних категорій. Частка лікарів I кваліфікаційної категорії за період 2010–2020 рр. скоротилась з 24,98 % до 17,82 %; частка лікарів II кваліфікаційної категорії скоротилась з 12,25 % до 9,59 %.

Важливим індикатором є вікова структура працівників медичної сфери, зокрема працівників пенсійного віку. Серед лікарів частка працівників пенсійного віку скоротилась за 2010–2020 рр. з 53,114 тис. осіб до 38,409 тис. осіб (з 23,62 % до 21,75 %).

Серед середнього медичного персоналу, частка працівників пенсійного віку скоротилась за 2010–2020 рр. з 72,632 тис. осіб до 32,854 тис. осіб (з 15,56 % до 10,64 %).

Важливим також залишається питання навчання та подальшої підготовки медичних працівників. Нажаль рентабельність операційної діяльності підприємств в сфері охорони здоров'я та надання соціальної допомоги протягом останніх 10 років залишається низькою і не перевищує 4 %. Все це безумовно негативно відображається на мотивації праці медичних працівників та умовах їхньої праці.

Отже, важливе значення в удосконаленні державного управління системою охорони здоров'я посідають загальноекономічні чинники та особливо кадровий механізм. Кадри є найбільш важим ресурсом системи охорони здоров'я. Наявність кадрів, їх кваліфікація та розподіл, умови та оплата праці, матеріально-технічне та технологічне забезпечення трудового процесу обумовлюють належний рівень надання медичної допомоги населенню. Кадрова політика покликана забезпечити ефективну діяльність медичної галузі. Тому, актуальними питаннями залишаються вдосконалення нормативно-правових основ розвитку медичних організацій, впорядкування контрольних функцій управлінських структур, економічні та мотиваційні механізми регулювання кадрових процесів, сучасні кадрові технології.

#### Список використаних джерел

1. Прокопець Л.В., Тодоріко І.М. (2020) Проблеми управління персоналом в закладах охорони здоров'я. *Інфраструктура ринку*. № 42. 2020. 267–272
2. Статистичний щорічник України. Державна служба статистики України. URL: <https://kyiv.ukrstat.gov.ua/p.php3?c=3730&lang=1> (дата звернення 19.11.2021)

## МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО СТРАТЕГІЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОЛОГІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

**Ященко О.М.,**

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти

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

**Артеменко Л.П.,**

к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту підприємства

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

Стрімкий розвиток технологій започаткував розвиток антропологічної моделі світосприйняття. З часом така модель стала все більш руйнівною для навколишнього середовища. З огляду на це проблема екологічної безпеки підприємств в умовах стійкого розвитку стає актуальною, а її забезпечення потребує оптимізації.

В.В. Козіна та В.А. Петровський трактують поняття "екологічна безпека", як сукупність станів, процесів, дій, що забезпечують екологічний баланс в навколишньому середовищу, який не приводить до життєво важливих загроз та збитків для природи і людини (Козін, Петровський, 2015). Як зазначає Є.В. Хлобистов, екологічна безпека — це такий стан навколишнього середовища, який гарантує запобігання погіршення екологічної ситуації та виникнення небезпеки для здоров'я людини (Хлобистов, 2014).

Щоб зрозуміти, яких методів необхідно вжити для забезпечення екологічної безпеки, розглянемо поняття "стратегія забезпечення екологічної безпеки". Як зазначає К. Барроу, стратегія – це узагальнена модель дій, необхідних для досягнення поставлених цілей шляхом координації та розподілу ресурсів компанії (Мойсеєнко, 2017). На думку Ю. Каракай, стратегія – це комплекс цілей, принципів, що дозволяють розподілити необхідні ресурси на певний період часу, що являє собою горизонт планування, визначення цілей і принципів інноваційного товару (Мойсеєнко, 2017).

Далі наведено короткий перелік головних критеріїв екологічної безпеки підприємства, які впливають на вибір оптимальних методичних підходів її забезпечення на підприємстві.

Таблиця 1

### Показники екологічної безпеки підприємства

Показник екологічної безпеки	Сутність показника
Екологічні зобов'язання підприємства	Забезпечення таких умов діяльності підприємства, які відповідають концепції сталого розвитку
Екологічна відповідальність	Діяльність підприємства відбувається згідно законодавчим нормам та міжнародним стандартам
Екологічна свідомість	Підприємство заохочує працівників до дотримання екологічних цінностей, участі у волонтерських програмах, економічного використання ресурсів

Сировинний менеджмент	Розроблення програм щодо ефективного використання відновлювальних і невідновлювальних природних ресурсів
Залученість зацікавлених сторін	Інформування громад, партнерів та споживачів щодо екологічних наслідків діяльності підприємства

Як бачимо з таблиці, задля забезпечення екологічної безпеки, підприємство має вживати заходи у різних напрямках: відповідати концепції сталого розвитку, слідувати нормам чинного законодавства та міжнародним стандартам виробництва, публікувати відкриті звіти щодо впливу діяльності підприємства на навколишнє середовище, впроваджувати програми заохочення екологічної свідомості серед працівників та розробляти стратегії довготривалого розвитку базуючись на сировинному та ресурсному менеджменті.

Щоб досягти таких результатів необхідно імплементувати в управлінську діяльність підприємства наступні методичні підходи до забезпечення екологічної безпеки (Мойсеєнко, 2017):

Моніторинг та контроль наведених критеріїв екологічної безпеки і своєчасне впровадження описаних методичних підходів дозволяє знизити рівень шкідливого впливу діяльності підприємства на довкілля та скорегувати напрями його стратегічного розвитку враховуючи вимоги стійкого розвитку.

Таблиця 2

**Методичні підходи до стратегічного забезпечення екологічної безпеки підприємства**

Методичний підхід	Функція методичного підходу
Організаційно-технологічний	Підвищення ефективності забезпечення та управління екологічною безпекою, створення робочих груп, розроблення плану реалізації стратегії забезпечення екологічної безпеки
Економічний	Вплив на параметри економічної діяльності підприємства задля фінансового забезпечення підрозділів, які займаються впровадженням, контролем та оцінкою екологічної безпеки
Інформаційний	Оперативне формування та публікація екологічних та фінансових звітів підприємства, комунікація із ЗМІ, громадами, партнерами та працівниками щодо стратегічних цілей підприємства у напрямі екологічного розвитку
Екологічний аудит	Аналіз відповідності умов діяльності підприємства вимогам законодавства та міжнародних стандартів

**Список використаних джерел:**

1. Козин, В.В., Петровский, В.А. (2015). *Геоэкология и природопользование*. Понятийно-терминологический словарь. Смоленск, изд-во: «Ойкумена».
2. Хлобистов, Є.В. (2014). *Екологічна безпека трансформаційної економіки*. Київ, агентство: «Чорнобильінтерінформ».
3. Мойсеєнко, І.П. (2017). *Управління фінансово-економічною безпекою підприємства*. Львів, навч. посібник

## СКЛАДОВІ СОЦІАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

**Ященко О.М.,**

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти

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

**Артеменко Л.П.,**

к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту підприємства

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

На початку ХХІ століття в багатьох сферах світового розвитку почали загострюватися кризові явища, які стосуються соціальної, екологічної та економічної безпеки людства. Індивідууми почали сприйматися як раціональні економічні агенти, стурбовані лише максимізацією свого прибутку. З часом така модель стає все більш руйнівною для внутрішнього середовища підприємства, фізичного та психологічного стану його працівників. Така ситуація вимагає формування нового світогляду, цінностей, морально-етичних критеріїв та корекції цілей і пріоритетів діяльності підприємства.

Як зазначає О.О. Сиченко, соціальна безпека - це стан гарантованої правової та інституційної захищеності життєво важливих соціальних інтересів людини, суспільства і держави від зовнішніх та внутрішніх загроз (Сиченко, 2021). В.М. Лугова та Т.В. Голубєва визначають соціальну безпеку як створення системи взаємовигідних партнерських відносин між персоналом та керівництвом підприємства, яке забезпечується задоволенням матеріальних та нематеріальних потреб працівників та реалізацією інтересів підприємства (Лугова, Голубєва 2011).

До головних проблем забезпечення соціальної безпеки належать відсутність стандартної класифікації та системи методів оцінювання умов соціальної безпеки підприємства і перевищення темпу розвитку підприємства над темпом встановлення адекватних соціальних, економічних та екологічних умов праці. Допоміжними факторами виступають впровадження механізмів та

інструментів взаємодії бізнесу, влади і суспільства, пошук нових моделей реалізації соціальної політики.

Далі розглянемо складові елементи соціальної безпеки підприємства (Підлипна, 2015):

Таблиця 1

**Складові соціальної безпеки підприємства**

Складова соціальної безпеки	Функція складової
Інтелектуальна	Збереження і розвиток інтелектуального потенціалу підприємства
Кадрова	Збереження, розвиток та ефективне управління персоналом підприємства
Силова	Забезпечення захисту фізичного та морального стану працівників, майна, ресурсів та репутації підприємства від несприятливих зовнішніх посягань
Інформаційна	Захист комерційних таємниць підприємства від розголошення, пошук інформації про партнерів, споживачів та конкурентів з відкритих і надійних джерел, перевірка податкових та інших платіжних документів щодо їх достовірності та формуванням сприятливого іміджу підприємства
Фінансова	Відповідає за досягнення найбільш ефективного використання фінансових ресурсів підприємства, що включає в собі: планування і управління активами, створення стратегії поведінки на ринку, контроль цінової і кадрової політики, врахування впливу внутрішніх і зовнішніх ризиків
Технологічна	Контроль та моніторинг ступеня відповідності застосовуваних на підприємстві технологій сучасним світовим вимогам щодо оптимізації витрат ресурсів та зменшенню шкідливих викидів під час діяльності підприємства
Правова	Правове регулювання договірних відносин підприємства, планування юридичного забезпечення комерційної діяльності, оцінка рівня дослідно-експертних робіт та кваліфікації працівників

Як бачимо, забезпечення соціальної безпеки підприємства становить вагомую частину його стратегічного розвитку та має вирішувати наступні завдання: забезпечення персоналу безпечними та гідними умовами праці, збереження та розвиток особистого потенціалу кадрів, захист комерційних таємниць та приватної інформації працівників, ефективне використання внутрішніх та зовнішніх ресурсів, усвідомлення відповідальності за фізичний та психологічний стан працівників і вплив діяльності підприємства на навколишнє середовище.

**Список використаних джерел:**

1. Сиченко, О.О. (2012). Соціальна безпека в системі національної безпеки держави. Взято з: <https://lib.chmnu.edu.ua/pdf/naukpraci/govermngmt/2012/186-174-6.pdf>.
2. Лугова, В.М. (2011). Соціальна безпека як ключова підсистема безпеки підприємства. Взято з: [https://www.business-inform.net/export\\_pdf/business-inform-2011-10\\_0-pages-69\\_72.pdf](https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2011-10_0-pages-69_72.pdf).
3. Підлипна, Р.П. (2015). Теоретико-методологічні основи соціальної безпеки. Взято з: [http://www.visnyk-ekon-old.uzhnu.edu.ua/images/pubs/45/45\\_21.pdf](http://www.visnyk-ekon-old.uzhnu.edu.ua/images/pubs/45/45_21.pdf).



## **СЕКЦІЯ 2**

### **ГІБРИДНІ ЗАГРОЗИ - СУЧАСНІ ВИКЛИКИ ДЛЯ УКРАЇНИ ТА СВІТУ**

#### **MANAGEMENT OF COMPETITIVENESS OF ENTERPRISES IN CONDITIONS OF HYBRID THREATS OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT: INNOVATIVE TECHNOLOGIES AND ECOSCONSCIOUSNESS**

**Bondar-Pidhurska Oksana,**

Doctor of Economics, Associate Professor, Associate Professor of Management  
Department

Poltava University of Economics and Trade, Poltava, Ukraine

**Karangwa Charles,**

PhD student, Postgraduate Student

Poltava University of Economics and Trade, Poltava, Ukraine

Project Manager, Volkswagen Financial Services, Germany

**Ammar Ahmed Omar Ali,**

Master student

Poltava University of Economics and Trade, Poltava, Ukraine

"Man creates the environment  
environment in its content and likeness "  
Elise Reclus (French geographer)

In the course of a hybrid war, control is established over information flows, as formal ones (media, educational structures, social networks, networks, etc.), and informal, disseminated through rumors, opinions, "fake" news. The so-called information front of the hybrid war is being formed, aimed at the formation of a kind of "mainstream" of opinions, which has a decisive influence on the change in the right direction of ideological attitudes within the selected target groups.

As a result, this leads to a blurring of the fragility of the line between war and peace, and increased competition. It is difficult to understand what is true and what is not, there are new uncertainties and risks that hide the initiators of the war, the tools used to influence the enemy, the goals they pursue. Creating such unpredictability and instability is at the heart of the hybrid warfare strategy.

Hybrid threats as an instrument of hybrid war include propaganda and political actions, economic coercion, illegal actions and military actions that destabilize the situation between both domestic competitors and in relations between states.

At the same time, a system of values to oneself and the environment can be spoiled and is also the result of a defeat for a certain country or enterprise (Bondar-Pidhurska, 2016; Bondar-Pidhurska, Solovyov, 2017; Bondar-Pidhurska, 2014; Bondar-Pidhurska, Kornienko, Kiyantseva, 2020).

Thus, environmental degradation, lack of the necessary access to natural resources and the cross-border movement of hazardous materials increase the likelihood of conflicts and thus pose threats not only to the safety of individuals and enterprises, but also to the national security of entire countries.

Transboundary pollution is often the cause of sharp disagreements between neighboring states with a common resource base. Threats to stability, peace and security also arise from such factors as risks to human health and forced migration (which can be caused, for example, by a lack of water), inequitable distribution of land resources, the presence of uncontrolled stocks of obsolete pesticides or other hazardous waste.

Ongoing disagreements over the management of natural resources, which two or more neighboring states claim the right to use, may lead to aggravation of relations between them and even to an armed conflict. At the same time, the joint solution of problems related to the use of natural resources leads to the rapprochement of peoples. Individual regions or entire countries can build trust in one another if they work together to improve the environment and improve the efficiency of natural resource management.

Thus, cooperation in the field of environmental protection can and should become an important mechanism for conflict prevention and peaceful coexistence (ENVSEC - Initiative "Environment and Security", 2016).

The importance of environmental quality for development is reflected in the Millennium Development Goals (MDGs), which arose on the basis of agreements and resolutions adopted at international conferences held by the United Nations. The MDGs are widely recognized as a tool for assessing development progress. In the framework of the Millennium Development Goals, environmental aspects of development are referred to Goal 7 "Ensuring environmental sustainability", which sets targets such as integrating sustainable development principles into national strategies and programs, reversing the loss of natural resources and increasing the availability of environmental services. If environmental sustainability is not ensured, the fulfillment of the remaining Millennium Development Goals will be possible, at best, in the short term.

Of course, improving the state of the environment will not solve all the problems facing humanity, but many of the Millennium Development Goals are closely related to environmental objectives, and active measures to protect the environment can be one of the most cost-effective mechanisms for achieving many Millennium Development Goals (McGrath, 2018).

In addition, we can avoid the greenhouse scenario, but this will require a fundamental rethinking of our attitude to the planet. Climate change and other global problems indicate that humans are having a negative impact on the entire Earth system. But it also means that we, as a global community, can regulate our relationship with the natural system to prevent planetary catastrophes that may occur in the future. So by the middle of this century, we need to stop burning fossil fuels. It is also necessary to plant as many trees as possible, protect forests, invent a way to

neutralize the harmful effects of solar radiation and develop machines that will extract carbon from the air (Planet at risk of heading towards “Hothouse Earth” state, 2018).

A complete reorientation of human values, notions of justice, behavior and technology is needed. We must all become voluntary helpers of the Earth.

Thus, countering hybrid challenges should involve the development and implementation of new innovative technologies aimed at reducing harmful emissions into the environment. At the same time, the issue of formation of ecological consciousness of employees and the ecological code of enterprises that have an impact on the environment is actualized. Therefore, innovative technologies and environmental awareness should be considered as factors in managing the competitiveness of enterprises in the face of hybrid threats to sustainable development today.

### References:

1. Бондар-Підгурська О. В. (2016). *Науково-методологічні засади сталого інноваційного соціально орієнтованого розвитку економіки: монографія*. Полтава: ПВВ ПУЕТ.
2. Bondar-Pidhurska O. V., Solovyov V. P. (2017). The strategy of sustainable innovative society-oriented development of Ukrainian economy (by the example of mineral resource industry). *Scientific bulletin of National Mining University*. № 4 (160). 122–132.
3. Бондар-Підгурська О. В. (2014). Механізми гармонізації національних інтересів у контексті інноваційного соціально орієнтованого розвитку промисловості України. *Бізнес Інформ*. № 6. 84–91.
4. Bondar-Pidhurska O.V., Kornienko N.M., Kiyantseva M.M. (2020). Corporate social responsibility as a tool for maintaining the image of the enterprise in the conditions of hybrid wars. *Управління та адміністрування в умовах протидії гібридним загрозам національній безпеці: матеріали I Всеукраїнської науково-практичної конференції* (м. Київ, 7 грудня 2020 року). К.: ДУІТ. 18-20.
5. ENVSEC - Инициатива "Окружающая среда и безопасность": Трансформируя риски в сотрудничество. (2016). *Organization for Security and Cooperation in Europe*. Retrieved from: <https://www.osce.org/ru/secretariat/293961>.
6. Метт Мак-Грат. (2018) Парникова Земля: життя під загрозою – попри зменшення викидів CO<sub>2</sub>. 8 серпня. *BBN News Україна*. Retrieved from: <https://www.bbc.com/ukrainian/features-45116263>.
7. Planet at risk of heading towards "Hothouse Earth" state. (2018). *Stockholm Resilience Center. Stockholm University*. Retrieved from: <https://www.stockholmresilience.org/research/research-news/2018-08-06-planet-at-risk-of-heading-towards-hothouse-earth-state.html>.

## **ACADEMIC APPROACH TO BUILDING RESILIENT NATION**

**Kaikova O.B.**

Ph.D., Senior Researcher, University of Jyväskylä, Jyväskylä, Finland

Docent, Kharkiv National University of Radio Electronics, Kharkiv, Ukraine

The biggest challenge for existence of Ukraine as a sovereign state and as a free nation is the ongoing fight against hybrid threats (HT). It has been a long battle for Ukraine and it only intensifies over time. We have to be realistic and understand that Ukraine will be leaving under hybrid threats for quite some time, it is not going to end any time soon and, unfortunately, a full-scale escalation potential does exist.

We have to be prepared to counter in a timely manner all types of hybrid activities: - interference, - influence, - operations, - campaigns, - warfare in all 13 domains of HT: - infrastructure, - cyber, - space, - economy, - military, - culture, - society, - public administration, - legal, - intelligence, - political, - diplomacy, - information. Hybrid threats are the newest and biggest security challenge for all democratic states but Ukraine is on the frontline so for us the importance of countering HT cannot be underestimated.

We passed the priming phase of HT but we still can counter all hybrid activities during the destabilisation and coercion phases of HT. However, for doing it we have to approach the problem strategically. Countering HT means understanding, resilience and deterrence. Countering and responding strategically to hybrid threats is impossible without comprehensive understanding of the nature and complexity as well as logic and patterns of HT. Through understanding, the whole-of-society coherent resilience is built and/or enhanced significantly, which leads the whole-of-nation deterrence against all HT activities. Awareness is the 'Iron Dome' against HT, and understanding is the key to society awareness. Through understanding – awareness we can build up coherent resilience and deterrence against HT.

The key to guarantee the comprehensive understanding and awareness in Ukrainian society/nation is an education – education in all forms and for all levels. Education, which will provide strategic knowledge about - logic and patterns of HT; - ways to recognise different hybrid activities; knowledge on - who are actors of HT, - what are their short-term and long-term objectives, - what are actors' types; - what kind of tools/methods different types of actors use; - what are targeted domains, - what are the phases of HT and - what kind of activities can be applied in each phase.

Systematic education will guarantee common, unified and overall understanding of HT and will help to address HT collectively, to grow capacity to build resilient and to united Ukrainian nation. State and non-state, military and non-military actors at all levels have to be able to detect, identify, classify HT and react effectively and efficiently to any HT activities against Ukraine. It is critically important for all decision-makers in Ukraine (as in any other state too) to have all available knowledge for being able to assess any singular threats as elements of

bigger action, not analyse them separately; to foresee and anticipate the cascade effects of singular activities in different domains.

Understanding is most complex of all the challenges of HT and here academic community and educational institutions play the main role. At the phase of deterrence, the main role is played by military and intelligence, while understanding demands dedication and commitment from national educational system.

It is hard to believe that in Ukraine there are nonnational standards, no study programmes, and no specialisations on Countering Hybrid Threats. In the country, which is an epicentre of hybrid warfare, educational institutions have no means to provide a comprehensive understanding of HT to the society/nation/state. Any of the powerful players in the field of education, such as Ministry of Education and Science (MON) or National Agency for Higher Education Quality Assurance (НАЗЯВО), could have come up with initiative to create so urgently needed new standard, to formulate the proposal for new speciality. There are multidisciplinary study programmes on HT in many European countries, but not in Ukraine where it is needed the most.

As it was mentioned before, it is not too late to start to reinforce and consolidate resilience of the nation and state through the comprehensive whole-of-society understanding and awareness. As a first step towards reaching this goal WARN project team (WARN ([warn-erasmus.eu](http://warn-erasmus.eu))) is designing WARN Study Programme on Countering Hybrid Threats. Various study modules of the programme covering different domains of HT and could easily form the higher education Master Degree programme, LLL programme, intensive training programme, short introductory overviews, etc., depending on the needs of target groups. WARN study programme is multidisciplinary so its modules could be easily integrated into different faculties and universities; also all modules are adaptable for the level of vocational and professional education. WARN programme/modules are highly beneficial for various state and societal actors at all levels – e.g. Ministries officials, regional administrations, businesses, volunteers organisations, schoolteachers, infrastructure managers, social networks influencers, journalists, etc. Decision-makers at all levels will be taught - to detect, identify and classify HT; - to assess singular threat in their own domain/responsibility area as elements of bigger action; - to uncover the level and complexity of interdependencies between various HT; they will be given a deep understanding of the need for integrated adaptive response to HT, joint by actors from various domains.

4 + 1 dimensions of warfare (land, air, sea, space + cyber) are fast transforming into 4 + 1 + AI (Artificial Intelligence). AI significantly enhances the decision-making power of human actors, both as a tool for attack and as a tool for defence. For that reason WARN study programme also includes module on Adversarial Learning Technology, the only technology that can protect AI systems from adversarial hybrid attacks, such as – poisoning data, - information manipulation, - stealing data and knowledge, - Deepfake. At the same time, learning how to protect AI cognitive

capabilities we simultaneously learn to protect human decision-making processes at all phases of HT and beyond.

Surely, the concept, flexible structure and adaptive content of WARN study programme will impress main state actors in the field of national security on one hand and education on another. If decision-makers at National Security and Defence Council of Ukraine (PHBO) and MON will support the idea, than studies on Countering Hybrid Threats could be launched by the end of 2022 at the few Ukrainian HE institutions where Rectors are ready for the challenge (and glory) of being the first one in Ukraine to provide such vital all-important education.

## **UKRAINE IN THE SYSTEM OF INTERNATIONAL RELATIONS**

**Otenko Iryna,**

Doctor of Economics, Professor, Head of the Department of International Economic Relations

Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics, Kharkiv, Ukraine

**Teshner Ilya,**

Master student

Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics, Kharkiv, Ukraine

Recently, international relations between states have become stronger, today there are no countries left that do not participate in international organizations. After the Second World War, an increasing number of international organizations began to appear, which began to unite countries economically, politically and defensively. The process of economic unification of countries was also accelerated by globalization, which began in the XII-XIII centuries. (Herlihy D, 1971), but the real breakthrough in the development of globalization happened in the Kennedy Round in 1964-1967 (Cambridge Economic History of Europe, 1989).

Every year, globalization has had an increasing impact on the politics and economies of countries around the world, and today most people participate in the development of globalization, for example, by buying foreign products. But this process is quite contradictory, on the one hand, globalization facilitates economic interaction between states, creates conditions for countries to access the advanced achievements of mankind, ensures resource savings, and stimulates world progress. On the other hand, globalization leads to negative consequences: the consolidation of the peripheral economic model, the loss of their resources by countries not included in the “golden billion”, the ruin of small business, the spread of global competition to weak countries, a decrease in the standard of living, etc.

Thus, after the Second World War, the development of globalization and international organizations strengthened contact between countries and created a system of international relations. States occupy different places in this system, and a country's place in the system of international relations depends on many factors. It is

believed that the G7 and G20 countries have the greatest influence on international relations; the countries that are part of these informal associations are conventionally the most economically advanced and can influence the policies of states around the world. The influence of the G7 countries can be indicated by their share in world GDP.

For 2020, the share of the G7 countries in world GDP is 28.87%, in 1990 the same figure was 51.2%. And although this figure decreases over time, but it still remains very high, a third of the world's production is concentrated in seven countries. The same indicator for Ukraine in 1992 was 1%, and in 2020 0.3%. These values indicate the low economic influence of Ukraine on other countries. Nevertheless, this is not a critical indicator that determines the place of the country in global relations, as mentioned above, the influence of the state on the world economy and politics is conditional and can consist of a large number of factors.

#### **References:**

1. The Cambridge Economic History of Europe from the Decline of the Roman Empire (1989, June 15). Volume 8, The Industrial Economies: The Development of Economic and Social Policies Hardcover – Import.
2. Hinner, M.B. (1998) The importance of intercultural communication in globalized world. URL : <http://www.bwl.tu-Freiburg.de/english/forschung/Global/pdf>

### **THE IMPORTANCE OF EMOTION IN NEGOTIATIONS**

**Ptashchenko Olena,**

Doctor of Economics, Associate Professor, Professor of the Department of International Economic Relations

Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics, , Kharkiv, Ukraine

**Durnev Ilya,**

Bachelor student

Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics, , Kharkiv, Ukraine

Negotiations have always been an integral part of international relations, and, in turn, emotions have always been an integral part of negotiations. It is always a struggle of minds and emotions of participants, who is more prepared mentally and mentally can come out the winner.

Emotions (how people feel about a situation) and the expression thereof have a profound influence on negotiation processes and outcomes. The effects of emotions on the negotiation process can be intrapersonal—a person's mood or emotion influences his or her own behavior. These effects can also be interpersonal - one person who expresses his or her emotions affects another person's behavior.

In today's world it has become popular to suppress your real emotions to make you harder to analyze, but there is a danger in that, which I will discuss in this paragraph.

It is impossible to suppress your real feelings. An emotion is an "experience. experience." We experience a certain emotion and then become aware of it. The emotion we experience. It is possible, however, to suppress the expression of those feelings." A negotiator can feel anger toward another person without expressing that anger in words, tone of voice, or body language. Suppressing resentment, anger, or other strong emotions can impair the cognitive and behavioral functions of the negotiator in several ways." First, the negative emotional experience remains, leaving the negotiator in an internal state of tension. This agitated state can induce us to act in ways we don't want to. emotions serve our short-term or long-term interests." A negotiator may hold a grudge at a colleague and then explode weeks later over a trivial act committed by a colleague.

Second, efforts to suppress displays of emotion expends important cognitive energy. People are limited in their cognitive ability to process information, so additional cognitive tasks reduce the negotiator's ability to think about important substantive or process issues.

Third, a negotiator who suppresses his or her emotions may be more susceptible to the stereotypical perception of their partner as an "adversary," resulting in competitive behavior.

There is evidence that the act of suppressing emotions increases physiological arousal in both the self and the negotiating partner. With increased physiological arousal, each negotiator's ability to pay attention is reduced, increasing the likelihood of stereotypical thinking.

The intrapersonal effects of emotions are straightforward. Negotiators who are in a bad mood, or who feel angry or disappointed, are more likely to engage in forcing behavior and less likely to accommodate the other party. On the other hand, negotiators who are in a good mood or feel happy are more likely to be lenient negotiation partners who are willing to make a deal .

The partner's reaction to the proposal signals that the partner has set ambitious limits. As a result, Party A's angry response often elicits a compliant response from Party B in order to satisfy Party A and reach an agreement. It is worth noting that anger directed at a person rather than an offer is more likely to lead to retaliation rather than concessions.

How might this affect your negotiations? To gain and maintain respect, you need to negotiate as equals in business. For their part, it is helpful for women (and men) to take a break and leave the room before displaying violent emotion. In business, maintaining rationality during negotiations is highly valued, and thus, if the head prevails over the heart at the negotiation table, it is a way to maintain the respect we deserve and have earned.

Although emotions can take over during a negotiation, a clear understanding of how emotions affect a situation can give you an advantage. Replacing feelings of



stress or anxiety with excitement can increase the likelihood of a favorable outcome, and strong emotional intelligence skills can help you understand how the people you are negotiating with feel

In conclusion, I would like to note that negotiations as such are impossible without psychology. Emotions, a person's mood, his inner world, and other emotional factors play a large role in the negotiation process. An emotionally weak person, even with enormous knowledge, will not be able to stand up to an emotionally strong opponent.

### **References:**

1. Gavin, Matt. (2019, August 6). The impact of emotions in negotiation.
2. Allred, Mallozzi, Matsui, & Raia. (1997); Friedman et al. (2004).
3. Kopelman, Rosette, & Thompson (2006); Van Kleef & De Dreu (2010); Van Kleef, De Dreu, & Manstead (2004).
4. Van Kleef, Van Dijk, Steinel, Harinck, & Van Beest (2008).
5. Sinaceur & Tiedens, 2006; Van Kleef et al. (2004).
6. Steinel, Van Kleef et al. (2008).
7. Negotiation experts Dealing With Your Emotions In Negotiations (2020).

## **NATIONAL RESILIENCE AS A TOOL TO COUNTER HYBRID THREATS**

### **Sunde Arild**

sale supervisor, AkzoNobel Car Refinisher, Stryn, Norway

In today's geopolitical environment, the highest value of a country lies in its civilisational subjectivity, which is what makes a state truly independent. It is for this reason that resilience (from resilience, the ability to recover) has an extremely important place in the definition of a country's civilisational subjectivity.

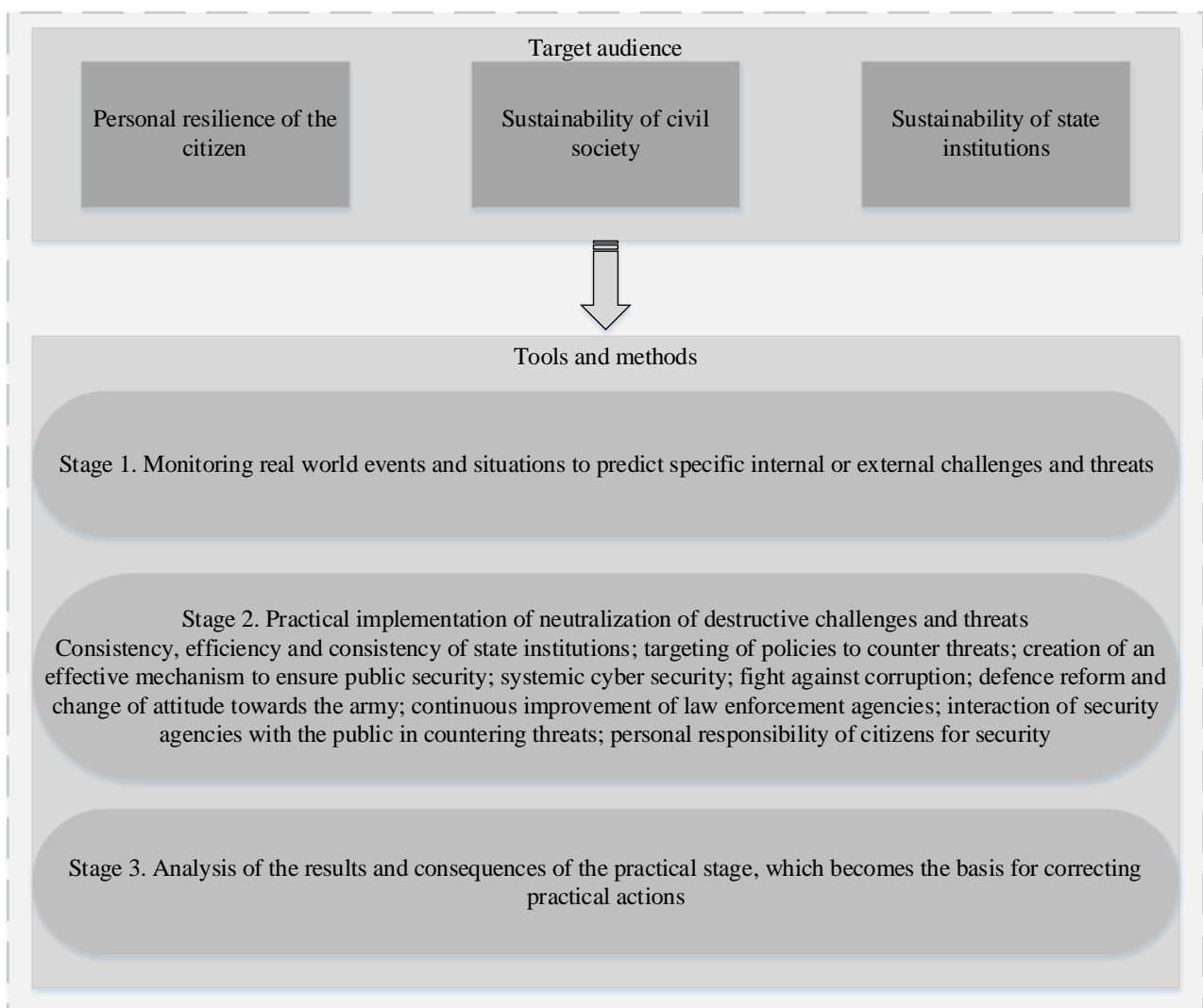
The concept of resilience is part of a comprehensive approach to building national security. The crisis in the EU's neighbourhood policy regions has shown that the priority today is not only to ensure democratisation and economic growth, but also to ensure the partners' rapid ability to deal effectively with new threats. The policy of supporting civil society as the foundation of democratic values requires that this sector become the backbone of all other responsible security organisations. In the context of national security, «resilience» should mean effective, active full cooperation between state institutions, society and the security and defence sector in the conduct of hybrid warfare to counter internal and external threats.

National resilience is the state of a social system that ensures its sustainable development, the protection of national values and the realisation of interests. National resilience characterises the ability of a social system to adapt to external influences and show resilience to new challenges and threats. The concept of national

resilience came to crisis management security theory as a tool to counter emergencies and natural hazards. Its essence is that society is able to take up the challenge, solve the problem, eliminate the threat and quickly restore its functioning.

In today's world, resilience begins with an understanding of hybrid threats. These threats are constantly «migrating» and changing, which means that a country, as a civilizational actor, needs to dynamically identify potential hybrid risks based on a comprehensive study of the external and internal environment. Equally important for resilience is to be aware of the capacity for it, i.e. the inherent attributes, and to identify the qualities that need to be acquired. Effective resilience as a successful response to external and internal challenges as well as countering hybrid threats means being ahead of them (Nikolov, 2018).

Resilience as a strategy for responding to destructive challenges and anticipating threats to the country's civilizational subjectivity in today's crisis world requires the implementation of three fundamental stages: 1) analytical, 2) practical and 3) post-analytical (Fig. 1).



**Fig. 1. A strategy for building national resilience of the state**

The content of the resilience strategy in the analytical phase involves continuous monitoring and analysis of external and internal challenges and threats. In order to monitor external challenges and threats, countries (alliances of countries) whose national interests overlap, i.e. are implemented in the same direction, or contradict them, should first be identified.

At the very least, geopolitical players such as the US, Russia, the EU and China should be considered. It is necessary to constantly analyse the changes of their interests of these geopolitical players. The dynamics of strength and quality of civilizational subjectivity should also be constantly monitored. This will make it possible to realize when to be ahead of the threats and challenges and how such an advance should be directed. As a result, possible losses when interacting with international partners and opponents can be significantly reduced.

In the practical phase, the strategy is being filled with actionable tools, which include: improving cyber defences, building a level of information security, converging civilian and military instruments, exploring new breakthrough technologies, new ways to engage all government agencies, expanding cooperation with partners, developing economic and business structures, etc. (Pijpers, Boddens Hosang, & Ducheine, 2021)

When talking about the «inclusion» of society in the question of national security, one should remember that this phenomenon can also have a flip side, where the vacuum created by the inefficient system of state administration is filled not only by responsible public organisations, but also by aggressive reactionary and extremist players, probably even by hostile foreign structures that manipulate public opinion and generate social instability (Shea, 2016).

Supporting effective partnerships between public authorities and civil society organisations at local, regional and national level, as well as strong links between these authorities and the rest of society, are prerequisites for building the ingredients of national sustainability.

#### References:

1. Nikolov, O. (2018). Building societal resilience against hybrid threats. *Information & Security: An International Journal*, 39(1), 91-110. Retrieved from: <https://doi.org/10.11610/isij.3908>
2. Pijpers, P., Boddens Hosang, J., & Ducheine, P. (2021). Collective cyber defence – the EU and NATO perspective on cyber attacks. *SSRN Electronic Journal*. Retrieved from: <https://doi.org/10.2139/ssrn.3962163>
3. Shea, J. (2016). Resilience: a core element of collective defence. *Nato review*. Retrieved from: <https://www.nato.int/docu/review/articles/2016/03/30/resilience-a-core-element-of-collective-defence/index.html>

## **ДЕМОГРАФІЧНІ ПЕРСПЕКТИВИ КАРПАТСЬКОГО РЕГІОНУ В УМОВАХ ПОСИЛЕННЯ МОБІЛЬНОСТІ МОЛОДІ<sup>1</sup>**

**Бараняк І.Є.,**

к.е.н, молодший науковий співробітник відділу проблем соціально-гуманітарного розвитку регіонів

ДУ «Інститут регіональних досліджень ім. М.І. Долишнього НАН України», м. Львів, Україна

Мобільність молоді є однією з визначальних рис сучасності та прямим наслідком активізації глобалізаційних процесів, розвитку нових інформаційних технологій, цифровізації суспільства та економіки, лібералізації візового режиму, формування інноваційного світоглядного мислення у молодого населення. Володіючи значним інтелектуальним капіталом та потенціалом до здобуття нових знань, молодьздатна більш активно включається у міграційні процеси задля одержання нових знань, здобуття практичного досвіду у професійній сфері.

Підвищена міграційна активність молоді Карпатського регіону унаслідок історично-культурної спорідненості та географічної близькості до країн Європейського Союзу, на сьогоднішній день, посилюється дією чинників демографічного характеру. Звужений тип демовідтворення країнах ЄС, спричинений наднизьким рівнем народжуваності, загострив проблеми пов'язані з відтворенням місцевого населення, трансформував статевовікову структуру держав у бік старших вікових груп. Відтак суттєве зменшення кількості населення у віці до 35 років наклало свій відбиток на можливості ефективного функціонування ринків праці та загострило боротьбу країн ЄС за молодими та креативними людськими ресурсами (Садова, 2013).

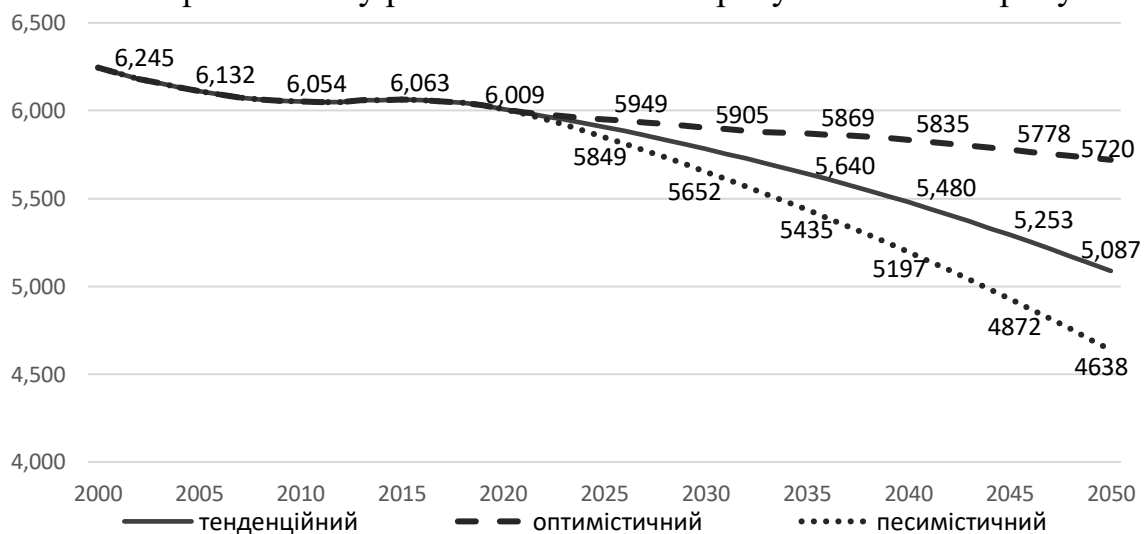
Таким чином, слабкий соціально-економічний розвиток областей Карпатського регіону, з одного боку, та цілеспрямована міграційна політика Польщі, Німеччини та інших країн-сусідів Карпатського регіону щодо залучення молоді, з іншого – стали поштовхом до формування нової освітньо-трудова міграційної хвилі (Sadova, Stepura, & Baranyak, 2020).

В цілому мобільність населення явище доволі позитивне, так як у результаті міграції людина здатна капіталізувати новий досвід, знання, матеріальні ресурси, які у майбутньому може використати та вкласти у розвиток економіки території свого походження. Однак у демографічному плані вимивання людських ресурсів молодому репродуктивно та економічно активному віці негативно впливає на інтенсивність процесів демографічного відтворення (Mulska, & Baranyak, 2020).

---

<sup>1</sup>Виконано в межах грану НАНУ для дослідницьких груп «Міграційна мобільність молоді Карпатського регіону України: проблеми збереження та розвитку людського потенціалу» (номер державної реєстрації 0121U110514, 2021-2022 рр.).

У загальному вигляді результати демографічного прогнозування демонструють, що за показниками природного відтворення населення, області Карпатського регіону входять в стан нової демографічної кризи (рис. 1). Впродовж 2000-2020 рр. чисельність мешканців Карпатського регіону скоротилась майже на 240 тис. осіб або 4 %, вікова структура населення трансформувалась в бік старших вікових груп. Відтак, частка населення у віці старшому за працездатний зросла на 2,3 в. п. або майже 93 тис. осіб, в той час як кількість дітей у віці 0-15 років зменшилась – на 250 тис. осіб за аналізований період. Варто відзначити, що чисельність населення у працездатному віці, за рахунок демографічного вибуху 80-х рр. ХХ ст. залишалася на фіксованому рівні та лише з 2015 року – почала скорочуватись.



**Рис. 1. Перспективна кількість населення Карпатського регіону за сценарним прогнозом до 2050 року при нульовому сальдо міграції, тис. осіб**  
*Джерело: побудовано автором*

Очевидно, що поєднання демографічних та економічних чинників стали поштовхом для активізації міграційних процесів та сприяли формуванню інтенсивних еміграційних потоків з Карпатського регіону на початку 2000-х рр. Водночас, перспективні розрахунки свідчать, що при збереженні поточних тенденцій природного демовідтворення (наднизьких значень показників народжуваності та тривалості життя) та 0-вому сальдо міграції в умовах неминучої подальшої трансформації вікової структури, кількість мешканців Карпатського регіону за період 2020-2050 рр. може скоротитися на 900 тис. осіб або майже 15 %. При стабілізації демовідтворювальних процесів за малоімовірним оптимістичним варіантом демопргнозу – зменшиться на 5 % або майже 300 тис. осіб, в той час, як при погіршенні – на 22 % або 1300 тис. осіб. Причому, частка осіб у віці старшому за працездатний за найбільш ймовірним усередненим варіантом прогнозних розрахунків може зрости до 30 %, кількість населення у віці працездатному скоротитися в абсолютному вимірі на 930 тис. осіб або 7,1 в.п. за період 2020-2050 рр.

Іншими словами, прогнози деморозрахунки дозволяють підсумувати, що стрімке старіння населення Карпатського регіону в найближчій перспективі посилить навантаження на систему соціального захисту, призведе до виникнення «голоду кадрів» на внутрішньому ринку праці та нестачі учнів і студентів у закладах навчально-освітньої системи Карпатського регіону.

Разом з тим, зростання значень показників демовідтворення в перспективі малоімовірно, позаяк демографічна поведінка населення в умовах активізації глобалізаційних процесів й надалі трансформуватиметься в бік зростання частки малодітних сімей та «пізнього материнства». Так, як кількість осіб у міграційно активному віці зменшуватиметься, міграційний потенціал населення Карпатського регіону теж демонструватиме низхідний тренд до зниження.

Інтенсивність мобільності молоді та вектор їхнього спрямування можуть стати базовим чинником встановлення демографічної та соціально-економічної безпеки Карпатського регіону, у випадку посилення рееміграційних та імміграційних потоків або її порушення – у разі подальшого вимивання людських, здебільшого інтелектуальних, ресурсів у працездатному віці.

#### Список використаних джерел:

1. Садова, У. Я. (наук. ред.). (2013). *Міграція в умовах трансформації регіональних ринків праці України: механізми регулювання*. Львів: ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М.І. Долишнього НАН України». Взято з: <http://ird.gov.ua/irdp/p20190006.pdf>.
2. Sadova, U., Stepura, T., & Baranyak, I. (2020). Ukraine in the territorial migration systems: current structural-qualimetric aspects of the formation and development. *European Journal of Transformation Studies*, 8(1), 60-78.
3. Mulska, O., & Baranyak, I. (2020). Demographic and Socioeconomic Effects of Strengthening External Migration Activity of the Population in Ukraine. *Modern Economics*, 21, 149-154. Retrieved from: [https://doi.org/10.31521/modecon.V21\(2020\)-23](https://doi.org/10.31521/modecon.V21(2020)-23)

### ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕНЕРГЕТИЧНОЇ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ В УМОВАХ ГІБРИДНИХ ЗАГРОЗ

**Безпарточний М.Г.,**

д.е.н., професор, професор кафедри економіки, маркетингу та міжнародних економічних відносин

Національний аерокосмічний університет імені М.Є. Жуковського «Харківський авіаційний інститут», м. Харків, Україна

**Брітченко І.Г.,**

д.е.н., професор, професор кафедри фінансів

Вища школа страхування та фінансів, м. Софія, Болгарія

**Безпарточна О.С.,**

к.е.н., приватний підприємець, м. Кременчук, Україна

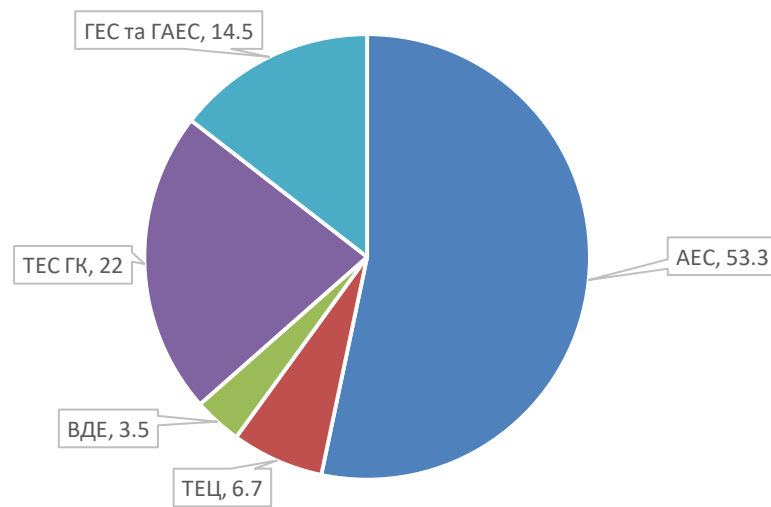
Сучасна енергетична криза в Україні формувалася досить тривалий період часу, починаючи з розпаду СРСР до сьогодні – від становлення незалежності країни до європейського вектору розвитку, і на це вплинули не лише соціально-економічні, а й політичні, інституціональні, екологічні та регіональні чинники. Загрозами при цьому виступають агресія з боку Росії та окупація Донецької й Луганської областей, де зосереджено основний видобуток енергетичного вугілля, яке використовується ТЕС для генерації електроенергії, монополізація ринку електроенергії, високий рівень амортизації електростанцій, постійне датування вугільних нерентабельних шахт державою, низький рівень запровадження альтернативних джерел електроенергії, постійна пролонгація реформ та заходів в Україні щодо Енергетичного співтовариства та зниження залежності від зовнішніх постачань, інституціональна розбалансованість суб'єктів енергетичного ринку тощо. Внаслідок цих загроз попит на енергоносії перевищив пропозицію, тому виникає необхідність формування механізмів забезпечення енергетичної безпеки України за рахунок внутрішніх резервів та співпраці із зовнішніми постачальниками з метою задоволення подальших потреб юридичних осіб та населення в електроенергії.

Необхідно зазначити, що енергетичну кризу наразі відчувають більшість країн Європейського Союзу, Китай, США, Великобританія, країни Азії через відсутність власних енергоносіїв, зростання залежності від зовнішніх постачальників, заборонних заходів щодо імпортування чи логістики енергоносіїв, зростання ціни на газ та енергетичне вугілля, брак інвестицій на розвиток видобувної галузі. Водночас посилюється й екологічна проблема, пов'язана з видобутком, переробкою та використанням енергетичних ресурсів.

Нами ідентифіковано основні проблеми, що загрожують енергетичній безпеці на сучасному етапі:

- низький рівень та неефективне використання власних енергетичних ресурсів;
- високий рівень спрацювання техніко-технологічної бази ТЕС, АЕС, ГЕС та зростання витрат на підтримання їх у належному стані;
- критично низькі запаси енергетичного вугілля;
- монополізація ринку теплової енергетики компанією ДТЕК;
- зростання цін на електричну енергію для юридичних осіб, що призводить до збільшення собівартості виробництва продукції;
- висока залежність від зовнішніх постачальників енергоносіїв та призупинення постачання;
- зростання дефіциту енергетичного вугілля тощо.

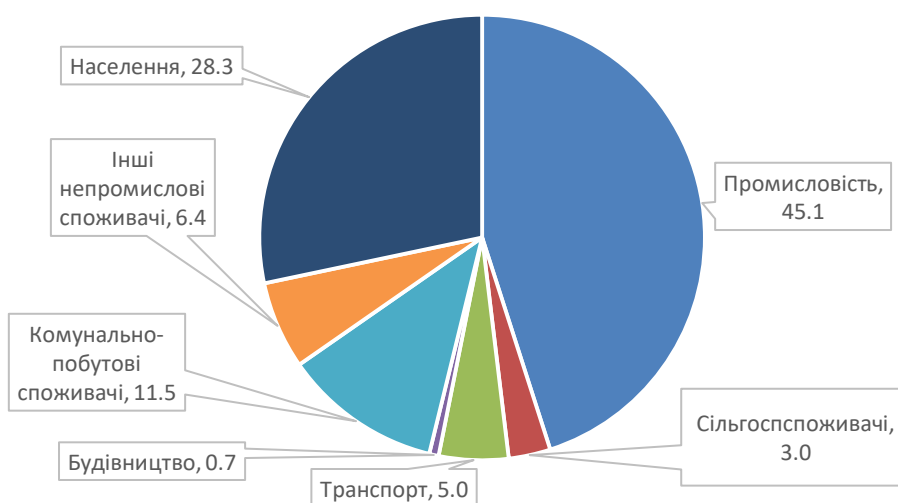
Розглядаючи структуру генерації електроенергії об'єднаної енергетичної системи (ОЕС) України, необхідно відзначити, що найбільшу питому вагу посідають АЕС – більше 50% (рис 1).



**Рис. 1. Структура генерації ОЕС України на максимум електроспоживання, % (Укренерго, 17 листопада 2021 р.)**

Генерація електричної енергії ТЕС (22%) залежить від обсягів постачання газу та енергетичного вугілля; наявні виробничі потужності ТЕС дозволяють підвищити обсяги генерації. Найменшу питому вагу у структурі генерації електричної енергії посідають ВДЕ (відновлювана або зелена енергетика) – 3,5%. Низький рівень впровадження ВДЕ пояснюється високою вартістю встановлення відповідного обладнання та відсутністю компенсації за зелений тариф з боку держави. Проте, «Укренерго» направило 19,5 млрд. грн. на виплату боргів по “зеленому тарифу” (Інтернет видання «Цензор»).

Структура споживання електроенергії в Україні представлена на рис. 2.



**Рис. 2. Структура споживання електроенергії в Україні за групами споживачів (без урахування тимчасово окупованих територій АР Крим, Донецької та Луганської областей), % (Укренерго, вересень 2021 р.)**



Розподіл споживання електроенергії в Україні здійснюється юридичними і фізичними особами. Найбільший обсяг електроенергії споживає промисловість України – 45,1% (у т. ч. металургійна – 25,2%). Населення споживає 28,3% електроенергії. За аналогічний період минулого року загальний обсяг споживання електроенергії усіма споживачами в Україні зріс на 5,3%.

Враховуючи поточний стан енергетичної системи України, з метою забезпечення її безпеки нами запропоновано наступні напрями з урахуванням гібридних загроз:

- модернізація та включення непрацюючих блоків АЕС за рахунок державного фінансування та державно-приватного партнерства;
- формування оптимальних партій та гнучких графіків постачань імпорту енергетичного вугілля та нарощування потужності генерації електроенергії ТЕС;
- збільшення обсягів видобування власного природного газу та спрямування не лише на потреби населення, але й для споживання юридичними особами, тим самим, знижуючи ціну вартості електроенергії;
- популяризація та здешевлення вартості обладнання для впровадження зеленої енергетики, формування в державному бюджеті витрат на компенсацію зеленого тарифу або залучення зовнішніх фінансових ресурсів через розміщення єврооблігацій;
- збільшення обсягів генерації електроенергії за рахунок енергетичного вугілля та зменшення за рахунок природного газу;
- прискорення реформ та реалізації заходів щодо об'єднання енергосистем України та Європейського Союзу відповідно до вимог Енергетичного пакету законодавства ЄС та Енергетичного Співтовариства тощо.

#### **Список використаних джерел:**

1. Робота ОЕС України. URL: <https://ua.energy/peredacha-i-dyspetcheryzatsiya/dyspetcherska-informatsiya/roбота-oes-ukrayiny-za-tyzhden>
2. «Укренерго» направило 19,5 мільярда на виплату боргів по «зеленому тарифу». URL: <https://biz.censor.net/n3299072>
3. Електроспоживання в Україні. URL: <https://ua.energy/peredacha-i-dyspetcheryzatsiya/dyspetcherska-informatsiya/elektrospozhyvannya>

### **ПЕРСПЕКТИВИ ЗАКІНЧЕННЯ «ГІБРИДНОЇ ВІЙНИ» І ПОСТКОНФЛІКТНОГО ВРЕГУЛЮВАННЯ ПРОБЛЕМИ СХІДНОУКРАЇНСЬКОГО ПОЛІТИЧНОГО СЕПАРАТИЗМУ: СВІТОВІ ПРАКТИКИ**

**Білецька Т.В.,**

к.с.н., доцент, доцент кафедри психології, педагогіки та соціально-економічних дисциплін

Національна академія Державної прикордонної служби України імені Б. Хмельницького, м. Хмельницький, Україна

Ситуація, що склалася на Сході України, за всіма ознаками міжнародного та вітчизняного права не може розглядатися як намагання місцевого населення реалізувати своє законне право на самовизначення. Так званий «донецький сепаратизм» не є результатом внутрішньо-українського конфлікту на етнічному ґрунті. Він не має історичного підґрунтя, а виступає насамперед складовою збройної агресії Російської Федерації проти України, спрямованої на знищення української державності, позбавлення її незалежності та суверенітету. Варто також відзначити, що донбаський сепаратизм не має прямих аналогів у світовій практиці, що вимагає унікального підходу до вироблення стратегії припинення бойових дій і мінімізації негативних наслідків громадянського протистояння.

Врегулювання будь-яких локальних конфліктів має починатися з припинення прямого збройного протистояння, розведення ворогуючих сторін та створення так званого «безпекового середовища» на території, яка стала ареною бойових дій. Найбільш успішно створення такого середовища відбувається за умови активної участі у цьому процесі міжнародних миротворчих місій. Так, практичні результати вирішення локальних конфліктів на території колишньої Югославії, а також у Ліберії та Анголі напряму залежали від того, чи мала миротворча місія виконавчі повноваження та військовий компонент. Саме ці складові дозволили вести ефективний моніторинг виконання плану врегулювання, тобто у разі необхідності – погрожувати силою членам незаконних збройних формувань, які не виконували мирні домовленості (Doyle, Sambanis, p. 11-18). Тут варто відзначити, що Україна неодноразово ініціювала направлення на територію Донбасу спеціальної військової місії з міжнародним мандатом; такі публічні ініціативи та звернення до Ради Безпеки ООН, Ради ЄС, інших міжнародних партнерів ухвалювали український парламент, Президент, міністр закордонних справ, інші уповноважені високі посадовці. При цьому, повторимося, мова йде про повноцінні миротворчі місії, на кшталт тих, що наразі діють у Афганістані та Сирії.

Натомість, незброєні або легко озброєні місії з обмеженими мандатами практично не мають можливості реально вплинути на процес підтримання миру. Приклад Грузії засвідчує, що навіть якщо місія має мандат авторитетних міжнародних організацій, таких, як ООН та ОБСЄ, але не володіє військовою компонентою, вона неспроможна сама себе захистити, а відтак стає вразливою й залежною від сторін конфлікту. Місія ООН в Абхазії та місія ОБСЄ у Південній Осетії не мали військової складової та співпрацювали з «миротворчими силами СНД», які фактично склалися з російських військових. Саме цей «миротворчий контингент» не тільки не запобіг ескалації напруженості, а навпаки виступив політичним та військовим інструментом вирішення грузинської проблеми на користь Російської Федерації (Сьомін,

2017). За подібного досвіду сьогодні ОБСЄ стосовно України не може відігравати роль ефективного антикризового регіонального менеджера у сфері безпеки внаслідок вкрай антагоністичної поведінки Росії. З огляду на це, вбачається за доцільне ініціювання Україною питання щодо прийняття світовою спільнотою рішення щодо направлення на Схід України спеціальної військової миротворчої місії ООН. Саме місія ООН із примушення до миру ворогуючих сторін на Донбасі (з виконавчими повноваженнями та військовою компонентою) здатна реально сприяти погашенню збройного конфлікту на Сході України, не дати йому перейти у «заморожений стан», а також сприяти вирішенню постконфліктних суперечок політичними засобами.

Відповідно до Лісабонського договору 2007 р. однією зі складових Спільної політики безпеки та оборони Європейського Союзу виступає, зокрема, постконфліктне врегулювання та антикризовий менеджмент задля забезпечення сталого розвитку країн. Крім іншого, ця політика полягає у відрядженні спеціальних цивільних місій на території, де припинилося активне збройне протистояння і передбачає: гуманітарні та рятувальні операції; попередження конфліктів та завдання з підтримки миру; застосування бойових сил в антикризовому врегулюванні; спільні операції з роззброєння; різнопланове військово-консультування; завдання з постконфліктної стабілізації.

На сьогодні у пострадянських країнах розгорнуто 4 місії Спільної політики безпеки та оборони ЄС (місії CSDP): EUBAM на молдовсько-українському кордоні; EUJUST THEMIS та EUMM в Грузії; EUAM в Україні. Водночас, за висновками західних аналітиків, досвід використання місій CSDP на пострадянському просторі показав, що це найскладніший регіон реалізації миротворчої політики. Європарламентарі двічі відмовлялися відрядити миротворчу місію до Придністров'я (у 2003 та 2006 рр.). Не вдалося відрядити моніторингову місію до Грузії у 2005 р., коли діяльність місії ОБСЄ з моніторингу кордону була заблокована Росією. Крім того, досвід моніторингової місії EUMM, відрядженої до Грузії після російсько-грузинської війни у 2008 р., також не може вважатися успішним (місія фактично не отримала повноцінного доступу на окуповані території Абхазії та Південної Осетії, не маючи, таким чином, змоги повноцінно виконати свій мандат) (Popescu, 2007, p. 457-477).

Ще один актуальний сценарій, корисний для України – це досвід поліцейських місій CSDP, які були відряджені до Боснії та Герцеговини (EUPM Bosnia), Македонії (EUPOL Proxima), а також Палестини та Афганістану, які не лише займалися безпосереднім забезпеченням правопорядку в країнах-реципієнтах, а й вирішували більш стратегічні завдання: надавали допомогу в розбудові правоохоронної системи, створювали ефективну поліцію, реформували прикордонну службу тощо.

Яким би сценарієм не скористалася українська влада, врешті-решт вона постане перед ключовим питанням/завданням – реінтеграції населення колишніх окупованих територій до мирного життя. Засадничі документи ООН,

визначаючи ключові елементи/етапи реінтеграції сепаратистів, визначають такі: роззброєння (збір, документування, контролювання та знищення стрілецької зброї, боєприпасів, вибухових речовин, легкого та важкого озброєння, вилученого у комбатантів, а часто й у цивільного населення); демобілізація (офіційне і контрольоване звільнення активних комбатантів зі збройних угруповань, включно з етапом так званого «відновлення», під час якого останнім надається короткострокова допомога); реінтеграція (колишні комбатанти отримують цивільний статус, знаходять роботу і джерела існування. Цей процес має політичну, соціально-економічну та психологічну складову. Він не обмежений за часом і відбувається на місцевому рівні, у громадах за місцем проживання колишніх учасників сепаратистського конфлікту.

Узагальнюючи, можемо відмітити, що безпекове середовище навколо України та його трансформація протягом останніх років характеризується суттєвим підвищенням конфліктності та появою нових або загостренням існуючих викликів. Виходячи з аналізу тенденцій воєнно-політичної ситуації навколо України, основними зовнішніми загрозами у військовій сфері є військова агресія відносно України з боку Російської Федерації; недостатня ефективність існуючих структур і механізмів міжнародної безпеки та глобальної стабільності; формування нових центрів впливу на світову спільноту; розширення «клубу ядерних держав» і розповсюдження зброї масового ураження та засобів її транспортування; вплив глобальної фінансової кризи та процесів економічної рецесії на процеси розширення НАТО; воєнно-політична нестабільність і конфлікти в сусідніх з Україною країнах; боротьба за природні ресурси в басейнах Чорного та Азовського морів; ескалація військових сил поблизу кордонів України; втягування України в регіональні збройні конфлікти; зростання напруженості у відносинах між глобальними світовими гравцями (насамперед, країнами-членами G-7). При цьому найбільш суттєвим фактором, що впливає на зростання напруженості є прагнення РФ посилити свій вплив на глобальному, європейському і пострадянському просторах.

#### Список використаних джерел:

1. Сьомін, С.В. (2017). Припинення і постконфліктне врегулювання сепаратистських конфліктів: іноземний досвід і висновки для України: аналітична записка. Взято з: <http://www.niss.gov.ua/articles/2871/>
2. Doyle, M.W., Sambanis, N. (2006). Making War & Building Peace: United Nations Peace Operations. *Princeton: Princeton University Press*, Retrieved from : <https://hsp.macmillan.yale.edu/sites/default/files/files/Grants/Sambanis-Grants.pdf>
3. Popescu, N. (2009). EU and the Eastern Neighbourhood: Reluctant Involvement in Conflict Resolution.. *European Foreign Affairs Review*. 14. 457-477.

## **НЕОБХІДНІСТЬ АСИМЕТРИЧНОЇ ПРОТИДІЇ РОСІЙСЬКІЙ ГІБРИДНІЙ АГРЕСІЇ**

**Бобрицький Л.В.,**

к.ю.н., помічник консультант Народного депутата України, м. Київ,  
Україна

З початку 2014 року, скориставшись політичною кризою в Україні, Російська Федерація, використовуючи регулярні збройні сили, захопила частину Донецької і Луганської областей та півострів Крим. Водночас отримавши не очікуваний, для російської армії, опір Збройних Сил України та стихійно створених добровольчих батальйонів, військово-політичне керівництво Росії не змогло продовжувати відкритий наступ й зупинившись на тимчасово окупованих територіях змушено було перейти до застосування стратегії гібридної війни.

Поняття гібридної війни виявилось теоретично й практично найбільш придатним для визначення специфіки дій РФ, яка, поєднуючи мілітарні, квазімілітарні, дипломатичні, інформаційні, економічні засоби, не гребуючи ядерним шантажем, послідовно намагається досягти в Україні та в інших точках світу власних, не вповні зрозумілих міжнародній спільноті політичних цілей. Термін «гібридна війна» у сенсі нового типу конфлікту не має усталеного спільного визначення ні в Україні, ні в інших країнах. Динаміка явища також вимагає коригувань та уточнень. Ми можемо описати те, що розуміємо під гібридною війною Росії проти України, системазувати її складники і визначити певні закономірності, спираючись на емпіричне наповнення поняття (Горбулін, 2017, с. 314).

Концептуальним гібридної війни є поєднання в самій війні складників культурного протистояння, медійно-пропагандистського аранжування, політичного емісаріату та «політичних активістів», участі приватних армій та кримінальних угруповань, вторинного підключення підрозділів спецслужб та церкви для курування сепаратистських мілітарних формувань у регіонах. Розмивання відмінностей між війною та не-війною, включення культурно-пропагандистських, медійних, політично-абсентистських технологій дозволяє залучати до такої війни недержавних акторів та маскувати саму гібридну війну під нерегулярні інтервенції (антитерористичні операції, стабілізаційні операції тощо), приховувати інтенції зовнішнього впливу, подаючи самі військові дії як наслідки внутрішнього конфлікту та політичної кризи країни (Гугнін, 2020, с. 18).

Справедливим можна вважати ствердження, що по відношенню до України, політична стратегія Росії завжди була стратегією обману та військової хитрості.

За твердженням К. Клаузевіца, хитрість передбачає якийсь прихований намір, і отже протиставляється прямому, простому, тобто безпосередньому

образу дії, подібно до того як дотепність протиставляється безпосередньому доказу. Вона не має нічого спільного із засобами переконання, інтересу, сили, але у неї багато спільного з обманом; останній також приховує свої наміри. Вона є по суті обманом навіть тоді, коли все вже закінчилося, але все ж вона відрізняється від того, що просто називається цим ім'ям, так як безпосередньо не порушує даного слова (Клаузевиц, 1934).

На нашу думку, Стратегія національної безпеки України (2020), що була введена в дію Указом Президента України від 14 вересня 2020 № 392/2020, на жаль, не містить конкретних положень, які б чітко визначали порядок дій органів публічної влади України, у тому числі й усіх військових формувань, спрямованих на звільнення, окупованих Російською Федерацією, територій України.

Вважаємо, що на протидію гібридній війні Російської Федерації проти України слід застосувати асиметричні механізми гібридної протидії. Такими мають стати комплекс дій військового, гуманітарного, економічного, дипломатичного та соціального характеру спрямованих на підрив військового потенціалу Росії, створення, шляхом здійснення провокацій на окупованих територіях, тотальної ворожнечі між населенням, колаборантами, їх військовими формуваннями та російськими окупаційними військами, провокувати конфлікти безпосередньо на території РФ, підривати імідж Росії на міжнародній арені чим спонукати застосування проти неї усе більше нових санкцій, наносити несподівані військові удари по збройним силам РФ на окупованих територіях, а також застосовувати інші заходи спрямовані на послаблення економічного й військового потенціалу РФ. Усі ці заходи повинні розроблятися Міністерством оборони України, Генеральним штабом Збройних Сил України, Службою безпеки України, Міністерством внутрішніх справ України, іншими військовими формуваннями. А загальне керівництво повинен здійснювати безпосередньо Президент України.

Також доречно було б розробити й законодавчо запровадити для всіх без винятку суб'єктів забезпечення національної безпеки протоколи невідкладних заходів на випадок військової загрози та прихованої чи відкритої військової агресії, якими передбачити перелік дій, включаючи негайне застосування збройного опору всіма збройними формуваннями, у тому числі які можуть створитися громадянами добровільно, їх окремими частинами та підрозділами самостійно без погодження з вищим керівництвом (Бобрицький, 2017).

#### **Список використаних джерел:**

1. Горбулін, В.П. (ред.) (2017). *Світова гібридна війна: український фронт*. Національний інститут стратегічних досліджень. К.: НІСД. С. 314.  
URL: <http://resource.history.org.ua/item/0013707>

2. Гугнін, Е.А. (2020). Гібридна війна як технологія зовнішнього впливу (на прикладі анексії Криму). *ГАБІТУС Науковий журнал*, Випуск 20. С. 18. URL: <http://habitus.od.ua/journals/2020/20-2020/20-2020.pdf>.

3. Клаузевиц, К. (1934). О войне. Чст. 3, Гл. 10. М.: Госвоениздат. URL: <http://militera.lib.ru/science/clausewitz/index.html>

4. Про Стратегію національної безпеки України, Указ Президента України від 14 вересня 2020 № 392/2020, URL: <https://www.president.gov.ua/documents/3922020-35037>

5. Бобрицький Л.В. (2017). Проблеми адаптованості українського законодавства до загроз національній безпеці держави і військовій агресії. *Наука і правоохорона*. №4(38). URL: [http://naukaipravoochorona.com/journal/ukr/2017\\_4/3.pdf](http://naukaipravoochorona.com/journal/ukr/2017_4/3.pdf)

## ГІБРИДНІ РИЗИКИ ТА ЗАГРОЗИ ГІБРИДНИХ ВІЙН У СУЧАСНОМУ СУСПІЛЬСТВІ

**Бритова Г.В.,**

к.держ.упр., доцент кафедри публічного управління та землеустрою  
Класичний приватний університет, м. Запоріжжя, Україна

Глобальні процеси, що відбуваються в сучасному суспільстві, активна боротьба за ресурси між сучасними державами доводять, що структурні диспропорції у всіх сферах життєдіяльності соціуму породжують гібридні ризики та гібридні війни, що детермінує суспільні відносини. Трансформації, які активно відбуваються в соціальному просторі, свідчать про те, що сучасне суспільство динамічно розвивається, змінюючи, у тому числі, і сферу безпеки.

Гібридні війни – це складне явище, що є специфічною інформаційно-комунікативною еклектикою, яка дозволяє деструктивно впливати на соціальний простір, змінюючи інформаційні ресурси з метою переформатування суспільних відносин та перерозподілу ресурсів. Саме в такій неоднозначній ситуації сфера безпеки суспільства набуває глобального статусу, а захист національних інтересів виходить за межі однієї держави, оскільки стає загальною проблемою, яка потребує конструктивного діалогу глав різних держав, обов'язкового виконання підписаних колективних домовленостей та консолідації зусиль у боротьбі з міжнародним тероризмом. Гібридні війни, як правило, відображають сутнісні трансформації сучасної людини, суспільства та держави. І як синтезуюча дефініція об'єктивно носить комплексний характер, включаючи різновекторний спектр військово-стратегічних, фінансово-економічних, соціально-політичних складових (мережецентричні військові дії, кібервійна), а також органічно поєднує методи ведення традиційної війни із застосуванням хімічної, біологічної та ядерної зброї. Така багатовимірна, різновекторна динаміка розвитку суспільних відносин породжує протиріччя,

оскільки до сучасної держави, яка є учасником гібридних війн, застосовується різноплановий тиск, завдається шкода національним інтересам, а отже, стає менш ефективною його безпека.

Сучасна інтеграція, інформатизація, а також боротьба різних держав за перерозподіл світових ресурсів актуалізує гібридні ризики та необхідність вироблення методів системної протидії загрозам гібридних війн. Інформаційна експансія та сучасна комунікація, інтенсивний розвиток інформаційно-мережевих технологій призвели до масштабних змін у прийомах ведення сучасної війни.

Гібридні ризики, синтезуючи зовнішні та внутрішні фактори, відрізняються від інших ризиків за місцем та часом виникнення, за способом їх аналізу, методами опису. Вони являють собою багатовимірну, еkleктичну, незалежну подію, яку можна розглядати з урахуванням специфіки розвитку інформаційного суспільства, реалізації комплексної безпеки, що передбачає також акцентуацію на складному процесі прийняття управлінських рішень, спрямованих на зниження ймовірності виникнення деструктивного результату, викликаного реалізацією запропонованих ідей та проектів.

Гібридні ризики можна класифікувати на підставі таких критеріїв, як час, сфера виникнення (виробнича, комерційна, фінансова), характер наслідків (статичні: військові конфлікти, стихійні лиха, нещасні випадки, злочинні дії, корупція, кібератаки, тероризм; динамічні ризики: конкурентоспроможність на ринку, податкове законодавство, різка зміна курсів валют).

Слід зазначити, що зовнішні чинники виникнення гібридних ризиків свідчать, що ризики можуть бути політичними, економічними, демографічними, соціальними, географічними, соціокультурними, а внутрішні ризики обумовлені суб'єктивним чинником (виробничий потенціал, продуктивність праці, суспільні відносини). Гібридні ризики є непростим явищем в соціумі, що свідчить про складні процеси в сучасному світі, в якому стають не рідкістю терористичні акти, мережецентричні воєнні дії, кібератаки, інформаційні війни тощо.

Інтерес до гібридних ризиків та гібридних війн в інформаційну епоху не випадковий. По-перше, через те, що в сучасному світі елементом гібридної війни є, як правило, дії латентних сил (опозиції), які виникають безпосередньо з ініціативи та фінансової підтримки представників іноземних держав.

По-друге, динаміка сучасних міжнародних відносин, військові конфлікти та кризи свідчать, що сьогодні важливо перейти до комплексної безпеки, оскільки, на жаль, повсякденною реальністю стає інформаційний тероризм, мережецентричні воєнні дії. У тому числі, загрози гібридних війн потребують особливих зусиль державних інституцій з метою активізації міжнародного співробітництва у сфері безпеки.

По-третє, абсурдність сучасної геополітичної ситуації полягає в тому, що різноплановий та багаторівневий економічний тиск на різні держави завдає непоправної шкоди національним інтересам, а отже, стає менш ефективною



національна безпека, що може призвести до нестабільності та глобального військового конфлікту.

По-четверте, гібридна війна включає безліч важелів впливу (цілеспрямований інформаційний, економічний тиск, підривна діяльність спецслужб, вплив на демографію, соціальну структуру суспільства). Гібридна війна передбачає регулярне дезінформування громадян, і в цьому випадку при вирішенні зовнішньополітичних та внутрішньополітичних проблем стає можливим використання збройних сил, застосування високоточної, хімічної зброї та нерегулярних збройних формувань на території противника.

На думку фахівців, гібридна війна являє собою складне явище, що акумулює в собі всі види сучасної війни, а точніше, комплексне застосування традиційного інструментарію для ведення оперативно-стратегічних (військових і спеціальних) операцій з метою надання фінансово-економічного тиску та перерозподілу ресурсів на території іншої держави, а також отримання морально-психологічних переваг, розповсюдження та утвердження ціннісних пріоритетів для перезавантаження стереотипів поведінки громадян іншої країни, ініційованих за допомогою дипломатії, різних активно фінансованих гуманітарних заходів, організованих на регіональному, міжнародному рівнях та регулярно здійснюваних мережевих, інформаційних операцій (кібератак), у тому числі військових дій з обов'язковою участю спецназу, морської піхоти, розвідувальних десантно-штурмових сил.

Гібридна війна, в результаті, передбачає обов'язкове використання сучасних комунікаційних технологій, інформаційного простору, латентних мережевих технологій, активне залучення спеціально підготовлених громадян, воєнізованих формувань, угруповань терористів, які можуть застосовуватися в поєднанні з діями збройних сил і спеціальних підрозділів. У такому випадку, сутність гібридних війн полягає у тому, що підбір, синтез, аналіз необхідної інформації носить комплексний характер, оскільки джерелом організованого вторгнення виступає не військова розвідка, аналітичні підрозділи різних відомств, а зовсім інші акумульовані рушійні сили.

Для подолання економічної дестабілізації та максимально ефективною протидії загрозам гібридних війн, а отже, забезпечення національної безпеки необхідно не лише здійснювати результативний моніторинг, що дійсно є необхідним, а й перейти до комплексної безпеки. Цей перехід буде адекватною та своєчасною відповіддю на існуючі загрози гібридних війн, що зумовлено сучасними тенденціями інформаційно-техногенного середовища. Так, розвиток сучасних комунікаційних технологій (особливо Інтернету та соціальних мереж) свідчить про необхідність використання політичною елітою, експертами, науковою спільнотою, військовими фахівцями інформаційної складової та семантичного поля, яке постійно змінюється під впливом спеціально ініційованих вірусів, сучасних універсальних комп'ютерних програм. Не можна забувати, що у суспільстві домінує інформаційний тероризм, а отже, загрози гібридних війн стають реальністю та, у цьому випадку, важливо акцентувати

увагу на інформаційній безпеці, оскільки у результаті гібридного вторгнення, інформація, яка зберігається банками, може не виконати своє призначення (секретність, збереженість, актуальність, конфіденційність), а значить, втратити в результаті кібератаки свою конфіденційність.

У зв'язку з цим, необхідно перейти до реалізації методів системної протидії загрозам гібридних війн: методу агрегування та антимонопольного розвитку інфраструктури інформатизації як синтезу програмної реалізації соціально-економічного розвитку (інтеграційна зовнішньоекономічна діяльність у галузі інформатизації, що враховує загальнонаціональну стратегію); методу пріоритетності у розвитку інтенсивного фінансування науково-технічних розробок, особливо у сфері безпеки (робототехніка, штучний інтелект, андройдне будівництво, нанобіотехнології, космічна промисловість та наноіндустрія); методу узгодженості у вирішенні питань, пов'язаних з інформатизацією, а також створення більш ефективних територіальних інфраструктур з метою реалізації системного підходу до створення єдиного інформаційного простору; методу координуючого впливу, реалізації соціально-економічного орієнтованого розвитку, що забезпечує наступність та єдність у результаті державної політики інформатизації; методу прогнозування перспектив розвитку інформаційно-семантичного поля на основі сучасних комунікаційних технологій (інформаційно-аналітичне забезпечення та моніторинг національної безпеки).

Отже, загальнодержавна стратегія в епоху глобальної інтеграції, ресурсного, військово-силового домінування передбачає більш активне використання комплексного підходу, а також багаторівневої та ефективної аналітичної роботи у сфері безпеки. Комплексна безпека, безсумнівно, дуже актуальна, по причині того, що в сучасному суспільстві існують гібридні ризики, а гібридні війни поступово набувають універсального характеру та стають сенсоутворюючим парадоксом реальності.

## **СУЧАСНІ ЕКОЛОГІЧНІ ВИКЛИКИ ДЛЯ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ**

**Буга Н.Ю.**

к.е.н., доцент, доцент кафедри маркетингу

Донецького національного університету імені Василя Стуса, м. Вінниця,  
Україна

Питання зміни екології в бік погіршення ситуації і появи негативних наслідків, таких як глобальне потепління (глобальна зміна клімата), обговорюється не лише науковцями екологами. Тривога за подальшу долю планети з'являється вже у кожного члена суспільства. Хтось більше переймається за власне здоров'я і здоров'я родини, інші – про те, що залишається майбутньому поколінню. Проте всі сходяться до того, що потрібно

вживати серйозних заходів для гальмування певних процесів, які пришвидшують світові екологічні розлади.

Одним з факторів, що негативно впливає на екологічну ситуацію є збільшення обсягів парникових газів, враховуючи викиди, що виробляються при споживанні енергії. Споживання енергії відбувається не лише при виробництві товарів. Звичайно воно переважає у відсотковому значенні в порівнянні зі споживанням енергії при наданні послуг або навіть звичайною побутовою діяльністю кожної людини.

Останнім часом все більше говорять про вуглецевий слід (відбиток) - термін, який використовується для позначення розрахункової кількості шкідливих для природи викидів від діяльності окремих організацій чи підприємств. Вуглецевий слід - це міра парникових газів, що виділяються в процесі виробництва, використання та утилізації продуктів і послуг («Жива планта», 2019).

Так як Україна зобов'язалась імплементувати європейські нормативно-законодавчі акти, які б гармонізували її законодавство відповідно до ЄС, то необхідно здійснюватиме заходи для зменшення обсягів викидів парникових газів, і відповідно, зменшення вуглецевого відбитку товарів і послуг. В багатьох випадках потрібно буде впроваджувати інноваційні, передові технології, а також про зміну стилю та моделі життя, відношення до споживання ресурсів, в тому числі енергетичних.

Передові компанії на своїх прикладах доводять можливості реагування на сучасні екологічні виклики. Так, корпорація Google в 2020 році заявила, що повністю ліквідувала свій вуглецевий слід, інвестуючи в «високоякісну компенсацію вуглецю», стала вуглецево-нейтральною і планує до 2030 року перевести свої центри обробки даних і офіси на безвуглецеву енергію. Такий результат вони отримують завдяки об'єднанню вітрових та сонячних джерел, застосуванню штучного інтелекту при оптимізації споживання електроенергії. Такі ж амбітні цілі ставлять перед собою компанії Apple та Amazon (Mind, (2020).

За дослідженнями FujitsuGroup, впровадження інформаційно-комунікаційних технологій дозволяє зменшити викиди вуглецю на 45% (Мікіноторі Кутаямі, 2009). Інформаційні технології здатні не лише підвищити якість та зручність роботи, але і ефективність використання матеріальних ресурсів, скоротити їх обсяги споживання. Візьмемо для прикладу запроваджене в системі освіти дистанційне навчання (під час дії карантинних обмежень), що можливе завдяки існуванню сучасних інформаційно-комунікаційних технологій. Так, дослідження показали, що зменшується використання друкованих матеріалів та пересування учасників освітнього процесу - викладачів, обслуговуючого персоналу та здобувачів освіти. Перехід на електронне (дистанційне) навчання скорочує викиди парникових газів на 93% (звичайно автор не підтримує запровадження такого роду навчання на

постійній основі, наводиться лише порівняння із традиційною системою освіти).

Перед українською економікою постало актуальне питання, якщо українські виробники сподіваються експортувати продукцію в ЄС, то необхідно буде сплачувати додаткові податки (вуглецеві мита), які підвищать вартість продукції. Інший варіант, пов'язаний з запровадженням необхідних дорогих інноваційних технологій для зменшення вуглецевого відбитку при виробництві цих продуктів. Враховуючи залежність виробництва українських продуктів від дорогих енергоресурсів, можна очікуватиме здорожчання собівартості товарів. Крім того, енергогенеруючі потужності, які використовують вугілля, формують основну частину екологічного відбитку вітчизняної енергетики, що потребує встановлення капіталомісткого очисного обладнання на більшій частині енергоблоків ТЕС і ТЕЦ України, а міжнародні зобов'язання України в екологічній сфері вимагають скорочення такого впливу майже на 90% до 2029-2033 р. (Письменна, 2020). Отже, обидва варіанти збільшуватимуть ціну продукції/послуг, і відповідно зменшуватиме їх конкурентоспроможність на світовому ринку.

Декарбонізація створює ряд викликів і ризиків для економіки України. З одного боку, вона може стати драйвером структурної перебудови української економіки, допомогти позбутися спадщини застарілих технологій і статусу сировинного придатка (Чекунова, 2021), з іншого, якщо не вживати ніяких заходів щодо залучення міжнародних коштів, не ухвалювати програми стимулювання вітчизняних підприємств до модернізації та декарбонізації власних виробництв, можна залишитися поза можливостей представлення інтересів українських експортерів на світовому ринку.

#### **Список використаних джерел:**

1. Zhyva planeta. (2019). Shho take «vuglecevyjslid». Retrieved from: <https://www.zhiva-planeta.org.ua/diyalnist/klimat/sho-take-vuglecevyj-slid.html>
2. Mind. (2020). Google zayavyla, shho yiyi vuglecevyj slid teper dorivnyuye nulyu. Retrieved from: <https://mind.ua/news/20215790-google-zayavila-shcho-yiyi-vuglecevij-slid-teper-dorivnyuye-nulyu>
3. Mytynory, Kutamy. (2009). С pomoshhyu YKT umenshat nagruzku na okruzhayushhuyu sredu. Retrieved from: [https://www.itu.int/net/itunews/issues/2009/10/pdf/200910\\_14-ru.pdf](https://www.itu.int/net/itunews/issues/2009/10/pdf/200910_14-ru.pdf).
4. Pysmenna, U.Ye. (2020). Ekologichni vyklyky stalyx energetychnyx transformacij v Ukrayini. *Visnyk Xmel`ny`cz`kogo nacional`nogo universy`tetu*, 4, 259-261.
5. Chekunova, S. (2021). Prykordonne vuglecevekoryguvannya YeS ta vyklyky dlya ukrayinskoyi ekonomiky/energetyky. Retrieved from: <https://razumkov.org.ua/statti/prykordonne-vugletseve-koryguvannia-yes-ta-vyklyky-dlia-ukrayinskoyi-ekonomiky-energetyky>

## ІНСТИТУАЛІЗАЦІЯ ДОСЛІДЖЕНЬ ГІБРИДНОЇ КОНФЛІКТНОСТІ В УКРАЇНІ

**Веденєєв Д.В.,**

д.і.н, професор, професор кафедри арт-менеджменту та івент-технологій  
Національна академія керівних кадрів культури і мистецтв, м. Київ,  
Україна

Одним із перспективних завдань з наукового супроводження розвитку сектору безпеки і оборони України видається ґрунтовне вивчення як походження та рис сучасних війн (конфліктів) нового концептуального типу, так і дослідження сучасних наукових й концептуальних поглядів на стратегію та арсенал гібридного протиборства.

Хоча в на сьогодні в Україні відсутні установи, котрі б цілком (або переважно) спеціалізувалися на вивченні проблематики модерної неконвенційної конфліктності, або виконували у цій науково-пізнавальній сфері координаційну роль. Водночас, певну інтегративно-координуючу роль відіграє «Платформа Україна – НАТО з вивчення досвіду протидії гібридній війні в Україні», котра створена у 2016 р. на засіданні Комісії Україна-НАТО в рамках Варшавського саміту. Згадана Платформа переслідує мету покращення методів ідентифікації гібридних загроз, діагностування вразливих місць безпекової системи, захисту критичних об'єктів, ефективних стратегічних комунікацій, захисту цивільного населення та протидії тероризму. Українська частина Платформи є елементом Платформи Україна – НАТО з вивчення досвіду протидії гібридній війні в Україні, створення якої передбачено положеннями Комплексного пакету допомоги НАТО для України, схваленого за результатами засідання Комісії Україна – НАТО на рівні глав держав та урядів (9 липня 2016 року, м. Варшава) (Бакай, 2018).

Триває структуризація національного дослідницького поля проблематики гібридної війни. Серед установ, котрі є лідерами подібних досліджень, слід, передовсім, назвати створений у 1992 р. *Національний інститут стратегічних досліджень* (НІСД). Активно ведуться профільні дослідження співробітниками Центру безпекових досліджень (відділи проблем стратегічного планування; воєнної політики; інформаційної безпеки та кібербезпеки), а також відділу нових викликів Центру зовнішньополітичних досліджень.

Створений відповідно до Указу Президента України від 19 березня 2021 р. № 106 *Центр протидії дезінформації при РНБО України* спеціалізуватиметься на протидії гібридним загрозам в сфері стратегічних комунікацій, відсічі «поточним і прогнозованим загрозам національній безпеці та національним інтересам України в інформаційній сфері, забезпечення інформаційної безпеки України, ефективної протидії пропаганді, деструктивним дезінформаційним впливам та кампаніям» (Про створення Центру протидії дезінформації, 2021).

У складі *Українського кризового медіа-центру* (створений у березні 2014 р.), який спеціалізується на міжнародних стратегічних комунікаціях, запроваджено *Групу з аналізу гібридних загроз*. Серед аналітичних завдань Групи можна виокремити вивчення механізмів інформаційних операцій та дезінформаційних кампаній, прогнозування нових потенційних сценаріїв глобальної гібридної війни в інтересах сприяння Україні та міжнародним партнерам у розробці методів попередження і подолання гібридних загроз (*Група з аналізу гібридних загроз, 2021*).

*Центр стратегічних комунікацій та інформаційної безпеки при Міністерстві культури та інформаційної політики*, то однією із заявлених його функцій (судячи із оприлюдненої станом на квітень 2021 р. інформації), стане вивчення гібридних загроз в інформаційно-комунікаційній сфері, «підвищенням стійкості суспільства до гібридних зловмисних впливів» (В Україні працював *Центр стратегічних комунікацій, 2021*).

В структурі *Міжвідомчого науково-дослідного центру з проблем боротьби з організованою злочинністю (МНДЦ) при РНБО України* у березні 2021 р. запроваджено *відділ стратегічного аналізу, прогнозування та дослідження проблем протидії гібридним загрозам державній безпеці*. До його завдань входять виявлення та дослідження основних тенденцій щодо виникнення та динаміки розвитку гібридних загроз державній безпеці; здійснення стратегічного аналізу і прогнозування у сфері протидії організованій злочинності та іншим гібридним загрозам державній безпеці тощо (*Організаційна структура МНДЦ, 2021*).

Продуктивно ведеться вивчення сучасної неконвенційної конфліктності та гібридних війн у науково-дослідних установах системи МО України та у провідних вищих військових закладах освіти. Зокрема, йдеться про *Центральний НДІ Збройних Сил України, Центр воєнно-стратегічних досліджень Національного університету оборони України (НУОУ) імені Івана Черняхівського*, котрі здійснюють наукові дослідження проблем воєнної політики та воєнної стратегії, розвитку інформаційних технологій та впровадження проектів інформатизації, воєнної економіки, військової освіти та науки, військового законодавства.

Плідні дослідження з актуальних питань таких неодмінних складових ГВ як інформаційно-психологічне протиборства у військовій сфері, у сфері кібербезпеки, прогнозування розвитку небезпек, пов'язаних з кіберзагрозами та кіберпростором, а також щодо інформаційно-аналітичного забезпечення інформаційно-психологічної протидії Збройних Сил України здійснюються науково-дослідним центром та кафедрою зарубіжної воєнної інформації *Військового інституту Київського національного університету імені Тараса Шевченка* (Науково-дослідний центр, 2020).

Наукова школа з проблем інформаційного протиборства, теорії і практики кібернетичної безпеки держави склалася у *Житомирському військовому інституті імені С.П.Корольова* (де діють кафедра інформаційної боротьби, яка

здійснює підготовку військових фахівців для Сил спеціальних операцій Збройних Сил України, кафедра захисту інформації та кібербезпеки факультету охорони державної таємниці та інформаційного протидіювання, а також науково-дослідний відділ інформаційної та кібернетичної безпеки наукового центру) (Житомирський військовий інститут імені С.П.Корольова, 2020).

В *Національній академії СБ України*, у межах здійснення фундаментальних та прикладних наукових досліджень із проблем оперативно-службової діяльності СБ України, проблеми гібридної конфліктності, широкий спектр новітніх загроз в інформаційній та кібернетичній сферах, проблеми забезпечення інформаційної безпеки держави досліджують фахівці Навчально-наукового інституту інформаційної безпеки, наукової лабораторії № 2 науково-організаційного центру та інших підрозділів.

У річичі вивчення проблематики гібридної конфліктності та питань її відображення у подіях конкретних кризових ситуацій, високою є питома вага аналітичної продукції та дослідницьких матеріалів неурядових центрів (організацій). Найбільш відомим в Україні є *Український центр економічних та політичних досліджень ім. О. Разумкова*, співробітниками якого ведеться робота над проектом «Конфлікт на Донбасі: сучасні реалії і перспективи врегулювання», який реалізується за підтримки МЗС Нідерландів. Серед помітних аналітичних праць Центру останніх років – аналітична доповідь «Війна на Донбасі: реалії і перспективи врегулювання» (2019 р.) (Війна на Донбасі, 2019).

Інституалізації та змістовному розвитку досліджень проблематики гібридних війн сприяє запровадження, із зарубіжної підтримки, профільних науково-дослідних та науково-педагогічних проектів. Доцільно згадати проект «*Академічна протидія гібридним загрозам – WARN*» # 610133-EPP-1-2019-1-FI-EPPKA2-SVNE-JP», який реалізується (з листопаду 2019 р.) в межах Програми Європейського Союзу Еразмус+ за напрямом «Розвиток потенціалу вищої освіти». Координатором проекту виступає професор Т.Тіхонен (Університет Ювяскюля, Фінляндія), національним координатором проекту – к.е.н. С.Гришко (Харківський національний університет радіоелектроніки).

Проект переслідує мету запровадження міждисциплінарних та короткострокових сертифікованих освітніх програм, спрямованих на протидію гібридним загрозам, розбудову експертної інфраструктури для проведення міждисциплінарних досліджень і дослідницько-орієнтованих занять. Навчальні модулі з інформаційної безпеки базуватимуться на застосуванні технологій превентивного навчання, які використовуються у системах штучного інтелекту країн Європейського Союзу (Гришко, 2019).

**Список використаних джерел:**

1. Бакай, А.Є. (2018). Платформа Україна-НАТО як механізм реформування системи медичного забезпечення в надзвичайних ситуаціях. Інвестиції: практика та досвід, 16, 127–131.
2. Про створення Центру протидії дезінформації. Рішення Ради національної безпеки і оборони України від 11 березня 2021 р. URL:<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/n0015525-21#n2>;  
<https://www.ukrinform.ua/rubric-politics/3208726-mendel-rozpovila-ak-pracuvati-centr-protidii-dezinformacii.html>
3. Група з аналізу гібридних загроз. URL: <https://uacrisis.org/uk/section/hybrid?form=analytics>
4. В Україні запрацював Центр стратегічних комунікацій та інформаційної безпеки. URL: <https://zmina.info/news/v-ukrayini-zpraczuuvav-centr-strategichnyh-komunikacij-ta-informacijnoyi-bezpeky/>
5. Організаційна структура МНДЦ (2021). URL: <https://mndcentr.com/struktura.html>
6. Науково-дослідний центр. URL: <https://mil.univ.kiev.ua/page/struct/14>
7. Житомирський військовий інститут імені С.П.Корольова. URL: <https://www.zvir.zt.ua/about-us/fakulteti/fakultet-okhorony-derzhavnoi-taiemnytsi-ta-informatsiinoho-protyborstva>
8. *Війна на Донбасі: реалії і перспективи врегулювання* [Робоча версія аналітичної доповіді] (2019). К.: Центр Разумкова, 144.
9. Гришко, С. (2019). Презентація проекту «Академічна протидія гібридним загрозам – WARN» # 610133-EPP-1-2019-1-FI-EPPKA2-SVHE-JP».

**СКЛАДОВА ПРОФЕСІЙНОЇ ПІДГОТОВКИ МАЙБУТЬОГО ОФІЦЕРА  
В УМОВАХ COGNITIVE WARFARE – УПРАВЛІНСЬКА  
КОМПЕТЕНТНІСТЬ**

**Голова М.А.,**

старший викладач кафедри управління повсякденною діяльністю військ та тилового забезпечення

Національна академія сухопутних військ імені гетьмана Петра Сагайдачного, м. Львів, Україна

**Торочин Д.Г.,**

к.і.н., доцент, старший викладач кафедри управління повсякденною діяльністю військ та тилового забезпечення

Національна академія сухопутних військ імені гетьмана Петра Сагайдачного, м. Львів, Україна

Практика воєнних конфліктів та ведення бойових дій у зоні проведення ООС свідчить про те, що головною складовою успішного виконання бойового



завдання підрозділом є професійна підготовка командира, його управлінська компетентність, переконання. Фактично компетентність офіцера-керівника визначається не лише знаннями, що мають безпосереднє практичне значення, але світоглядною позицією людини.

У гібридній війні виділяють п'ять просторів впливу - на землі, в повітрі, на воді, в космосі та кіберпросторі. Вона координує власні операції приховує власні атаки та цілі, маскує власні наміри. Елементом гібридної війни" є когнітивна війна (Cognitive Warfare). На початку листопаду 2021 року організація НАТО провела конференцію присвячену темі когнітивної війни. Тези конференції визначили когнітивну війну як «мистецтво використання технологій для зміни людиною процесу розпізнавання власних цілей життєдіяльності». Когнітивний простір є метою будь-якої інформаційної війни і в мирній, наприклад, під час виборів, і у військовій ситуації (Pamphlet 600–3, 2019).

В операції такої війни передача інформації, є вторинною метою, оскільки первинна полягає в зміні моделі світу в мозку людини. Іншими словами – для формування особистості з іншими поглядами та людськими та моральними цінностями та іншим розумінням добра та зла.

Методи впливу, що розробляються сьогодні, виводять когнітивну війну у шостий простір-свідомість, інтерпретації картин світу, сприйняття концепцій минулого, сьогодення та майбутнього, які закладені в інтегральні системи освітніх компетенцій, методології процесів прийняття рішень.

Розкриваючи такі напрями професійної компетентності офіцера як бойова, військово-спеціальна, військово-професійна, соціальна, комунікативна, загальнокультурна, інформаційна, економічна, екологічна та інформаційна компетентність, військово-ідеологічне виховання ми сприяємо військовій людині ефективно взаємодіяти з оточуючим середовищем специфіки формування навичок розпізнавання когнітивних операцій та визначення їх суб'єктів.

Орієнтуючись на існуючі в наведених вище моделях стандартів НАТО, щодо управлінських компетенцій, ми розкриваємо характеристики повсякденної управлінської діяльності (як в мирних так і бойових умовах), які дозволяють суб'єктові навчального процесу самостійно знаходити орієнтири у власних «дорожніх картах» використовуючи «віяло» управлінських функцій. Ми допомагаємо оцінювати характер та небезпеки існуючих ситуацій, вирізняємо безвихідні, тупикові рішення, визначаємо ступінь їх ризику та ймовірний напрям подальших дій (Приходько, 2017).

Детальний аналіз та оцінка обстановки дозволяє приймати адекватні рішення на бій та вирішення завдань повсякденної діяльності. А це здійснюється за допомогою тієї чи іншої ментальної моделі, яку виробляє людина (керівник) для розуміння того, що відбувається.

Головною метою підготовки сучасного керівника в умовах ведення когнітивної війни є:

- здатність оцінювати інформаційний продукт, інформаційну акцію, що організована й проведена самостійно або разом з колегами;
- вміння виконувати пошук, оброблення та аналіз інформації з різних джерел, спірання в цьому на публічні реєстри ненадійних(підозрілих) інформаційних ресурсів. застосовування знань зі сфери предметної спеціалізації для створення власного інформаційного продукту;
- використання необхідних знань й технологій для виходу з можливих кризових комунікаційних ситуацій у власних підрозділах на засадах діалогу й співробітництва чи особистого прикладу.

Європейський підхід розглядає утворення компетентності як: інтегральні, загальні фахові компетенції (загально когнітивні утворення), змістом яких виступає образ діяльності, що формується на підставі соціального запиту (вимог, обмежень). З цим визначенням співпадає поняття яким користуються в системі вищої військової школи - «Управлінська компетентність офіцера», як – динамічна комбінація знань, умінь, навичок, способів мислення, поглядів, цінностей, інших особистих якостей у мирний та воєнний час, що визначає здатність особи успішно соціалізуватися, провадити професійну та (або) подальшу навчальну діяльність.

#### Список використаних джерел:

1. Officer Professional Development and Career Management. Personnel-General. Pamphlet 600–3. (2019). Washington, DC: *Headquarters, Department of the Army*. URL: [https://armypubs.army.mil/epubs/DR\\_pubs/DR\\_a/ARN31964-PAM\\_600-3-001-WEB-3.pdf](https://armypubs.army.mil/epubs/DR_pubs/DR_a/ARN31964-PAM_600-3-001-WEB-3.pdf).
2. Приходько, Ю. (2017). Підготовка військових фахівців у провідних країнах світу: основоположні засади та тенденції. *Педагогічні науки: теорія, історія, інноваційні технології*. № 3 (67). 285–299.

## ЕНЕРГЕТИЧНИЙ РИНОК І ПРОБЛЕМИ ЙОГО СТАНОВЛЕННЯ В УКРАЇНІ

**Гончаренко О.Г.,**

д.е.н., професор, начальник кафедри економіки та соціальних дисциплін  
Академія Державної пенітенціарної служби, м.Чернігів, Україна

Енергетика як стратегічний ресурс впливає на забезпечення сталого розвитку національної економіки та визначає характер виробничих відносин в суспільному виробництві. Енергетична безпека трактується вченими, як спроможність задоволення потреби суспільства в енергоресурсах, технічно надійними, економічно ефективними та екологічно прийнятним способом, забезпечуючи сталий розвиток економічної системи, захищаючи суверенітет держави і реалізуючи політику захисту національних інтересів. Серед основних загроз енергетичній безпеці України, науковці визначають відсутність

координації та стратегічного планування, недосконалість законодавства, що регулює ринок енергетичних ресурсів, не ефективність кризового менеджменту та відсутність інвестицій в науково-технічний потенціал галузі тощо. На думку Суходолі О.М., сферами регулювання енергетичної безпеки є: наявність енергозабезпечення (підтримання працездатності систем і обладнання для задоволення енергетичних потреб споживачів); доступність енергозабезпечення (вартість «енергопостачання» для споживачів, суспільства, держави); прийнятність моделі енергозабезпечення (екологічної (забруднення середовища), цінової (регулювання цін і тарифів, доступність для споживачів), соціальної (захищеність працівників енергетики, малозабезпечених верств населення); захищеність національних інтересів (рішення стратегічного рівня що стосуються пріоритетних напрямів забезпечення національних інтересів у сфері енергетики) (Суходоля, 2019).

Забезпечення енергетичної безпеки України на сучасному етапі потребує формування ринку енергоносіїв та ведення послідовної політики переходу на ринкове ціноутворення. З 1 серпня 2020 року роздрібна ціна на природний газ, зокрема для побутових споживачів вільно встановлюється між постачальником та споживачем, тобто є договірною. Оскільки, ціна - це вартість товару (продукції, послуги) у грошовому вимірі, яка визначається необхідними затратами праці (Маркевич, 2016).

На початку 60-х років ХХ століття було ухвалено «гронінгенську» концепцію торгівлі природним газом (відому як *NotadePous*), яку було покладено в основу сформованої традиційної моделі контрактів на поставку природного газу в Європі. З метою максимізації доходів для держави, в основу ціни закладено принцип «ринкової вартості» (*netbackprice*) заснований на заміщенні вартості газу конкурентними джерелами енергії (нафтопродуктами - мазутом і дизельним паливом) з коригуванням на вартість транспортування, розподіл природного газу і нарахованих податків. Ціноутворення з урахуванням вартості заміщення, або «чистої експортної вартості» має два підходи (Маркевич, 2016):

- Рікардівський обґрунтовує ціну на енергоносії методом «витрати плюс» (ціна - це витрати виробника плюс надбавка, що компенсує постійні витрати), а от величина надбавки, залежить від ступеня монополізації ринків, що і дозволяє виробнику в ній відображати потреби в заміщенні капіталу, модернізацію виробництва і різні види ризиків.

- Хотеллінга - обґрунтовує формування ціни за допомогою вартості заміщення, а укладання контрактів на строк від 1 року до 25 років відбувається за принципом «бери і плати» (*takeorpay*). Слід додати, що можливе місячне або квартальне коригування ціни, яке відбувається шляхом перерахунку у відповідності до коливання цін на конкуруючі джерела енергії, або перегляду цінових умов у відповідності до зміни ринкової кон'юнктури, що забезпечує конкурентоспроможність природного газу тощо.

На початку ХХІ століття європейські країни реалізовували послідовну політику лібералізації ринків природного газу, що призвело до перегляду принципів ціноутворення на природний газ, і відокремлення ціни на газ від вартості його транспортування, постачання, зберігання; що обумовило зміну формули ціноутворення у довгострокових контрактах з «традиційного типу» на нову засновану на принципах конкуренції «газ - альтернативне паливо». Сьогодні поширеними базовими підходами до визначення ціни на природний газ за довгостроковими контрактами є (Васильєва, 2020):

1. Прив'язка ціни на природний газ до ціни кошика альтернативних енергоресурсів, оскільки ціна природного газу за довгостроковими контрактами залишається прив'язаною до цін нафтопродуктів з лагом у 6-9 місяців. Статистичні дані Єврокомісії показують, що 75% середньої ціни імпортованого газу країнами ЄС прив'язано до мазуту і газойлю, а дані Міжнародного газового союзу свідчать, що близько 20% всіх цін на природний газ визначався виходячи з формул, які базуються на кон'юнктурі цін на нафту/нафтопродукти

2. Ціна на природний газ формується з урахування ціни на місячні ф'ючерсні контракти на індикативний сорт нафти (Brent - на Роттердамській або Лондонській біржах), що в кінцевому підсумку призвело до збільшення поставок скрапленого природного газу та створення газових хабів на європейському континенті.

3. У зв'язку зі збільшенням частки реалізації газу за короткостроковими контрактами, рівень цін на спотовому ринку став індикативним показником для формування оптової ціни газу за довгостроковими контрактами та опосередковано - роздрібних цін для споживачів. Світова структура ціноутворення на природний газ, свідчить про домінування механізму із спотово-біржовою індексацією (близько 43%).

На думку вчених, лібералізація енергетичних ринків призвела до трансформації формули ціноутворення на природний газ за довгостроковими контрактами, в результаті поступово почала зменшуватись питома вага нафтопродуктів у ціновому кошику природного газу. Зменшення нафтової складової відбулось через включення до цінового кошика інших енергетичних ресурсів (вугілля та електроенергії), індексу інфляції і спотової ціни на природний газ тощо. І незважаючи на швидкий розвиток в Європі спотового ринку, ціни на газ для споживачів у різних країнах суттєво відрізняються.

Діапазон цін на споживчому газовому ринку країн Європи визначається соціальною, податковою та екологічною політикою урядів. Серед першої п'ятірки країн з найвищою ціною на газ для населення чотири з них, зокрема Швеція, Португалія, Іспанія, Італія входять до числа європейських лідерів з виробництва електроенергії, і з метою стимулювання «екологічності» її виробництва, систему тарифоутворення вибудовано таким чином, що ціна на газ пов'язана не так з газовим ринком, як із собівартістю дорогої «зеленої»

електроенергії. А Швеція є країною з найменшою часткою газу в енергобалансі (менше 2 %), тому газ тут має найвищу серед країн Європи вартість.

Особливістю цінової політики країн Західної Європи є те, що ціна газу для населення є вищою, ніж для промислових підприємств. Це є, так зване «перехресного субсидування», але воно має дзеркально протилежний вигляд порівняно з «перехресним субсидуванням» пострадянських країн. Слід відмітити, що ціна газу в європейських країнах абсолютно не залежить від того, чи видобуває ця країна газ на своїй території чи ні. Наприклад, Нідерланди, як найбільший європейський «газовидобувник», знаходиться на сьомому місці серед європейських країн за вартістю газу для населення.

Отже, за роки незалежності Україна потерпає від «перекосів» на енергетичному ринку, що впливає на сталий розвиток національної економіки і становить загрозу національній безпеці. Становлення енергетичного ринку неможливе без демонополізації галузі, диверсифікації джерел постачання енергетичних ресурсів, підвищення енергетичної ефективності та забезпечення соціальної стабільності, що трансформує галузь з дотаційної і проблемної в економічно прибуткову і конкурентну.

#### Список використаних джерел:

1. Васильєва, Т.А., Вакуленко, І.А. (2020) Ціноутворення на ринку природного газу України в умовах енергетичної інтеграції України та ЄС. *Вісник СумДУ. Серія Економіка*. № 3. 40-44.
2. Енергетична стратегія України на період до 2030 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/n0002120-13/ed20191229#n3> (дата звернення: 16.11.2021).
3. Суходоля О. М. (2019) Проблеми визначення сфери регулювання енергетичної безпеки. *Стратегічні пріоритети*. № 1. 5-17.
4. Маркевич, К., Омельченко, В. (2016). *Ціноутворення на енергетичних ринках: досвід ЄС та України*. Аналітична доповідь. Київ: Заповіт.
5. Ціни на газ у світі Офіційний сайт Міністерства фінансів України. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/markets/gas/> (дата звернення: 16.11.2021).

#### КІБЕРБЕЗПЕКА У ЛОГІСТИЦІ

##### **Гончарук А.М.**

здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти  
Національний авіаційний університет, м. Київ, Україна

##### **Швець В.А.**

здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти  
Національний авіаційний університет, м. Київ, Україна

##### **Коломієць М.В.**

асистент кафедри безпеки інформаційних технологій  
Національний авіаційний університет, м. Київ, Україна

Важливість кібербезпеки в сучасному світі не може бути знецінена через декілька факторів: економічна ситуація у світі в умовах пандемічної кризи стала надто вразливою; через обмеження Covid-19 більшість компаній припинили свою діяльність або перейшли в онлайн; нові види кібератак стають дедалі складнішими для виявлення та усунення; стрімкий розвиток технологій. Мета дослідження - запропонувати підприємствам шляхи, які можуть допомогти врятувати бізнес від кібератак.

Почнемо з того, що найбільша частина ІТ-технологій, які задіяні в логістичній діяльності, зосереджена на складах. Розглянемо елементи, які має підтримувати відділ кібербезпеки. Перш за все, сучасні склади завжди мають досить високий рівень автоматизації (в обладнанні та системах управління). Для цієї ситуації характерні: дрібно-штучний відбір та облік, висока інтенсивність зберігання, обов'язкове маркування окремих категорій товарів. Наприклад, автоматизований розподільний центр «Ера» має технології конвеєрно-сортувального процесу, «Pick-to-light», «Pick-to-cart» та «Pick-to-belt». Інший приклад – преміальний рітейлер «LadyandGentleman CITY» використовує технології RFID: стелажної системи для організації зберігання одягу, конвеєрів і ліфтів, обладнання для маршрутизації вантажів.

Способи, які можуть допомогти складам і транспортним елементам працювати безпечніше (Рудашевский, 2019):

1. Впровадження систем обліку (ERP або WMS): Сучасна тенденція розвитку: інтеграція систем WMS з високотехнологічним обладнанням, таким як системи оптимізації завантаження піддонів у транспортні засоби, системи вимірювання вантажів VHS, системи відеоспостереження, автоматичні склади та сортувальники палет, AGV, дрони тощо.

2. Застосування математичних методів для побудови моделі складу та складських процесів: Побудова моделі дозволяє створити ідеальну картину складу, дивлячись на процеси не тільки внутрішні, а й зовнішні – складський двір, вантажопотоки між складами, транспортування від центрального вузла до локального тощо.

3. Системи моніторингу та відстеження: Це технології, які дозволяють оцифрувати переміщення об'єктів (вантажів, навантажувачів, людей) всередині складу в режимі реального часу, порівняти ідеальну математичну модель з реальними процесами та оцінити, як вони реалізовані в рамках складеної моделі. Їх впроваджують компанії, які зрозуміли, що рівень ручної оптимізації більше не дозволяє їм розвиватися.

4. Роботизація складу: Ніякої ручної праці, роботизованих візків, здатних переміщати палети по складу, систем, що працюють з кількістю полиць тощо. Рух до роботизації – це глобальна тенденція, викликана необхідністю прискорення логістичних процесів і підвищення точності управління запасами. Особливо актуально для сегмента електронної комерції. Відомо, що гігант онлайн-комерції - Amazon роботизував свої склади.

Збиток від кібератаки може досягати 50 мільйонів доларів і більше. Про це 15 вересня 2021 року повідомила VCG. У той час як охоплення потенційних кібератак у секторі T&L (транспорт і логістика) збільшується, а характер ризику стає більш диверсифікованим, вартість злomu значно знизилася. Причому основне джерело вразливості – не системи, а люди. Щоб протистояти кіберризикам у транспортній і логістичній індустрії, слід активно працювати в трьох сферах: технології, регулювання людей та процесів.

**Технології:** У кожному сегменті індустрії T&L є очевидним розширення поверхні кібератак. Наприклад, серед морських перевізників порівняно прості системи аварійної були замінені повноцінними локальними хмарними мережами, такими як програма електронної навігації Міжнародної морської організації (ІМО). Ці мережі є привабливою мішенню для хакерів, оскільки вони постійно збирають, інтегрують та аналізують бортову інформацію для відстеження позицій суден, даних про вантаж, технічних проблем та низки проблем, пов'язаних із рухом в океані.

Схожа ситуація і в залізничному секторі: традиційні дротові системи керування поїздами (TRMS), які раніше мали обмежене підключення до зовнішніх систем, поступаються бездротовим стандартам, таким як GSM-Railway — відносно широка мережа, що з'єднує потяги з центрами керування рухом. Як і всі пасажирські компанії, компанії T&L надають інформаційні послуги та інше обладнання, що додає ще один рівень підключення до Інтернету.

Ще гірше те, що в усьому світі існує величезна й зростаюча нестача кадрів для фахівців із кібербезпеки. За даними індустрії безпеки даних ISC2, у 2020 році були вакантними 4 мільйони посад спеціалістів із ІКТ. Дефіцит добре підготовлених кіберпрофесіоналів частково пояснюється тим, що вища освіта в галузі кібербезпеки є відносно молодим явищем, яке існує лише близько десяти років.

Компанії T&L повинні почати приймати програму кібербезпеки, оцінюючи рівень кібербезпеки свого обладнання та програм ОТ та ІТ. Тоді вони зможуть вживати заходів захисту в найбільш критичних і вразливих програмах і мережах. Виявлення зон підвищеного ризику кібератак і розробка портфеля засобів захисту можна спростити за допомогою таких моделей та інструментів, як управління кіберризиками та програма кількісної оцінки. Компанії повинні оцінювати свої вразливі місця на основі підходу, що ґрунтується на оцінці ризику, який визначає пріоритетність ймовірності та впливу кіберзагроз на ключові активи. Потім проекти можуть бути ранжовані на основі здатності кожного підвищити стійкість у чутливий до витрат спосіб і таким чином, по суті, оптимізувати свої інвестиційні бюджети в кібербезпеку (Information Security Incorporated, 2021).

**Висновки.** Важливість кібербезпеки надзвичайна в сучасному світі через такі чинники: кризи та обмеження Covid-19, технологічне зростання, брак кваліфікованого персоналу та більш складні схеми кібератак. Способами

збереження програмного забезпечення складів є впровадження систем обліку (ERP або WMS), застосування математичних методів для побудови моделі складських і складських процесів, систем моніторингу та відстеження та роботизація складу. Існує багато способів, за допомогою яких хакери можуть пошкодити систему повітряного або морського транспорту. Компанії T&L повинні почати приймати програму кібербезпеки, оцінюючи рівень кібербезпеки свого обладнання та програм OT та IT.

#### Список використаних джерел:

1. Рудашевский, А. (2019). IT в логістиці: чотири рівня автоматизації. 1(5). 1-6.
2. Information Security Incorporated. (2021). Аналіз VCG. *Інформаційна безпека в логістиці та транспорті*. 15(8). 24-32.

## СТАНОВЛЕННЯ ТРАНСПОРТНОЇ ПОЛІТИКИ ЄС

### Гращенко І.С.

к.е.н, доцент, доцент кафедри менеджменту зовнішньоекономічної діяльності підприємств

Національний авіаційний університет, м. Київ, Україна

Розвиток транспорту є необхідною передумовою економічної інтеграції, а транспортна політика є важливим напрямом інтеграційної політики. У Римському договорі про заснування Європейського економічного співтовариства (ЄЕС) 1957 р. зазначалося, що одним із напрямків загальної політики ЄЕС має бути транспортна політика (договір про заснування Європейської спільноти, 2005).

Складністю в провадженні загальної транспортної політики в ЄЕС було розуміння того, що транспорт традиційно є громадська послуга і невід'ємна складова національної економічної та соціальної інфраструктури, відповідальність за яку має нести держава.

В 90-х роках цілі спільної транспортної політики ЕС об'єднали зусилля національних держав та інституцій ЄС, практичні завдання щодо їх досягнення стали вирішуватись на базі принципу субсидіарності, при цьому інструменти політики та швидкість інтеграційного процесу в різних видах транспорту були різні. У Програмі дій у галузі транспорту на 1995–2000 рр., прийнятій у 1995 р. та у Білій книзі, випущеній Європейською комісією у 1992 р. (White Paper on growth, competitiveness, and employment) були сформульовані цілі спільної транспортної політики ЄС:

- «подвійна інтеграція» національних транспортних мереж та різних видів транспорту до створення єдиної європейської транспортної мережі;
- покращення транспортної інфраструктури Європейського союзу;



- ширше використання енергозберігаючих та екологічно чистих видів транспорту;
- підвищення безпеки транспорту;
- надання громадянам ширшого вибору транспортних засобів;
- інтеграція транспортної політики до системи Єдиного внутрішнього ринку;
- розвиток транспортних зв'язків між ЄС та третіми країнами.

Головними засобами здійснення цих цілей стали:

- з'єднання існуючих транспортних мереж між собою;
- усунення існуючих “вузьких місць”;
- покращення засобів сполучення з периферійними районами всередині Європейського Союзу та сусідніми країнами;
- поєднання різних видів транспорту;
- модернізація обладнання;
- здійснення наукових досліджень з метою розробки нових транспортних технологій;
- покращення якості обслуговування (The Annual Energy and Transport Review, 2004).

Головною метою спільної транспортної політики ЄС було створення до 2015 р. (паралельно з мережами залізниць, що вже існують) високошвидкісної пан'європейської системи залізничного сполучення, яка зв'яже всі найбільші європейські міста. Для цього було прокладено близько 30 тис. км нових залізничних колій, що забезпечило на сьогоднішній день високошвидкісне сполучення між Парижем, Лондоном, Брюсселем, Кельном та Амстердамом (Decision of the European Parliament and of the Council, 2003).

На сьогоднішній день у ЄС є досить ефективна інституційна система, що забезпечує ефективну координацію дій країн-членів ЄС та проведення єдиної політики з усіх напрямків діяльності. Конкретні напрями політики ЄС поділяються на дві групи:

1) структурні напрями, які забезпечують нормальне функціонування Єдиного внутрішнього ринку (ЄВР) та Економічного та валютного союзу (ЕВС);

2) допоміжні напрями, що доповнюють дію ЄВР та ЕВС.

Транспортна політика ЄС належить до першої групи поряд із загальною торговельною та загальною сільськогосподарською політиками, політикою в галузі конкуренції, соціальною, загальною економічною, загальною грошово-кредитною та валютною політиками.

Система транспортної політики ЄС передбачає ефективну координацію механізмів, сучасну концептуальну, правову, фінансову базу діяльності, можливість гнучкого реагування та своєчасного коригування напрямів та змісту транспортної політики ЄС.

Організаційні та фінансові інструменти реалізації транспортної політики ЄС спрямовані на використання широкого ряду суб'єктів господарсько-

економічної та фінансової діяльності для забезпечення найбільш ефективного застосування всіх наявних можливостей здійснення проектів у галузі транспорту та узгодження інтересів.

Функціонування управлінського апарату ЄС у сфері транспортної політики є ефективним та забезпечує розвиток транспортної сфери країн ЄС на рівні високих світових стандартів та відповідно до викликів часу.

Інститути та інструменти транспортної політики, що сформувалися за час існування Європейського співтовариства, забезпечують ефективну координацію дій країн-членів ЄС у цій сфері, проведення ефективної єдиної політики, що враховує загальносоюзні та національні інтереси. Існуюча на сьогодні система передбачає діяльність постійних та періодичних механізмів координації, розгорнуту концептуальну, правову, фінансову базу діяльності, можливість гнучкого реагування та своєчасного коригування напрямів та змісту транспортної політики ЄС. Організаційні та фінансові інструменти реалізації транспортної політики відповідають потребам у залученні та використанні ширшого ряду суб'єктів господарсько-економічної та фінансової діяльності для забезпечення найбільш ефективного застосування всіх наявних можливостей щодо здійснення проектів у галузі транспорту, узгодження всіх існуючих інтересів.

Необхідно відмітити, що функціонування управлінського апарату ЄС у сфері транспортної політики є ефективним та забезпечує розвиток транспортної сфери країн ЄС на рівні високих світових стандартів та відповідно до викликів часу.

Транспортна інфраструктура є основою мобільності населення і товарів і татери торіальної єдності Європейського Союзу. 27 країн ЄС мають усвоєму розпорядженні 5 млн. км доріг, з яких 61,6 тис. км – це автомобільні дороги, 215,4 тис. км залізничних шляхів (з них 107,4 тис. км електрифіковано) та 41 тис. км суднохідних внутрішніх водних шляхів. (ЕСМТ; Communication from the Commission, 2009). Більшість цих транспортних систем було розроблено в рамках національної транспортної політики. Для створення єдиної мультимодальної мережі, яка б забезпечила інтеграцію наземних, водних та повітряних транспортних мереж по всьому Союзі, було розроблено концепцію Транс-європейської транспортної мережі (TEN-T), яка забезпечує швидке та безперешкодне переміщення товарів, послуг та населення між країнами-членами та розширення міжнародних зв'язків (White Paper – European transport policy for 2010: time to decide, 2001).

З огляду на все вище сказане можна зазначити, що транспорт є важливим чинником розвитку міжнародної торгівлі та кооперації, а також інтеграційних процесів. В умовах розширення та досягнення соціальної та економічної єдності ЄС приділяє значну увагу покращенню транспортної інфраструктури нових членів та розвитку співпраці у сфері транспорту з сусідніми регіонами.

Активізація співробітництва між Україною та ЄС неможлива без ефективного функціонування транспортної інфраструктури, але для цього

Україні необхідно перш за все вирішити внутрішні проблеми галузі, що сильно постраждали від світової фінансової кризи.

**Список використаних джерел:**

1. Dogovor pro zasnuvannya Yevropejs`koyi Spil`noty`. (2005). URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994\\_017#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_017#Text)
2. White Paper on growth, competitiveness, and employment: The challenges and ways forward into the 21st century. (1992). URL: [http://europa.eu.int/en/record/white/c93700/ch6\\_1.html](http://europa.eu.int/en/record/white/c93700/ch6_1.html)
3. The Annual Energy and Transport Review (2004). Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities, 2006. P. 34.
4. Decision of the European Parliament and of the Council. (2003). Brussels, COM. 564 final.
5. European Conference of Ministers of Transport (ECMT). URL: <http://www.cemt.org>
6. White Paper – European transport policy for 2010: time to decide (2001). Luxembourg: office for official publications of the EC.
7. Communication from the Commission. (2009). A sustainable future for transport: Towards an integrated, technology-led and user friendly system. Brussels.

**ЗАПРОВАДЖЕННЯ РИЗИК-ОРІЄНТОВАНОГО ПІДХОДУ ДО  
ВИЗНАЧЕННЯ ГІБРИДНИХ ЗАГРОЗ У СФЕРІ ЦИВІЛЬНОГО ЗАХИСТУ**

**Дівізінюк М.М.,**

д.ф-м.н., професор, завідувач відділу цивільного захисту та інновацій  
Державна Установа «Інститут геохімії навколишнього  
середовища Національної академії наук України», м. Київ, Україна

**Мирошніченко А.О.,**

ад'юнкт, Національний університет цивільного захисту України, м.  
Харків, Україна

**Стрілець В.В.,**

к.т.н., науковий співробітник ТОВ «БрандТрейд», м. Харків, Україна

**Шевченко Р.І.**

д.т.н., професор, начальник кафедри автоматичних систем безпеки та  
інформаційних технологій

Національний університет цивільного захисту України, м. Харків,  
Україна

Аналіз предметної області свідчить про значні успіхи використання ризик-орієнтованого підходу в різних галузях.

Ряд міністерств і відомств, міжнародні організації, у тому числі і за участі України, активно впроваджують ризик-орієнтований підхід. Втім окремі

досягнуті результати викликають чимало суперечливих відгуків. Проблематика, як видається, лежить не стільки в деталях, скільки в загальному підході. Необхідно розробити і впровадити єдиний стандарт перевірок, в рамках існуючих міжнародних та галузевих стандартів менеджменту. Стандарт перевірок повинен забезпечити єдиний підхід до термінів, чого на сьогодні гостро не вистачає професійному товариству. Методологічне супроводження, на штат: карти ризику, поля ризику з територіальним розподілом, види ризику і профілі ризику, облік ризику, критерії прийнятності ризику, методи оцінки ймовірності настання несприятливих подій і розмірів можливого збитку, методи виявлення та управління ризиками - все це повинно бути зрозумілим і доступним всім учасникам, як поля економічної діяльності, так і сфери цивільної безпеки.

Для переходу на ризик-орієнтовану модель ДСНС розпочало наступні кроки. По-перше, з двох підходів до класифікації об'єктів нагляду обрано підхід, який передбачає класифікацію об'єктів нагляду за категорією небезпеки, для реалізації якого є достатня кількість напрацювань. Інший підхід - категорювання за ризиками - припускає наявність затверджених Методик оцінки ймовірності недотримання обов'язкових вимог пожежної або техногенної безпеки, які в даний час не розроблені. По-друге, нова законодавча норма передбачає, що для віднесення об'єкта нагляду до тієї чи іншої категорії небезпеки, повинні бути визначені відповідні критерії. При цьому віднесення до певної категорії небезпеки повинно проводитися з урахуванням тяжкості потенційних негативних наслідків можливого недотримання юридичною особою, індивідуальним підприємцем обов'язкових вимог пожежної або техногенної безпеки.

На жаль, проблеми питання інтеграції нових методів профілактичної діяльності в області цивільного захисту шляхом поетапного впровадження ризик-орієнтованого підходу розглянуті не були.

Ризик-орієнтований підхід являє собою метод організації та здійснення державного контролю (нагляду), при якому в передбачених законом випадках вибір інтенсивності (форми, тривалості, періодичності) проведення заходів з контролю, заходів з профілактики порушення обов'язкових вимог визначається віднесенням діяльності юридичної особи, індивідуального підприємця і (або) використовуються ними при здійсненні такої діяльності виробничих об'єктів до певної категорії ризику або певного класу (категорії) небезпеки.

Метою ризик-орієнтованого підходу є оптимальне використання трудових, матеріальних і фінансових ресурсів, задіяних при здійсненні державного контролю (нагляду) та підвищення результативності своєї діяльності органами державного контролю (нагляду) при організації окремих видів державного контролю (нагляду) (Риск-ориєнтований похід).

Основне завдання ризик-орієнтованого підходу незалежно від сфери його застосування полягає в досягненні поставлених цілей за рахунок зниження ризиків. Високу популярність ризик-орієнтований підхід (в порівнянні з

традиційним контролем) забезпечує його зосередженість на зонах підвищеного ризику, що дозволяє вчасно вжити превентивних заходів, виявити і усунути слабкі місця і тим самим уникнути негативних наслідків реалізації ризику. Базою ризик-орієнтованого підходу є оцінка ризиків, яка покликана забезпечити розуміння контролером уразливості до ризику, що перевіряється. Як зазначалося вище, оцінити ризики не обов'язково складно (із застосуванням електронних систем), але в будь-якому випадку оцінка повинна бути адекватною характеру та обсягу діяльності об'єкта аудиту (підрозділи, ділянки роботи). Наприклад, ризик-орієнтований підхід в державному контролі проявиться в тому, що по відношенню до невеликого за розміром установи наглядовий орган при перевірці може обмежитися найпростішою процедурою оцінки ризиків. І навпаки: до багатопрофільної установі буде застосована більш складна, комплексна процедура оцінки ризиків.

Інтенсивність перевірок об'єкта контрольно-наглядової діяльності повинна визначатися категорією ризику або класом небезпеки, присвоєнимданому об'єкту на підставі зіставлення його характеристик з критеріями ризиків. При визначенні класу небезпеки будуть враховуватися ступінь тяжкості, частота виникнення, труднощі подолання, можливість поширення наслідків, категорії небезпеки і, крім перерахованого, ймовірність недотримання обов'язкових вимогбезпеки.

Залежно від критеріїв моделі оцінки ризику можна умовно розділити на статичні і динамічні (рис. 1).

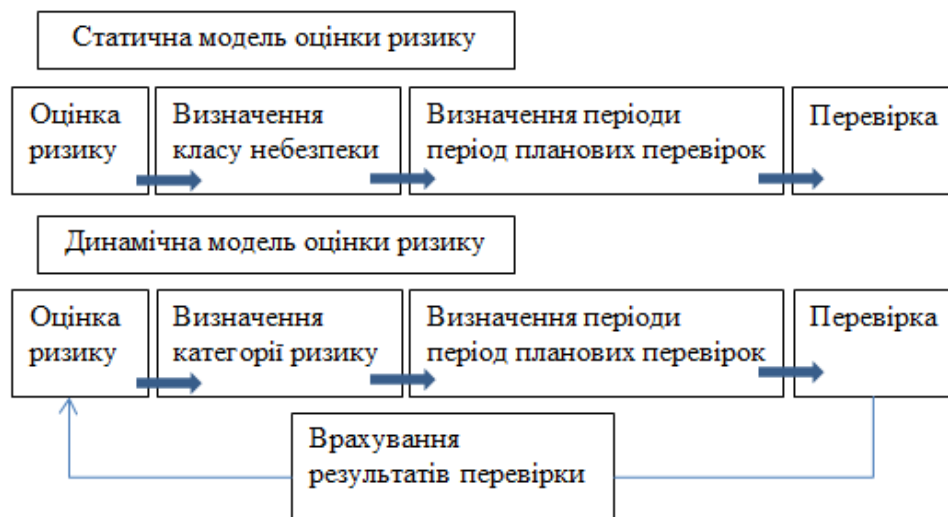


Рис. 1. Різниця між статичної та динамічної системою оцінки ризику

Динамічна модель оцінки ризику на відміну від статичної передбачає зміну категорії ризику в залежності від виявлених фактів порушень обов'язкових вимог та випадків заподіяння шкоди, які мали місце. Впровадження ризик-орієнтованого підходу у сфері цивільного захисту доцільно здійснювати в три етапи.

На першому етапі пропонується використовувати статичну модель оцінки ризику, встановивши п'ять класів небезпеки (Сайт ДСНС):

- перша категорія небезпеки (висока категорія небезпеки);
- друга категорія небезпеки (значна категорія небезпеки);
- третя категорія небезпеки (середня категорія небезпеки);
- четверта категорія небезпеки (помірна категорія небезпеки);
- п'ята категорія небезпеки (низька категорія небезпеки).

Для кожної категорії небезпеки об'єктів нагляду встановлена періодичність проведення планових перевірок. Відносно об'єктів нагляду, яким присвоєно високу категорію небезпеки, планові перевірки повинні проводитися з підвищеною інтенсивністю. Відносно об'єктів нагляду, які потрапили в п'яту (низьку) категорію небезпеки, проведення планових перевірок не передбачено.

Беручи до уваги значне число ПНО в якості основного критерію віднесення об'єкта до відповідного класу небезпеки пропонується використовувати категорію об'єкта по потенційній небезпеці згідно (Постанова КМУ «Про єдину державну систему запобігання і реагування на надзвичайні ситуації..», 1998), що дозволить мінімізувати як тимчасові, так і фінансові витрати.

На другому етапі пропонується здійснити перехід від класів небезпеки і використовуваної для їх визначення статичної моделі оцінки ризику до категорій небезпеки, яка присвоюється з використанням динамічної моделі оцінки ризику, перевагою якої є більш високий рівень гнучкості (можливість обліку поточних дій піднаглядних суб'єктів по виконанню обов'язкових вимог).

На даному етапі впровадження динамічної моделі оцінки ступеня ризику доцільно враховувати результати планових та позапланових перевірок, порушення, виявлені в рамках постійного державного нагляду, що мали місце порушення в роботі ПНО, що враховуються відповідно до норм і правил (Методика определения рисков и их приемлемых уровней, 2002; Постанова КМУ «Про затвердження Методики оцінки збитків..», 2002; Методика оцінки збитків від наслідків надзвичайних ситуацій, 2002). Для переходу від застосовуваної на першому етапі статичної моделі оцінки ризику до динамічної пропонується, крім статичних чинників, враховувати при визначенні категорії ризику наявність або відсутність порушень обов'язкових вимог і порушень в роботі ПНО

Таким чином впровадження ризик-орієнтованого підходу в профілактичну діяльність у сфері цивільного захисту дозволить уникнути «інституційної пастки», змінить мету і характер перевірок, буде стимулювати підприємця усувати ризики, а державу зобов'яже втручатися тільки в тих випадках, коли без цього не можна обійтися.

#### **Список використаних джерел.**

1. Риск-ориентированный поход. URL: <https://fireman.club/inseklodepia/risk-orientirovannyiy-podhod/>

2. Сайт ДСНС. URL: <http://www.mns.gov.ua>

3. Постанова КМ України «Про єдину державну систему запобігання і реагування на надзвичайні ситуації техногенного та природного характеру». від 3.08.98 № 1198. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1198-98-%D0%BF#Text>

4. Методика определения рисков и их приемлемых уровней для декларирования безопасности объектов повышенной опасности. Приказ Министерства труда и социальной политики Украины от 04.12.2002 г. № 637. URL: <http://www.dnaop.com/article/187>

5. Постанова Кабінету Міністрів України від 15 лютого 2002 р. N 175 Київ (Із змінами, внесеними згідно з Постановою КМ № 862 від 04.06.2003) Про затвердження Методики оцінки збитків від наслідків надзвичайних ситуацій техногенного і природного характеру. URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/175-2002-%D0%BF>

6. Методика оцінки збитків від наслідків надзвичайних ситуацій техногенного і природного характеру URL:<http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/175-2002-п>.

## **ГІБРИДНІ ЗАГРОЗИ ЯК СУЧАСНІ ВИКЛИКИ ДЛЯ СВІТУ ТА УКРАЇНИ**

**Жукова Л.М.,**

к.е.н., доцент кафедри фінансів, банківської справи та страхування  
Харківський національний університет імені Каразіна, м.Харків, Україна

**Півняк Ю.Б.,**

здобувач першого(бакалаврського) рівня вищої освіти

архівський національний університет імені Каразіна, м.Харків, Україна

Гібридна війна стала частиною нашого життя. Це загроза безпеці не тільки для суспільної свідомості, але і для всієї економіки, це виклик на боротьбу.

Гібридні загрози- це цифрові впливи на кожну людину, яка становить частину глобального, в тому числі маючи величезний вплив на економіку. Тому що, людина та економіка нерозривні речі, бо економіка це результат людської діяльності. Значить це і впливає на цілі економіки.

Загрози відіграють роль в економічному моделюванні нарівні з суб'єктами господарювання та державними органами, тому що вони також впливають на економіку, як і інші речі.

Феномен гібридної війни формує систему міжнародних відносин. Вона визначається як «...використання військових та невійськових інструментів в інтегрованій кампанії, спрямованої на досягнення раптовості, захоплення ініціативи та отримання психологічних переваг, що використовуються в

дипломатичних діях, масштабні та стрімкі інформаційні, електронні та кібероперації, прикриття та приховування військових та розвідувальних дій у поєднанні з економічним тиском». Це більше схоже на управління свідомістю суспільства для досягнення не завжди двосторонньо благих цілей. Принципово важливою характеристикою гібридних воєн є те, що, на відміну від попередніх типів воєн, не менш важливим порівняно з суто військовими методами, стає застосування комплексних політичних, економічних, інформаційних та інших невоєнних заходів.

Якщо ж від застосовуваних військових сил на кшталт артилерії і так далі можна позбутися: або відповіддю-атакою, або дипломатією, то що ж робити з цифровою війною і тим, як вона впливає на людей? Адже не найбільший відсоток людей може контролювати надходження інформації та ретельно аналізувати її. Так само, як і нав'язування чужої точки зору, що зараз називається прийняттям чужої точки зору, наприклад, від популярних користувачів, медійних особистостей, лідерів думок, так і решта цифрового суспільства діє на нас використовуючи маніпуляції, наприклад, соціально-економічними даними.

Гарним прикладом таких загроз є інтернет-статистики. Навіть не застосувавши аналіз синтез та аргументовані висновки, бачачи статистичні дані в негативному ключі, ми думаємо, наприклад, що все в нашій країні погано. Так само економічний шантаж, дипломатичне лицемірство і маніпуляції в засобах масової інформації з прямою дезінформацією - найпопулярніші з них.

Міждержавна гібридна війна позбавляє Уряд певної дієздатності; і згодом держава не в силах запобігти ситуації, давати відсіч. Гарним прикладом є всіма нам знайома ситуація з Росією, Україною та Кримом. У червні 2015 р. Фінський інститут міжнародних відносин (ФІМВ) опублікував доповідь Андрашем Рацем (András Rácz), об'єктом дослідження якого є феномен «гібридної війни» між Російською федерацією та Україною. У вступі до свого дослідження А. Рац стверджує: «Новий український уряд здебільшого позбавлено дієздатності через гібридну війну і тому не в змозі запобігти російській анексії Криму». На думку автора, Росія, розпочавши гібридну війну проти України до приєднання Криму, настільки досягла успіху, що до початку військово-політичних заходів, що супроводжували входження півострова до її складу, Київ втратив можливість захищати державний суверенітет та цілісність. Рац стверджує, що «етапу наступу» на Крим передував «підготовчий етап», який, за його словами, мав би включати стратегічну, політичну та оперативну підготовку.

Таким чином, Україна стала об'єктом гібридної агресії з боку РФ, протидія гібридній війні з боку української влади полягає у створенні та імплементації багаторівневої і добре структурованої системи прикордонної безпеки; імплементації в рамках скоординованої діяльності українських безпекових структур «системи підтримки прийняття рішень» для супроводження діяльності/активності всередині України; розробці



превентивних стратегій, що спрямовані на залучення, на додаток до існуючих оборонних систем і методів, невійськових факторів і чинників.

Також Інтернет мережа робить свою справу. Українська аудиторія соцмереж за рік (у період з 2020 по 2021 рік) зросла на 7 млн. – на початку минулого року з України було 19 млн користувачів, цього року показник досяг 26 млн., а це 60 відсотків населення. Так само як виросло користування Інтернетом, так само виросли комп'ютерне хакерство, зараження вірусами, зрив роботи банківської системи, шахрайство на валютних біржах, особливо з цифровими валютами, такими як Bitcoin, дезінформування в ЗМІ саморегуляційними Інтернет-журналами, які мало перевіряються, а люди свято вірять у їхню правдивість.

Допоможе лише їхнє контролювання з боку держави кіберінститутами, прив'язування повноцінної відповідальності за інформацію журналістами. З боку суспільства є лише 2 дієвих методи: відкритий виступ проти нав'язування хибної інформації-розміщення постів проти нав'язування цієї інформації, і подальше ігнорування представника, який, не бачачи реакцію на його повідомлення, втратить інтерес і залишить спільноту. Також нам знадобиться вміння ефективно працювати з інформаційними потоками, які надходять до нас, навіть, якщо потік незначний, тому що невимушеність підкупує, а потім нав'язує деструктуризацію мозкових процесів. Адже мозок, на думку нейробіологів любить, коли їм дуже активно працюють. Робота з потоками полягає в: аналізі інформації, вибірковості сприйняття, розумінні суті та головної теми наданого, вмінні тверезо оцінювати ситуацію, публікації, надійність та достовірність самих користувачів.

Нещодавно було заблоковано такі соцмережі як Facebook та Instagram у деяких державах, наприклад, у державі Перської Затоки-ОАЕ та в Туреччині. І це досить, на мою думку, розумні рішення з боку держав, які заблокували в мережі, тому що вважали їх небезпечними, бо вони несуть шкоду громадянам країни.

Насправді, гібридні загрози - це виклик як для держави й влади, так і, здебільшого, для населення, оскільки країна з нього складається, і лише від нас залежить те, як ми сприйматимемо цю війну, і що дозволяти робити з нами.

#### **Список використаних джерел:**

1. Rácz A. (2015). *Russia's Hybrid War in Ukraine. Breaking the Enemy's Ability to Resist*. Helsinki: The Finnish Institute of International Affairs. С. 12, 59.
2. Котенко А.О. (2017). Гібридна війна як форма сучасного міжнародного конфлікту. С. 2.
3. «Україна стала об'єктом гібридної агресії з боку РФ». (2021). URL: <https://enigma.club/articles/ukraina-stala-obektom-gidridnoi-agresii-z-boku-rf>
4. «За год количество украинский в соцсетях выросло на 7 миллионов – исследование». (2021). URL: <https://www.epravda.com.ua/rus/news/2021/03/17/672023/>

## **ПРОТИДІЯ ГІБРИДНІЙ АГРЕСІЇ В ЕКОНОМІЧНІЙ СФЕРІ**

**Карпенко О.О.,**

д.е.н., професор, професор кафедри менеджменту, публічного управління та адміністрування

Державний університет інфраструктури та технологій, м. Київ, Україна

**Потаповська М. О.,**

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти

Державний університет інфраструктури та технологій, м. Київ, Україна

В умовах недостатнього регулюючого впливу ООН держави прагнуть закріпити за собою домінуючу роль у системі глобального управління, створити умови для просування власних національних інтересів. Як інструмент впливу використовуються стратегії гібридної війни, засновані на переважному використанні коротко- та середньострокових загроз, що мають національний чи субрегіональний масштаб.

Поняття «гібридні загрози» об'єднує широкий діапазон ворожих дій і намірів, таких як кібервійна, інформаційна війна, сценарії асиметричних військово-силових конфліктів низької інтенсивності, цілеспрямована організація терористичних актів і піратства на морі, підтримка та стимулювання незаконної міграції, використання транснаціональної організованої злочинності для підризу національної безпеки держави, цілеспрямовані дії щодо поширення зброї масового знищення для подальшого використання проти окремої країни чи групи країн, використання корупції для дестабілізації держави та загострення соціально-економічних проблем, порушення безпеки ресурсів (енергетичних, водних, сільськогосподарських) (Giannopoulos, Smith, Theocharidou, 2021).

Гібридні загрози являють собою скоординовані та синхронізовані дії, які навмисно спрямовані на системні вразливості демократичних держав та інститутів, за використанням широкого кола засобів (Глосарій гібридних загроз, 2021).

Інструменти гібридної агресії в економічній сфері різноманітні, проте їх споріднює типова поведінка, яка ґрунтується на ознаках: концентрації економічного контролю, насамперед у стратегічно важливих галузях національної економіки; формування та нагромадження фінансово-економічної (продуктової, ресурсної, галузевої, фінансової тощо) залежності та в подальшому використання цього фактора для економічного тиску та отримання політичних поступок; інформаційної дискредитації та атаках на економіку, суб'єкти економічних відносин, а також товари та послуги, що виготовляються в країні тощо (Сменківський, 2020).

Економіка як сфера гібридних загроз визначається як виробництво, розподіл і споживання всіх товарів і послуг для країни та включає її економічний розвиток і розподіл багатства (НАТО, 2013).

Одним з головних напрямків гібридної агресії в економічній сфері для України є газовий сектор. Після здобуття незалежності Україна отримала у спадок величезний господарський комплекс, який у 1991 році споживав понад 118 млрд.м<sup>3</sup> газу, з яких лише 24,4 млрд.м<sup>3</sup> були українського видобутку. Після Помаранчевої революції, у 2005 році, споживання все ще складало 76 млрд.м<sup>3</sup>, тоді як видобуток скоротився до 20,6 млрд. м<sup>3</sup>. Лише у 2015 році при рівні видобутку 19,9 млрд. м<sup>3</sup> і споживанні на рівні 33,7 млрд.м<sup>3</sup> вдалося подолати газову залежність від РФ шляхом налагодження реверсного постачання газу через Польщу, Словаччину і Угорщину. Розплатою за такий тривалий процес газової залежності стали геополітичні поступки України: 1997 рік – списання сумнівних газових боргів за визначення терміну перебування Чорноморського флоту РФ в Криму до 2017 року, 2004 рік – запровадження схеми РосУкрЕнерго та відмова від євроатлантичного курсу, 2010 рік – газова знижка за чергову пролонгацію перебування Чорноморського флоту до 2042 року (Мартинюк та ін., 2018).

Постійне зростання витрат на закупівлю російського газу стало економічним чинником тиску на державу, адже з огляду на міждержавні угоди щодо закупівлі у РФ визначених обсягів газу, щороку фінансові ресурси НАК «НафтогазУкраїни» поповнювалися за рахунок держави, що спричиняло додаткове навантаження на український бюджет.

Незважаючи на суттєвий прогрес, Україна залишається прив'язаною до РФ у низці сфер. Якщо щодо імпорту вугілля ще напрацьовуються можливості для диверсифікації, то, наприклад, нафтопродукти і, особливо, скраплений газ та ядерне паливо, залишаються надзвичайно чутливими сферами для російського впливу.

Державна система безпеки в умовах гібридної війни потребує застосування негайних загальнонаціональних заходів для підвищення здатності України гарантувати безпеку суспільства, а саме, поступово відмовлятися від природного газу та використовувати альтернативні джерела палива.

На сьогодні у багатьох країнах активно впроваджують експерименти з опалення приміщень воднем (Может ли водород заменить газ в Украине, 2021).

Водень – найпоширеніший елемент Землі. Він може стати джерелом чистої енергії, оскільки за його згоряння утворюється вода і виділяється вуглекислий газ. Водень має більшу енергоємність, ніж природний газ і може замінити викопні джерела енергії. Саме це робить його паливом майбутнього. Проте отримання «зеленого» водню відбувається шляхом електролізу води з використанням джерел відновлюваної енергії.

За прогнозами аналітиків інвестиційного банку Morgan Stanley у США «зелений» водень може зрівнятися в ціні із «сірим» (що виробляється за допомогою природного газу) вже у 2023 році. Тому проблема вартості – це лише питання часу.

Нині у світі вже починають тестувати опалення воднем і будувати заводи з його виробництва. Наприклад, у Великій Британії почали опалювати будинки

сумішшю газу та водню. А в Нідерландах для опалення житлового будинку було введено в експлуатацію перший у світі побутовий котел, що працює на водні (Может ли водород заменить газ в Украине, 2021).

Для виробництва екологічно чистого водню потрібні відновлювані джерела енергії. У 2018 році в Україні з'явилося 163 нові сонячні електростанції (СЕС) загальною потужністю 645,6 МВт. Їхня загальна потужність майже в 3 рази більша, ніж у 2017 році. А за перше півріччя 2020 року з відновлюваних джерел енергії (сонячних, вітряних та інших електростанцій) в Україні виробили 2,37 млрд кіловат-годин електроенергії. Це у 1,9 рази більше, ніж у першій половині 2019 року. Тобто потужність відновлюваних джерел енергії, необхідних для виробництва екологічного водню, зростає.

Під Харковом пройшли випробування шафових газорегуляторних пунктів (ШГРП) на роботу із сумішшю природного газу та водню у пропорції 80% на 20%. Це нова технологія, мета якої – замінити частину природного газу на «зелений» водень, при згорянні якого не утворюються вуглецеві викиди (Газовики готуються змішувати газ із воднем: що це дасть споживачам..., 2021).

Використання водню допомогло б Україні зміцнити енергетичну незалежність та споживати менше природного газу. Водень зміг би замінити газ не тільки в опаленні, а й у сільському господарстві, під час виробництва аміаку – основи азотних добрив.

Одним із перспективних джерел енергії також є біогаз. Це газ, що видобувається з біомаси. Він складається з метану, вуглекислого газу та невеликої кількості інших домішок.

Україні вистачило б електрики, яку можна виробляти із сільгоспвідходів та енергокультур. Потенційно країна здатна виробляти стільки «зеленої» електрики, що майже може задовольнити потреби в ній — якщо використовувати всі потенційно можливі сільськогосподарські відходи та енергокультури для вироблення електроенергії. Ми споживаємо 167 мдж електроенергії на рік, а можемо виробляти 150 мдж на рік. Щоб отримати стільки ж тепла, скільки при спалюванні 1 кубометру природного газу, потрібно спалити 1,5 кубометра біогазу. Отримати біогаз можна з різних джерел, і для кожного потрібен різний обсяг сировини, що спалюється, наприклад, 3 кг кукурудзяного силосу або 54 кг свинячого гною (Чим можна замінити природний газ, 2021).

**Висновки.** З наведеного випливає, що на сьогодні в площині протидії гібридній агресії в економічній сфері з боку РФ потенційно можливим вбачається реалізація концепції розвитку енергетики, пріоритетним напрямком якої обрано застосування альтернативних джерел енергії з метою активного впровадження в Україні, що є запорукою успішного реформування економіки України, набуття незалежності в енергетичній та інших сферах, зміцнення економічного потенціалу України та підвищення її конкурентоспроможності на світових ринках.

**Список використаних джерел:**

1. Giannopoulos G., Smith H., Theocharidou M. (2021). *The Landscape of Hybrid Threats: A conceptual model*. Luxembourg: Publications Office of the European Union.
2. Глосарій гібридних загроз. URL: <https://warn-erasmus.eu/ua/glossary/> (дата звернення: 15.11.2021).
3. Сменковський, А.Ю. (ред) (2020). *Економічні інструменти протидії гібридній агресії: аналіт. Доп.* Київ: НІСД.
4. NATO. (2013). *Allied Command Operations Comprehensive Operations Planning Directive Interim V2.0*. Belgium: North Atlantic Treaty Organization, Supreme Headquarters Allied Powers Europe.
5. Мартинюк, В. та ін. (2018). *Гібридні загрози Україні і суспільна безпека. Досвід ЄС і Східного партнерства*. Київ: Центр глобалістики «Стратегія XXI».
6. Может ли водород заменить газ в Украине. URL: [https://biz.censor.net/resonance/3220593/mojet\\_li\\_vodorod\\_zamenit\\_gaz\\_v\\_ukraine](https://biz.censor.net/resonance/3220593/mojet_li_vodorod_zamenit_gaz_v_ukraine) (дата звернення: 18.11.2021).
7. Газовики готуються змішувати газ із воднем: що це дасть споживачам та чи витримають наші труби. URL: <https://kosatka.media/uk/category/blog/news/gazoviki-gotovyatsya-smeshivat-gaz-s-vodorodom-hto-eto-dast-potrebitylam-i-vyderzhat-li-nashi-truby> (дата звернення: 17.11.2021).
8. Чим можна замінити природний газ. URL: <https://ibud.ua/ua/novost/chem-mozhno-zamenit-prirodnyu-gaz-17477> (дата звернення: 17.11.2021).

**ПРАВОВІ ЗАСАДИ ФУНКЦІОНАЛУ ДІЯ В КОНТЕКСТІ ЗАХИСТУ  
ПРИВАТНОСТІ ЖИТТЯ ЛЮДИНИ**

**Кронівець Т.М.,**

к.ю.н., в.о. завідувача кафедри фундаментальних і приватно-правових дисциплін

Вінницький державний педагогічний університет імені Михайла Коцюбинського, м. Вінниця, Україна

**Дорош В.С.,**

здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

Вінницький державний педагогічний університет імені Михайла Коцюбинського, м. Вінниця, Україна

З розвитком інформаційного суспільства виникає велика кількість проблем, пов'язаних із протидією гібридним загрозам. У зв'язку з цим майже всі країни світу визначають право на приватність життя людини. Таке право закріплюється й у статті 12 Загальної декларації прав людини (United Nation, 1948).

Дослідженням цієї теми займалися такі вчені як В. Брижко, Н. Сидоренко.

Відповідно до аналізу праці В. Брижко можна стверджувати, що основою інформаційної приватності є забезпечення захисту відомостей про людину щодо нецільового та несанкціонованого отримання та використання її персональних даних. Вона складається з таких елементів як: право на самотність, право на інтимність, право на анонімність, право контролювати інформацію про себе (Брижко, 2020). У правовому полі це поняття регламентується Конституцією України та Законом України «Про захист персональних даних».

Питання приватності життя людини, зокрема й у сфері захисту персональної інформації, є актуальним в Україні через створення «Порталу Дія».

Його розробка продиктована технологічними потребами та розвитком діджиталізації. Так Дія передбачає можливість переходу на 100-відсоткове переведення виконання державних послуг в онлайн, що безпосередньо оптимізує кошти та час, а також знизить корупційні ризики (Сидоренко, 2021). Однак у багатьох громадян виникають питання щодо безпечності його використання. Це передусім пов'язано з функціоналом Дії, адже електронний ресурс містить багато персональної інформації. Так, завантаживши мобільний застосунок Дія, можна отримати свої електронні документи, які мають таку саму юридичну силу на території України, що й паперові. У додатку містяться: паспорт громадянина України, закордонний паспорт, картка платника податків, студентський квиток, свідоцтво про народження дитини, посвідчення водія, свідоцтво про реєстрацію транспортного засобу, внутрішній COVID19-сертифікат, Vaccination certificate (міжнародний COVID19-сертифікат). Окрім цього, Дія передбачає можливість здійснення в онлайн режимі таких послуг як автоматична реєстрація фізичної особи підприємця (ФОП), реєстрація місця проживання дитини, отримання пільгових іпотечних кредитів внутрішньо переміщеним особам, отримання довідки з Державного реєстру фізичних осіб про виплачені доходи та отримані з них податки, реєстрація народження дитини й отримання відповідного свідоцтва, підписання документів за допомогою електронного підпису тощо. Повний перелік усіх державних послуг, які забезпечує цей електронний сервіс, міститься на інтернет-порталі Дія в розділі «Послуги» (Дія: Державні послуги онлайн, 2019-2021).

Але сумніви щодо безпеки використання цього Порталу спростовуються і при дослідженні правового забезпечення його функціонування в контексті захисту приватності життя людини. Так обробка, збирання, накопичення, збереження, поширення, використання та видалення персональних даних здійснюється Дією відповідно до Закону України «Про захист персональних даних» (Закон України «Про захист персональних даних», 2010). Окрім цього на офіційному інтернет-порталі електронного сервісу розміщено пояснення щодо його захищеності. Так розробники стверджують, що Дія розташована в

надійному дата-центрі та відповідає світовим стандартам захисту від кіберзагроз. Портал зберігає та передає мінімальну кількість інформації про користувачів виключно у шифрованому вигляді, а для найбільш важливої інформації використовується блокчейн технологія, що передбачає розподілення даних (Дія: Державні послуги онлайн, 2019-2021).

З метою недопущення порушення права на приватність перевірку Єдиного державного веб-порталу електронних послуг «Портал Дія» у червні 2020 року здійснив і Уповноважений Верховної Ради України з права людини. З огляду на опрацьовані матеріали порушення у сфері захисту персональних даних під час функціонування Дії не було виявлено (Уповноважений Верховної Ради з прав людини, 2020). Водночас у своїй щорічній доповіді за 2020 рік про стан додержання та захисту прав і свобод людини і громадянина в Україні він наголошує на тому, що ряд недоліків все ж був наявний, але вони ніяк не впливають на безпеку приватності користувачів, а рекомендації щодо їх усунення були враховані в повному обсязі (Денісова, 2021).

Окрім цього, Портал Дія не лише відповідає правовим засадам захисту приватності людини, а й забезпечує доступне пояснення громадянам щодо необхідності захисту персональних даних. Так у розділі «Цифрова освіта» є освітній серіал, який допомагає розібратися у питаннях поняття персональних даних, політики приватності та прав щодо їх захисту (Дія. Цифрова освіта, 2021).

Отже, автори дослідили правові засади функціоналу Дія в контексті захисту приватності життя людини. Зокрема, ми з'ясували важливість даного питання та проаналізували безпечність Порталу і захищеність персональних даних, що містять в ньому.

#### Список використаних джерел:

1. Universal Declaration of Human Rights. (1948). *United Nation*. Retrieved October 21, 2021, from <https://www.un.org/en/about-us/universal-declaration-of-human-rights>
2. Bryzhko, V. (2020). Privacy, confidentiality and security of personal data. *Information and law*, 1 (32). 33-46 [in Ukrainian].
3. Sydorenko, N. (2021). Stateportal "Diya" – ways to improve the sphere of provisional administrative services. *Scientific perspectives*, 9 (15). 227-238 [in Ukrainian].
4. Diia. (2019-2021). *Services*. Retrieved October 25, 2021, from <https://diia.gov.ua/services>
5. Pro zakhyst personalnykh danykh: Zakon Ukrayiny [On administrative services: Law of Ukraine] of July 1, 2010 № 2297-VI. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2297-17/ed20211002#Text> [in Ukrainian].
6. Diia. (2019-2021). *How secure is the Diia service?* Retrieved October 26, 2021, from <https://diia.gov.ua/faq/17>

7. Ombudsman for Human Rights of the Verkhovna Rada of Ukraine. (2020). On the results of the inspection of the Ministry of Digital Transformation of Ukraine. Retrieved October 30, 2021, from <https://bit.ly/3bGHB6s> [in Ukrainian].

8. Ombudsman for Human Rights of the Verkhovna Rada of Ukraine Liudmyla Denisova. (2021). Annual Report of the Commissioner for Human Rights of the Verkhovna Rada of Ukraine on the State of Observance and Protection of Human and Civil Rights and Freedoms in Ukraine for 2020. Kyiv [in Ukrainian].

9. Tsyfrova osvita. Personal data. (2021). Retrieved October 31, 2021, from <https://osvita.diia.gov.ua/en/courses/personaldata> [in Ukrainian].

## **КІБЕРБЕЗПЕКА РЕЄСТРІВ НОТАРІАЛЬНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ДОТРИМАННЯ НОТАРІАЛЬНОЇ ТАЄМНИЦІ В УКРАЇНІ**

**Кронівець Т.М.,**

к.ю.н., в.о. завідувача кафедри фундаментальних і приватно-правових дисциплін

Вінницький державний педагогічний університет імені Михайла Коцюбинського, м. Вінниця, Україна

**Мацевич В.В.,**

здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

Вінницький державний педагогічний університет імені Михайла Коцюбинського, м. Вінниця, Україна

Розвиток цифрового суспільства унеможливорює використання інтернет ресурсів. Будь-яка діяльність супроводжується небезпечними явищами в Інтернет мережі, які потребують захисту і збереження конфіденційності інформації. Діяльність нотаріату полягає в обов'язку посвідчувати права та факти, що мають юридичне значення, а також вчиняти інші нотаріальні дії відповідно до чинного законодавства України. Закон України «Про Нотаріат» свідчить, що уповноваженою державою, фізичною особою, яка здійснює нотаріальну діяльність є нотаріус. Зміст нотаріальної таємниці полягає в отриманні відомостей про особу, її майно, особисті майнові та немайнові права і обов'язки, під час вчинення нотаріальної дії нотаріусом, при зверненні заінтересованої особи (Закон України «Про Нотаріат», 1993). Відповідно до наказу Міністерства Юстиції України «Про затвердження правил ведення нотаріального діловодства» (2010), а саме посилаючись на розділ VII «Порядок ведення та заповнення реєстрів для реєстрації нотаріальних дій», про всі нотаріальні дії, вчинені нотаріусами, робиться запис у реєстрах для реєстрації нотаріальних дій. Нотаріуси виконують функцію державного реєстратора. Вони мають доступ до державних реєстрів, у зв'язку з чим несуть відповідальність. Кіберзлочинність є широко розповсюдженим явищем, що за останні роки зросла щонайменше у 2,5 рази. Від кіберзлочинів можуть потерпати як люди,



так і компанії і державні органи (Закон України «Про основні принципи кібербезпеки України, 2017). Небезпека приховується у витоці інформації, втрати грошей, і може загрожувати припиненням роботи комп'ютерів та іншої техніки.

Нотаріальна Палата України (далі НПУ) є професійною організацією, яка об'єднує всіх нотаріусів України на засадах обов'язкового членства. Стаття 16 Закону України «Про нотаріат» (1993) визначає діяльність НПУ- недержавною, та такою, що не приносить прибутку. Основною метою є об'єднання на професійній основі зусиль нотаріусів для виконання обов'язків і забезпечення їхніх прав, зазначених у Законі України «Про нотаріат». Тому НПУ повинна обговорювати такі важливі питання, як інформаційна безпека, що є прямих обов'язком нотаріусів, а саме дотримання нотаріальної таємниці. В Україні проблема поганої інформаційної захищеності нотаріальної діяльності, полягає у не достатній обізнаності нотаріусів в технологічних аспектах кібербезпеки.

В Україні діють чотири види правових реєстрів: державні, приватні, публічно-приватні та технічні. Державні реєстри, як систематизована база даних, містить інформацію про різні об'єкти, суб'єкти та їх правовий, економічний і соціальний статус, що запроваджуються нормативно-правовими актами. За суб'єктом реєстраційних дій у сфері нотаріату, використовуються єдині та державні реєстри: Єдиний реєстр нотаріусів України, Єдиний реєстр спеціальних бланків нотаріальних документів, Державний реєстр обтяжень рухомого майна, Спадковий реєстр, Реєстр спеціальних бланків документів інформаційної системи Міністерства юстиції України та Єдиний реєстр довіреностей (Єдині державні реєстри в сфері нотаріату в Україні, 2021). Електронні реєстри надають можливість швидко здійснити перевірку інформації про об'єкти, суб'єкти та їх права на іншу інформацію, яка внесена у відповідний реєстр. З розвитком цифрових технологій, нотаріальна діяльність покращилась, тому отримання інформації не потребує звернення до реєстраційних органів з запитом про отримання паперових доказів, що суттєво скорочує час нотаріусів. Інформація отримана з електронних реєстрів, не може містити підривок, тому підвищує правдивість юридично значимих документів. Отже, задля зручності, реєстри повинні надійно захищатися від кібератак технічними засобами. Для здійснення різноманітних операцій через мережу Інтернет, механізм авторизації осіб має бути надійно захищеним. Міністерство юстиції України розробило Інтернет-сайт – «Кабінет електронних сервісів», де розміщені оцифровані державні реєстри. Користуючись можливістю зручного розміщення інформації, в Єдиному реєстрі нотаріусів можна здійснити пошук державних нотаріальних контор та пошук нотаріусів. Зазначивши регіон та назву державної нотаріальної контори в пошуковому полі, можна знайти назву та контактні дані по запиті. Пошук нотаріусів можна здійснити за наявної інформації про номер свідоцтва про право зайняття нотаріальною діяльністю та прізвища, ім'я та по батькові (Єдиний реєстр нотаріусів, 2021).

Реформа кіберзахисту в Україні сприяла відкриттю Кіберцентра UA30, для протидії хакерським атакам, що втручаються перед усім у роботу державних ресурсів. Минулого року Міністерство цифрових технологій розпочало реалізацію побудови ефективного і сучасного національного кіберцентру, а також заміни сертифіката безпеки та інших застарілих стандартів безпеки початку 90-х. Тому завдання реформування кібербезпеки є пошук сучасних рішень належного захисту державної IT-інфраструктури та реєстрів (Про стратегію кібербезпеки в Україні, 2021).

Щодо основних пріоритетів діяльності Кіберцентру UA30 є захист державних реєстрів. Для запобігання хакерським атакам встановили спеціальні сектори телеметрії. Головними функціями яких є відстежування і усунування будь-яких загроз. Створення уніфікованої Платформи для розгортання та супроводження держреєстрів дозволить створювати і вести різнорівневі реєстри за єдиними принципами та стандартами, які відповідатимуть чинному законодавству.

Важливість цифрової захищеності розуміє весь світ, зокрема й Україна. Адже це не лише безпека особистих даних, а й стабільна робота держави.

#### Список використаних джерел:

1. Pro notariat: ZakonUkrayinyof September 2, 1993 № 3425-XII. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3425-12>. [inUkrainian].
2. About approval of Rules of professional ethics of notaries of Ukraine: Order of the Ministry of Justice of Ukraine of November 22, 2010 № 3253/5. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1318-10>. [inUkrainian].
3. Pro osnovni pryntsypy zabezpechennia kiberbezpeky Ukrainy: Zakon Ukrayinyof October 5, 2017 № 2163-VIII. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2163-19>. [in Ukrainian].
4. Yedyni ta derzhavni reiestry v sferi notariatu v Ukraini. (2021). Retrieved from [https://kyivobljust.gov.ua/derjavni\\_reestru](https://kyivobljust.gov.ua/derjavni_reestru). [in Ukrainian]
5. Kogyt, N. (2016). Organizational and legal role of state and other registers in ensuring the security of public order and human rights. *Information and law*. 43-50 [in Ukrainian]
6. The Uniform State Register of Notaries in Ukraine (2021). Retrieved from <https://ern.minjust.gov.ua/pages/default>. [in Ukrainian].
7. Pro Stratehiiu kiberbezpeky Ukrainy: Ukaz Prezydenta Ukrainy of August 26, 2021 № 447. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/447/2021>. [in Ukrainian].

## **ВИКЛИКИ СУЧАСНОСТІ В УМОВАХ ГІБРИДНОЇ ЗАГРОЗИ ТА ЇЇ ЗНАЧЕННЯ ДЛЯ УКРАЇНИ**

**Кронівець Т.М.,**

к.ю.н., в.о. завідувача кафедри фундаментальних та приватно-правових дисциплін

Вінницький державний педагогічний університет ім. М. Коцюбинського,  
м. Вінниця, Україна

**Шобей Л.М.,**

Здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

Вінницький державний педагогічний університет ім. М. Коцюбинського,  
м. Вінниця, Україна

**Постановка проблеми.** На сучасному етапі державотворення постає надзвичайно багато питань, що у свою чергу стосуються гібридних загроз. Розглядаючи питання уникнення поширення гібридних загроз необхідно чітко розуміти, які наслідки та яке значення вони мають для суспільного та державного розвитку. Виникнення гібридних загроз часто можуть завдавати значимих ударів для розвитку економічного, політичного, культурного життя тощо, що можна помітити не тільки на прикладі України, а й інших країн. Виклики усунення гібридної загрози дають зрозуміти те, наскільки держава готова до того, аби зберегти свою цілісність не піддаючись впливу з боку інших держав, та подекуди, певних політичних груп.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Стаття побудована відповідно до аналізу праць С. Возняка, М. Требіна та В. Гулая, які великих зусиль доклали для дослідження проблем, що стосуються впливу сучасного гібридного конфлікту та протидії гібридним загрозам на сучасному етапі, та їхнє значення для державного розвитку.

**Метою статті** є висвітлення значення та ролі поширення гібридних загроз в умовах сучасності, дослідження впливу гібридної війни на державно-політичну систему країни.

**Виклад основного матеріалу.** На сьогодні проблема поширення гібридних загроз є вагомою. Це стосується не тільки внутрішньо-політичного становлення та розвитку тієї чи іншої країни, а й передусім, зовнішньо-політичного. Гібридні загрози передбачають та характеризуються тим, що певний противник застосовує всі засоби та методи, як традиційні, так і інші, для того, аби в першу чергу досягти тих цілей, які будуть вигідні саме йому. Основною особливістю гібридних загроз є те, що вони поширюються за допомогою атак, які можуть проявлятися в будь-якій сфері державного регулювання. Такі атаки не завжди завдають значного впливу. Проте, ніколи не потрібно запевнятися у тому, що вони не здатні розвиватися та поширюватися. Важливо зазначити, що гібридні загрози набирають обертів починаючи з поширення саме за допомогою атак. Для України гібридні загрози розвиваються

під призмою розгортання війни, та подекуди, що простежується в історії нашого сьогодення, поширення гібридних воєнних конфліктів.

Гібридний характер новітніх форм воєнно-політичного протистояння чи ненайперше виявляється через гібридні загрози як синергетичні – породжені змінами у глобальному безпековому довіллі, що виникають унаслідок можливості одночасного поєднання застосування традиційних конвенційних збройних методів з нетрадиційними засобами насильства (ірегулярного, дезорганізаційного, терористичного, кримінального тощо) у сукупності з перетворюваними на зброю традиційно невійськових засобів впливу (дипломатичних, інформаційних, економічних та ін.). Комплекс гібридних загроз формується за заздалегідь визначеним стратегічним задумом і визначає широкий спектр військових і цивільних цілей противника, включаючи населення. Кінцева мета полягає в підриві сукупної могутності держави, позицій і впливу уряду всередині країни і на міжнародній арені (Гулай, 2018).

Відповідно до цього, те що ми можемо помітити, а саме гібридна війна Росії проти України, передусім зумовила певні зміни в свідомості нашого суспільства. Тобто, суспільство стало більш критично переосмислювати усе те, що відбувається не тільки всередині держави, а й за її межами. Важливо ще й те, що відтоді як почала стрімко розвиватися гібридна війна на лінії зіткнення, Україна почала посилювати свій контроль, застосовуючи систему заходів саме у внутрішній політиці, що є вагомим рішенням для розвитку держави.

Важливою проблемою, що постала від початку гібридної агресії проти України, є діяльність російських агентів впливу в парламенті, політичних партіях, місцевих органах влади та громадських організаціях. Особливу загрозу з точки зору використання Росією потенціалу розгортання сепаратистських рухів у окремих регіонах становлять вертикально інтегровані мережеві структури політичного впливу, які сформувалися протягом 2010 - 2015 рр. Ідеться про патронажно-клієнтські мережі, часто засновані на корупційній круговій поруці, завдяки яким окремі народні депутати в низці регіонів контролювали кадровий склад територіальних управлінь правоохоронних органів, депутатський корпус місцевих рад і могли користуватися мобілізаційним ресурсом (фінансами, матеріальною базою, людським потенціалом) комунальних підприємств та вразливих верств місцевого населення, які залежали від матеріальної допомоги (Гулай, 2018).

Останнім часом все частіше можна помічати застосування й інших засобів та методів впливу на внутрішню політику України.

Привертає увагу досить продумана стратегія використання Росією невійськових інструментів гібридної війни. До них, зокрема, слід віднести: інвестування у ключові сектори економіки європейських країн; використання російських інвестицій, торгівлі і капіталу для хабарів та підвищення впливу на економічну й політичну еліту західних держав; підкуп представників західних медіа та підтримка політичних партій, що критикують євроінтеграційні процеси та демонструють проросійські позиції; демпінговий продаж озброєння і

військової техніки іншим країнам для забезпечення прийняття ними вигідних Кремлю воєнно-політичних рішень; широкомасштабне проникнення розвідки в міжнародні (європейські) організації та політичні структури суверенних держав; налагодження зв'язків між російською організованою злочинністю та місцевими кримінальними елементами; встановлення контактів з релігійними організаціями, що займають критичні позиції стосовно легітимної влади європейських держав та інституцій; створення та підтримка в дієздатному стані мас-медійної інфраструктури, що працює на зовнішніх споживачів кремлівської інформаційної продукції; своєчасна координація кібератак на обрані цілі тощо (Крутий, 2017).

Навіть якщо гібридна війна використовується невійськовим методом, всеодно її вплив відбувається тільки такими шляхами, де можна застосувати найбільш ширше коло інтересів інших суб'єктів. Проте, ніколи не потрібно забувати, що якою б війна не була, чи то на фронті, чи за допомогою засобів масової інформації, чи інших впливових людей, жертвами таких конфліктів стають передусім – мирні жителі, адже вони так би мовити, є найменш захищеними.

В умовах цієї війни стає неможливим відрізнити правих від винних, ворогів від союзників, простих мирних громадян від бойовиків і терористів-смертників. Прихована чи відкрита зовнішня військова інтервенція, проведена бандами бойовиків сусідніх країн за підтримки високотехнологічних засобів розвідки й враження з боку деяких розвинутих держав світу, надає такому збройному конфліктові ще більш заплутаного та неоднозначного характеру. Змістом воєнних дій у війні цього типу стає не фізичне знищення збройних сил противника, а деморалізація та нав'язування своєї волі населенню держави (Требін, 2014).

Таким чином, сучасний гібридний воєнний конфлікт є комплексним, його основними складовими є політична, воєнна, економічна, інформаційна і міжнародно-правова. Сценарії розвитку сучасних ВК мають багато схожих рис, їх імплементація і розвиток є керованим процесом (Голопатюк, 2017).

**Висновки.** Отже, дослідження гібридної загрози для України під призмою поширення гібридної війни визначається тим, що здебільшого ми не можемо впоратися з її впливом на внутрішньо-політичний стан нашої країни. Подекуди, певні зміни у внутрішній системі розбудови та державотворення відбуваються в процесі певного захисту від тиску з боку інших держав, політичних груп та сторін. Це у свою чергу, певним чином не дозволяє здійснювати та поширювати свій авторитет у внутрішній структурі нашої країни. Сьогодні ми знаходимося на початковому етапі, коли наша країна дійсно починає застосовувати стратегічні способи захисту від певної політичної та інформаційної атаки та гібридної загрози війни з боку інших держав.

**Список використаних джерел:**

1. Gulay, V. (2018) Internal political security of Ukraine through the prism of conceptualization of hybrid challenges and threats (2014-2018). *Studia Politologica Ucraino-Polona*, 119-126.
2. Krutiy, O.V. (2017) Hybrid warfare: the complexity of conceptual narratives. *State and law: Collection of scientific works. Political Science Series*. Legal Thought Publishing House, 14-23.
3. Trebin, M. P. «Hybrid» war as a new Ukrainian reality. *Ukrainian society*, №3, 113-127.
4. Golopatiuk, L.S. (2017). Hybrid military conflict: signs and features. *Ukrainian society in the conditions of war: current challenges and prospects of peacemaking. All-Ukrainian scientific-practical conference*, 49-53.

**ТЕРИТОРІАЛЬНІ ПРЕТЕНЗІЇ В АРКТИЦІ В КОНТЕКСТІ  
ГЛОБАЛЬНИХ КЛІМАТИЧНИХ ЗМІН**

**Курбатова Т.О.,**

к.е.н., доцент, старший викладач кафедри міжнародних економічних відносин

Сумський державний університет, м. Суми, Україна

**Юрченко А.В.,**

здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

Сумський державний університет, м. Суми, Україна

Арктичний регіон привертає все більше уваги й стає полем зіткнення інтересів багатьох країн світу. Його цінність для країн визначається кількома факторами (Mechanix, 2020):

- в Арктиці знаходяться значні родовища природних ресурсів, зокрема близько 22-25% всіх нерозвіданих світових запасів нафти та природного газу. При цьому 84% ресурсів знаходяться на шельфі Північного Льодовитого океану і лише 16% – на сухопутній території арктичних держав у межах Північного полярного кола;
- надзвичайно перспективним є освоєння морських шляхів Північним Льодовитим океаном, які звільняються від криги внаслідок глобального потепління, що суттєво підвищує як комерційне, так і стратегічне значення регіону;
- все більш прибутковим стає рибний промисел в Арктичному регіоні, активізація якого є також побічним наслідком кліматичних змін.

Згідно з міжнародним правом, на сьогодні жодній країні не належить Північний полюс чи регіон Північного Льодовитого океану. П'ять оточуючих Арктику країн – Росія, Сполучені Штати(через Аляску), Канада, Норвегія та Данія(через Гренландію) – обмежуються виключною економічною зоною у 200

миль (370 км), прилеглою до їх узбережжя. Води за межами територіальних вод прибережних держав вважаються «відкритим морем» (тобто міжнародними водами). Морське дно за межами виключної економічної зони, продовження континентального шельфу вважаються «спадщиною всього людства» і управляється Міжнародним органом з морського дна Організації Об'єднаних Націй.

Точні межі Арктики не визначені, але води Північного Льодовитого океану омивають береги чотирьох країн: Росії, Канади, США, Норвегії, а також острів Гренландію, що належить Данії. Саме ці п'ять арктичних країн є основними претендентами на Арктику (рис. 1).

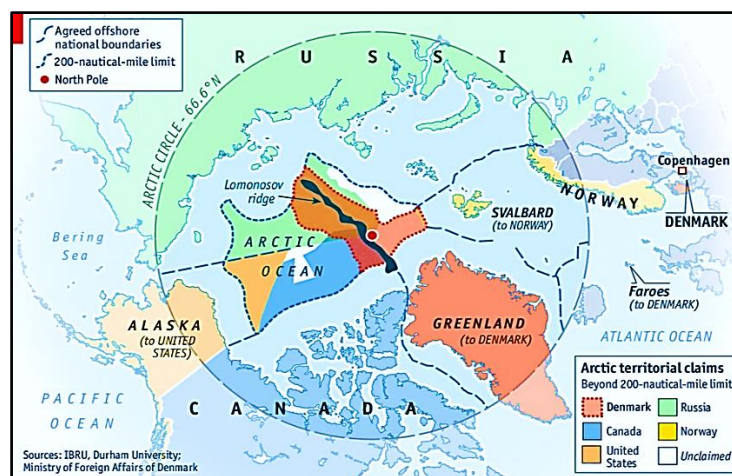


Рис.1. Територіальні претензії країн в Арктичному регіоні (Eadaily, 2015)

У 1950-х рр. першою претензією на Арктичний регіон пред'явила Канада. Тоді міжнародний суд постановив, що територія може відійти до Канади, якщо протягом наступних 100 років жодна країна не зможе довести, що дно Північного Льодовитого океану належить їй.

У 2004 році Данія оголосила, що має право на Північний полюс, оскільки полюс пов'язаний з Гренландією двома тисячами кілометрів підводного хребта Ломоносова, а Гренландія є територією Данського Королівства.

Пізніше Росія зробила заяву, що підводні хребти Ломоносова та Менделєєва пов'язані з територією Росії. Щоб зібрати докази Росія провела безпрецедентну експедицію «Арктика 2007» в липні-серпні 2007 року, яка завершилася встановленням російського прапора на дні Північного Льодовитого океану поблизу Північного полюса.

Варто зазначити, що свої претензії на освоєння регіону висувують не лише арктичні держави. Китай, Великобританія, Німеччина, Ірландія Японія та низка інших країн, які не мають географічного відношення до Північного Льодовитого океану, наполягають на інтернаціоналізації Арктики починають вкладати значні кошти в майбутнє освоєння регіону.

Зростаючий інтерес до освоєння арктичного регіону внаслідок зміни клімату планети у найближчому майбутньому буде тільки посилюватися, що, цілком вірогідно, буде провокувати нові міжнародні конфлікти.

**Список використаних джерел:**

1. Mechanix, W. (2020). Evolution of arctic territorial claims and agreements: A timeline (1903-Present) Retrieved from: <http://surl.li/atepp>.
2. Eadaily. (2015). Arctic territorial claims Retrieved from: <http://surl.li/atepu>.

## **ДЕРЖАВНА ПОЛІТИКА У СФЕРІ ЗАЙНЯТОСТІ НАСЕЛЕННЯ**

**Кучеренко С.Ю.,**

к.е.н, доцент, доцент кафедри економіки

Університет Григорія Сковороди в Переяславі, м. Переяслав, Україна

**Леваєва Л.Ю.,**

к.е.н, доцент, доцент кафедри економіки

Університет Григорія Сковороди в Переяславі, м. Переяслав, Україна

Наявність проблем в сфері зайнятості населення значно підвищує роль державної політики в даній сфері, адже діяльність держави спрямовується не лише в регулюванні процесів, а й в детальному плануванні, розробці, організації та контролі за виконанням певних заходів.

Взагалі, у документах Міжнародної організації праці державна політика зайнятості трактується як сукупність заходів з узгодження цілей щодо зайнятості населення країни та механізмів їх досягнення (International Labour Office, 2013).

Дослідник В. О. Ковач зазначає, що «політика зайнятості припускає систему заходів по створенню умов для повнішого використання потенціалу трудової і ділової активності працездатного населення, ув'язці цієї активності через урахування специфіки групових інтересів із завданнями і орієнтирами соціально-економічного розвитку. Вона повинна виконувати роль стабілізуючого чинника, що не дає безробіттю істотно перевищити допустимий рівень, тобто перетворитися на довготривалу, застійну в період економічного підйому із-за якісної невідповідності попиту і пропозиції на ринку праці» (Ковач, 2020).

На думку Попович В., Добрянської Н., серед основних завдань державної політики зайнятості повинні бути заходи щодо регулювання зайнятості серед молодого населення: «розвиток трудової та соціальної активності молоді, правовий захист молоді, сприяння зайнятості, зниження рівня безробіття та зменшення його тривалості, підвищення конкурентоспроможності молодих працівників на ринку праці, забезпечення соціального захисту від безробіття та



детінізація відносин у сфері зайнятості молоді» (Політика регулювання ринку праці та національні моделі боротьби з безробіттям (світовий досвід)).

Як стверджує І. Шкіндюк, «державні і територіальні програми зайнятості повинні бути націлені на сприяння розвитку і структурній перебудові економіки, створення умов для спрямування вивільнюваних працівників в пріоритетні галузі економіки, попередження розвитку безробіття і його скорочення шляхом підвищення економічної зацікавленості підприємства у створенні додаткових робочих місць (переважно з гнучкими формами зайнятості), удосконалення системи відтворення робочої сили» (поліпшення професійної орієнтації та кваліфікації), забезпечення соціального захисту безробітних, формування кадрової, матеріальної, інформаційної, фінансової та науковометодичної бази державної служби зайнятості, а також заходи сприяння зайнятості населення, яке проживає у сільській місцевості (Шкіндюк, 2008).

Державна політика зайнятості передбачає застосування певних знарядь. Зазвичай, їх поділяють на правові, організаційно-адміністративні, соціальні та економічні інструменти. Отже, все працездатне населення є об'єктом політики зайнятості.

Згідно Розпорядження Кабінету Міністрів України «Про затвердження Основних напрямів реалізації державної політики у сфері зайнятості населення та стимулювання створення нових робочих місць на період до 2022 року» виконання державної політики в сфері зайнятості населення до 2022 року буде здійснюватися за такими основними напрямками:

- «розвиток національної економіки як основи для забезпечення продуктивної зайнятості та створення нових робочих місць;
- стимулювання розвитку підприємництва та самозайнятості;
- забезпечення створення гідних умов праці та детінізація відносин у сфері зайнятості населення;
- розвиток системи професійної (професійно-технічної) освіти та забезпечення створення умов для професійного навчання впродовж життя;
- забезпечення розвитку інклюзивного ринку праці. Сприяння зайнятості молоді;
- реформування державної служби зайнятості та забезпечення інноваційного розвитку послуг на ринку праці;
- забезпечення реалізації ефективної державної політики у сфері трудової міграції».

Зазначимо, що існує два підходи до реалізації політики у сфері зайнятості: пасивний та активний. Пасивна політика зайнятості населення – це підтримка безробітних шляхом їх реєстрації, виплати допомоги по безробіттю, навчання та працевлаштування. А активна – сприяє створенню та відновленню нових робочих місць, збільшує частку нових робочих місць та продуктивності, підтримує та розвиває самозайнятість, тобто розвиток підприємництва. При допомозі підготовки сприятливих умов щоб залучати інвестиції, дерегуляцію

(скорочення завад у вигляді різних дозволів) і скорочення податкового тиску на бізнес.

Відзначимо, що державна політика у сфері зайнятості населення являє собою сукупність заходів та інструментів, за допомогою яких забезпечується зайнятість населення. Державна політика у сфері зайнятості реалізується на різних рівнях управління та має розгалужену систему зайнятості, що дозволяє здійснювати централізоване управління ринком праці.

Основними напрямками державної політики зайнятості є: з одного боку, збільшення попиту на робочу силу за рахунок збільшення кількості нових робочих місць та покращення галузевої та професійної структури зайнятості, а з іншого боку, зменшення кількості працівників, які надходять до ринку праці. в рамках системи професійного навчання та перепідготовки державної служби зайнятості шляхом забезпечення системи безперервної освіти, перепідготовки та підвищення кваліфікації персоналу.

Зауважимо, що в Україні пандемія COVID-19 загострила проблеми щодо зростання навантаження на одну вакансію, що вимагає колосальних фінансових ресурсів на збільшення обсягів допомоги по безробіттю та інших видів соціальних допомог. Задля збереження робочих місць під час пандемії COVID-19 збільшено обсяги допомоги з резервного фонду на підтримання безробітних громадян; розпочато реалізацію пільгових кредитних програм «5–7–9» сприяння розвитку малого і середнього бізнесу; запроваджено виплату фізичним особам – підприємцям та найманим працівникам, які були змушені припинити свою діяльність через карантинні обмеження у «червоних» зонах; звільнено платників єдиного податку I групи від сплати ЄСВ в період з січня по травень 2021 року; передбачено компенсацію витрат роботодавців на ЄСВ за новостворені робочі місця, адже у кризу людям важливо зберегти роботу і можливість забезпечити свою сім'ю. Підприємець зможе отримати відшкодування у розмірі 1320 грн за кожного нового працівника, прийнятого з 1 січня до кінця 2021 року. За умови збереження кількості робочих місць станом на 1 січня та відсутності скорочень працівників до кінця 2021 року. Обов'язкова умова надання такої пільги – офіційна зарплата не нижче мінімальної (У Вінниці за програмою антикризової підтримки громади підприємцям продовжено пільги).

Таким чином, політика зайнятості посилює регуляторну функцію держави у соціально-трудовій сфері з метою створення раціональної структури зайнятості та підвищення ефективності потенціалу робочої сили країни.

#### **Список використаних джерел:**

1. International Labour Office. Department of Statistics. (2013). Geneva, ILO. URL: [http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/dgreports/stat/documents/normativeinstrument/wcms\\_230304.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/dgreports/stat/documents/normativeinstrument/wcms_230304.pdf)

2. Ковач, В.О. (2020). Основні напрямки регулювання державної політики у сфері зайнятості населення. *Державне управління: удосконалення та розвиток*, 4. URL: [http://www.dy.nauka.com.ua/pdf/4\\_2020/52.pdf](http://www.dy.nauka.com.ua/pdf/4_2020/52.pdf)

3. Політика регулювання ринку праці та національні моделі боротьби з безробіттям (світовий досвід). Європейський інформаційно-дослідницький центр. URL: <http://euinfocenter.rada.gov.ua/uploads/documents/28866.pdf>

4. Шкіндюк, І. (2008). Особливості формування і реалізації програм зайнятості в регіоні. *Демократичне врядування*, 2.

5. «Про затвердження Основних напрямів реалізації державної політики у сфері зайнятості населення та стимулювання створення нових робочих місць на період до 2022 року». Розпорядження Кабінету Міністрів України від 24.12.2019 № 1396-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1396-2019-%D1%80>

6. У Вінниці за програмою антикризової підтримки громади підприємцям продовжено пільги від 5 березня 2021 р. URL: <https://24.vn.ua/u-vinnytsi-za-programoyu-antykryzovoyi-pidtrymky-gromady-pidpryyemtsyam-prodovzheno-pilgy/>

## «ПІВНІЧНИЙ ПОТІК-2»: НАСЛІДКИ ДЛЯ УКРАЇНИ ТА ЄВРОПИ

**Лазіс П.М.,**

студентнавчально-наукового інституту бізнесу, економіки та менеджменту

Сумський державний університет, м. Суми, Україна

**Курбатова Т.О.,**

к.е.н., доцент, старший викладач кафедри міжнародних економічних відносин

Сумський державний університет, м. Суми, Україна

Природні ресурси стали важливою складовою геополітики за останнє століття. Серед них особливе місце займають паливно-енергетичні ресурси – вугілля, нафта та газ. В умовах їх дефіциту на світовому ринку, країни, що володіють значними запасами таких ресурсів, мають стратегічну перевагу і можуть використовувати їх як інструмент впливу для досягнення своїх геополітичних інтересів.

Прикладом країни, яка є найбільшим експортером природного газу (SVSPB, 2021), і досить часто маніпулює його поставками в політичних цілях, є Російська Федерація. Дане дослідження буде спрямоване на аналіз використання природного газу як інструменту впливу в рамках будівництва магістрального газопроводу «Північний потік – 2».

З моменту проголошення незалежності Україні більша частина природного газу із Сибіру до Європи транспортувалась саме через українську

території. З одного боку Україна отримувала економічні вигоди від його транспортування у вигляді плати за транзит та пільг, з іншого – постійний політичний тиск, який час від часу переростав у газові війни між країнами. З часом Росія почала диверсифікувати свої газові маршрути, побудувавши у 1999 році трубопровід «Ямал-Європа», у 2003 році – «Блакитний потік» та у 2011 році – «Північний потік».

«Північний потік – 2» – магістральний газопровід з Росії до Німеччини через Балтійське море завдовжки 1234 км. Трубопровід проходить через виключні економічні зони та територіальні води п'яти країн: Німеччини, Данії, Росії, Фінляндії та Швеції.

Однією зі стратегічних цілей будівництва «Північного потоку – 2» є створення інфраструктури для транзиту природного газу в обхід транзитних країн. У такий спосіб Російська Федерація прагне зробити Європу залежною від поставок газу, одночасно послабивши позиції таких країн, як Україна, Білорусь, Польща та Словаччина. Крім того, проєкт орієнтований на українську державу у частині її виключення з європейської газотранзитної мережі та недоотримання фінансових надходжень від транзиту.

За оцінками, серед інших країн, Україна найбільше постраждає введення в експлуатацію «Північного потоку-2». Так, лише економічні втрати, отримані від запуску газопроводу, можуть становити близько 2 млрд доларів на рік (Reuters, 2021). Крім того, Газпром матиме можливість блокувати реверсні поставки газу в Україну, обмежуючи обсяги вхідних поставок газу по трубопроводу. Якщо «Північний потік-2» почне працювати на регулярній основі, Україна не тільки втратить кошти від транзиту, але й стратегічне значення для Європи, що посилить загрозу з боку Російської Федерації. Крім того, сьогодні залежність Російської Федерації від транзиту газу через українську газотранспортну систему стримує Росію від повномасштабного військового втручання на територію України.

«Північний потік-2» також становить стратегічну загрозу для енергетичної безпеки Європейського Союзу та суперечить принципам Енергетичного Співтовариства. Реалізація проєкту призведе до концентрації шляхів постачання та більшої залежності Німеччини та Північно-Західної Європи від Російської Федерації. Більш того, проєкт сприятиме зміцненню ринкових позицій Газпрому в Центральній та Східній Європі шляхом збільшення пропускну здатності трубопроводів OPAL та EU-GAL.

На сьогодні, попри те що трубопровід вже добудований, він так і не був введений в експлуатацію. Причиною тому стало відкладення сертифікації Німецьким федеральним регулятором. Після ретельного вивчення документації агентство дійшло висновку, що сертифікувати оператора газопроводу «Північний потік-2» можна буде лише у тому випадку, якщо цей оператор буде організований у юридичній формі відповідно до німецького законодавства (BBC NEWS, 2021).

У довгостроковій перспективі мінімізувати ризик використання енергетичних ресурсів як інструментів політичного та економічного тиску можливолише шляхом збільшення власного видобутку газу, зменшення обсягів його споживання та розвитку відновлюваної енергетики.

#### **Список використаних джерел:**

1. SVSPB (2021). Видобуток, споживання, імпорт та експорт природного газу. URL: <http://surl.li/atgdi>.
2. Reuters (2021). Ukraine's Naftogaz CEO still hopes NordStream 2 will be blocked. URL: <http://surl.li/atgdn>.
3. BBC NEWS (2021). Північний потік-2: Німеччина відклала сертифікацію. Що це означає? URL: <http://surl.li/atgea>.

## **КОНВЕРГЕНЦІЯ ГІБРИДНИХ ЗАГРОЗ В УМОВАХ НОВОЇ РЕАЛЬНОСТІ**

### **Ляшенко О.М.**

д.е.н, професор, директор Науково-навчального інституту менеджменту та освіти дорослих

ВНЗ Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна

Безпека об'єктивно відображає відсутність загрози основним цінностям суспільства в суб'єктивному сенсі відсутність страху, що ці цінності можуть бути знищені (Wolfers, 1962). Нова реальність суттєво завищила фокусування уваги усього людства на безпеці в усіх її виявах і проявах.

Поняття «гібридна війна» ("hybrid warfare") і «гібридна загроза» ("hybrid threats") наразі є усталеними не лише в офіційній термінології військової політики, але й у різних галузях знань освіти і науки. Відповідно відбувається генеза розуміння гібридних загроз.

Понад десятиліття тому науковці тлумачили поняття гібридних загроз як сукупність традиційних (класичних), так і нових засобів, що слугують цілям завдання шкоди противнику. Зокрема мова йшла про війни в інформаційному просторі, використання і розробку сценаріїв конфліктів низької інтенсивності на території противника, міжнародний тероризм, міграцію, розпалювання етнічних і релігійних конфліктів, транснаціональну злочинність, демографічні ризики, глобалізаційні виклики та ін. (Горбулін, 2009).

Здебільшого динаміку гібридних загроз розглядали як предтечу гібридної війни, тобто тривалу комплексна підготовку, і тому головними тенденціями розвитку гібридних загроз вважалися:

- зростання кількості атак, багато з яких ведуть до великих втрат; – підвищення складності атак, які можуть включати кілька етапів і застосовувати спеціальні методи захисту від можливих методів протидії;

- вплив практично на всі електронні (цифрові) пристрої, серед яких останнім часом все більшої значущості набувають мобільні пристрої, а вони найбільше схильні до ризиків у сфері інформаційної безпеки;
- випадки нападу на інформаційну інфраструктуру великих корпорацій, найважливіших промислових об'єктів і навіть державних структур;
- застосування найбільш розвиненими у сфері комп'ютерних технологій країнами засобів і методів кібернападів на інші держави (Курбан, 2017).

Якщо апелювати до визначення HybridCoE (4), то можна віднайти такі характеристики гібридних загроз, як-от:

- скоординовані та синхронізовані дії, які свідомо спрямовані на системну вразливість демократичних держав та інституцій за допомогою широкого спектру засобів;
- діяльність, яка використовує атрибуції, різні інтерфейси та дихотомії (війна-мир, внутрішня-зовнішня безпека, місцева-державна та національна-міжнародна);
- вплив на різні форми прийняття рішень на місцевому (регіональному), державному чи інституційному рівні, скерований на подальше виконання стратегічних цілей противника, який одночасно підриває та/або завдає шкоди цілям його існування/функціонування.

Таким чином, наразі радше мова йде про гібридні дії, які характеризуються неоднозначністю як форм проявів, так і впливу, оскільки розмивають звичні межі управління суб'єктами, бо діють у «коридорі» між зовнішнім і внутрішнім, законним і незаконним, миром і війною. Неоднозначність гібридних дій створюється поєднанням звичайних і нетрадиційних засобів – кібероперації; дезінформації, яка перетворюється маніпулятивним шляхом на дегуманізацію; атаки на критичну інфраструктуру; різні форми злочинної діяльності і, нарешті, асиметричне використання військових засобів для ведення війни. Гібридні дії є економічно виправданими з боку агресора, оскільки завдяки слабким («дешевим») сигналам уражають потужні цілі. Це робить гібридні дії складними для запобігання чи реагування на них.

Разом з тим, на особливу увагу заслуговують процеси міграції, мутації та конвергенції гібридних загроз зокрема в Україні, яка з 2014 року перебуває під тиском гібридних дій з боку РФ. На тлі збройної агресії РФ проти України відбувається поглиблення конфлікту цінностей, наслідки якого руйнують усталені норми поведінки і роблять суспільствокрихким. Конфлікт цінностей, що поширюється на внутрішню сферу українського суспільства, посилює його поляризацію та роз'єднаність, роблячи його більш уразливими до зовнішнього втручання. Цунамі нової реальності, спричинене пандемією COVID-19, зробило екзистенційними безпеками усвідомлення загроз, здоров'я реальні та потенційні збитки (формула «три З» - авт.).

У контексті вивчення конвергенції гібридних загроз слід звернути особливу увагу на їх екзистенційність. З одного боку, теорія слабких сигналів і «чорних лебедів» не втрачає своєї актуальності, а з іншого – постає теорія «сірих носорогів», тобто загроз, які ми мусимо бачити, але часто небачимо, або які ми бачимо, але свідомо ігноруємо (Wucker, 2016)

Одним з найпоширеніших векторів конвергенції гібридних загроз в Україні є антивакцинаторський рух. Кампанії, спрямовані проти вакцинації в інших країнах, були відносно очікуваним кроком зі сторони Кремля, однак масштаби подібної дезінформації виявились надзвичайно широкими. За оцінками Оксфордського інституту Інтернету, відповідальність за 92% дезінформації про коронавірус 2020 році (сюди входять і питання вакцинації) несли Москва та Пекін (COVID-19 disinformation being spread). Зрив вакцинації у суспільствах, які Кремль прагне послабити, – в інтересах російського уряду. У довгостроковій перспективі тривалий негативний вплив на систему охорони здоров'я суттєво підриває стійкість суспільства на базовому рівні. Вакцинація має значний потенціал до поляризації суспільств, і саме така поляризація не рідкоє одним з основних інтересів Кремля (Аналітичний звіт, 2021). Яка «ціна питання»? тобто яким є/може бути вартісний вимір втрати від можливого локдауну через розповсюдження нових штамів коронавірусної інфекції? В Україні оцінюються в 0,6% річного ВВП у разі тривалості нокдауну протягом одного місяця (прогноз НБУ). Для порівняння: видатки бюджету у 2022 році бюджету на безпеку та оборону – понад 5% ВВП (на оборону близько 2,5%) на підтримку пріоритетних напрямів наукових досліджень і науково-технічних (експериментальних) розробок у країнських університетах- 1,96%.

Отже, процес конвергенції гібридних загроз, наочно продемонстрований в Україні, є вкрай небезпечним. Його екзистенційна сутність торкається сплетіння політичних, воєнних, світоглядних, медичних, етичних процесів, маніпулятивні наслідки впливу котрих спираються на невігластво широких верств населення. Вправленню такої ситуації має слугувати посилення просвітницької діяльності як асиметричної відповіді гібридним загрозам та їхній конвергенції.

#### Список використаних джерел:

1. Wolfers A. (1962). *Discord and Collaboration: Essays on International Politics*. Johns Hopkins University Press.
2. Горбулін, В.П. та ін. (2009). *Інформаційні операції та безпека суспільства: загрози, протидія, моделювання*: монографія. Київ: Інтертехнологія.
3. Курбан, О.В. (2017). Основи сучасної національної інформаційної безпеки країни. *Вісн. ХДАК*. Вип. 50. 55-62.
4. Hybrid threats | Hybrid CoE. URL: <https://www.hybridcoe.fi/hybrid-threats> // (дата звернення 24.11.2021 р.)

5. Wucker, M. (2016). *The Gray Rhino. How to Recognize and Act on the Obvious Dangers We Ignore*. New York: St. Martin's Pressebook. P. 26, 34-35.

6. COVID-19 disinformation being spread by Russia, China, say experts | CBC News URL: <https://www.cbc.ca/news/politics/covid-coronavirus-russia-china-1.5583961> // (дата звернення 25.11.2021 р.)

7. Аналітичний звіт Групи з аналізу гібридних загроз Українського кризового медіа-центру за I півріччя 2021 року URL: [https://drive.google.com/file/d/1iGc0ltCf-Yp23vN\\_8WukS7pZp5dSRAyv/view/](https://drive.google.com/file/d/1iGc0ltCf-Yp23vN_8WukS7pZp5dSRAyv/view/) (дата звернення 23.11.2021 р.)

## БЕЗПЕКА ЗОВНІШНІХ КОМУНІКАЦІЙ БІЗНЕСУ В УМОВАХ ГІБРИДНИХ ЗАГРОЗ

### **Могилат В.А.**

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти

Харківський національний університет радіоелектроніки, м. Харків,  
Україна

### **Гришко С.В.**

к.е.н., доцент, доцент кафедри економічної кібернетики та управління економічною безпекою

Харківський національний університет радіоелектроніки, м. Харків,  
Україна

В епоху гібридних загроз в безпековому середовищі відбуваються глибокі зміни (Гришко, Головянко, Титаренко, Чех & al, 2021), які відбилися і на інформаційній сфері. Структура дезінформації стрімко розвивається і стає дедалі ефективнішою. Нове бачення цієї ситуації було запропоноване Європейським центром з протидії гібридним загрозам Hybrid CoE. Воно базується на тому, щоб замість дослідження дезінформації як Дезінформації 2.0 або Дезінформації 3.0, 4.0, аналізувати зміни в дезінформації як «Дезінформацію h.0» (Disinformation h.0) (Hybrid CoE, 2020).

З точки зору гібридних загроз, "Дезінформація h.0" поєднує між собою ієрархічні та мережеві канали впливу (рис.1), підсилюючи ефект такої взаємодії синергетичним ефектом.

Це означає, що вплив зовнішнього середовища на бізнес-процеси принципово ускладнюється, набуває комплексного характеру, стає більш невизначеним. Крім того, гібридні впливи змінюють роль самого бізнесу в безпековому ландшафті: окремі підприємства та організації тепер можуть відігравати роль як об'єкта гібридного впливу, так і ставати його інструментом, несвідомо віддаючи "гібридному" агресору свої бізнес-ресурси (Єфіміна, Гришко, 2020).





**Рис. 1. Структура «Дезінформації h.0»**

*Джерело: складено за матеріалами (Hybrid CoE, 2020)*

В такому випадку одним з головних об'єктів вразливості стає канал комунікації, тобто спосіб, яким організація передає / отримує інформацію. Такі канали, забезпечуючи формальні та неформальні зв'язки бізнесу із клієнтами, постачальниками, державними структурами, суспільством тощо, в умовах гібридних впливів починають виконувати роль провідника інтересів гібридних гравців. Комплексний, багатоступінчастий вплив та знаходження поза межами виявлення не дозволяє «виловлювати» сигнали таких загроз та ідентифікувати їх звичайними засобами захисту зовнішніх комунікацій.

Зазвичай підприємствовикористовує не пов'язані між собою стратегії управління різними видами зовнішніх комунікацій, а використовуваний підхід залежить від обставин, мети та цільового одержувача. Тому, як правило, окремі канали комунікацій підприємства знаходяться в управління різних підрозділів та мають різні безпекові вимоги та складові.

В умовах «Дезінформації h.0» безпека зовнішніх комунікативних каналів бізнесу піддається одночасному впливу різних за своїм характером тенденцій: фрагментація концепції істини (особливо в тому, що стосується соціальних тенденцій та нових інформаційних потоків); комплексні зміни в мас-медіа як галузі; зростання впливу приватних медіа-платформ, які вже на рівних конкурують із традиційними ЗМІ; нові технології, які породжують нові інструменти для втручання та впливу.

Саме тому комплексний підхід до розгляду окремих каналів зовнішніх комунікацій як єдиного безпекового об'єкту стає популярним як в науковому середовищі (Information and Communications Security Policy), так і в практичній діяльності окремих компаній (Шульга, 2020).

Об'єднання механізмів інформаційної безпеки (домен комп'ютерних наук) та репутаційної безпеки (домен соціальних наук) в єдиний контур управління дозволить координувати та синхронізувати зусилля компанії для забезпечення безпеки зовнішніх комунікацій бізнесу в умовах гібридних загроз.

### Список використаних джерел

1. Гришко, С.В., Головянко, М.В., Титаренко, М., Чех, М., Василиця, О., Ланюк, Є., ... & Наумов, І. (2021). *Гібридні загрози. Глосарій з гібридних загроз*.
2. Hybrid CoE (2020). Trends in the Contemporary Information Environment. *Hybrid Centre of Excellence Trend Report*, 4. Finland: Hybrid CoE.
3. Єфіміна, О., Гришко, С. (2020). Від чого та як захищати бізнес в умовах гібридних загроз. *Управління та адміністрування в умовах протидії гібридним загрозам національній безпеці*: матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції, м.Київ, 7 грудня 2020 р. Київ: ДУІТ, 2020. 130-132.
4. Information and Communications Security Policy. Getac Technology Corp. [https://en.getacgroup.com/upload/document\\_report\\_list\\_files/14602a7c7e713bca66dc d9502823cc1a.pdf](https://en.getacgroup.com/upload/document_report_list_files/14602a7c7e713bca66dc d9502823cc1a.pdf)
5. Шульга В. Атаки на репутацію компанії. Сайт компанії Ліга-закон (2020, листопад 13). [https://biz.ligazakon.net/aktualno/8192\\_ataki-na-reputatsyu-kompan-](https://biz.ligazakon.net/aktualno/8192_ataki-na-reputatsyu-kompan-)

## ДОСВІД ЗАРУБІЖНИХ КРАЇН ТА ПЕРСПЕКТИВИ ДЛЯ УКРАЇНИ У РОЗВ'ЯЗАННІ ГІБРИДНИХ ЗАГРОЗ

**Озель В.І.,**

к.ю.н., доцент кафедри конституційного і адміністративного права  
Державний університет інфраструктури та технологій, м. Київ, Україна

**Бурденюк А.О.,**

здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

Державний університет інфраструктури та технологій, м. Київ, Україна

У нинішньому світі військова сила вже не є достатньою умовою для гарантування безпеки держави. Національна безпека нині тісно пов'язана з людським капіталом, а сила чи слабкість останнього визначається станом системи освіти держави, що довела Республіка Сінгапур. Поряд з цим червоною ниткою на канві гібридної війни проти української держави проходять такі поняття, як інформаційний тероризм, економічний геноцид держави ззовні та здоров'я нації. Ураховуючи порівняно довготривалу гібридну війну Російської Федерації (далі – РФ) проти України, деякі гібридні загрози вийшли ззовні, а деякі – актуалізувалися та вносять дестабілізацію, а отже, й ослаблюють Україну економічно, створюють живильний ґрунт для порушення прав і свобод українських громадян, заважаючи їхньому мирному існуванню. Ми вважаємо, що події останніх семи років не залишають сумніву, що треба приймати конкретні практичні рішення, а не просто виражати «занепокоєння», в іншому випадку Україна не матиме перспектив вистояти у цій гібридній війні, а тим більше повернути окуповані території.

Аналізуючи походження терміну «гібридна загроза», ми можемо

розтлумачити її як одночасне та адаптоване використання противником звичайного озброєння, нерегулярної тактики, тероризму та злочинної поведінки в зоні бойових дій для досягнення своїх політичних цілей.

Гібридні загрози концентрують у собі різні режими ведення війни, що включають: стандартне озброєння, нерегулярні тактики та формування, терористичні акти (в тому числі й насилля та примус) і кримінальний безлад. На сьогоднішні цей термін має три вектори: гібридність може відноситися, перш за все, до військової ситуації та умов; по-друге, до стратегії і тактики противника; по-третє, до типу сил, які держава повинна створювати й підтримувати (Hybrid threats: will Ukraine survive?)

Війна на сході України показала, що суспільство має бути не тільки споживачем безпеки, але й учасником її збереження, а державі слід зміцнювати власні спроможності протистояти новим викликам і загрозам. На сьогодні така спроможність державних органів України все ще потребує вдосконалення, що стає очевидним після аналізу факторів, які спричинили вторгнення РФ на українську територію, та нинішніх прогалин у державній безпеці. Цьому може сприяти оцінка і виправлення наявних недоліків, з урахуванням акумульованих рекомендацій українських та іноземних експертів, а також досвід країн Східного партнерства (далі – країни СхП), які вже тривалий час протидіють гібридним загрозам, та активна взаємодія з Європейським Союзом (далі – ЄС) задля гарантування безпеки суспільства.

Особливістю війни гібридного типу є те, що вона ведеться замасковано з використанням переважно нелінійних тактик і не націлена на захоплення усєї території країни, хоча не виключається взяття під контроль окремих територій. Метою такого типу війни є отримання патронату над державою, який досягається через вплив на населення, політикум, бізнес, силові структури. Тому протидія гібридним загрозам, які в державі мають бути чітко ідентифіковані, вимагає уваги до підвищення стійкості суспільства. До протидії гібридним загрозам залучаються не тільки силові структури держави, але й практично усі міністерства та відомства, недержавні організації, бізнес, громадянське суспільство. З огляду на активне використання РФ інформаційно-пропагандистських інструментів, економічних й енергетичних важелів, втручання у внутрішньополітичне життя, стимулювання мовних, міжетнічних і міжконфесійних конфліктів, історичних маніпуляцій та інших засобів тиску на слабкі місця держави і суспільства, першочерговим завданням стає вироблення національного імунітету стійкості та ефективною суспільно орієнтованою системи державного управління.

Під ударом російської агресії опинилось не тільки суспільство України, але й інших країн СхП та окремих країн-членів ЄС. Методика гібридних впливів РФ у цих країнах має схожі характеристики, а тому вироблені в одній країні заходи протидії можуть бути застосовані в інших. Хоча Україна має найбільший досвід у протидії російській агресії гібридного характеру, все ж постійне вивчення та аналіз ситуації в інших країнах СхП та ЄС є необхідним

через спроби Москви використати їх для розширення масштабу гібридного наступу. В ЄС доволі чітко ідентифікували «гібридні загрози» та визначали заходи протидії. Була розроблена низка документів, включаючи Глобальну стратегію ЄС, Спільний рамковий документ з протидії гібридним загрозам (06.04.2016 р.) і Спільна доповідь Європейському парламенту і Європейській Раді з його імплементації (19.07.2017 р.), Оперативний протокол ЄС з протидії гібридним загрозам «EU Playbook» (05.07.2016 р.), Спільний робочий документ «Східне партнерство – 20 очікуваних досягнень до 2020 року: фокусуєчись на головних пріоритетах та реальних результатах» (15.12.2016 р.), доповідь Європейського парламенту «Протидія гібридним загрозам: Співпраця ЄС-НАТО» (березень 2017 р.). У Спільному рамковому документі зазначено, що ключові виклики миру і стабільності лежать у східному і південному сусідстві ЄС, хоча там, на відміну від згаданого документу Європарламенту, де чітко називаються РФ та ІДІЛ, не вказуються джерела цих викликів. Глобальна стратегія ЄС навіть визначає, що «на сході був порушений європейський безпековий порядок», та вказує причину – «порушення Росією міжнародного права та дестабілізація України». У Спільній доповіді Європейському парламенту і Раді підкреслюється, що «загрози все більше набувають неконвенційних форм».

В ЄС класифікують сфери протидії таким загрозам: інформаційна сфера, енергетика, транспорт та інфраструктура, космос, військова сфера, охорона здоров'я і продовольча безпека, кібер-простір, фінансова сфера, промисловість, громадський або суспільний вимір. Отже, поглиблення міжнародного співробітництва для консолідованого протистояння гібридній агресії РФ є вкрай важливим, але ключові причини його успішності знаходяться всередині держави. А тому й зусилля з розбудови державних можливостей України протистояти гібридним загрозам стосуються переважно внутрішнього виміру, на що й звертається головна увага у цьому дослідженні.

Звернімо увагу на кроки України в питанні протидії гібридним загрозам. Головним чином вони полягають у прийнятті нормативно-правових актів, як, наприклад, Закон України «Про особливості державної політики із забезпечення державного суверенітету України на тимчасово окупованих територіях у Донецькій та Луганській областях» № 2268-VIII від 18.01.2018 р., Постанова Верховної ради України «Про Заяву Верховної Ради України щодо ескалації російсько-українського збройного конфлікту» № 1356-ІХ від 30.03.2021 р. та ін. Ці акти законодавства підтверджують боротьбу уряду з гібридними загрозами, регламентують особливості державної політики із забезпечення державного суверенітету України, звертаються до міжнародних організацій і міжнародних юрисдикційних інституцій із закликом вжити всіх можливих заходів для розслідування випадків серйозних порушень міжнародного права в ході збройної агресії Російської Федерації проти України, в тому числі скоєння збройними формуваннями Російської Федерації злочинів агресії, воєнних злочинів і злочинів проти людяності.

Водночас, на нашу думку, в системі безпеки держави досі є прогалини, які не дозволяють їй відновити територіальну цілісність і суверенітет та виконати зобов'язання з гарантування безпеки українського суспільства. В результаті, страждають громадяни України, які проживають в окупованому Криму й ОРДЛО, у «сірих» та прилеглих до лінії зіткнення зонах, інших регіонах України, що зазнають безпосереднього впливу агресора або гібридних загроз (Martyniuk, 2018, р. 36). Для протидії гібридним загрозам, за висновками українських експертів (*Promoting Ukraine's capacity building to ensure the security...*, 2018), у державному безпековому механізмі України бракує наступних змін: переходу до дійсно парламентської республіки; запровадження цілісного стратегічного системного бачення державної політики та реформування; проведення тотальної люстрації; нейтралізації проросійського олігархату; зміни моделі прийняття рішень та пріоритетності захисту народу, а не влади; повної деполітизації і «декомунізації» державного безпекового механізму та підвищення його професіоналізму, скоординованості і спроможностей реагувати на нові загрози; підвищення відповідальності українських посадовців; політичної волі подолати корупцію; чітко сформульованої інформаційної політики; належної соціально-гуманітарної політики.

Виправлення ситуації доцільно здійснювати на основі аналізу прогалин у системі України з гарантування безпеки суспільства, зокрема й аналізу, зробленого у цій публікації, та з урахуванням досвіду окремих країн ЄС і Східного партнерства, напрацьованого ними у протистоянні російським гібридним загрозам.

#### Список використаних джерел:

1. Hybrid threats: will Ukraine survive? *Weekly national legal newspaper «Yurydychnyy visnyk Ukrayiny»*. URL: <https://yvu.com.ua/gibrydni-zagrozy-chy-vystoyit-ukrayina/>
2. Martyniuk, V. (red). (2018). *Hybrid threats to Ukraine and public safety. Experience of the EU and the Eastern Partnership*. Kyiv. Center for Global Studies "Strategy XXI". URL: [https://www.civic-synergy.org.ua/wp-content/uploads/2018/04/blok\\_XXI-end\\_0202.pdf](https://www.civic-synergy.org.ua/wp-content/uploads/2018/04/blok_XXI-end_0202.pdf)
3. *Promoting Ukraine's capacity building to ensure the security of society in the face of hybrid threats*. (2018). The results of the expert survey. Kyiv. Synergizing Energies. URL: <https://geostrategy.org.ua>

## УКРАЇНА ТА ЄВРОПА В УМОВАХ ГІБРИДНИХ ЗАГРОЗ

**Орел С.М.,**

к.т.н., с.н.с., доцент кафедри управління повсякденною діяльністю військ та тилового забезпечення

Національна академія сухопутних військ ім. гетьмана П.Сагайдачного,  
м. Львів, Україна

Поняття гібридної загрози та гібридної війни не є новим. Хоча спочатку вони ототожнювалися з конфліктами, пов'язаними з поєднанням звичайних військових і нерегулярних військ, ця концепція нещодавно розвинулася та змінилася.

У Спільному повідомленні Європейського Союзу поняття гібридної загрози визначається як «...суміш примусової та диверсійної діяльності, звичайних і нетрадиційних методів (дипломатичних, військових, економічних, технологічних), які можуть бути скоординовано використані державними чи недержавними суб'єктами для досягнення конкретних цілей, залишаючись нижче порогу офіційно оголошеної війни. Зазвичай акцент робиться на використанні вразливості цілі та створенні неоднозначності, що перешкоджає процесам прийняття рішень...» (European Commission, 2016).

Визначення НАТО, дане гібридним загрозам, майже ідентичне, в ньому зазначено, що гібридні загрози є «...широким, складним і адаптивним поєднанням традиційних та нетрадиційних засобів, а також відкритих та прихованих військових, воєнізованих та цивільних заходів, які використовуються державними та недержавними суб'єктами у високо інтегрованому сполученні для досягнення своїх цілей...» (НАТО, 2016).

Поява гібридних загроз вводить поняття стійкості держави від їх дії. Стійкість має багато спільного з державною спроможністю, управлінням і згуртованістю і, таким чином, підтримкою суспільства його державних інституцій та лідерів. Поняття стійкості має стільки ж значень, як і гібридні загрози. Стійкість – це те, як держави та суспільства протистоять колапсу під впливом катастрофічних подій. Їм доводиться впоратися з такими подіями, пристосуватися до них і відновитися після їх наслідків за короткий проміжок часу. Очевидно, що пост-фактична стійкість можлива лише в тому випадку, якщо держава і суспільство здатні передбачити потенційні наслідки низки подій.

Будь-яка окрема держава, яка представляє гібридну загрозу, є унітарним суб'єктом, який може визначити курс своїх дій легше, ніж держава, що піддається нападу. Держава, яка ініціює гібридний наступ і при цьому викликає потребу в реакції, має перевагу перед державами Західної та Східно-Центральної Європи, які повинні продемонструвати стійкість, оскільки держава, яка використовує гібридні методи, може приймати рішення самостійно, але країни-союзники в Західній та Східно-Центральній Європі повинні у відповіді покладатися на ресурси інших держав у спільній регіональній організації чи альянсі. Російська Федерація, наприклад, має ефективну та централізовану систему прийняття рішень, і їй не потрібно турбуватися про компроміси, на які доводиться йти європейським демократіям.

Україна, що знаходиться на передньому плані дії гібридних загроз і, в силу багатьох внутрішніх проблем, докладно визначених у літературі (Горбулін (ред.), 2017), шукає розуміння і взаємодопомоги у інших країн, в першу чергу у країн ЄС. Однак ряд європейських дослідників (Bajarūnas, Keršanskas, 2018, Dunay, Roloff, 2017) визначає, що «...Російська Федерація, займаючи активну позицію, штовхає Захід на реактивну. Таким чином, Росія домінує в циклі дія – реакція, а Захід постійно змушений пристосовуватися до потоку подій, визначених Москвою...». Захід стикається зі спільним самосприйняттям відносної слабкості. Частково це пов'язано з об'єктивною перебудовою владних відносин у світі через піднесення одних центрів влади та відносним занепадом інших, а частково – через песимістичний погляд, що виник у результаті останніх подій. Однак, крім цього, існує велика різноманітність поглядів на шляхи виходу із ситуації. Симптоми, хоча і не спільні, чітко визначені:

- проблема гібридних загроз є складною, і її потрібно вирішувати за допомогою великої стратегії. Такої грандіозної стратегії ще не існує на Заході; крім того, важко уявити, як це можна було б розвивати, враховуючи нестабільність і розбіжності. Оскільки поняття гібридного конфлікту постійно розширюється, розробити оборонну стратегію недостатньо, необхідна грандіозна стратегія та цілісний державний підхід усіх країн ЄС;

- ЄС стикається з численними кризами, включаючи Brexit, євროзону (Греція), Україну та міграцію. Країни – члени ЄС мають різні погляди на те, як їх вирішити;

- колишня згуртованість, яка характеризувала спільноту цінностей, на якій базувався ЄС і якою ЄС так пишався, була розмита зсередини. Деякі країни – члени більше не відповідають цим вимогам, тоді як деякі інші мають враховувати думку націоналістично-популістських сил, якщо вони не хочуть ризикувати можливістю бути суворо покараними виборцями на наступних виборах;

- загалом, після закінчення холодної війни єдність Заходу ослабла, багато країн, які визначають свою безпеку в регіональних (європейських) термінах, значно зменшили свої зобов'язання щодо оборони. Це призвело до ситуації, коли середня європейська держава – член НАТО витрачає на оборону всього 1,5 відсотка свого ВВП.

Правда сприйняття загрози змінилося з 2014 року і коли країни – члени НАТО зіткнулися з ідентифікованим, «знайомим» супротивником, ситуація почала змінюватися. Запроваджені заходи передбачають так звані «три D»: defense, deterrence, and dialogue (захист, стримування та діалог). Серед членів НАТО ще немає повної згоди щодо того, як ці три елементи мають співвідноситися один з одним. У той час як одні просто хотіли б додати більше діалогу до оборони та стримування і таким чином створити новий баланс між ними, інші вважають, що діалог має базуватися на подальшій модернізації

захисту та стримування. Відкрите питання – якою буде реакція Росії на ту чи іншу комбінацію (Dunay, Roloff, 2017).

ЄС приймає важливі рішення дуже повільно, однак, як тільки рішення прийнято, може знадобитися так само багато часу, щоб відмовитися від нього. Важливо розуміти, що після схвалення та введення санкцій для їх скасування тепер потрібна згода всіх країн – членів ЄС. Це елемент, який часто не помічають. Поступове послаблення санкцій США проти Російської Федерації може мати ефект снігової кулі для деяких санкцій ЄС, зокрема через те, що економіки ЄС набагато більше схильні до економічних і людських відносин з Москвою, ніж Сполучені Штати.

В ЄС вважають, що Російська Федерація є складним партнером, але загалом вона є раціональним суб'єктом, на який можна вплинути різними способами. Разом з тим, на Заході, в тому числі в Атлантичному альянсі, поширені думки, що якщо Сполучені Штати передчасно й необережно домовляться з Москвою, не враховуючи широкий спектр поглядів країн ЄС, це може викликати сумніви щодо довіри до Альянсу в столицях деяких держав – членів ЄС. Альянс значною мірою покладається на гарантії безпеки США. Якщо США укладуть угоду з Москвою, не враховуючи поглядів її союзників, вони підтримають позицію Росії в тому, що в НАТО є лише одна держава, яка має значення і з якою варто мати справу. Взвзявши разом, важко уявити швидкий прорив і, таким чином, швидке покращення ситуації в європейській безпеці.

**Висновки:** країни ЄС не готові надати Україні реальну і всеосяжну матеріальну, а, головне, військову підтримку, тому Україні залишається зміцнювати власні Збройні сили, розвивати економіку, кріпити єдність українського народу.

#### Список використаних джерел:

1. European Commission. (2016). *Joint Communication to the European Parliament and the Council, Joint Framework on countering hybrid threats: a European Union Response*. Retrieved from <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/en/txt/html>
2. NATO. (2016). *Warsaw Summit Communiqué*. Retrieved from [https://www.nato.int/cps/en/natohq/official\\_texts\\_133169.htm](https://www.nato.int/cps/en/natohq/official_texts_133169.htm)
3. Горбулін, В.П. (ред.). (2017). *Світова гібридна війна: український фронт*. К.: НІСД. ISBN 978-966-554-273-5
4. Bajarūnas, B., Keršanskas, V. (2018). Hybrid threats: analysis of content, challenges posed and measures to overcome. *Lithuanian annual strategic review*, 16, 123-170. doi: 10.2478/lasr-2018-0006.
5. Dunay, D., Roloff, R. (2017). *Hybrid Threats and Strengthening Resilience on Europe's Eastern Flank*. Retrieved from <https://www.marshallcenter.org/en/publications/security-insights/hybrid-threats-and-strengthening-resilience-europes-eastern-flank-0>



## **БЕЗПЕКОВА КУЛЬТУРА БІЗНЕСУ ЯК ЕЛЕМЕНТ ЗАХИСТУ ВІД ГІБРИДНИХ ЗАГРОЗ**

### **Пивовар А.О.**

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти

Харківський національний університет радіоелектроніки, м. Харків,  
Україна

### **Гришко С.В.**

к.е.н., доцент, доцент кафедри економічної кібернетики та управління  
економічною безпекою

Харківський національний університет радіоелектроніки, м. Харків,  
Україна

Зазвичай, управління фінансово-економічною безпекою є предметом діяльності окремих спеціалістів, служб та організацій. Але ситуація стрімко змінюється, відкриваючи для впливів та втручань все більше локальних приватних просторів. Це стосується кожного робочого місця незалежно від того, яка технологія використовується, про яку організацію йдеться та в якій країні.

В той час, як бізнес зосереджений на своїх власних комерційних завданнях, гібридні впливи скоординовані та синхронізовані системними гравцями (як правило, - державними) та створюють «смерть від тисячі порізів» (Гришко, Головянко, Титаренко, Чех & al, 2021): кожна окрема дія не сприймається як загроза, не призводить до летальних наслідків, але скоординовані та синхронізовані, вони здійснюються одночасно та мають руйнівний результат на системному рівні.

Гібридні загрози одночасно використовують широкий спектр засобів: політичних, економічних, військових, соціальних, культурних тощо (Giannopoulos, Smith, & Theocharidou, 2020). І щоб зрозуміти, що відбувається, потрібно знати більше, ніж свою професію, технологію, бізнес-середовище. А головне, що гібридні загрози спрямовані на системні вразливості демократичних способів прийняття рішень. Вони завдають основний удар там, де спільнота та особистість відіграють справжню роль у прийнятті рішень: під час голосування, в репутаційних механізмах, коли люди приймають власні професійні або споживацькі рішення.

Тому далеко не кожен роботодавець відчуває нагальну потребу захистити свій бізнес від гібридних впливів. Вприкладному менеджменті можна спостерігати кілька стереотипів щодо гібридних загроз (Business community and hybrid threats, 2018).

Перший стереотип: гібридних гравців цікавлять лише стратегічні об'єкти на макрорівні, а конкретного бізнесу(на мікрорівні) це не стосується. Дійсно, мета гібридних гравців знаходиться в сфері національної безпеки. Але вони здійснюють впливи асинхронно. Вони ініціюють втручання, використовуючи

середовище своєї жертви як джерело ресурсів. Таким чином, бізнес може стати не об'єктом, а інструментом гібридного впливу. Для бізнесу це означатиме відтік ресурсів будь-якого виду. Причому навіть передбачити неможливо, які саме ресурси зацікавлять «гібридних» гравців.

Найбільш наочний приклад такого зовнішнього втручання – це зараження комп'ютера вірусом для dos-атаки або майнінгу криптовалюти. Бізнес-менеджмент можете ніколи не дізнатись про це. Але гальмування або некоректна робота системи, вихід з ладу програмного забезпечення чи "космічні" рахунки за електроенергію – це вже конкретна загроза. Тим більш – якщо ніхто не усвідомлює, що відбувається.

Другий стереотип: менеджер вважає, що впровадження потужних заходів з фінансової, комп'ютерної, інформаційної, кадрової безпеки повністю захищає бізнес і не вимагає додаткових заходів. Так, але йдеться про захист від саме цих загроз. Але не від гібридних. Гібридні впливи здійснюються нижче порогу виявлення. Це – як температура 37 градусів. Якщо людина має температуру тіла 38 градусів – зрозуміло, що це хвороба. Але якщо 37 градусів, ще й годину на добу, і так щоденно протягом року – це дуже непомітно, але вкрай виснажливо і небезпечно. Тут потрібні так звані системи моніторингу "слабких сигналів", які спеціально налаштовані на гібридні загрози.

Крім того, часто гібридні проблеми проявляються як "unknown unknowns" тобто невідомі параметри таких атак, про можливість яких ніхто навіть не здогадується. В таких випадках моніторингові системи взагалі не спрацюють, потрібні інші підходи, пов'язані із виявленням аномалій.

Всі ці особливості створюють нові вимоги до організації захисту бізнес-середовища. Одна з таких вимог складається в тому, що зусилля окремих безпекових спеціалістів або служб мають бути підтримані не лише формальним виконанням безпекових правил та протоколів, а свідомою підтримкою та обізнаністю кожного, від пересічного працівника до топ-менеджера. Результатом такої підтримки має стати:

- проактивний, інтегрований підхід до захисту бізнесу в цілому, а не по окремим його напрямкам чи сферам;
- ситуація, в якій всі особи, що приймають рішення, мають всі доступні знання для того, щоб оцінювати окремі загрози як елементи більших дій, а не аналізувати їх окремо;
- пильність всього персоналу через обізнаність, свідоме дотримання захисних заходів безпеки, розуміння відповідальності та вміння навчатись ("learning to learn").

Такий підхід складає основу культури безпеки, вінформується системно як елемент корпоративної культури через низку принципів та заходів.

### Список використаних джерел:

1. Гришко, С. В., Головянко, М. В., Титаренко, М., Чех, М., Василиця, О., Ланюк, Є., ... & Наумов, І. (2021). Смерть від тисячі порізів. *Глосарій з гібридних загроз*.
2. Giannopoulos, G., Smith, H., & Theocharidou, M. (2020). The Landscape of Hybrid Threats: A Conceptual Model. *European Commission, Ispra*. doi:10.2760/44985, JRC123305.
3. Business community and hybrid threats: Report of Pasi Eronen Foundation for Defense of Democracies. (2018). Helsinki.

## СОЦІАЛЬНИЙ МАРКЕТИНГ ЯК ЗАСІБ ПРОТИДІЇ ГІБРИДНИМ ЗАГРОЗАМ

**Пилипенко О. В.,**

к.е.н., доцент, доцент кафедри економіки, маркетингу та бізнес-адміністрування

Державний університет інфраструктури та технологій, м. Київ, Україна

Підсоціально відповідальним бізнесом розуміють бізнес (підприємництво), що відповідально ставиться до свого продукту або послуги, споживачів, працівників, партнерів, має патріотичну / активну соціальну позицію, намагається гармонійно співіснувати, взаємодіяти та вести постійний діалог із суспільством, брати участь у вирішенні найгостріших соціальних проблем. Згідно теорії «розумного егоїзму» соціальна відповідальність бізнесу забезпечує стійкі прибутки в довгостроковій перспективі: витрачаючись на соціальні програми, підприємство скорочує свої поточні прибутки, але в довгостроковій перспективі створює сприятливе соціальне оточення і, отже, сприяє отриманню майбутнього прибутку.

Котлер Ф. виділив шість основних типів ініціатив корпоративної соціальної відповідальності (Котлер, переклад 2005):

1) просування корпоративної благодійної ідеї (справи) – виділення фінансових та інших корпоративних ресурсів з метою привернути увагу суспільства до певної соціальної проблеми або допомогти зібрати кошти, залучити волонтерів для її вирішення;

2) благодійний маркетинг – зобов'язання робити внески або відраховувати певні відсотки від обсягів продажів на благодійні потреби;

3) корпоративний соціальний маркетинг – підтримка розробки та / або проведення піар- і рекламних кампаній, спрямованих на зміну несприятливих типів поведінки для того, щоб поліпшити соціальне здоров'я або безпеку, сприяти захисту навколишнього середовища або розвитку територіальної громади;

4) корпоративна філантропія – цільові пожертви безпосередньо благодійній організації чи на здійснення акції та / або проєкту найчастіше у формі грошових грантів, подарунків, товарів, послуг;

5) волонтерська робота – надання підтримки та залучення співробітників компанії та інших категорій добровольців для сприяння місцевим громадським організаціям та ініціативам;

б) соціально відповідальні підходи до ведення бізнесу – впровадження за власним вибором практики ведення бізнесу та інвестицій, що сприяють підвищенню добробуту суспільства й збереженню навколишнього середовища.

Професор Колумбійського університету Деніс Річ зазначає: «...в США населення воліє звертатися до тих компаній, які фінансують соціально значущі проєкти» (Річ, 2018), отже, громадськість схвалює бізнес, що веде себе соціально відповідально.

За останнє десятиліття в Україні сталось багато подій: Майдан 2013-2014 років, анексія Криму, вторгнення російських військ на територію Донбасу, поява волонтерських організацій, створення добровольчих батальйонів. Волонтерство зіграло чи не найважливішу роль у піднятті духу патріотизму по всій території України. У 2017-2020 рр. відбувалися процеси децентралізації вертикалі влади та зросла самостійність (в першу чергу, – фінансова) місцевих громад. Усе це разом зумовлює активізацію громадської свідомості, формування активного споживача та появу громадських активістів – лідерів.

Гібридні загрози передбачають, що противник може застосовувати як традиційні, так і неконвенційні засоби для досягнення своїх цілей (Котлер, Лі, 2005). Військовий конфлікт, що розв'язаний Росією на території України, є гібридною війною, оскільки здійснюється не лише традиційними засобами, але й одночасно є війною, що здійснюється в економічній, інформаційній, гуманітарній, репутаційній сферах, має економічні та гуманітарні наслідки. Визначення війни як гібридної набуло офіційного визнання. Верховна Рада надала перелік ознак цієї війни: «Основною формою реалізації воєнно-політичних інтересів Російської Федерації стосовно України, як показали останні місяці, є «гібридна» війна, яка поєднує в собі елементи інформаційної, торговельної, газової війн, воєнної агресії, окупації, тероризму, активізації криміналітету, партизанської, диверсійної та громадянської війн» (Курило, 2017, с. 43-44).

Дослідник Кононов І. Ф. (Курило, 2017) зазначає: «Український досвід показав, що в сучасному світі ... війни не зникають, а змінюють свою форму. Ця обставина відобразилася і в розповсюдженні терміну «гібридна війна». У цьому типі воєн не меншу, а, можливо, навіть, і більшу роль порівняно з безпосередніми воєнними діями, відіграють підривні соціальні технології».

Соціологиня Хобта С. В. зазначає, що «...Одне з центральних питань соціології війни – особливості нового етапу у розвитку війн, пов'язаного з глобалізацією, розвитком новітніх інформаційних технологій. ...останнім часом фокус зміщується на використання інформаційних технологій» (Курило, 2017).

У офіційному виданні Державної прикордонної служби України знаходимо статтю Георгія Почепцова «Гібридна війна: інформаційна складова». Автор орієнтує прикордонників на те, що у цьому типі війни головним є не знищення супротивника, а захист місцевого населення, надання йому гарантій безпеки, щоб «відірвати населення від бойовиків». Тобто «...робота з населенням (громадськістю) виходить на перше місце». (Курило, 2017, с. 43-44).

Таким чином, ми бачимо, що в умовах сучасних воєн застосування засобів та інструментів соціального маркетингу, зокрема ПР-технологій, не тільки не є сторонньою або надлишковою дією, а навпаки, створює можливості по формуванню громадської думки не тільки на прикордонних, але й на окупованих територіях, є першою умовою формування прихильності (лояльності) населення до української армії та української влади, створює необхідні умови до реінтеграції якщо не територій, то їх населення.

Реалії української дійсності – революційні події 2014 року та російська агресія значно вплинули на свідомість українських громадян і породили нові суспільні тенденції. Відтепер громадськість не тільки комунікує з бізнесом та владою, але й впливає на бізнесові рішення: асортимент товарів, тенденції розвитку, партнерські відносини тощо.

Серед тенденцій, що набули розвитку – явища бойкоту товарів, вироблених в Російській Федерації, низки російських виконавців, які дозволили собі агресивні висловлювання «імперського» змісту щодо держави Україна та українського народу, а також вітчизняних артистів, що «полюбляють» гастрольні виступи в концертних залах країни-агресора.

Надаючи перевагу вітчизняним товарам і тим самим підтримуючи розвиток національного виробництва, свідомі споживачі товарів та послуг не лише підвищують рівень політичної участі громадян та впливають на формування громадської думки в Україні, але й формують траєкторії розвитку бізнесу. Таким чином політично вмотивована споживча поведінка (споживачі роблять навмисний вибір товарів чи послуг або відмовляються від них з метою досягнення певної політичної мети), яку громадяни використовують як владу споживачів, здійснює вплив на бізнес (в нашому випадку – роздрібні торговельні мережі) з метою змусити їх діяти або не діяти в потрібному для них напрямку. В такій ситуації громадяни розглядають ринок як канал для політичної участі.

Українські активісти оголосили повний бойкот російським компаніям і брендам. Бойкот російських товарів зумовив збільшення споживання продукції національного виробництва або імпортозаміщення, стимулював розвиток вітчизняного промислового виробництва споживчих (в більшій мірі) та, на жаль менш помітною мірою, товарів промислового призначення.

Спротив російським медіа та інформаційним технологіям було організовано головним чином в Інтернеті, але були випадки підготовки друкованої продукції, випуску спеціальних газетних видань. В цілому завдяки

українським патріотам спостерігалася непогана ефективність у розвінчанні ідеології «руського мира». На боці України була переважна частина молоді, IT-спеціалістів, гуманітарної інтелігенції, це створювало можливість потужного опору навіть проплаченим тролям і ідеологам. За власним вибором та бажанням у боротьбу включалися блогери, інтернет-видання, недержавні організації, що мали власні Інтернет-ресурси (Курило, 2017).

Отже, соціальні мережі мають суттєвий потенціал для використання у двосторонніх комунікаційних технологіях. В той же час, як і кожне явище, вони також мають і свої обмеження та суттєві вади (у вигляді можливостей тиражування заангажованих повідомлень, тролів, явно замовних матеріалів маніпулятивного характеру, а також стереотипних типізованих повідомлень з арсеналу інформаційних та «гібридних» війн.

#### Список використаних джерел:

1. Котлер, Ф, Лі, Н. (2005). *Корпоративна соціальна відповідальність. Як зробити якомога більше добра для вашої компанії та суспільства*. Пер. з англ. С. Яринич. Київ: Стандарт; 2005. 302 с.
2. Rich, J.D. (2018). *Cultural Marketing, Fundraising, Sponsorship, and Project Management*. Lecture Series for Vaganova Ballet Academyas Fulbright Specialist. Febr 20 – Mar 25.
3. *Гібридні загрози: зрозуміти, адаптуватись, реагувати*. (2019, Вересень 26-27). Київ: Дипломатична академія України ім. Г. Удовенка. Взято з <https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/17-presentation-2019/9.2019/pfrc-esc-hybrid-agenda-final.pdf>
4. Курило, В.С. Савченко, С.В., Караман, О.Л. (ред.). (2017). *Гібридна війна на Сході України в міждисциплінарному вимірі: витоки, реалії, перспективи реінтеграції*. Старобільськ: ДЗ «ЛНУ імені Тараса Шевченка».
5. Литвиненко О. (2016). Інформаційна складова у сучасній гібридній війні проти України: виклики й загрози. *Українознавчий альманах*, Випуск 19, 171-174. Київ: Київський національний університет імені Тараса Шевченка.

#### ГІБРИДНІ ЗАГРОЗИ: НОВІ ВИКЛИКИ ТА МОЖЛИВОСТІ ДЛЯ УКРАЇНИ

##### **Підгірна В.Н.**

к.е.н, доцент, доцент кафедри економічної географії та екологічного менеджменту

Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича, м. Чернівці, Україна

##### **Гладиш А.В.,**

здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича, м. Чернівці, Україна

Згідно резолюції Європейського союзу, прийнятої 10 грудня 2019 року, гібридні загрози визначаються як широкий спектр скоординованих методів та дій, що використовуються ворожими державами та недержавними акторами з метою ураження вразливих демократичних держав та інституцій, не переступаючи межу формального розв'язання військових дій. Прикладами таких дій названі кібернетичні атаки, втручання у вибори, кампанії дезінформації, включаючи ті, що здійснюються у соціальних медіа. Зусилля з протидії таким загрозам є частиною так званого стратегічного порядку денного ЄС на 2019-2024 роки.

Такі поняття як «hybrid warfare» чи «network centric warfare» – гібридна війна та мережецентрична війна, мають на меті дати визначення новим явищам та феноменам на полях боїв XXI ст. Так, гібридні сили успішно використовують технологічно передові системи таким чином, що вони працюють на межі можливостей. Тому гібридні збройні сили мають перевагу над традиційною армією, яка діє суворо в рамках уставу. Загалом, гібридна загроза відзначається тим, що стирає традиційні уявлення та практики війни.

Серед основних відмінностей між гібридною та звичайною війною можна виділити наступні (Андрієвський, 2016):

1) елемент відкритості – звичайні війни майже завжди носять відкритий характер, є чітке розуміння щодо суб'єктів конфлікту, хто з ким воює. При гібридному конфлікті, в свою чергу, немає такого розуміння принаймні на початковому етапі сутички;

2) із першої тези витікає розуміння того, що при гібридному конфлікті майже неможливо приховано вести бойові дії на стратегічному рівні – тобто задіяти одночасно декілька фронтів;

3) гібридні війни потребують більш тривалого часу на підготовку, завершення конфлікту не завжди залежить від рівня розвитку військово-промислового потенціалу держави;

4) вести гібридну війну дешевше і вигідніше для агресора, адже переважно домінуюча мета – це позбавити противника суверенітету, спричинити хаос.

Прикладом гібридної війни, у якій військова потужна держава-агресор домовляється із недержавними виконавцями - групами місцевого населення та бойовиками, - зв'язок із якими вона формально цілковито заперечує, є російська диверсійна діяльність в Україні навесні 2014 року. Під час конфлікту невеликі групи російських військовослужбовців організовували та координували озброєні загони повстанців із місцевого населення на сході України, уникаючи прямого введення своїх військ через український кордон, що дозволяло Росії обходити міжнародне право.

На даний момент гібридні загрози з боку Росії продовжуються, у вигляді формування Росією каналів інформаційно-пропагандистської роботи із дискредитації української влади за цільовими групами; відкрите і приховане використання демократичних норм та процедур країн ЄС, а також США й

інших країн партнерів для інформаційної дискредитації України та її спроб формувати міжнародну підтримку протидії російській агресії (Мартинюк, 2018).

Росія використовує широкий спектр методів гібридної війни:

- «криве дзеркало» перекручування та пересмикування фактів та дискурсів;

- «спекуляції на історії» вочевидь не новий інструмент, сутність якого полягає у підмалюванні дискусійних моментів українсько-російської історії;

- «заперечення очевидного» має на меті зберігати обличчя, створювати видимість відсутності агресії.

У цілому, формування єдиної комплексної концепції гібридної війни, концептуалізація поняття гібридної війни у політичному дискурсі та подальше закріплення його в нормативних документах сприятимуть виведенню наукових досліджень цього явища на якісно новий рівень. Подальші дослідження повинні розробити чіткий план дій в тих чи інших діях гібридної війни. Стала і оформлена концепція дозволить ввести такого роду війну, до дискурсу національної безпеки і оборони України, унеможливити появу нових гібридних загроз та викликів для держави.

#### **Список використаних джерел:**

1. Рюле, М., Робертс, К. (2010, March 19). Розширення інструментарію НАТО з протидії гібридним загрозам. Retrieved from <https://www.nato.int/docu/review/uk/articles/2021/03/19/rozshirennya-nstrumentaryu-nato-z-protid-gbridnim-zagrozam/index.html>

2. Андрієвський, Т.Г. (2016). Гібридна війна як специфічний тип гібридного конфлікту. *Сучасне суспільство*. 2(12), 9-10.

3. Мартинюк, В., Гончар, М., Чубик, А., Жук, С., Чижова, О., Максак, Г., Тищенко, Ю., Зварич, О. (2018). Аналітичний документ. *Гібридні загрози України і суспільна Безпека. Досвід ЄС і Східного партнерства*. Київ: Центр глобалістики «Стратегія XXI».

## **ВПЛИВ РОСІЙСЬКОЇ ІНФОРМАЦІЙНОЇ ВІЙНИ НА РОЗВИТОК ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ В УКРАЇНІ**

### **Приймак В.І.**

д.е.н., професор, завідувач кафедри інформаційних систем у менеджменті  
Львівський національний університет імені Івана Франка, м. Львів,  
Україна

### **Вишневська С.М.**

к. е. н., доцент кафедри інформаційних систем у менеджменті  
Львівський національний університет імені Івана Франка, м. Львів,  
Україна



**Трач А.І.**

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти

Львівський національний університет імені Івана Франка, м. Львів,  
Україна

Сьогодні людство живе в інформаційному суспільстві, в якому володіння інформацією є основою розвитку особистості. Саме це спричинило інформаційні війни, завдання яких – підкорення собі соціуму. Явище інформаційного впливу можна спостерігати у засобах масової інформації держав, які ведуть між собою боротьбу. Сьогодні Україна знаходиться у стані інформаційної війни, оскільки є об'єктом агресії, пропаганди та тиску з боку Росії. Несприятлива дія несанкціонованої інформації гальмує розвиток особистості, що в свою чергу несе негативний вплив на формування людського капіталу, який визначає економічну ефективність будь-якого соціально-економічного процесу. Задля створення сильної економіки слід ефективно використовувати людські ресурси, якість яких безпосередньо залежить від інформаційної безпеки держави. В свою чергу роль інформації зростає у зв'язку із швидким розвитком інформаційно-комунікаційних технологій, які проникають у всі сфери життєдіяльності людини як в економіці, так і в державному управлінні та в повсякденному житті. Отже, основним ресурсом інноваційно-інформаційної модернізації держави виступає людина, її освіченість, інтелектуальні надбання, здібності, навички й кваліфікація, а також вміння застосовувати їх в інформаційному просторі. Тому Україна повинна ефективно протистояти інформаційній війні Росії протидіяти будь-яким ворожим інформаційним атакам на своїх громадян, і захищати їх від російської пропаганди.

Інформаційна війна формує у суспільстві потрібну для того, хто її проводить точку зору, громадську думку та відповідну систему поглядів. Захист інформаційного поля в умовах гібридної війни Росії проти України, відіграє вирішальну роль, тому щодезінформація дестабілізує суспільну ситуацію в країні, використовуючи пропагандистські засоби впливу на свідомість людини ідеологічного та емоційного характеру. Вона формує соціальне середовище, яке має безпосередній вплив на людський капітал та духовний світ людини, її світогляд та охоплює національні, соціальні, економічні, політичні та інші суспільні відносини і культурні цінності, які впливають на особистість, а також обумовлюють її поведінку та взаємовідносини з навколишнім середовищем (Бачинський, 1995).

Оцінюючи рівень розвитку людського капіталу потрібно дослідити первинні показники, які його характеризують. Адже характеризує людський капітал не один, а декілька кількісних і якісних первинних показників. До таких показників можна віднести, зокрема, первинні показники «Кількість виявлених злочинів» і «Кількість зареєстрованих безробітних». Як показують дані

статистики, в цілому в Україні у 2013 р. було зафіксовано 509 тис. злочинів, а в 2014 – 2016 рр., відповідно, 508, 559 та 591 тис. таких випадків. З початком російської військової агресії проти України збільшилася величина і другого з цих показників. Якщо у 2014 році чисельність безробітних в Україні становила 458,6 тис. осіб, то у 2015 році вона зросла до 461,1 тис. осіб (Державна служба статистики України).

Інформаційна пропаганда в Україні з боку Росії триває з 1991 р. Про це свідчить, зокрема, анексія в 2014 р. території Кримського півострова, інші події в нашій країні. Допомагає Росії у реалізації цієї пропаганди в Україні п'ята колона Кремля, яка використовує будь-яку можливість для підсилення негативних наслідків російських інформаційних атак на українських громадян. Як військова агресія Росії, так і її інформаційна війна проти України має безпосередній вплив на економіку держави та рівень життя населення, адже держава змушена скеровувати значні видатки з свого бюджету на обороноздатність країни та боротьбу з дезінформацією. Все це впливає на розвиток людського капіталу, який залежить також від інвестицій у конкретні процеси життєдіяльності людини, що зумовлені історичними, національними, культурними особливостями і традиціями суспільства, менталітетом народу.

Слід зауважити, що Україна постійно протидіє інформаційним атакам Кремля, хоча в багатьох випадках до російської військової агресії у 2014 р. вона програвала сусідній країні у цій війні. З початком російської агресії в Криму і на Донбасі Україна не тільки кардинально покращила свою обороноздатність, а й активізувала роботу по протидії російській пропаганді. Було збільшено державні видатки не тільки на реформування і модернізацію української армії, а й на розвиток її людського капіталу. Зокрема, зросло фінансування охорони здоров'я, духовного і фізичного розвитку українців, а також освіти (рис. 1).

Державні органи постійно удосконалюють управління розвитком людського капіталу, що разом з вказаними та іншими заходами дає позитивний результат. Так, порівняно з попереднім роком кількість зафіксованих злочинів в цілому по країні зменшилася у 2017 р. до 523 тис. випадків, а кількості безробітних у 2019 році – до 338,2 тис. осіб (Державна служба статистики України).

За роки війни Україна навчилася протистояти агресору в інформаційній сфері. Створюються нові органи влади, які протидіють російській пропаганді. Зокрема, створено Міністерство культури та інформаційної політики України, в березні 2021 року запрацював Центр протидії дезінформації, який повинен протидіяти та виявляти загрози національній безпеці, боротись із дезінформацією, пропагандою, деструктивними інформаційними впливами, а також запобігати спробам маніпулювання громадською думкою тощо. На відміну від попереднього періоду, Україна тепер не програє Росії у її інформаційній війні, вона навчилася оперативно відбивати інформаційні атаки противника, впроваджувати свої меседжі в інформаційну політику держави. Підтвердженням цього є довіра

українців до наших Збройних сил, ставлення більшості наших громадян до Росії як до агресора, підтримка вступу нашої країни до Євросоюзу і НАТО.

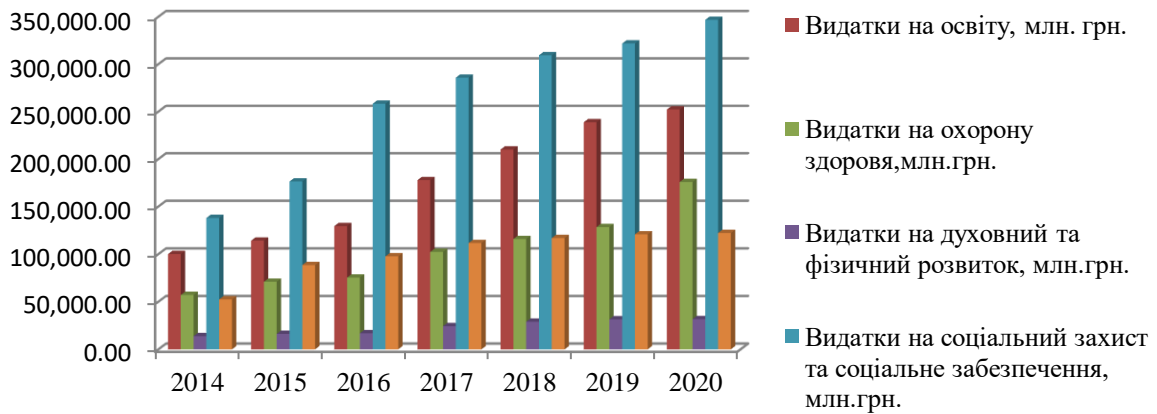


Рис. 1. Динаміка окремих видатків у структурі зведеного бюджету України протягом 2014 – 2020 рр.

*Джерело: складено за (Видатки зведеного бюджету України)*

Таким чином, російська інформаційна війна проти України має безпосередній вплив на розвиток її людського капіталу. Тому політика держави повинна гарантувати інформаційну безпеку кожній людині, визначати основні напрями діяльності органів державної влади, які зумовлені змістом національних інтересів держави, суспільства та особистості, що в свою чергу, забезпечить належні умови для формування людського капіталу в Україні. Адже, актуалізація захисту інформаційного простору держави покращить рівень розвитку цього капіталу, що створить відповідні умови для використання людських ресурсів та впливатиме, все більшою мірою, на економічну силу нації та її добробут.

#### Список використаних джерел:

1. Бачинський, Г.О. (1995). *Основи соціоекології*. Київ: Вища школа.
2. Видатки зведеного бюджету України. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/finance/budget/cons/expense/>(дата звернення: 25.10.2021).
3. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>(дата звернення: 03.11.2021).

## ГЛОБАЛЬНІ ЕКОЛОГІЧНІ ВИКЛИКИ НАЦІОНАЛЬНІЙ БЕЗПЕЦІ ДЕРЖАВИ

**Радченко О. О.,**

к.держ. упр., доцент кафедри публічного адміністрування  
Міжрегіональної академії управління персоналом, м. Київ, Україна

Гібридні загрози для сучасного світу та України формуються не тільки у військово-політичній та соціально-політичній сферах, а охоплюють всю ноосферу нашої планети. Зокрема, за останні десятиріччя серед найголовніших викликів людству постали глобальні екологічні загрози, які все більше виходять на передній план національної безпеки сучасних держав. Викликані стрімкою інтенсифікацією господарчої діяльності людства зміни теплового режиму планети, складу атмосфери й світового океану, фону радіоактивності, критичне забруднення навколишнього середовища токсичними відходами, нестача продовольчих і енергетичних ресурсів, зміна структури та генетичного фонду біологічного складу планети, демографічний дисбаланс людства зумовлюють небезпеку переходу екологічної кризи в екологічну катастрофу, що загрожує загибеллю всієї цивілізації (Клешня, 2020, с. 59-60).

За оцінками фахівців, основними глобальними екологічними викликами національній безпеці держави є наступні:

- руйнування озонового шару атмосфери: посилення тепличного ефекту в результаті зростання рівня викидів метану, аерозолів, радіоактивних газів, підвищення температури повітря на 1,1-6,4 °С, тощо;
- глобальні зміни клімату: танення льодовиків Арктики, підняття рівня Світового океану, зміна частоти та інтенсивності випадання опадів, неперворотні зміни в еко- та біосистемах;
- забруднення Світового океану через екстенсивну діяльність ТНК, захоронення в ньому отруйних і радіоактивних речовин, насичення води вуглекислим газом з атмосфери, надходження антропогенних нафтопродуктів, важких металів і складних органічних сполук;
- зростання кількості населення світу та трансформація детермінантів руху міграційних потоків (екологічні мігранти, екологічні біженці);
- обмеженість доступу до світових ресурсів та непропорційність їх використання країнами світу. За останнє десятиріччя економічно розвинуті країни споживали близько 70% світової енергії та металів, 60% харчових продуктів;
- розповсюдження ядерної, хімічної, біологічної, геофізичної, космічної, психотропної, екологічної зброї та технологій масового ураження;
- динамічне зростання обсягів споживання та дефіциту ресурсного й енергетичного забезпечення (Лутковська, 2020).

Таким чином, турбота про збереження природного середовища нашої життєдіяльності все більше виходить на передній план проблематики розвитку людської цивілізації та – врешті-решт – самого її існування. Найбільш вдало з цього приводу висловився перший космонавт України Леонід Каденюк, який зазначив: «Слід нарешті зрозуміти, що екологічна безпека є складовою частиною загальної безпеки, добробуту і миру на Землі та обов'язковою передумовою сталого розвитку» (Каденюк, 2017, с. 73).

На наш погляд, однією з ефективних форм протидії глобальним екологічним загрозам, є формування національних та світової систем

екологічної безпеки, заснованих на принципі екологічної мережі, в рамках якої акумулюються спільні зусилля як органів публічного врядування держави в рамках державної екологічної політики, так і господарюючих економічних суб'єктів, міжнародних та неурядових громадських організацій і екологічних рухів, експертних та професійних груп тощо. До структурних елементів такої мережі належать: території та об'єкти природно-заповідного фонду; землі водного фонду, водно-болотні угіддя, водоохоронні зони; землі лісового фонду; пологі захисні лісові смуги та інші захисні насадження; землі оздоровчого призначення; землі рекреаційного призначення; території, які є місцями перебування чи зростання видів тваринного і рослинного світу, занесених до Червоної книги України тощо (Про екологічну мережу, 2004).

Слід зазначити, що сама ідея про екологічну мережу як природоохоронну технологію виникла у 1993 році на міжнародній конференції з питань охорони довкілля в Маастрихті, де було запропоновано створити Європейську екологічну мережу як складової частини Всеєвропейської стратегії збереження біологічного та ландшафтного різноманіття.

Структурними елементами мережі є так звані екологічні ядра, екологічні коридори та буферні зони. Екологічні ядра являють собою малозмінені, екологічно цінні та значні за розмірами території, які як правило мають природно-охоронний статус. Основним їх завданням є збереження біологічного та ландшафтного різноманіття на еталонних природних ділянках, сприяння підтримання екологічного балансу в регіоні. Екологічні ядра мають з'єднуватись між собою екологічними коридорами – смугами чи масивами відносно малозмінюваних, відновлених чи штучно створених природних ландшафтів. Це можуть бути долини річок, озера, болота, балки, лісові масиви та смуги, меліоративні канали, тощо.

З метою запобігання негативному впливу господарської діяльності людини на природні комплекси створюються буферні зони з регульованим обмеженим господарюванням. З цих трьох структурних компонентів формується своєрідна мережа, яка більш-менш рівномірно вкриває регіон. При достатньому представництві і площі така екологічна мережа створює прийнятні умови для збереження біологічного та ландшафтного різноманіття та, поряд з іншими природоохоронними заходами, в значній мірі сприяє підтриманню сталості національної екосистеми та природного середовища життєдіяльності суспільства в цілому.

Пріоритетами в діяльності систем екологічної безпеки держави мають бути: орієнтація на безпеку життя і здоров'я людей як найвищу цінність держави; забезпечення стійкості екосистем – величина антропогенного впливу не повинна перевищувати величини гранично допустимих навантажень на екосистему; постійний моніторинг та інтегральна оцінка ризиків і небезпек екологічного характеру, що дозволяють своєчасно виявляти та попереджувати потенційно небезпечні тенденції, порушення балансу відтворення екологічних

процесів тощо.

#### Список використаних джерел:

1. Про екологічну мережу: Закон України від 24.06.2004 № 1864-IV. (2004). *Відомості Верховної Ради України*, 2004 р., № 45, стор. 1841, стаття 502
2. Каденюк, Л.К. (2017). Ідея Екологічної Конституції Землі як фактор національної і глобальної безпеки. *Вісник Національної академії наук України*, № 3, 65-74.
3. Клешня, Г.М. (2020). Екологічний імператив як фактор антропологічної безпеки сучасного суспільства. *Вісник Національного авіаційного університету. Філософія. Культурологія*, № 1. 57-63.
4. Лутковська, С.М. (2020). Сутність системи екологічної безпеки сталого розвитку в умовах глобальної економіки. *Ефективна економіка*, № 4. URL : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2020\\_4\\_32](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2020_4_32)

## ГІБРИДНІ ЗАГРОЗИ ТА ОСОБЛИВОСТІ ВІЙНИ НОВОГО ТИПУ

**Сергієнко Т.І.,**

к. політ.наук, доцент, доцент кафедри міжнародних відносин

Дніпропетровський державний університет внутрішніх справ, м. Дніпро,  
Україна

**Авдєєва А.О.,**

здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

Дніпропетровський державний університет внутрішніх справ, м. Дніпро,  
Україна

Однією з характерних тенденцій, які створені глобалізацією та інформаційно-комунікаційною революцією, є збільшення невійськового спектру викликів і загроз міжнародній, регіональній та національній безпеці, частина з яких має принципово новий об'єднується загальним поняттям «гібридні загрози». Загострення дискусії навколо проблеми гібридних воєн і гібридних загроз пов'язано з тим, що поряд з традиційним комплексом викликів національній безпеці зростає роль невійськових способів досягнення політичних і стратегічних цілей, які в ряді випадків за своєю ефективністю значно перевершують військові засоби.

За розмахом і тривалості дії слід виділити дві категорії загроз. Перша з них включає постійні або довгострокові загрози, що мають глобальний міжнародний масштаб. У другу групу входять менш масштабні коротко - і середньострокові загрози. Загрози першої категорії породжуються двома типами факторів: об'єктивними та суб'єктивними. Об'єктивні фактори формують постійні або довгострокові загрози глобального, планетарного масштабу: зміни клімату, дефіцит прісної води та продуктів харчування,

пандемії, проблеми забезпечення енергією і деякі інші. До суб'єктивних чинників - рукотворних, слід віднести політичні, військово-політичні, соціально-економічні та цивілізаційні фактори й тенденції: зміна балансу сил і поява поряд з США нових глобальних держав – центрів сили (Китаю, Росії, Індії), ослаблення впливу організацій забезпечення міжнародної безпеки, що приводить до все більш частого використання силових і не силових (гібридних) способів впливу на бік, що конфронтує.

В умовах недостатнього регулюючого впливу ООН та зниженні дієвості механізмів обмеження, старі та нові держави прагнуть створити умови для просування власних національних інтересів штучно дестабілізуючи та хаотизуючи для цих цілей ситуацію в країні-мішені. Як інструмент такого роду дій окремі держави та їх коаліції застосовують стратегії гібридної війни, яка включає коротко - і середньострокові загрози, що мають Національний або субрегіональний масштаб. Принципова відмінність загроз цієї групи полягає в їх рукотворному, цілеспрямованому формуванні в інтересах впливу на слабкі та вразливі місця конкретного противника. Це так звані гібридні загрози, побудовані на використанні головним чином суб'єктивних факторів та являють собою комбінацію військово-силових методів з дипломатичними, економічними та інформаційними засобами впливу на противника і застосуванням кіберзброї. Саме проблема протистояння рукотворним гібридним загрозам, які нещодавно стали визнаватися як окремий вид загроз, стоїть сьогодні особливо гостро.

При розробці стратегії гібридної війни враховуються важливі властивості гібридних загроз, що забезпечують їх ефективне застосування на всіх етапах гібридної війни та надають загрозам набагато більшу руйнівну силу, ніж проста сума окремих загроз. «Кумулятивний ефект» від впливу загроз цього виду забезпечується реалізацією системи комплексних і взаємозалежних підготовчих і виконавчих заходів, пов'язаних з координацією діяльності значної кількості учасників, що діють на території країни-мішені за її межами. Успіху сприяє вміле використання факторів, що бумовлюють високу динаміку розвитку ситуації та додання процесам необхідної спрямованості з використанням як невійськових, так і військових засобів. Нищівну здатність стратегії гібридних воєн надає цілеспрямована робота з прогнозування та стратегічного планування кожного з її етапів. Гібридна війна Заходу проти Росії після закінчення холодної війни перетворилася на нову форму міждержавного протиборства, яке характеризується рядом загальних рис і закономірностей, властивих холодній війні. Це глобальний розмах і безперервний характер обох конфліктів, а також наявність в кожному з них ключової складової – ідеологічної для холодної війни й цивілізаційної для гібридної. В основі кожної складової знаходяться принципово різні світоглядні проекти, кожен з яких у разі перемоги його носіяміг би або зможе сформувавати основний моральний стрижень юдства. Масштабність загроз в інформаційній сфері дозволяють доповнити існуючі види стратегічного стримування (ядерного, сил загального призначення,

кібернетичного) ще й стратегічним стримуванням шляхом великомасштабного спеціального впливу на об'єкти інформаційного ресурсу ймовірного противника – це є важливим ресурсом гібридної війни.

Таким чином, гібридна війна являє собою одну з найбільш актуальних загроз міжнародній та національній безпеці для всіх країн світу. У зв'язку з цим питання протистояння цьому виду конфлікту повинні посісти перші місця в темах обговорення на форумах на національному, і на міжнародному рівнях. На обговорення доцільно винести ключові проблеми нових конфліктів сучасності, в тому числі: що таке гібридна війна і гібридні загрози, характеристики гібридної війни (актори, цілі, стратегії, наміри), можливі заходи протидії гібридним загрозам на багатосторонньому і національному рівні, включаючи внесення змін до міжнародно-правової бази з метою залучити до протистояння гібридній агресії ООН і ОБСЄ.

#### Список використаних джерел:

1. Бартош, А.А. (2019). Модель гібридної війни. *Воєнна думка*, №5, 6-23.
2. Ситник, Г.П. (2012). Державне управління у сфері національної безпеки (концептуальні та організаційні заходи).

### **«ГРОШІ ЗА ЗБРОЮ»: РОЗЗБРОЄННЯ ЯК ЕЛЕМЕНТ ПОЛІТИКИ ПЕРЕХІДНОГО ПЕРІОДУ НА ДОНБАСІ**

**Суслов А.І.,**

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти  
Національний університет «Острозька академія», м. Острог, Україна

**Науковий керівник: Мацієвський Ю.В.,**

д. пол. н., професор кафедри національної безпеки та політології  
Національний університет «Острозька академія», м. Острог, Україна

Програми з роззброєння, демобілізації та реінтеграції (РДР) стали звичною частиною процесу розбудови миру по всьому світу. Набувши поширеності у другій половині 20 ст., вони продовжують використовуватись міжнародними організаціями та національними урядами як інструмент постконфліктного врегулювання переважно після внутрішніх конфліктів у державі. Попри значну роль Росії у конфлікті, що триває на території Донецької та Луганської областей з 2014 року, участь в ньому громадян України з боку «Л/ДНР» (Мацієвський, 2019; Gomza, 2019) актуалізує для української влади та суспільства питання проведення програми РДР після завершення конфлікту та окремих її елементів – вже зараз. Дати відповідь на одне з таких питань – роззброєння – має на меті урядовий проект закону «Про засади державної політики перехідного періоду» № 5844, внесений до Верховної Ради України влітку 2021 року.



Процес РДР складається з трьох етапів; детальніше зупинемось лише на одному з них – роззброєнні. Роззброєння передбачає «збирання, документацію, контроль та утилізацію стрілецької зброї, боєприпасів, вибухівки, легкого та важкого озброєння комбатантів, а часто і мирного населення» (ПРООН в Україні, 2017, с. 95). Роззброєння також має символічне значення. Погоджуючись здати зброю, особи укладають новий суспільний договір з владою: вони «відмовляються від безпекової та економічної впевненості, яку забезпечувала зброя, в обмін на можливості та допомогу у пошуку нових, мирних, засобів існування» (Knight, Özerdem, 2004, p. 506).

Важливо, що ООН розмежовує два процеси: роззброєння та контроль стрілецької зброї і легкого озброєння (СЗЛО), орієнтований на цивільне населення (ПРООН в Україні, 2017, с. 106). Тимчасом як перший відбувається після конфлікту і його цільовою аудиторією є саме (екс-)комбатанти, то другий орієнтований на цивільне населення та може проходити будь-коли. Це розрізнення має цілком практичний вимір: «бажано, аби вони були окремими і не проводились одночасно» (ПРООН в Україні, 2017, с. 106) задля уникнення плутанини та додаткової суспільної напруги. Серед стимулів для здачі зброї цивільними ООН пропонує: грошову винагороду; їжу, товари або послуги для індивідів; розвиток (професійна підготовка та інша підтримка проектів розвитку громад) (ПРООН в Україні, 2017, с. 106-107). **При цьому характерно, що єдиний стимул, який ООН не підтримує, це саме грошовий викуп.**

Позиція академічної спільноти з питання роззброєння є неоднозначною. По-перше, дослідники також пропонують розмежовувати роззброєння комбатантів (disarmament) із процесом зменшення озброєння цивільного населення (weaponsreduction) (Muggah, 2005). По-друге, детальний аналіз кількох проведених з використанням грошових виплат за зброю комбатантам програм РДР, показав, що на цьому етапі такий крок «створює уявлення про «гроші за зброю», що може мати значний ефект на розвиток корупцію, безпеку та регіональну торгівлю зброєю» (Willibald, 2006, p. 331). Як наслідок, цей же автор приходить до висновку, що «не варто давати кошти під час роззброєння» (p. 333).

Розроблений Міністерством з питань тимчасово окупованих територій та внесений Кабінетом Міністрів України законопроект містить окрему статтю, присвячену питанням роззброєння. Відповідно до неї, «на контрольних пунктах в'їзду-виїзду постійно та на деокупованих територіях протягом року з дати деокупації населеного пункту особи можуть добровільно здати за винагороду органам Національної поліції України зброю, боєприпаси, вибухові, інші речовини і предмети, що становлять підвищену небезпеку для оточення, а також інше озброєння, військову техніку та інше військове майно, або вказати на їх місцезнаходження» (Верховна Рада України, 2021). Як бачимо, законодавець не дає уточнень щодо того, якої категорії громадян ці положення стосуються, обмежившись універсальним терміном «особи». Тож

визначення того, про який саме процес йдеться – роззброєння комбатантів чи заходи з контролю СЗЛО – також є ускладненим.

Отже, для ефективної державної політики перехідного періоду в окремих районах Донецької та Луганської областей в частині роззброєння важливо брати до уваги результати досліджень з цього питання. Під час розгляду відповідно проекту закону в парламенті варто врахувати необхідність розмежування заходів з роззброєння комбатантів та здачі зброї цивільним населенням, а також розглянути можливість негрошового стимулювання здачі зброї комбатантами «Л/ДНР».

#### Список використаних джерел:

1. Верховна Рада України. (2021, 9 серпня). Проект Закону про засади державної політики перехідного періоду № 5844 від 09.08.2021. URL:<http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc34?id=&pf3511=72625&pf35401=551954>
2. Мацієвський, Ю.В. (2019). Внутрішній конфлікт чи прихована агресія: академічна дискусія і експертні оцінки війни на Донбасі. *Політичне життя*, № 2, 55-68. DOI: <https://doi.org/10.31558/2519-2949.2019.2.9>
3. Програма розвитку ООН в Україні (2017). Практичний посібник із комплексних стандартів щодо роззброєння, демобілізації та реінтеграції. URL: <https://www.ua.undp.org/content/dam/ukraine/docs/Donbas/RPP/Практичний%20посібник%20КСРДР.pdf>
4. Gomza, I. (2019). Quenching Fire with Gasoline: Why Flawed Terminology Will Not Help to Resolve the Ukraine Crisis. *PONARS Eurasia*, Policy Memo No. 576. URL: <http://www.ponarseurasia.org/memo/quenching-fire-gasoline-flawed-terminology-will-not-help-resolve-ukraine-crisis>
5. Knight, M., & Alpaslan Özerdem. (2004). Guns, Camps and Cash: Disarmament, Demobilization and Reinsertion of Former Combatants in Transitions from War to Peace. *Journal of Peace Research*, 41(4), 499-516. DOI:<https://doi.org/10.1177%2F0022343304044479>
6. Muggah, R. (2005). No Magic Bullet: A Critical Perspective on Disarmament, Demobilization and Reintegration (DDR) and Weapons Reduction in Post-conflict Contexts, *The Round Table*, 94:379, 239-252. DOI: <https://doi.org/10.1080/00358530500082684>
7. Willibald, S. (2006). Does money work? Cash transfers to ex-combatants in disarmament, demobilisation and reintegration processes. *Disasters*, 30 3, 316-39. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.0361-3666.2005.00323.x>

## **ЦИФРОВА ТРАНСМІСІЯ ДАНИХ У ВИЩИХ НАВЧАЛЬНИХ ЗАКЛАДАХ В УМОВАХ ПРОТИДІЇ ГІБРИДНИМ ЗАГРОЗАМ**

**Тарновська І.В.,**

к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту, публічного управління та адміністрування

Державний університет інфраструктури та технологій, м. Київ, Україна

**Орлов А.В.,**

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти

Державний університет інфраструктури та технологій, м. Київ, Україна

Як у розвинених країнах так і в країнах, що розвиваються, протягом останніх десяти років діджиталізація все сильніше впливає на аспекти життя сучасної людини. У економіці на постійній основі зростає доля ПДВ, яка виникає завдяки використанню новітніх інформаційних технологій, що формує явище «цифрової економіки». Цифрові технології використовуються, як для роботи так і для відпочинку. В сучасному світі ми можемо говорити про створення «цифрових людей» у яких інформатизація життя та їх діяльності стала повсякденністю. Враховуючи темпи розвитку цифрових технологій, які існують вже десятки років, можливості, які виникнуть при їх використанні в подальшому складно збагнути та окреслити навіть приблизно. Зараз в розробці вже наступний рівень цифрових технологій, рівень штучного інтелекту, нейромереж, роботизованих систем, автоматизованих інформаційних приміщень та домів, а також цифрового маркетингу. В майбутньому є ймовірність виробництва інтегрованих систем взаємодії людського мозку та комп'ютерних інтерфейсів.

Під час поєднання науки, соціуму та економіки з цифровими технологіями, виникає нова діджитал-реальність, яка в тому числі передбачає цифрову освіту. Це призводить до змін середовища освіти у вищих навчальних закладах, і зміни їх самих. Вплив цифрової трансмісії даних на суспільство і світ в цілому буде таким же важливим як і революція друку, яка дала можливість людям розповсюджувати знання та інновації у формі книжок та підручників.

Інформатизація держави і суспільства незворотно тягне за собою зміни у закладах вищої освіти поєднуючи цю тенденцію в єдиний паралельний процес. Ведуться дискусії з приводу різних складових інформатизації та цифрової трансмісії даних в університетах, серед яких: 1) дистанційні формати освіти, зокрема «онлайн-освіта», 2) електронні освітні ресурси, 3) електронний документообіг, 4) навчання за допомогою віртуальної реальності, 5) надання необхідних знань та досвіду, необхідних у цифровому світі.

Підсумовуючи нові перспективи, пов'язані з цифровою трансмісією даних, що стосуються вищих навчальних закладів у цифровому світі, важливо розуміти:

- яке місце цифрова трансмісія даних займає серед інших змін, що розгортаються в глобальних масштабах;
- чи стає цифрова трансмісія даних економіки, суспільства, людини викликом для вищих навчальних закладів;
- як цифрова трансмісія даних впливає на управління розвитком університету, як це може і має впливати на систему пріоритетів розвитку (Efimov, Lapteva, 2018).

Основна можливість дати оцінку новим перспективам полягає в обговоренні їх з точки зору повістки яку вони створюють для університетів та системи вищої освіти в цілому. Це обговорення дасть нам можливість звернути особливу увагу на нову ситуацію яка склалася внаслідок інформатизації, адже вона робить неможливим продовження діяльності на основі попередніх підходів та методів і спонукає до розвитку університетів. Серед основних задач, які з'являються перед закладами вищої освіти, наступні:

1) масова освіта: зарахування до вузів погано підготовлених студентів та «незвичних» студентів (дорослих, мігрантів тощо); необхідність розробки нових технологій навчання та мотивації навчання;

2) перерозподіл освітнього середовища: конкуренція з глобальними університетами та консорціумами провідних світових університетів за талановитих студентів, перспективних дослідників та викладачів;

3) інтернаціоналізація: необхідність забезпечення викладання англійською мовою, міжнародної акредитації програм, засвоєння практики співпраці з людьми з інших культур та способу життя;

4) діджиталізація: необхідність широкомасштабного використання нових цифрових технологій в освіті та управлінні університетом (BigData, розумні роботи, всебічне цифрове середовище університету тощо);

5) розрив поколінь: розширення розриву між новими поколіннями студентів та викладацьким складом (різні системи цінностей, світогляд, спосіб життя, способи навчання і вивчення);

6) наслідки когнітивної революції: поява нових способів вироблення та відтворення знань, типів мислення та спілкування; утворення нових типів колективного та гібридного (людина-комп'ютер) інтелекту; глибокі зміни когнітивних здібностей людини;

7) витіснення університетів на периферію наукових процесів: виробництво знань, інновацій, «процес розвитку» людини, формування «колективних інтелектів», відтворення знань відбуватиметься поза університетами - в інноваційних компаніях, «thinktanks», інтелектуальному цифровому навколишньому середовищі тощо (Efimov, Lapteva, 2018).

В цьому контексті постає дуже важливе питання впливу цифрової трансмісії даних у закладах вищої освіти на можливість протидії гібридним загрозам. Гібридні загрози різноманітні та постійно змінюються, при цьому використовується широкий діапазон інструментів: від хибних сторінок у соцмережах до витончених кібернападів, включаючи всі проміжні варіанти.

(Гришко, Головянко, Титаренко, Чех, Василиця, Ланюк, ... & Наумов, 2021). Інструменти гібридного впливу можна застосовувати окремо або в поєднанні, залежно від характеру мети і шуканого результату. Як наслідок, боротьба з гібридними загрозами в університетах має бути настільки ж динамічною і здатною до адаптації. При цьому треба стежити за варіаціями гібридного впливу і намагатися передбачити, на що робитиметься акцент надалі і які нові інструменти можуть застосовуватися. Необхідно попереджати гібридні загрози як «пасивними» засобами, наприклад, підвищення стійкості до потрясінь або раптових подій, так і активнішими, зокрема, ґрунтовними заходами щодо підготовки та захисту функцій і структур університету, які найімовірніше зазнають гібридних нападів. У зв'язку з цим неможливо переоцінити важливість забезпечення в достатній мірі готовності реагування адміністрації університету, його прес-служби і медіа ресурсів, структур студентства та нормативно-правової бази.

Життєво важливо дійти робочого визначення гібридних загроз, з урахуванням великої кількості різних учасників, яким треба співпрацювати один з одним. На рівні університету комплексна модель безпеки повинна складатися з різних структурних підрозділів, що надають заходам боротьби з гібридними загрозами необхідного охоплення та масштабу. На державному рівні до складу органів боротьби з гібридними загрозами входять, наприклад, Рада національної безпеки та оборони України, Центр протидії гібридним загрозам при РНБО, Міністерство оборони України, Головне управління розвідки МО України, та Служба безпеки України. Гібридні загрози - це багатовимірна проблема, що потребує узгодженої діяльності не тільки між фахівцями, які безпосередньо займаються інформаційними операціями, або операціями з впливу, а фахівцями в різних сферах. Щоб всі вони рухалися в одному напрямку, потрібне загальне розуміння гібридних загроз, і для цього важливо, щоб відповідні структури університету та держави регулярно взаємодіяли, домагаючись цієї мети. Йдеться про обмін досвідом, інформацією та підтримку ресурсами, наприклад, у випадку кібер-атак. Дуже важливо спільно з органами державної влади знайти інструменти, як захистити студентство в інтернет-просторі і разомборотися з дезінформацією, не порушуючи основоположного принципу демократії – свободи слова. А також зберегти приватність та свободу спілкування в інтернеті, і водночас протидіяти ворожим маніпуляціям. Необхідно адаптувати державні стандарти та стандарти закладів вищої освіти регулювання у медіа-сфері та кібер-просторі до нових викликів.

#### **Список використаних джерел:**

1. Efimov, V.S., Lapteva, A.V. (2018). The future of universities: is digitalization the priority? (expert view). *Журнал СФУ. Гуманитарные науки*. №12
2. Гришко, С.В., Головянко, М.В., Титаренко, М., Чех, М., Василиця, О., Ланюк, Є., ... & Наумов, І. (2021). *Гібридні загрози. Глосарій з гібридних загроз*.

## **НАПРЯМИ СПІВПРАЦІ УКРАЇНИ З ЄС ТА НАТО ЩОДО ПРОТИДІЇ ГІБРИДНИМ ЗАГРОЗАМ**

**Тарновська І.В.,**

к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту, публічного управління та адміністрування

Державний університет інфраструктури та технологій, м. Київ, Україна

**Суржиков В.Ю.,**

здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

Державний університет інфраструктури та технологій, м. Київ, Україна

Гібридні загрози є найбільшою сучасною проблемою, їх важко розпізнати та своєчасно відреагувати для цього НАТО та ЄС співпрацюють з Україною та іншими країнами.

Фактор гібридних загроз передбачає, що противник може застосовувати як традиційні, так і неконвенційні методи заради досягнення власних цілей. Основною рисою підходу, який виник для протидії різноманітному характеру гібридних загроз, є одночасне та скоординоване застосування великого спектра наявних ресурсів, зазвичай це можуть бути: дипломатичні, військові, економічні або розвідувальні.

Гібридні загрози побудовані на одночасному використанні різних способів впливу, так само має бути з гібридною обороною. У 2016 році НАТО і Європейський союз почали вважати протидію гібридним загрозам пріоритетом співпраці. Новий Європейський центр передового досвіду створений для протидії гібридним загрозам, у фінській столиці Гельсінкі, допомагає такому співробітництву різних країн (Hagelstam, 2018).

Для запобігання таких загроз потрібні нові партнери, нові спроможності, нові процеси і, перш за все, новий тип мислення. Також є необхідним посилити координацію між міжнародними організаціями, зокрема між ЄС та НАТО, поглибити партнерство, обмін даними, навчання, тренування, а також більш активно боротися з пропагандою.

Наприклад, під час останніх президентських виборів у США увага щодо протидії гібридним загрозам була більше зосереджена на комунікації, дезінформації і перешкоджанні виборчому процесу. Раніше, більша частина уваги була зосереджена на «зелених чоловічках», які відіграли важливу роль в незаконній анексії Криму Росією. Також, ще один велике перенесення уваги відбулося після застосування деякої нервово-паралітичної речовини в Солсбері, це зробило питання загрози застосування біологічних та хімічних і радіологічних речовин більш пріоритетним. Кожного дня можуть створюватися нові види та типи гібридного впливу, через це єдине, в чому ми можемо бути упевненими, це те, що нові загрози з'являються досить швидко (Hagelstam, 2018).

Для оцінки ролі України у євроатлантичній безпеці потрібно дивитися з тієї сторони що станеться якщо Україна не стримає Російську агресію. В такій

ситуації Росія зможе використати ресурси України на близькому сході, Північній Африці, країнах Балтії або для пропаганди у Європі.

Для безпеки Східної Європи вжешало Україні і НАТО, бути лише партнерами, перше що вже зробила Україна, це чітко встала на курс інтеграції з ЄС та набуття членства в НАТО (Україна-НАТО: спільна невійськова співпраця у протидії гібридній війні).

Як стверджує голова представництва НАТО в Україні Александер Вінніков, пакет невійськової допомоги Альянсу Україні включає 40 різних заходів та напрямків, зокрема у галузі безпеки та оборони, «втім, союзники мають намір запровадити і нові напрямки, серед них головний це створити платформу для обміну інформацією про методи гібридної війни, щоб проводити дослідження та ділитися знаннями, де знання, отримані Україною за останні три роки, є досить цінними». Серед нових впроваджених програм Александр називає «Наука для миру та безпеки» це програма з розвитку стратегічних комунікацій. Альянс фокусується на допомозі Україні з тим, щоб країна могла стрімко розвиватися, протистояти агресії, але водночас впроваджувати реформи, досягати верховенства права та пришвидшувати демократичні процеси (Вінніков, 2021)

Отже, гібридні загрози є не передбачуваними та нестандартними, тому важливо співпрацювати з іншими країнами та переймати їх досвід щодо запобігання гібридних загроз.

#### **Список використаних джерел:**

1. Hagelstam, A. (2018, листопад 23) Співпраця заради протидії гібридним загрозам URL: <https://www.nato.int/docu/review/uk/articles/2018/11/23/spvpratsya-zaradi-protid-gbridnim-zagrozam/index.html>
2. Україна-НАТО: спільна невійськова співпраця у протидії гібридній війні URL: [http://ucipr.org.ua/index.php?option=com\\_content&view=article&id=516:ukra-na-nato-sp-lna-nev-yskova-sp-vprasya-u-protid-g-bridn-y-v-yn&catid=15&Itemid=208&lang=ua](http://ucipr.org.ua/index.php?option=com_content&view=article&id=516:ukra-na-nato-sp-lna-nev-yskova-sp-vprasya-u-protid-g-bridn-y-v-yn&catid=15&Itemid=208&lang=ua)
3. 11 травня 2021 р. Голова Представництва НАТО в Україні Александер Вінніков на Всеукраїнському Форумі «Україна 30» URL: <https://www.youtube.com/watch?v=VjfaG-eE8cI>

## **РОБОТА ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ ПІД ЧАС КАРАНТИНУ**

**Харчук О.Г.,**

к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту, публічного управління та адміністрування

Державний університет інфраструктури та технологій, м. Київ, Україна

**Рубан О.С.,**

здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

Державний університет інфраструктури та технологій, м. Київ, Україна

Спалах COVID-19 на початку 2020 року, що перетворився на масштабну пандемію та подальші карантинні обмеження суттєво вдарили майже по всіх сферах бізнесу як в Україні, так і у світі.

Багато підприємців стикнулися з тим, що тримати бізнес працездатним під час карантину та повернути до нормального функціонування після карантинних умов, буде досить складно. Тому перед багатьма підприємцями постало питання: «Як зберегти свій бізнес на плаву, не стати банкрутом та зберегти персонал?».

У 2020 році під час першого карантинного локдауну проводилось опитування підприємців. Майже 60% опитаних власників бізнесу продовжували діяльність під час обмежень (до цієї категорії в основному відносились великий та середній бізнес), 29% - припинили роботу (більшу частку становив мікробізнес). Також опитування показало, що 51% підприємств здатні протриматись лише 1 місяць.

Про це свідчать результати опитування, проведеного Спілкою українських підприємців. Підкреслюється, що в умовах карантину:

- кожен четвертий бізнес зможе витримати 2-3 місяці і не збанкрутувати;
- "6% підприємців повністю закрили бізнес, у цю категорію потрапив переважно мікро- та малий бізнес;
- лише 3% респондентів вказали, що їхній бізнес зможе працювати тривалий час за необхідних умов (орендні канікули, віддалений доступ для співробітників, перегляд бізнес-моделі) (51% підприємств в умовах карантину здатні протриматись лише 1 місяць – опитування, 2020).

Трудовий кодекс України надає більшого трудового захисту робітникам ніж роботодавцям, чим зміцнюють позиції працівників, але й тим самим обмежують роботодавця при кризових ситуаціях в короткий час зменшити витрати на персонал (Code of Labor Laws of Ukraine, 2021).

Розглянуто чотири можливих рішення для адаптування підприємств до кризових ситуацій.

1. Відпустка за власний рахунок. Під час коронакризи, одним з варіантів рішення проблеми із витратами на персонал стали відпустки за власний або за рахунок підприємства (оплачувана, або неоплачувана). На той час тривалість карантину була невідома, а така опція дала можливість зберегти ключових працівників, забезпечивши їх оплачуваною відпусткою та в той же час зменшити витрати на персонал, відправивши частину працівників у відпустку за власний рахунок (Михайлишина, 2020).

Згідно з законодавством, гарантована державою щорічна оплачувана відпустка в Україні має становити не менше 24 календарних днів, тоді як відпустка за власний рахунок обмежувалася лише 15 календарними днями на рік.

Щоб полегшити адаптацію, обмеження на неоплачувану відпустку були зменшені з 15 днів на рік до необмеженої кількості днів під час карантину. За законодавством роботодавець не може примушувати працівника взяти



неоплачувану відпустку, але під час карантину велика кількість працівників була змушена це зробити, на час карантинних обмежень (Code of Labor Laws of Ukraine, 2021).

2. Програма виплат з часткового безробіття. Малі та середні підприємства, які були змушені припинити свою діяльність на термін карантинних обмежень, могли подати заявку на державну підтримку за програмою виплат з часткового безробіття.

Виплати з часткового безробіття мали забезпечити зменшення операційних витрат виробництва та перекласти витрати на утримання персоналу з підприємства на державу. Програма послабила наслідки жорсткого трудового законодавства для компаній, адже юридично вони не мали права негайно звільняти працівників. Компенсація виплачувалась роботодавцю, який потім розподіляв її серед працівників (Михайлишина, 2020).

3. Скорочення робочого часу працівників. Після довготривалих карантинних обмежень, як наслідок, суттєво впав попит на низку товарів та послуг.

Тому ще одним рішенням для зниження витрат на утримання робітників стало зменшення їх робочих годин. Законодавство дозволяє зменшення заробітніх плат лише у тому випадку, якщо відбулося зменшення робочих годин відповідно. Але без згоди працівника роботодавець не може зменшити робочі години (Code of Labor Laws of Ukraine, 2021).

На практиці ж чинився тиск у сторону працівників перейти на неповну зайнятість, щоб не доводилось чекати закінчення обмежень. Працівники були змушені писати заяви про перехід на неповну зайнятість, а це дало можливість роботодавцям скоротити зарплатні. Дані карантинного періоду свідчать, що середньомісячна кількість відпрацьованих годин скоротилася на 15% у березні-квітні 2020 року майже у всіх галузях. У найбільш постраждалій галузі – послуг з дозвілля та гостинності – середня кількість відпрацьованих годин скоротилася майже на 70% в період з лютого по квітень 2020 року.

4. Звільнення працівників. Звільнення є одним з методів зниження витрат на утримання персоналу. Якщо криза короткострокова, то для підприємця краще зберегти трудові відносини, особливо з кваліфікованими працівниками. Але у випадку кризи з коронавірусом не можна було точно вказати, як довго вона триватиме, тому компаніям доводилось звільняти частину персоналу (Sakhno, Zakha, Repko, 2021).

#### **Список використаних джерел:**

1. 51% of enterprises in quarantine conditions are able to last only 1 month - survey. 2020. URL: <https://www.epravda.com.ua/news/2020/04/2/658865/>
2. Code of Labor Laws of Ukraine. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08>

3. Mihaylishina, D. (2020). What was the situation on the labor market during the quarantine and whether there is a recovery? Analytical note. Center for Economic Strategy URL: <https://ces.org.ua/labor-market-during-quarantine-ukraine/>

4. Sakhno A., Zakhra, D. and Repko M. (2021). Adaptation of the Ukrainian labor market during the COVID-19 pandemic: analysis and recommendations. Policy research. Berlin/Kyiv. URL: [https://ces.org.ua/wp-content/uploads/2021/02/UA\\_GET\\_UKR\\_PS\\_01\\_2021\\_UA.pdf](https://ces.org.ua/wp-content/uploads/2021/02/UA_GET_UKR_PS_01_2021_UA.pdf)

## **ІНФОРМАЦІЙНІ ТА СМИСЛОВІ ЗАГРОЗИ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕЦІ З БОКУ РОСІЙСЬКОЇ ФЕДЕРАЦІЇ**

**Худов Г.В.,**

д.т.н., професор, начальник кафедри тактики радіотехнічних військ,  
Харківський національний університет Повітряних Сил імені Івана  
Кожедуба, м. Харків, Україна

**Хижняк І.А.,**

к.т.н., докторант науково-організаційного відділу,  
Харківський національний університет Повітряних Сил імені Івана  
Кожедуба, м. Харків, Україна

За останній час прикладів використання технологій інформаційно-психологічного впливу для маніпулювання громадською думкою стало все більше і таке маніпулювання стає вже неприхованим. Активно розвиваються технології, які прирошують можливості інтернету та засобів масової інформації, оперативно поширюють необхідну інформацію на широкі кола аудиторії. Такому явищу не надавали значення, поки з дня окупації Криму навесні 2014 року не заговорили про гібридну, психологічну, віртуальну, інформаційну, смислову та цивілізаційну війни.

Експерти вважають, що операція з незаконного захоплення Кримського півострова готувалася тривалий час і просто чекала на слушну нагоду. Згодом через пряме втручання Російської Федерації та підтримку сепаратистських рухів виникла загроза втрати також Донецької та Луганської областей. Такі плани готувалися не один рік, може навіть не одне десятиліття, й є усі ознаки як інформаційної війни, так і смислової, які, в свою чергу, є частинами гібридної війни.

Ключовою відмінністю смислової війни від інформаційної є її кінцева мета. Сміслові загрози спрямовані на ураження не системи знань і суджень, а цілої системи цінностей, картини світу об'єкта агресії, а інформаційні загрози мають на меті введення в оману масової чи індивідуальної свідомості, виведення з ладу або десинхронізацію процесів управління суспільством та захист власних центрів прийняття політичних рішень (Горбань, 2015).

Аналізуючи ситуацію всього, що сталося на територіях Кримського півострову, Донецької та Луганської областей, можна зробити висновок, що з одного боку форми та методи ведення інформаційної та смислової війни, технології та засоби таких загроз є простими та примітивними. Але з іншого боку – заздалегідь спланований та розроблений план дій та застосування визначених загроз може бути досить успішно реалізованим. У зв'язку з тим, що при веденні смислових та інформаційних війн немає жертв, ніхто не позбавляється матеріальних цінностей, відсутнє кровопролиття, руйнування та втрати, а на початковому етапі ведення війни – навіть усвідомлення загрози, то й ставлення до даних загроз є дещо легковажним.

Слід визнати, що більшість українці та навіть влада не були готові до смислових та інформаційних загроз з боку Російської Федерації, вважаючи її дружнім сусідом. Але, в результаті таких "примітивних та простих" загроз зрадили та перейшли на сторону Російської Федерації тисячі українських не тільки простих робітників та безробітних, а й військових, державних чиновників, митників, суддів, тобто тих, хто давав присягу на вірність українському народові. Й Україна досі не відійшла від такого шоку. А на території Донецької та Луганської областей й на сьогоднішній день живе багато проросійське налаштованого населення, котре в любий момент може повести себе в інтересах ворога.

На жаль, продовження смислової та інформаційної агресії розгортається на наших очах й сьогодні. У межах впливів інформаційних та смислових загроз активно використовуються такі підходи, як маніпулювання, навіювання, програмування й пропаганда.

Розглянуто тактики проведення інформаційних та смислових війн. На сьогоднішній день, особливо цінними для розгортання таких війн, так званих "полем битви в інформаційних і смислових протистояннях", стали поширення серед населення інтернету та соціальних мереж. Саме тому необхідно якомога ретельно проводити добір інформації та подій, які вирішено висвітлювати та поширювати.

Першочерговим завданням усіх державних, громадських, наукових, експертних, журналістських інституцій є розробка ефективних термінових заходів щодо нейтралізації інформаційно-диверсійної діяльності Російської Федерації проти України та протидії її подальшому розгортанню.

За певний період часу на власному прикладі вже напрацьовані практичні рекомендації щодо протидії інформаційним та смисловим загрозам, а саме (Жадько, 2018):

- свідомий захист національних цінностей, наявність національної моделі розвитку, подолання песимізму;
- заперечення лише підсилюють вплив, заборони дієві;
- асиметрична відповідь;
- медіаграмотність і відкритий доступ громадян до знань про маніпуляції.

Також ефективними засобами протидії інформаційним та смисловим загрозам є професіоналізм, відповідальність, пошук і продукування смислів як у окремих повідомленнях, особливо у сенсаційних, так і у новинах та виданнях, незалежність, «сильний текст й позиція» та посилення авторитету засобу масової інформації.

#### Список використаних джерел:

1. Горбань, О. Ю (2015). Інформаційна війна проти України та засоби її ведення. *Вісник НАДУ*, 1, 136-141.
2. Жадько, В. О. (Ed). (2018). *Гібридна війна і журналістика. Проблеми інформаційної безпеки*. Навчальний посібник. Київ: Видавництво Національного педагогічного університету імені М. П. Драгоманова.
3. Почепцов, Г.Г. (2016). *Смисли і війни: Україна і Росія в інформаційній і смисловій війнах*. Київ : Видавничий дім «Києво-Могилянська академія».

## ГІБРИДНІ ЗАГРОЗИ В УКРАЇНІ ТА МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД У ПРОТИДІЇ

**Чопко Н.С.,**

к.е.н, доцент, доцент кафедри менеджменту, Львівський національний університет імені Івана Франка, м. Львів, Україна

**Башуцька Л.М.,**

здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти, Львівський національний університет ім. Івана Франка, м. Львів, Україна

Сучасні умови міжнародного середовища характеризуються розвитком економіки та міжнародних норм права, зростанням рівня науково-технічного прогресу та інноваційних технологій. Однак на заваді загальносвітовому благополуччю постало нове явище «гібридна загроза».

Дослідження даного питання є актуальним, оскільки проблема «гібридної загрози» піднімається не лише у наукових колах, а й на різних рівнях управління з метою забезпечення безпечних умов функціонування всіх сфер.

Гібридні загрози несуть небезпеку українському суспільству зокрема й через свою непередбачуваність.

Цю проблематику порушують багато вітчизняних та зарубіжних науковців, а саме: Л. Акімова, Е. Бухвальд, З. Гбур, С. Лазаренко, В. Ліпкан, А. Лисачок, Є. Магда, В. Мартинюк, Н. Словацька, М. Saarelainen.

Єдине визначення і трактування гібридної загрози сьогодні відсутнє, тому, на мою думку, варто навести визначення поняття "гібридна загроза".

Наприклад, в НАТО гібридні загрози визначено як такі, що створюються супротивником, з можливістю одночасно застосовувати традиційні та нетрадиційні засоби, залежно від потреби для досягнення своїх цілей.

Науковець В. Ліпкан вважає, що гібридна загроза — це процес встановлення зовнішнього управління суб'єктом над об'єктом управління, встановлення тотального контролю над сферою державного управління, в якому вирішальну роль відіграють інформаційні засоби (Акімова, 2018)

Також варто зазначити, що Наукова служба Європейського парламенту розглядає гібридну загрозу як метафору, яка охоплює різноманітні дилеми та складнощі, пов'язані зі змінами в світі.

В Україні під загрозою виявились практично усі сфери суспільного життя - економіка, політика, культура пам'яті та інформаційного споживання, навіть ідентичність. Звичайно, це впливає на процеси управління та адміністрування.

Аналіз наукових джерел дозволив нам визначити головні загрози економічній безпеці України, ідентифікація яких необхідна для забезпечення національної безпеки (Акімова, 2015). Зокрема такими загрозами з року в рік є:

- значна частка безробіття,
- депресивний інвестиційний клімат,
- значний рівень державного боргу,
- неконтрольовані владними органами міграційні процеси,
- політична нестабільність тощо.

Для того, щоб протидіяти таким гібридним загрозам слід акумулювати зусилля владних та громадських організацій, зокрема уряд повинен залучити до вирішення даних проблем не лише усі міністерства та відомства, недержавні організації, громадянське суспільство, бізнес, а також силові структури. Така діяльність може бути реалізована в повідомленні правоохоронних органів щодо виявлених фактів дезінформації, пропаганди чи злочинів проти держави; проведені конференцій та семінарів для зіставлення думок, щодо подолання гібридних загроз тощо. Але, на жаль, зараз ми можемо бачити зневіру громадян України щодо можливостей бути почутими державою, їхнього впливу на прийняття управлінських рішень. Тому, на мою думку, одним з перших етапів подолання таких загроз, є мотивація до проявів активної громадянської позиції та сприяння законодавства цьому (Бусол, 2020).

Що стосується міжнародного досвіду, то в Європейському союзі чітко ідентифікували «гібридні загрози», визначили заходи протидії та розробили низку документів.

Загалом, у країнах ЄС поступово відмовляються від формату засідань на користь онлайн-консультацій з громадськістю. Тому ефективною технологією для покращення громадянської участі є використання онлайн-платформ для залучення населення до прийняття рішень. Таким чином, в Євросоюзі вдалося створити дієздатну структуру для розвитку громадянського суспільства і стабільного діалогу між державою суспільством.

Аналітичні структури ЄС виокремили такі сфери протидії гібридним загрозам як інформаційна сфера, енергетика, транспорт та інфраструктура, космос, військова сфера, охорона здоров'я і продовольча безпека, кіберпростір, фінансова сфера, промисловість, громадськість.

У травні 2017 року там створили Центр аналізу гібридних загроз ЄС (EU Hybrid Fusion Cell). На цю структуру покладається завдання збору, аналізу і доведення відкритої та закритої інформації стосовно індикаторів та попереджень про гібридні загрози. Цей Центр підводить гібридні загрози під єдиний європейський знаменник та доводить відомості про них, у тому числі й у формі «Гібридного Бюлетеня» (Hybrid Bulletin), до інституцій Євро Союзу і країн-членів Євросоюзу (Гбур, 2018).

Незважаючи на спробу комплексного підходу ЄС до протидії гібридним загрозам, цей напрям безпеки все ще розглядається як набір заходів тактичного характеру з протистояння окремо взятим ризикам.

У Євросоюзі, хоча й відзначено виникнення гібридних загроз через російську агресію проти України, не ідентифікується єдине джерело таких гібридних загроз, котре вже, практично, загрожує безпеці в Європі, — Російська Федерація. Причина цього полягає у відсутності єдності всередині ЄС. Щоразу продовження санкцій проти РФ «іде зі скрипом». Багато країн-членів ЄС зацікавлені у продовженні економічної співпраці з Росією, навіть якщо це шкодить іншим країнам-членам. Усе ж деструктивна стосовно ЄС політика Росії примушує Євросоюз дедалі чіткіше ідентифікувати Росію як джерело гібридних загроз європейській безпеці, і з кожним оновленим документом ЄС у сфері безпеки ця тенденція проявляється все чіткіше (Акімова, 2018).

Отже, з досвіду провідних країн світу Україна може використати для себе наступні кроки:

- протидія корупції;
- створення ефективного механізму державного управління;
- створення системи територіальної оборони;
- взаємодія силових структур із громадськістю у протидії загрозам;
- подолання радянської спадщини;
- реформування сфери оборони та зміна ставлення суспільства до неї.

У будь-якому випадку, забезпечення безпеки суспільства має дійсно стати системою, до якої залучені не тільки силові структури, але й неурядові організації, приватний сектор, бізнес, наука, незалежні ЗМІ. Тільки комплексний всеохоплюючий підхід дозволить консолідувати суспільство і забезпечити його безпеку. Такий підхід може стати прикладом для інших країн Східного партнерства, які потерпають від гібридних загроз. Кожен громадянин має пишатися Україною так само, як у Республіці Сінгапур, яка подолала корупцію, та населення якої зараз пишаються своєю державою.

Запровадження вищенаведених кроків дозволить Україні досягти стабільного та ефективного розвитку економіки та всіх сфер управління.

#### **Список використаних джерел:**

1. Акімова, Л.М. (2018). Аналіз гібридних загроз економічній безпеці України. Міжнародний досвід та українські реалії. *Журнал «Інвестиції:*

практика та досвід». № 22. 110-115. URL: <http://www.investplan.com.ua/?op=1&z=6398&i=17>

2. Акімова, Л.М. (2015). Теоретичні основи державного управління розвитком національної безпеки. *Державне управління: удосконалення та розвиток: електронне наукове фахове видання*. № 5. URL: <http://www.dy.nauka.com.ua/?op=1&z=1210>

3. Бусол, О. (2020). Гібридні загрози: чи вистоїть Україна? *Юридичний вісник України*. URL: <https://yvu.com.ua/gibrydni-zagrozy-chy-vystoyit-ukrayina/>

4. Гбур З. В. Актуальні гібридні загрози економічній безпеці України. *Журнал «Інвестиції: практика та досвід»*. №7. 97-99. URL: <http://www.investplan.com.ua/?op=1&z=6027&i=19>

5. Мартинюк, В. (2018) *Гібридні загрози Україні і суспільна безпека. Досвід ЄС і східного партнерства*. Київ.

## ГЕОПОЛІТИЧНИЙ КОНФЛІКТ МІЖ УКРАЇНОЮ ТА РОСІЙСЬКОЮ ФЕДЕРАЦІЄЮ

**Чорна В.Д.,**

здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

Дніпропетровського державного університету внутрішніх справ, м.Дніпро,  
Україна

**Сергієнко Т.І.,**

к.політ.н., доцент, доцент кафедри міжнародних відносин

Дніпропетровського державного університету внутрішніх справ, м.Дніпро,  
Україна

Актуальність обраної теми, обумовлена активізацією боротьби Росії за геополітичний вплив у регіоні через спроби повернення свого домінування. Так, у 2014 році розпочався збройний конфлікт з боку Російської Федерації на території України. Цю подію сміливо можна віднести до розряду значних у геополітичному вимірі. Перш за все, ці події пов'язані з геополітичними змінами, які торкнулися європейського простору та похитнули світовий добropорядок, який склався ще за часів закінчення II-ої Світової війни. Засвідчимо, що внаслідок військової агресії з боку РФ відбулися певні геополітичні зміни, які докорінно змінили долю деяких країн, так і всієї світової спільноти.

В роботах відомих істориків був досліджений геополітичний контекст ходу українсько-російської війни. Вивчення певних досліджень та позицій потребує детального розгляду та аналізу. Початок війни між Україною та Росією у 2014 р. багато для кого став несподіванкою. До цього моменту лише деякі аналітики та політики могли припускати і стверджувати, що ця подія може бути реальністю. Достатньо згадати хоча б відому публікацію ще 1993р.

в «ForeignAffairs» американського вченого та аналітика Джона Міршаймера, дезазначалося про ймовірність такої події в майбутньому (Дністрянський, 2019)

Військові дії розпочалися у 2014 року, але до цього, були певні події, які свідчили про неминучість розгортання даного конфлікту. Отже, розглядати дане питання слід не в контексті того, чи пов'язане настання військового конфлікту з певним політичним курсом, який обрала Україна, а скоріш проблематика виникнення цього конфлікту пов'язана з появою розбіжностей у різних поглядах на політичні питання. Тобто, українське суспільство належить до європейської цивілізації, в свою чергу, Російська Федерація – типовий приклад квазіцивілізації.

Нині, у 2021 році можемо засвідчити, що ситуація щодо українсько-російської війни далека від вирішення. Науковці вважають, що неможливо врегулювати збройний конфлікт, адже у ньому задіяні не лише дві держави, але й неформальні політичні еліти – представники іноземних держав. Війна має чіткий характер, не дивлячись на те, що деякі вважають, що військовий конфлікт є гібридним. Зауважимо, що інформація про українсько-російський конфлікт не сприймається не лише на світовому рівні, але й на місцевому, тобто в Україні. Спочатку необхідно більш чітко сформулювати позицію для населення, щоб згуртувати останніх. Так, сучасна геополітична ситуація свідчить про те, що на міжнародному рівні зникло таке явище як «правила гри» та «світовий порядок». Аналізуючи історію становлення міжнародних відносин, можемо засвідчити, що після руйнації кожної системи у міжнародних стосунках починається період турбуленції. Наприклад, якщо завершення Вестфальської системи супроводжувалося Наполеонівськими війнами, в які поринула вся Європа, то завершення Віденської та Версальсько-Вашингтонської систем – уже руйнівними Першою та Другою світовими війнами. Новий же світовий порядок було встановлено Ялтинсько-Потсдамськими угодами 1945р., впродовж існування якого йшов процес так званої «холодної війни». Це був все ж таки стабільний період міжнародних відносин, хоча він і супроводжувався протистояннями у В'єтнамі та Афганістані, Помаранчевою революцією, серією масових вуличних протестів, революцій та внутрішніх військових конфліктів у низці арабських країн, що почалися наприкінці 2010 року в Тунісії тривають у деяких країнах донині тощо (Масляк, 2015).

Щодо ситуації, яка виникла між Україною та Російською Федерацією, в якості каталізатора неминучих процесів слід вважати Російську Федерацію, яка вважає себе наступником СРСР. Очільники країни-агресора чітко перейняли позицію авторитарного управління, тобто вони повністю перейшли до застосування ідеологічних та практичних методів СРСР (Арабаджиєв, Сергієнко, 2015). З боку держави агресора активно просувається думка, що конфлікт з Україною виник через США, адже з боку США були спроби приближення до російських кордонів. Складовою частиною процесу вважається й геополітична орієнтація з боку США стосовно України. Однак ця позиція є



необґрунтованою, адже конфлікт призвів до гибелі тисячі людей. Зазначимо, що гибель людей у такій кількості в Центральній Європі, та ще й після підписання важливих міжнародних документів, які повністю переконували у зворотному, тобто міжнародні угоди повністю виключали можливість виникнення військового конфлікту. Обидві держави є учасниками більшості міжнародних документів, в основі яких закріплений важливий міжнародний принцип мирного врегулювання спорів.

Геополітична кон'юнктура для України складається дуже негативно. Тому, Україні необхідно працювати в усіх напрямках, що пов'язані з геополітикою. Налагодження стосунків лише у внутрішньому просторі ніяких питань насправді вже не вирішує. Бо далі виникає питання – а хто з ким? Чи знову виникає привид багатовекторності (тобто ні з ким?)? 2020-2021 роки є небезпечними з тієї позиції, що незадоволеність громадян внутрішньою ситуацією може призвести до їх хитання з однієї сторони в іншу. Тому, досить важливо проаналізувати зміст Марка Туллія Цицерона: «Краще поганий мир, ніж гарна війна». Соціологічні матеріали на сьогодні показують, що в Україні існує досить значний прошарок населення, який висловлюється за війну. І це передовсім є свідченням відсутності авторитетної політичної еліти, яка б відстоювала позиції миру (Погорільська, 2014).

Окрім цього, слід зазначити, що на окупованих територіях України відбуваються численні зміни, які демонструють, що влада змінюється. Окремі процеси будуть виникати й надалі. Постає питання, чи готова на сьогодні Україна реагувати на відповідні міжнародні виклики, чи вплинуть відповідні зміни на геополітичну ситуацію в цілому. На жаль, у нашому суспільстві ситуація не розглядається як війна, військовий конфлікт з реальними загрозами. Тому, треба чітко визначити соціальну, гуманітарну та мілітарну складову, щоб сформулювати перспективи розвитку геополітичної ситуації на майбутнє.

Окрім цього, про продовження і поглиблення геополітичних протистоянь на фоні українсько-російської війни свідчить і цілий ряд подій уже на початку 2018, поглиблення відповідних протистоянь триває й надалі. Першими протистояннями слід вважати наступні дії з боку держави агресора: погроза застосування ядерної зброї з боку Російської Федерації, початок газового конфлікту, який розпочався у березні 2018 році й надалі триває. Відповідні дії отримали у науці назву «кремлівський стиль поведінки». Тому говорити, про примирення без застосування сили неможливо (Шаблій, 2015).

Підсумовуючи слід зауважити, що нині геополітична ситуація для України та всього народу є несприятливою. Геополітичні перетворення, які розпочалися у 2004 році продовжуються й надалі. Головні світові лідери не готові до мирного врегулювання військового конфлікту, а отже, без підтримки з боку Європи врегулювання конфлікту є неможливим. Очевидно, що українсько-російська війна не буде вирішена найближчим часом, аж до моменту, поки не відбудеться переформатування міжнародних відносин у загальносвітовому масштабі, до створення нової міжнародної системи.

### Список використаних джерел

1. Арабаджиев Д.Ю., Сергієнко Т.І. (2019) Маніпулювання свідомістю суспільства в умовах інформаційної та гібридної війни в Україні. *Гілея: науковий вісник*. К.: «Видавництво «Гілея», 146, 12-15.
2. Дністрянський М. С. (2019) Чи можливо узгодити установки геополітичної свідомості та глобальні геополітичні тренди. *БІНТЕЛ. Журнал геополітичної аналітики*, 4, 37-43.
3. Масляк, П.О. (2015) Перманентна революція в Україні: геополітика і геостратегія. *Львівська суспільно-географічна школа: історія, теорія, українознавчі студії*. Львів: ЛНУ ім. Івана Франка, 293-303.
4. Погорільська, І.І. (2014) Сучасні геополітичні дослідження: вплив традицій і тиск перспективи. *Актуальні проблеми міжнародних відносин*, 120, 37-43.
5. Шаблій, О.І. (2015) Геополітичні виклики України. *Львівська суспільно-географічна школа: історія, теорія, українознавчі студії*. Львів: ЛНУ ім. І. Франка, 303–317.

УДК 338.246.8

## НАЦІОНАЛЬНА БЕЗПЕКА ЯК ОБ'ЄКТ УПРАВЛІННЯ АНТИКРИЗОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

**Шведун В.О.,**

д. н. держ. упр., професор, професор кафедри публічного управління та підприємництва,

Національний аерокосмічний університет ім. М.Є. Жуковського «Харківський авіаційний інститут», м. Харків, Україна

**Рубан А.В.,**

к.н. держ. упр., доцент кафедри наглядово-профілактичної діяльності,

Національний університет цивільного захисту України, м. Харків, Україна

Національна безпека являє собою трансформаційне складне, багатоаспектне, багаторівневе явище, і розглядається як суспільний феномен, як теорія і процес, як показник становища держави в світовому співтоваристві.

Кожне співтовариство в особі етносу чи нації зберігає себе і забезпечує своє майбутнє тільки в тому випадку, якщо воно буде об'єднано усіма своїми членами з метою збереження єдності, цілісності тільки через підпорядкування загальному цілому тих прагнень й інтересів, які окремі його представники створюють і формують, щодо безпеки співтовариства і кожної особистості. Національні інтереси зумовлюють зміст, відображення і втілення традицій, звичаїв, норм і культури багатонаціонального співтовариства (Євсюков, Шведун, 2021; Рубан, 2019 а).

Ототожнення безпеки з захищеністю історично походить від поняття державної безпеки як стану захищеності держави від загроз внутрішнього та зовнішнього походження.

В результаті склалося традиційне розуміння безпеки, що дещо змінило форму, але залишилося домінуючим.

Невизначеність дефініції «безпека» проявляється в поширеності таких словосполучень, як «система безпеки», «стратегія безпеки», «проблеми безпеки» тощо.

У міру розвитку понятійного апарату теорії безпеки вдосконалюється і зміст наукових напрямів, що присвячені проблемі забезпечення безпеки як людської, так і суспільної, а також загальнодержавної безпеки в цілому. Різноманітність сфер, в яких виникають небезпеки, істотні відмінності в причинах, які їх породжують, і в самому характері їх прояви викликають необхідність дуже різних за своїм змістом спеціальних досліджень, що дозволяють виробляти відповідні заходи безпеки. Саме таким чином проявляється невизначеність категорії «безпека» й ототожнення її з терміном «національна безпека» (Мельниченко, 2015; Рубан, 2019 б).

Виходячи з наведеного вище, логічно визначати безпеку як здатність задовольняти ті потреби, які необхідні для самозбереження, самовідтворення та самовдосконалення з мінімальним ризиком для їх базових цінностей. При цьому під базовими цінностями слід мати на увазі займану людьми територію і історично апробований уклад життя, а під ризиком – міру небезпеки, яка одночасно характеризує і можливість заподіяння конкретного збитку, і його очікувану величину.

Інакше кажучи, безпеку необхідно визначати не як «стан чиєсь захищеності», а як властивість деякої системи залишатися цілісною та життєздатною тривалий час, тоді як офіційно визначене поняття «захист» слід доповнити прогнозуванням і своєчасним попередженням загроз і викликів, що перешкоджають цілісності й життєздатності соціальної системи, або завчасною ліквідацією чи уникненням відповідних загроз.

Дефініція національної безпеки, маючи глибоке історичне коріння, постійно видозмінюється і за своєю суттю може бути ототожнена з основною характеристикою життєзабезпечення людини, аспекти розгляду якої мають діапазон від її фізіологічного стану до соціального» (Євсюков, Шведун, 2021; Мельниченко, 2015; Рубан, 2019 а; Рубан, 2019 б; Ситник, 2004).

### Список використаних джерел:

1. Євсюков, О.П., Шведун, В.О. (2021). Сучасні концепції забезпечення державного управління соціальної та економічної безпеки держави. *Інвестиції: практика та досвід*, № 4, 82 -85.
2. Мельниченко, О.А. (2015). Економічна безпека як складова національної безпеки. *Молодий вчений*, № 2 (17), 1230-1233.
3. Рубан, А.В. (2019 а). Розвиток державної політики щодо забезпечення

національної безпеки. *Вісник Національного університету цивільного захисту України. Серія «Державне управління»*, Вип. 1 (10), 60-64.

4. Рубан, А.В. (2019 б). Формування дієвих механізмів вирішення проблем державного регулювання у сфері національної безпеки. *Публічне управління і адміністрування в Україні*, № 11, 141-143 .

5. Ситник, Г.П. (2004). *Державне управління національною безпекою України* : монографія. Київ : Вид-во НАДУ.

## ПОДАТКОВА БЕЗПЕКА ТА ЗАГРОЗИ В ОПОДАТКУВАННІ ОПЛАТИ ПРАЦІ

**Шуляренко С.М.,**

к.е.н., доц., зав. кафедри обліку і оподаткування

Державний університет інфраструктури та технологій, м. Київ, Україна

**Приходько Т.М.,**

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти

Державний університет інфраструктури та технологій, м. Київ, Україна

Стан економічної безпеки, яка є складовою національної безпеки країни, визначає її податкова система і податкова політика. Як регулятори, податки відіграють визначальну роль в забезпеченні ефективності і стабільності економічного розвитку держави. Забезпечення податкової безпеки слід розглядати як окремий інструмент впливу на економічну безпеку, який допоможе досягти збалансованості інтересів держави, бізнесу і суспільства в сфері оподаткування.

Поняття «податкова безпека» визначається науковцями по-різному: як стан захисту інтересів платників податків, як здатність податкової системи вчасно виконувати функції, як вміння і спроможність реагувати на ризики і загрози, інші. Найбільш ґрунтовно визначає податкову безпеку Ірина Цимбалюк (Колективна монографія, 2013) як такий стан податкової сфери держави, для якого характерним є захищеність інтересів суб'єктів податкових відносин, стійкість і економічна незалежність податкової системи, що проявляється у стабільності податкового законодавства; здатність податкової системи до розвитку і вдосконалення, спроможність своєчасного виявлення та запобігання потенційних загроз у сфері оподаткування та здатність системи оподаткування в повній мірі реалізовувати усі функції податків як фіскальної так і регулюючої та соціальної з метою максимального узгодження інтересів держави та платників податків.

Наявність оптимального рівня податкової безпеки на рівні підприємства означає, що суб'єкт господарювання достовірно відображає базу оподаткування, повністю й вчасно сплачує нараховані податки, адміністрування цього суб'єкта зі сторони контролюючих органів мінімальне і

прозоре, а в частині оподаткування оплати праці – наймані працівники задоволені рівнем оплати праці, порядком нарахування і сплати податків/внесків.

Розміри податків на оплату праці часто визначають не лише рівень оплати праці, а й рівень тінізації бізнесу, є причиною влаштування шукачами на роботу в зарубіжних країнах з меншими податками на працю.

В Україні до обов'язкових утримань при розрахунках за заробітною платою відносяться податок з доходів фізичних осіб та військовий збір.

Податок з доходів фізичних осіб утримується шляхом множення загального оподаткованого доходу, зменшеного на суму соціальної пільги (за наявності), на ставку податку (18%). Відповідно до Податкового кодексу України (ПКУ, ст. 169.4.1, 2010) податкова соціальна пільга застосовується до доходу, якщо його розмір не перевищує суми, яка дорівнює сумі місячного прожиткового мінімуму, діючого для працездатної особи на 1 січня звітного податкового року, помноженої на 1,4 та округленої до найближчих 10 гривень.

Розділом XX Перехідні положення Податкового кодексу України (підрозділ 10, ст. 16<sup>-1</sup>, 2014) встановлено, що тимчасово, до набрання чинності рішенням Верховної Ради України про завершення реформи Збройних Сил України, встановлюється військовий збір. Платниками військового збору є платники податку з доходів фізичних осіб. Утримувати збір із доходів фізичних осіб та сплачувати його до бюджету повинні податкові агенти. Об'єкт оподаткування військовим збором – це доходи із джерелом виплати з України у формі заробітної плати, інших заохочувальних та компенсаційних виплат і винагород, у тому числі за цивільно-правовими договорами.

На всі види заробітної плати, допомоги з тимчасової непрацездатності роботодавці зобов'язані нараховувати і сплачувати єдиний соціальний внесок до системи загальнообов'язкового державного соціального страхування, який призначений забезпечити захист прав застрахованих осіб на отримання страхових виплат (лікарняний, нещасний випадок на виробництві, пенсійне страхування тощо). Цей вид платежів офіційно не відноситься до податків і Податковим кодексом не регламентується, проте з огляду на його обов'язковість, а також наявність відповідальності за його несплату роботодавці і фізичні особи-підприємці вважають його податком.

Єдиний соціальний внесок нараховується в розмірі 22% до визначеної статтею 7 Закону України «Про збір та облік єдиного внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування» (2010) бази нарахування.

Під час обчислення ЄСВ потрібно враховувати мінімальне і максимальне обмеження. Розмір максимальної величини бази нарахування єдиного внеску дорівнює 15 розмірам мінімальної заробітної плати – з 01.12 по 31.12.2021 р. становить 97 500 грн. Мінімальна заробітна плата, з якої потрібно сплачувати страховий внесок з 01.12 по 31.12.2021 р., дорівнює 6 500 грн. Якщо працівнику за якихось підстав було нараховано заробітну плату в розмірі меншому, ніж

мінімальна, роботодавець повинен сплатити ЄСВ у мініальному розмірі. Ця норма не поширюється на осіб, які працюють за сумісництвом.

Для працюючих інвалідів ставка ЄСВ становить 8,41%. Застосовувати цю ставку можна лише щодо осіб з інвалідністю (за наявності документу, що підтверджує встановлення працівникові інвалідності).

За останніми даними, ухилення від сплати податків та зборів під час виплати заробітних плат складає 60-230 млрд. гривень щороку, а щорічні втрати бюджету від них сягають від 24 до 94 млрд. На цей час за різними оцінками рівень тінізації заробітних плат складає 33-50%. За показником навантаження на заробітну плату (номинал 41,5%(18+1,5+22), ефективна ставка – 34%) Україна випереджає значну кількість розвинених країн. Наприклад, США (із навантаженням 31,7%), Японію (32,6%), Британію (30,9%), Канаду (30,9%), Австралію (28,6%), Південну Корею (22,6%), Ізраїль (22,1%), Швейцарію (21,8%), Мексику (20,4%), Нову Зеландію (18,1%) тощо, а також значну кількість країн, що розвиваються (Сивицький, 2021).

Загрози, які діють на податкову безпеку, – це сформована небезпека, яка під впливом чинників спонукає до настання певного ризику (імовірності появи негативних явищ для податкової безпеки). До ризиків, що можуть виникнути в податковій сфері, можна віднести наступні: 1) неможливість отримати запланований обсяг податкових доходів; 2) неможливість виконання функцій державою; 3) збільшення дефіциту бюджету внаслідок недоотримання податкових платежів; 4) збільшення податкових правопорушень та зловживань (Голіков С.С., 2015).

Серед загроз податковій безпеці держави в сфері оподаткування оплати праці слід виділити ухилення від сплати податків та зборів під час оплати праці, приховування доходів підприємцями, недовіра до органів влади, значні витрати на утримання контролюючих органів, відсутність податкової культури.

Загрозами для бізнесу, які можуть суттєво вплинути на стан податкової безпеки, є значне податкове навантаження на оплату праці, непрозорість розподілу сплачених податків, перевірки контролюючих органів, їх реорганізації та зміни їхніх штатних структур, постійні зміни податкового законодавства, зацікавленість (для гідного майбутнього пенсійного забезпечення) і незацікавленість (для отримання субсидії) працівників в легалізації оплати праці.

Одними із засобів досягнення оптимального рівня податкової безпеки держави є скорочення бюджетних витрат, завдяки якому не потрібно буде забезпечувати надходження до бюджету за рахунок збільшення податкового навантаження. Державне майно, або частину активів потрібно активніше передавати у концесію, використовувати інструменти державно-приватного партнерства, або продати.

Наразі спостерігаємо існування Державної податкової і фіскальної служб, Податкової міліції (ліквідується), Бюро економічної безпеки (створюється). Зокрема Бюро економічної безпеки, яке відтепер буде розслідувати фінансові та

податкові правопорушення, відстежувати махінації зі сплатою податків, відносять до сил та засобів протидії економічним та фінансовим загрозам (Денис Осмоловський, 2021). Але для самих суб'єктів господарювання створення такого органу само по собі стає загрозою податковій безпеці.

Зменшення податкового навантаження на оплату праці дозволить суб'єктам господарювання вивести витрати на оплату праці з тіні, що в свою чергу дозволить спростити податковий контроль за рахунок зменшення контролюючих структур та їх функцій.

Таким чином, послідовне, виважене зменшення дії податкових загроз як для бізнесу, так і для держави дозволить знайти рівновагу між їх інтересами та забезпечити суттєву частину економічної та національної безпеки України.

### Список використаних джерел:

1. Цимбалюк І.О. (2013). Податкова безпека в системі фінансової безпеки держави. Стратегічне управління національним економічним розвитком: колективна монографія / за заг ред. О.В. Кендюхова. В 2 т. Донецьк. Retrieved from <https://evnuir.vnu.edu.ua/bitstream/123456789/2901/1/podatkovabez.pdf>.
2. Податковий кодекс України від 02.12.2010 №2755-VI. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text>.
3. Про збір та облік єдиного внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування: Закон України від 08.07.2010 №2464-VI. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2464-17#Text>.
4. Сивицький, Ю. (2021). Менше податкового навантаження – більше користі для держави. Retrieved from <https://ua.interfax.com.ua/news/blog/757908.html>.
5. Голіков, С.С. (2015). Сутність податкової безпеки. *Економіка та держава* № 9. 130-132. Retrieved from [http://www.economy.in.ua/pdf/9\\_2015/32.pdf](http://www.economy.in.ua/pdf/9_2015/32.pdf).
6. Осмоловський, Д. (2021, липень 12). Бюро економічної безпеки: політичне рішення чи виважений крок? *Вісник. Офіційно про податки*. Retrieved from <http://www.visnuk.com.ua/uk/news/100025703-byuro-ekonomichnoyi-bezpeki-politichne-rishennya-chi-vivazheniy-krok>.

## ФАКТОРИ РИЗИКУ ДЕСТРУКТИВНОГО РОЗВИТКУ КРИТИЧНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ (КЕЙС ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ УКРАЇНИ)

**Яновська В.П.,**

д.е.н, професор, завідувач кафедри економіки, маркетингу та бізнес-адміністрування,

Державний університет інфраструктури та технологій, м. Київ, Україна

Транспортна інфраструктура, як невід’ємна складова транспортно-дорожнього комплексу держави, є важливим елементом національної соціально-економічної системи. Елементом, значущість якого як чинника економічного та соціального зростання в умовах інтенсифікації міжнародних відносин та розвитку суспільства, викликаними процесами глобалізації та науково-технічного прогресу, лише посилюється. Транспорт є мірою та водночас відображенням спільної економічної активності і тому різні аспекти економічної діяльності, пов’язані з розвитком транспортної інфраструктури, все частіше стають об’єктами наукових досліджень, а питання щодо вимірювання ефективності транспортної інфраструктури та взаємозв’язку між транспортною інфраструктурою та економічним зростанням є предметами обговорення як в академічних, так і в неакадемічних колах (Скоробогатова О., 2017, Укрпрофзт, 2021).

Проте транспортна інфраструктура має вагомим значення не лише з позицій цивілізаційного впливу на добробут громадян та держави в цілому. Шляхи сполучення, транспортно-логістичні вузли та підприємства, що забезпечують їх стале функціонування та своєчасне інноваційне оновлення, є вагомим фактором соціально-економічної та політичної безпеки особливо в умовах посилення гібридних загроз (підвищеною вірогідністю застосування зовнішніми суб’єктами гібридних стратегій послаблення цільового стану без наміру військового втручання, захоплення та фізичної окупації як передумови для подальшого контролювання території незалежної країни). У такому контексті транспорт, поряд з іншими важливими інфраструктурними факторами безпеки, розглядається як складова критичної інфраструктури (Critical Infrastructure, CI), тобто активів, систем або їх частин, що мають важливе значення для підтримання життєво важливих соціальних функцій, охорони здоров’я, збереження, безпеки, економічного чи соціального добробуту людей, і порушення або знищення яких матиме значний вплив на державу внаслідок неможливості зберегти ці функції (Рада Європейського Союзу, 2008; Гришко С. та ін., 2021).

Відповідно до підходу, оприлюдненому у дослідженні «Ландшафт гібридних загроз: концептуальна модель», безперервність надання основних послуг критичної інфраструктури та безперебійність ланцюгів поставок (Джаннопулос, Г. та ін., 2021) може бути порушено через залякування, тиск та здійснення заходів, спрямованих на: (а) погіршення якості пропонованих товарів і послуг (наприклад, зменшення доступності, надійності) (b) руйнування ключової частини інфраструктури, (c) підвищення вартості експлуатації, (d) впливу на попит, а отже на інфраструктуру також, (e) формування односторонньої залежності від ворожого суб’єкта, (f) отримання або обмеження доступу до ключових ресурсів, необхідних для їхньої функціональності (сировини, технологій, експертизи тощо), тощо. Дослідники вказують, що одного з вищезазначених ефектів достатньо, щоб створити або використати вразливість критичної інфраструктури. Відповідно навіть один такий ефект може стати частиною гібридного набору інструментів. І таким специфічним для транспорту ефектом



навіть можебути погіршення стану об'єктів через нормальне старіння інфраструктури.

З метою діагностики прояву означених ефектів на залізничному транспорті було використано дані, наведені у Звіті Тимчасової слідчої комісії з питань перевірки та оцінки стану АТ «Укрзалізниця» (Постанова Верховної Ради України, 2021), узагальнення яких відповідно до вищенаведених критеріїв концептуальної моделі гібридних загроз дало змогу зробити низку висновків.

Погіршення якості послуг залізничного транспорту. Доступності. Надійності. Фактичні терміни доставки вантажів дуже часто перевищують (іноді в 2 рази) нормативні, як наслідок стрімко зростають штрафи: 2018 р. – 26,6 млн грн; 2019 р. – 102,1 млн грн; 2020 р. – 229,1 млн грн. Дуже складною проблемою для вантажовласників є проблема здійснити вагонні та навіть групові відправки, які обслуговуються за залишковим принципом або не обслуговуються взагалі. Залізниця із найбільш безпечного виду транспорту перетворюється на транспорт небезпечний для пасажирів та довкілля. Щотижня відбувається 1–2 аварії з поїздами, без обмежень експлуатується понад тисячу вантажних вагонів із зношеними рамами візків та колісними парами, десятки тисяч повністю зношених вантажних вагонів експлуатуються із міжремонтними періодами, завищеними в 4 і більше разів.

Руйнування ключової частини інфраструктури. Спостерігається надзвичайно низький рівень простого відтворення основних засобів залізничного транспорту. Протягом 5 останніх років основні засоби майже не оновлювались, технічний стан більшості із них, зокрема рухомого складу та колії, доведено до стану непридатного для подальшої експлуатації. На кінець 2020 р. вартість основних засобів скоротилась на 30,9 млрд грн (–14,8 %), в доларовому еквіваленті на 1/3. Щорічно на 63 % (на 8,2 млрд грн) знижуються витрати на ремонт основних засобів. Понад 60% локомотивів, які експлуатуються, є технічно непридатними. Середній рівень зносу вантажних вагонів є критичним і становить 90 %, зокрема 73,3 тис. вагонів (70 %) перетнуло нормативно встановлений термін служби. Придатний до експлуатації парк пасажирських вагонів АТ «Укрзалізниця» скоротився за останні 5 років на 1005 од. (26 %), приміського рухомого складу – майже на 700 вагонів (22 %). З майже 27 тис. км головних колій 36 % (9,8 тис. км) потребують капітального ремонту і реконструкції, у 2020 р. відповідних робіт виконано лише на 145,93 км (1,6 % від потреби). Провізна спроможність залізничної мережі через хронічне невиконання планів інвестицій (з 2016 року обсяги інвестицій були в 2,4–2,9 рази менше запланованих) погіршилась у 2,5 рази. Критичний стан пасажирських вагонів, локомотивів та інфраструктури, що майже не ремонтуються, не дозволяє відновити обсяги пасажирських перевезень в далекому сполученні вище 70 % від рівня 2019 р., у приміському – більше ніж 60 %.

Немає штучного «підвищення вартості експлуатації», але є штучне заниження вартості послуг та недофінансування. У 2020 р. порівняно із 2012 р.

значно (на 36 %) скоротилась дохідність перевезень, яка наразі становить лише 6,89 дол. США за 500 ткм. Відставання темпів зростання дохідності вантажних перевезень в 2020 р. відносно індексу цін промислових виробників становить 33 %, що еквівалентне втраті  $\frac{1}{3}$  доходів (124,4 млрд грн) протягом 2016–2020 рр., а це означає, що скорочення вартості перевезень 1 т продукції (собівартості) відбулось за умови підвищення цін її реалізації, отже відбувся перерозподіл економічно обґрунтованих доходів від перевезень державного АТ «Укрзалізниця» на користь виробників і приватних перевізників. Діючі в Україні тарифи на внутрішні перевезення у 1,4–1,6 рази менші, ніж у Росії, Білорусі, Казахстані, та в 4–9 разів, – ніж у Польщі. В пасажирському сполученні спостерігаються подібні тренди. Індекс зростання тарифів на внутрішні пасажирські перевезення в 2020 р. відносно 2013 р. становив 1,51, на приміські – 1,95; індекс споживчих цін на товари та послуги – 2,66. Про недофінансування основної діяльності, у т.ч. спричинене заниженням вартості наданих послуг, свідчить той факт, що міжнародні пасажирські перевезення мають рентабельність 182 %.

Вплив на попит. Відбувається стале зменшення обсягів вантажних перевезень. Експлуатаційний вантажообіг до 2020 р. скоротився порівняно із 2015 р. на майже 12 %, втрачено 22,3 млрд ткм нетто на фоні протилежної динаміки вантажообігу автомобільного транспорту, який у 2015–2019 рр. зріс на 42 % (на 14,5 млрд ткм) з відповідним збільшенням навантаження на автодороги та екологію. Порушена та перейшла у стан дивергенції стабільна раніше кореляція зміни ВВП та вантажообігу (розрив сягає понад 17 % і свідчить про формування загрозливого для національної економіки тренду). Майже у 2 рази порівняно із 2015 р. скорочено транзитні перевезення (втрачено 12,3 млрд ткм високодохідних перевезень, за умови що обсяги торгівлі Європи з країнами Східно-Азійського регіону стрімко збільшились). У т.ч. в наслідок цього Україна втратила свій транзитний потенціал, який становив у 2012 р. 42,3 млрд ткм. Крім цього скорочено на 10,1 млрд ткм експортні та внутрішні перевезення. І при цьому на 12,5 % збільшено малорентабельні перевезення порожніх вагонів. У 2020 р. обсяг перевезень пасажирів було скорочено понад ніж у 2 рази: у далекому сполученні на 64 %, у приміському – на 52 %. У I кварталі 2021 р. обсяги перевезень далекого сполучення відновлено лише до 60 % відповідного періоду «доковідного» 2019 р., приміського – до 51 %.

Отримання обмеженого доступу до ключових ресурсів. За 2020 р. недонараховано 8,9 млрд грн або майже 26 % загальних фактичних витрат на оплату праці персоналу, що безпосередньо задіяний в забезпеченні перевезень. Неконкурентний рівень оплати праці призвів до звільнення за п'ять років 169 тис. (55 %) кваліфікованих працівників, зокрема тих професій, що задіяні в забезпеченні перевезень. На їх місце прийнято 112 тис. осіб, з яких лише 2,5 тис. після відповідного навчання. В умовах хронічного недофінансування процесів навіть простого відтворення сформований контингент не здатний фізично забезпечити обслуговування експлуатованих технічних засобів у

відповідності з регламентом і нормативами.

Як свідчать представлені дані, з погляду гібридних загроз залізничний транспорт України, як один з секторів або субдомен«мегадомену» критичної інфраструктури, є надзвичайно вразливим. Відповідно ризики, пов'язані з подальшим функціонуванням та розвитком АТ «Укрзалізниця» є не лише ризиками самої компанії, її ключових стейкхолдерів, зокрема єдиного акціонера (держави). Крім цього, неефективність компанії втілює у собі не лише соціально-економічні ризики національного рівня, стримуючи розвиток інших галузей та спотворюючи державний транспортний сервіс для підприємств і населення. Результати діагностики стану, ефективності функціонування та тенденцій розвитку акціонерного товариства за критеріями концептуальної моделі гібридних загроз, які підтверджують формування п'яти з шістьох погрозливих ефектів (прояв усіх, крім формування односторонньої залежності від ворожого суб'єкта), свідчать, що зважаючи на загальнонаціональне стратегічне значення залізничного транспорту, монопольне положення компанії, уповільнені темпи реформування галузі та гальмування процесів лібералізації ринку залізничних перевезень, економічна діяльність АТ «Укрзалізниця» вже зараз є зоною ризику на рівні політичної та державної безпеки України. Як наслідок, безвідповідальною з точки зору необхідності захисту соціальних, економічних, політичних та територіальних інтересів національного рівня є позиція власника компанії, що не призводить до рішучих позитивних змін та, як мінімум, системної стабілізації стану залізничного транспорту.

#### Список використаних джерел:

1. Skorobogatova, O., Kuzmina-Merlino, I. (2017). Transport Infrastructure Development Performance. *Procedia Engineering* 178, 2017, 319–329, doi: <https://doi.org/10.1016/j.proeng.2017.01.056>
2. Виклики та перспективи соціально-економічного розвитку залізничного транспорту – Укрпрофзт (2021). Міжнародна науково-практична конференція URL: <https://urm.media/ukrprofzt-2021/>
3. European Council (2008). 345/77 URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:32008L0114&from=EN>
4. Гришко, С., Головянко, М., Титаренко, М., Чех, М., Василиця, О., Ланюк, Є.,...&Наумов, І. (2021). Глосарій з гібридних загроз. URL: <https://warn-erasmus.eu/ua/glossary/>
5. Giannopoulos, G., Smith, H., Theocharidou, M. (2021) The Landscape of Hybrid Threats: A conceptual model, EUR 30585 EN, Publications Office of the European Union, Luxembourg, 58 p. ISBN 978-92-76-29819-9, doi:10.2760/44985, JRC123305
6. Постанова Верховної Ради України (2021) «Звіт Тимчасової слідчої комісії Верховної Ради України з питань перевірки та оцінки стану акціонерного товариства «Українська залізниця», розслідування фактів можливої

бездіяльності, порушення законодавства України органами управління зазначеного підприємства, що призвели до значного погіршення технічного стану підприємства та основних виробничих показників» від 9 вересня 2021 року № 1734–IX URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1734-20#Text>

## **ПОНЯТТЯ КРИТИЧНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ В КОНТЕКСТІ ГІБРИДНИХ ЗАГРОЗ**

**Яновська В.П.,**

д.е.н, професор, завідувач кафедри економіки, маркетингу та бізнес-адміністрування,

Державний університет інфраструктури та технологій, м. Київ, Україна

**Смуригін Є.О.,**

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти,

Державний університет інфраструктури та технологій, м. Київ, Україна

В умовах сучасного розвитку інфраструктури (Яновська, Кириченко, 2020), щосупроводжується інтенсивним впровадженням системних мережеских рішень (Яновська, 2020), заходи безпеки для захисту мереж мають відповідати темпам інновацій у багатьох суміжних галузях та урахувати необхідність формування інтегрованого бачення стратегічних змін. За допомогою штучного інтелекту (Artificial Intelligence, AI), інтернету речей (Internet of Things, IoT), робототехніки (Robotertechnik) та багатьох інших цифрових рішень (Яновська та ін., 2019) створюються інтегровані та інтелектуальні системи та розбудовується інтелектуальна інфраструктура (Smart Infrastructure), що пропонує нові способи включення активів до мережі. За мірою інтеграції систем, взаємодія між цифровою та фізичною інфраструктурою стає все більш тісною та щільною, потужність і ефективність рішень для забезпечення зв'язку підвищуються, а ризики в галузі безпеки стають дедалі вищими.

Як наслідок сформована мережа може стати досить небезпечною для критично важливих систем, що створюють умови для захисту людей і територій. Для розуміння найуразливіших інфраструктурних елементів необхідно орієнтуватись на перелік критично важливих об'єктів, враховуючи їх приналежність до критичної інфраструктури (Critical Infrastructure, CI). Офіційні документи, чинні на даний момент, недостатньо прояснюють зміст поняття критичної інфраструктури. Так, відповідно до Постанови Кабінету Міністрів України «Деякі питання об'єктів критичної інфраструктури» (2020) до критичної інфраструктури належать «сукупність об'єктів критичної інфраструктури». Порівняно більш змістовним є намагання визначити критичну інфраструктуру у Проекті Закону України «Про критичну інфраструктуру» (2021). За повідомленням Інформаційного управління Апарату Верховної Ради України даний Закон – складову законодавства України у сфері національної безпеки – 16 листопада 2021 року було прийнято з метою

визначення правових та організаційних засад створення та функціонування критичної інфраструктури. Згідно із документом критична інфраструктура – це «об’єкти інфраструктури, системи, їх частини та їх сукупність, які є важливими для економіки, національної безпеки та оборони, порушення функціонування яких може завдати шкоди життєво важливим національним інтересам».

Статтею 8 встановлюється, що «віднесення об’єктів до критичної інфраструктури здійснюється за сукупністю критеріїв, що визначають їх соціальну, політичну, економічну, екологічну, значущість для забезпечення оборони країни, безпеки громадян, суспільства, держави і правопорядку». Означена значущість ототожнюється із важливістю для реалізації життєво важливих функцій та надання життєво важливих послуг, а також свідчать про існування загроз для них, можливість виникнення кризових ситуацій через несанкціоноване втручання, припинення функціонування, людський фактор чи природні лиха, тривалість робіт для усунення наслідків до повного відновлення штатного режиму. Критеріями віднесення об’єктів до критичної інфраструктури є: (1) виконання функцій із забезпечення життєво важливих національних інтересів; (2) існування викликів і загроз; (3) ймовірність завдання значної шкоди нормальним умовам життєдіяльності населення; (4) уразливість об’єктів, тяжкість можливих негативних наслідків, внаслідок чого буде заподіяна значна шкода; (5) масштабність негативних наслідків для держави; (6) тривалість ліквідації наслідків та дія подальшого негативного впливу на інші сектори держави; (7) вплив на функціонування суміжних секторів критичної інфраструктури. До життєво важливих належить цілий перелік функцій та/або послуг, порушення яких призводить до негативних наслідків для національної безпеки України (стаття 9). У т.ч. до них відноситься транспортне забезпечення. Законом об’єкти критичної інфраструктури поділяється на категорії (стаття 10). Перша категорія критичності позначає особливо важливі об’єкти, порушення функціонування яких призведе до виникнення кризової ситуації державного значення. Друга категорія критичності охоплює об’єкти, життєво важливі на регіональному рівні. Третя – на місцевому рівні. До четвертої – належать такі, порушення функціонування яких призведе до виникнення кризової ситуації локального значення.

Слід додати, що у 2017 році було прийнято Закон України «Про основні засади забезпечення кібербезпеки України», у якому вже було використано термін «критично важливі об’єкти інфраструктури», до яких віднесено «підприємства, установи та організації незалежно від форми власності, діяльність яких безпосередньо пов’язана з технологічними процесами та/або наданням послуг, що мають велике значення для економіки та промисловості, функціонування суспільства та безпеки населення, виведення з ладу або порушення функціонування яких може справити негативний вплив на стан національної безпеки і оборони України, навколишнього природного середовища, заподіяти майнову шкоду та/або становити загрозу для життя і здоров’я людей».

Не достатньо конкретизоване бачення змісту критичної інфраструктури у національному правовому полі обумовлює необхідність поглибленого аналізу та

здійснення пошуку тлумачень в вітчизняних та іноземних академічних і нормативних джерелах. Як зазначається в книзі «Ландшафт гібридних загроз: концептуальна модель», загальноприйнятого визначення критичної інфраструктури не існує, проте усі визначення підкреслюють її роль у суспільстві або виснажливий ефект у разі порушення (Джаннопулос, та ін., 2021). За даними онлайн-сервісу CIPedia, присвяченому питанням, пов'язаним із захистом та стійкістю критичної інфраструктури, розроблений у рамках проекту CIPRNet ЄС FP7, зазначено 68 країн, які дали визначення або, принаймні, список того, що становить найважливішу національну інфраструктуру, серед таких країн є й Україна.

Лідером у визначенні критичної інфраструктури (змісту і політик захисту) були Сполучені Штати. Для формування уявлення про масштаби проблематики, у Національній стратегії фізичного захисту критично важливої інфраструктури та ключових активів (Національна стратегія, 2003) було запропоновано список секторів та обсяг способів, якими зловмисники можуть проникнути в периметр організації у цифровому та фізичному вигляді. Таке уявлення про засоби проникнення в організацію називають поверхнею атаки. Оновлений список, представлений у посібнику з остаточної ідентифікації загроз та зменшення загроз «Оцінка ризиків критичної інфраструктури» (Ерні Хейден, 2020) є вражаючим. В сфері транспортного обслуговування він включає 19700 аеропортів загального користування, 4 млн миль автодоріг, 350 тунелів, понад 138 тис. маршрутних миль основних залізниць, понад 600 тис. шосейних мостів, 2,5 млн миль трубопроводів, 361 торговий порт, 25 тис. миль водних шляхів, 11 млн контейнерів, що в'їжджають в США щорічно. Загалом інфраструктура США являє собою основні об'єкти, послуги та споруди, необхідні для функціонування окремих спільнот або суспільства загалом.

Зважаючи на євроінтеграційні процеси, що відбуваються в Україні, важливо звернути увагу на розуміння змісту критичної інфраструктури Європейським Союзом. Слід підкреслити, що для Європейської комісії протидія гібридним загрозам – одне з найскладніших завдань, пов'язаним із розв'язанням проблем, з якими стикаються держави-члени. Проблематика є доволі гострою в наслідок того, що суб'єкти гібридних загроз, державні чи недержавні, прагнуть використовувати вразливості Європейського союзу у своїх інтересах, скоординовано застосовуючи комбінацію заходів (дипломатичних, військових, економічних, технологічних), залишаючись при цьому нижчою за поріг формальної війни, зокрема перешкоджати демократичним процесам прийняття рішень масовими кампаніями з дезінформації, використанням соціальних мереж для управління політичним нарративом або радикалізації, вербування та прямої дії довірених осіб.

Радою Європейського Союзу «критична інфраструктура» розглядається як «активи, системи або їх частини, розташовані в державах-членах ЄС, що мають важливе значення для підтримання життєво важливих соціальних функцій, охорони здоров'я, збереження, безпеки, економічного чи соціального добробуту людей, і порушення або знищення яких матиме значний вплив на Державу-члена ЄС внаслідок неможливості зберегти ці функції» (Рада Європейського Союзу, 2008;

Гришко та ін., 2021). Директива Європейського парламенту та Ради акцентує увагу на наданні основних послуг та їх безперервності. Зазначається, що незалежно від характеру ворожого суб'єкта (державного чи недержавного), інфраструктура, основні послуги та ланцюги поставок можуть бути привабливими об'єктами для залякування та тиску (Європейський парламент та Рада, 2016).

Підсумовуючи вищенаведене, варто згадати філософське визначення, яке Ян Богост надав досліджуваному явищу: «інфраструктура – це все, про що ви не думаєте. Дороги, якими ви їдете. Установки та нафтопереробні заводи, які перетворюють викопне паливо на газ, що змушує ваш автомобіль рухатися. Електрика, що живить вуличні ліхтарі, та ліхтарі, що спрямовують ваш шлях. Усі ці технології йдуть у небуття нормальності. Поки вони не зламуються. Тоді всі помічають» (Ян Богост, 2019). Також легко погодитись, що інфраструктура дуже важлива для функціонування країни (Ерні Хейден, 2020).

#### Список використаних джерел:

1. Яновська, В.П., Кириченко, Г.В. (2020). Бенчмаркінг ринку транспортних послуг: порівняльний аналіз Україна – ЄС. *Економіка України*. 2020. 12. С. 3–20. doi: <https://doi.org/10.15407/economyukr.2020.12.003>
2. Яновська, В.П. (2020) Інтенсивність цифровізації економіки України. *Економіка України*. 2020. 9. С. 5–20. doi: <https://doi.org/10.15407/economyukr.2020.09.005>
3. Yanovska, V., Levchenko, O., Tvoronovych, V., Bozhok, A. (2019). Digital Transformation of the Ukrainian Economy: Digitization and Transformation of Business Models. SHS Web of Conferences [Fifteenth Scientific and Practical International Conference «International Transport Infrastructure, Industrial Centers and Corporate Logistics» (NTI-UkrSURT 2019), Kharkiv, Ukraine], Volume 67, June 6–8, 5 p. doi: <https://doi.org/10.1051/shsconf/20196705003>
4. Постанова Кабінету Міністрів України (2020) «Деякі питання об'єктів критичної інфраструктури» від 9 жовтня 2020 р. № 1109 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1109-2020-%D0%BF#Text>
5. Проект Закону (2021) «Про критичну інфраструктуру» від 09 березня 2021 р. № 5219 URL: [http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4\\_1?pf3511=71355](http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_1?pf3511=71355)
6. Закон України «Про основні засади забезпечення кібербезпеки України» від 05 жовтня 2017 р. № 2163-VIII URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2163-viii#Text>
7. Giannopoulos, G., Smith, H., Theocharidou, M. (2021) The Landscape of Hybrid Threats: A conceptual model, EUR 30585 EN, Publications Office of the European Union, Luxembourg, 58 p. ISBN 978-92-76-29819-9, doi:10.2760/44985, JRC123305
8. CIPedia (2021). Critical Infrastructure URL: [https://websites.fraunhofer.de/CIPedia/index.php/Critical\\_Infrastructure](https://websites.fraunhofer.de/CIPedia/index.php/Critical_Infrastructure)
9. National Strategy for the Physical Protection of Critical Infrastructure and Key Assets (2003) URL: <https://www.hsd.org/?abstract&did=1041>

10. Hayden, E. (2020). *Critical Infrastructure Risk Assessment The Definitive Threat Identification and Threat Reduction*. Handbook. ISBN: 978-1-944480-71-4
11. European Council (2008). 345/77 URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:32008L0114&from=EN>
12. Гришко, С., Головянко, М., Титаренко, М., Чех, М., Василиця, О., Ланюк, Є.,...& Наумов, І. (2021). Глосарій з гібридних загроз. URL: <https://warn-erasmus.eu/ua/glossary/>
13. European Parliament and Council (2016)«Directive (EU) 2016/1148 of the European Parliament and of the Council of 6 July 2016 Concerning Measures for a High Common Level of Security of Network and Information Systems across the Union» URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=celex:32016L1148>
14. Bogost, I. (2019). Revenge of the Power Grid. Infrastructure doesn't only exist when it fails, July 15 2019. URL: <https://www.theatlantic.com/technology/archive/2019/07/manhattan-blackout-reveals-infrastructure-risk/594025/>



**СЕКЦІЯ 3  
МЕНЕДЖМЕНТ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

**PECULIARITIES OF REFORMING  
THE TRANSPORT AND LOGISTICS COMPLEX OF UKRAINE  
IN THE CONDITIONS OF EUROPEAN INTEGRATION**

**Kyrylenko O.N.**

Doctor of Economics, Associate Professor  
National Aviation University, Kyiv, Ukraine

**Razumova E.N.**

Doctor of Economics, Associate Professor  
National Aviation University, Kyiv, Ukraine

**Novak V.O.**

Ph. D. in Economics, Professor,  
National Aviation University, Kyiv, Ukraine

An aspiration of Ukraine to become a member of the EU requires significant work on the adaptation of transport legislation to European requirements. In the field of transport, the EU White Paper is an important document that defines the main priorities for the development of transport infrastructure. This document estimates the cost of infrastructure development in the EU for 2010 - 2030 at 1.5 trillion euro's (Official site of the Delegation of Ukraine to the European Union, 2017).

It is justified that the lack of funds for the modernization and development of transport infrastructure can be compensated by introducing the principles of "polluter pays" and "user pays", along with special attention to the most vulnerable members of society; providing guarantees for loans and working capital for infrastructure development; involvement of the private sector, international institutions and other international partners, including through partnerships with stakeholders and the principle of accountability based on clear rules and functions.

The analysis of the national task of administrative activity - financial support of the processes of modernization of the transport and logistics infrastructure of the country is carried out. This work was based on the analysis of analytical reviews of specialized periodicals, scientific publications, Internet resources, etc., collected by the authors during the study of this problem.

It is established that the need for financial flows in the transport sector, as a rule, should be the initiator and stimulate the attraction of own resources of enterprises and entrepreneurs, bank loans and other extra-budgetary funds.

Based on the world experience in financing the development of transport infrastructure, it has been proven that one of the most common mechanisms for

attracting investment is concessions, which allow to ensure the optimal balance between benefits and risks for the investor.

The National Transport Strategy until 2030 identifies the main priorities, one of which is to ensure sustainable financing of transport through the introduction of the principle of "user pays" and the introduction of a mechanism of targeted funding (On approval of the National Transport Strategy of Ukraine, 2018).

It is necessary to support the attraction of private capital, provided there are economic benefits.

Public funding should be provided on the basis of a transparent mechanism for prioritization, economic efficiency and transparency of public procurement, the establishment of open communication and disclosure of information on planning the use of budget funds and actual expenditures (On approval of the National Transport Strategy of Ukraine, 2018).

It is substantiated that another tool for regulating the financing of transport infrastructure development projects is taxation.

A significant source of funding for transport infrastructure is the funds raised, among which are the following:

- Foreign investment, which is one of the promising sources of funding. Their use in comparison with loan capital and other types of financial and credit security has a number of advantages. Unlike loans and credits, they, without increasing the external debt of the state, contribute to obtaining funds for the development of production, attracting the interest of a foreign investor.

- State budget funds used by a limited number of enterprises. Provision of investment programs should be distributed between state and local budgets interested in the implementation of these programs, and the implementation of investment projects, as a rule, - to be carried out on a competitive basis.

- Raising funds on the secondary stock market, where previously resold securities are resold. The main actors in it are investors who earn on fluctuations in securities prices. It is the secondary market that sends signals to investors about promising areas of future investment, provides structural adjustment of the economy.

- Attracting funds from domestic, including private, investors, for which, along with the formation of financial and investment structures, it is necessary to take other measures to increase the return on investment.

Studying the experience of Europe and the world in financing the development of transport and logistics complex and its infrastructure, it should be noted that one of the most common mechanisms for attracting investment is concessions. The relevance of research on concession relations and the adaptation of Ukrainian legislation to EU requirements is confirmed by Directive 2014/23 / EU (2014) on the conclusion of concession agreements.

This Directive requires the establishment of a specific term of concession agreements, the duration of which exceeds five years. This condition aims to provide the optimal balance between benefits and risks for the investor. In practice, this may mean that the shortest concession period can be determined by the contract selection criteria.

It is concluded that the economic component of the EU transport policy is manifested in the financing of infrastructure projects through EU investment funds. Participation in international organizations is one of the most important forms of cooperation between states, aimed at the adaptation of national legislation to international law and the implementation of international technical and legal norms in the field of transport and logistics of Ukraine.

#### References:

1. Kyrylenko, O., Razumova, E., Ihnatiuk, V., & Novak V. (2018). Strategic areas of development the railway industry in the conditions of eurointegration processes. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. Харків: ХУБС, Т.2. № 25. 332-340.
2. Kyrylenko, O., Novak, V., Razumova E., & Mostenska, T. (2020). Aviation transport development trends in Ukraine. *Economy. Finances. Right*. №11/2, 46-52.
3. Novak V., Marchenko V., & Perederii V. (2016). Scientific basis of management of transport companies interaction. *Airtransport*. № 1(11). 31-36.
4. Ministry of Infrastructure of Ukraine. Retrieved from: <https://mtu.gov.ua>.
5. Ministry of Finance of Ukraine. (2021). Retrieved May 6, 2021, from: <https://mof.gov.ua/uk/ebrr>.
6. On approval of the National Transport Strategy of Ukraine for the period up to 2030. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/430-2018-%D1%>.
7. The Ukrainian air transportation market has set a record in Europe – statistics. (2021). Retrieved May 22, 2021, from: <https://novyny.online.ua/811212/ukrayinskiy-rinok-aviaperevezen-vstanoviv-rekord-u-evropi-statistika>
8. Official site of State Statistics Service of Ukraine. (2017, 2018, 2019, 2020), Retrieved May 6, 2021, from: <http://ukrstat.gov.ua>.
9. Official site of the Delegation of Ukraine to the European Union and the European Atomic Energy Community (2017). Retrieved May 17, 2021, from: <http://ukraine-eu.mfa.gov.ua/ukraine-eu/sectoral-dialogue/transport>.
10. Statistics in the field of air transport. (2021). Retrieved May 6, 2021, from: <https://mtu.gov.ua/content/statistichni-dani-v-galuzi-aviatransportu.htm>.
11. Lytvynenko, L., Novak, V., & Kyrylenko O. (2021). EU Transport Policy Strategies: Tutorial for training. Kyiv: Publishing House “Condor”. P.63.



With the support of the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union

*This project has been funded with support from the European Commission. This publication reflects the views only of the authors, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.*

## ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ЛОГІСТИКИ НА СВІТОВОМУ РІВНІ ТА В УКРАЇНІ

**Безсмертна О.В.,**

к.е.н, доцент, доцент кафедри підприємництва, логістики та менеджменту,

Вінницький національний технічний університет, м. Вінниця, Україна

**Шварц І.В.,**

к.е.н, доцент, доцент кафедри підприємництва, логістики та менеджменту,

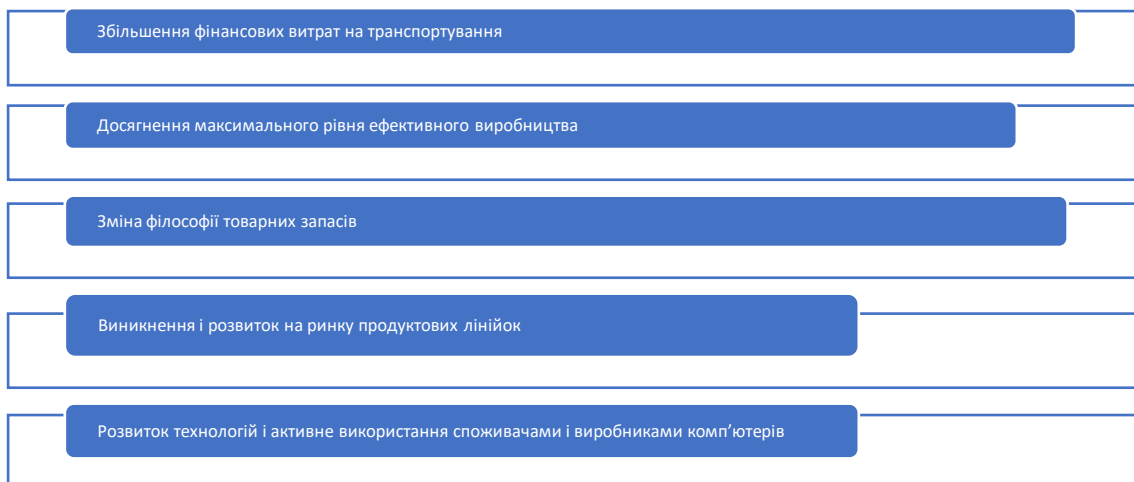
Вінницький національний технічний університет, м. Вінниця, Україна

**Ярмола О.С.,**

здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

Вінницький національний технічний університет, м. Вінниця, Україна

Перші згадки терміну «логістика» корінням сягають у стародавні часи, проте застосування логістики як науки про управління, постачання, виробництво та реалізацію стало використовуватися відносно недавно. Економічну спрямованість логістика набула в другій половині ХХ ст. У 1980 році поняття набуває статусу самостійної науки. З 90-х років минулого століття логістика є одним з найважливіших наукових напрямів. На розвиток логістики, зокрема в Україні, вплинув не один фактор (рис. 1):



**Рис.1. Фактори розвитку логістики в Україні**

Джерело: (Формування сучасної світової логістики, 2020)

На початку 90-х років як такої логістики в Україні не було, лише окремі транспортні компанії, а саме автопарки та митні брокери, пропонували окремі транспортні послуги. Вже в середині 90-х років, коли витрати на виробництво в нашій країні були більші, ніж в два рази порівняно з витратами, які несли підприємства таких країн, як Японія, Німеччина, Сполучені Штати Америки, стали задумуватися над впровадженням принципів логістики. Змінювалася філософія складування, транспортування, формування запасів, міжнародних перевезень і торгівлі. В цей період розвивається така галузь, як дистрибуція. Тому торгові компанії знаходилися в процесі просування, переміщення товарів по Україні та за її межами. Такі торгові дистрибуторські компанії згодом перетворювались на логістичні компанії та логістичних операторів (Логістика в Україні - історія довжиною 20 років, 2011).

В Україні окрім вітчизняних логістичних компаній на початку 21 століття починають надавати послуги з логістики також і національні логістичні компанії, що набули світового масштабу. Наприклад, компанія УВК вперше в Україні надавала послуги як 3PL оператор. Окрім цього, на Україну заходять європейські фірми, які надають логістичні послуги на високому рівні.

В 2006-2008 роках, які називають періодом «Золотої лихоманки», попит на логістичні послуги різкого зріс, зокрема розбудовується складська інфраструктура, з'являються девелопери складської нерухомості.

Після фінансової кризи у 2009 році скорочувалися обсяги постачань і закупівель, відповідно зменшилась потреба у логістичних операторах, припинили свою роботу складські девелопери та заморожувались будівельні проекти (Формування сучасної світової логістики, 2020).

Сьогодні в Україні ринок логістичних послуг стабілізувався. Він є відкритим, цивілізованим та високопрофесійним. Компанії працюють на інтереси клієнтів, є інноваційно розвиненими, базуються на сучасних ІТ продуктах, передбачають мінімізацію витрат.

Новітні логістичні компанії не лише є вузько спеціалізованими фірмами, також об'єднуються та кооперуються з іншими транспортними операторами і надають інтегровані послуги у межах галуз. В результаті такої співпраці отримується синергетичний ефект кожним учасником, досягаються стратегічні переваги, певний рівень конкурентоспроможності та в цілому підвищується ефективність управлінських рішень на всіх ланках логістичного ланцюга.

Таким чином, логістика як наука і вид діяльності пройшла в Україні етапи розвитку від вузькоспеціалізованих транспортних послуг до послуг на усіх функціональних ланках підприємств.

#### **Список використаних джерел:**

1. Логістика в Україні - історія довжиною 20 років. (2011). Retrieved from <https://www.epravda.com.ua/rus/press/2011/08/25/296024/>

2. Формування сучасної світової логістики (2020). Retrieved from <https://dolphincargo.com.ua/ua/formuvannya-suchasno%D1%97-svitovo%D1%97-logistiki/>

## **ТРАНСФОРМАЦІЯ ГЛОБАЛЬНИХ ЛАНЦЮГІВ ПОСТАЧАННЯ В СУЧАСНИХ УМОВАХ НЕГАТИВНОГО ВПЛИВУ ГІБРИДНИХ ЗАГРОЗ**

**Карпенко О.О.,**

д.е.н., професор, професор кафедри менеджменту, публічного управління та адміністрування

Державний університет інфраструктури та технологій, м. Київ, Україна

**Звездін І.О.,**

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти

Державний університет інфраструктури та технологій, м. Київ, Україна

Ланцюги постачання товарів у сучасному ринковому середовищі з одного боку мають величезний потенціал розвитку, оптимізації, підвищення конкурентоспроможності. Переважно це обумовлено процесами глобалізації світової економіки, що базуються на теорії зовнішньої економії на масштабі, та стрімкому розвитку управлінських, інформаційних і технологічних інструментів для формування й ефективного функціонування логістичних ланцюгів. Але одночасно із можливостями, участь у глобальних економічних системах та застосування прогресивних інноваційних інструментів в управлінні ланцюгами постачання передбачає і зіткнення із великою кількістю ризиків, часто нетрадиційного, не суто бізнесового характеру.

Гібридні загрози являють собою координовані та синхронізовані дії, які навмисно спрямовані на системну вразливість держав та інституцій за допомогою широкого кола засобів, впливають на різні форми прийняття рішень на місцевому (регіональному), державному чи інституційному рівні, і в економічній сфері завжди спрямовані на здійснення стратегічного впливу (Hybrid threats as a concept).

Для ланцюгів постачання гібридні загрози несуть найбільший ризик, створюючи неоднозначні, невизначені, не прогнозовані умови функціонування, зокрема внаслідок використання засобів дезінформації, пошкодження інфраструктури або кібератак і операцій. Результатом цього є обмежені можливості планування ланцюгів постачання у розрізі складу учасників, конфігурації та процесної реалізації матеріальних та фінансових потоків. Таким чином, гібридні загрози підривають стабільність і фінансову безпеку ланцюгів постачання, обмежують створення економічних важелів через втручання у внутрішні ринки, кіберзагрози та діяльність, що впливає на інформацію.

Для фізичного переміщення матеріального потоку по ланцюгах постачання найбільшу загрозу становлять гібридні дії, наслідком яких є

військові конфлікти. Також, значною мірою погіршується робота логістичних центрів, що є точками постачання ресурсів і можуть бути локалізовані на територіях військових дій. Маючи не тільки комерційне, а й безпекове значення, логістичні центри безпосередньо впливають на безперервність ланцюгів постачання. В таких ситуація вимушено змінюється траєкторія руху товарів, що безпосередньо впливає на швидкість і витрати просування.

Багато ризиків для ланцюгів постачання несуть гібридні загрози у сфері інформаційного середовища, сучасні технології в якому забезпечують потужні інструменти для гібридних діячів. Так, загрози, пов'язані з інноваціями (технології; організації, які займаються ноу-хау; новітні бізнес-моделі), згідно з дослідженням *FungGlobalInstitute* відносяться до ключових джерел ризиків, які впливають на логістичні ланцюги в сьогоднішній інтегрованій глобальній економіці поряд із державними факторами (торговельна політика; постанови та положення; фіскальна політика; фінансова політика), динамікою споживчого попиту (місцеві уподобання та смаки; достатній рівень доходу; відношення до соціальних /навколишніх впливів); природними зрушеннями (землетруси; повені) та динамікою штучних зрушень (воєнні конфлікти; заворушення профспілок; тероризм) (*Doing Business, 2020*). За результатами іншого дослідження частка інформаційних бар'єрів розвитку глобальної логістики припадає 27 % (*Гукалюк, 2015*).

Уразливість логістичних ланцюгів до інформаційних гібридних загроз значно зросла внаслідок активного впровадження самими їх учасниками передових інформаційних технологій у цілях підвищення їх продуктивності. Так, за результатами дослідження, проведеного компанією *PwC* спільно з британським економічним дослідницьким інститутом *OxfordEconomics*, інвестування в цифрову трансформацію сприяє насамперед поліпшенню якості обслуговування клієнтів (40% респондентів). Для багатьох глобальних компаній цифровізація бізнесу, згідно з дослідженням *IDC*, перш за все, означає задоволення очікувань споживачів (52% респондентів) (*Трушкіна, Кітріш, 2020*). Окрім того, тенденція до цифровізації відмічається і в управлінні процесами в логістичних ланцюгах.

Таким чином, окрім забезпечення прозорості ланцюгів постачання, інформаційні технології можуть бути використані як інструмент в недоброчесній практиці ведення бізнесу, нести гібридні загрози для їх ефективного функціонування в глобальному ринковому просторі.

#### **Список використаних джерел:**

1. Hybrid threats as a concept. URL: <https://www.hybridcoe.fi/hybrid-threats-as-a-phenomenon/>
2. *Doing Business 2020*. The World Bank, the International Finance Corporation. URL: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/688761571934946384/pdf/Doing-Business-2020-Comparing-Business-Regulation-in-190-Economies.pdf>.

3. Гукалюк, А.Ф. (2015). Удосконалення ланцюгів постачання в умовах трендів міжнародного бізнесу. *Економічний аналіз: зб. наук. праць*. Тернопільський національний економічний університет: Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету «Економічна думка». Том 21. № 2. 48-54.

4. Трушкіна Н.В., Кітріш К.Ю. (2020). Управління ланцюгами постачань у контексті концепції Індустрія 4.0. *Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка»*. №12, URL: [http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/12\\_2020/76.pdf](http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/12_2020/76.pdf)

## **ПРИЄДНАННЯ УКРАЇНИ ДО УГОДИ ПРО «ВІДКРИТЕ НЕБО»: ПЕРЕВАГИ І РИЗИКИ**

### **Коба В.Г.**

д.е.н, професор, професор кафедри менеджменту, публічного управління та адміністрування

Державний університет інфраструктури та технологій, м. Київ, Україна

12 жовтня 2021 р. Україна і Європейський Союз підписали угоду про приєднання нашої країни до договору про «відкрите небо». Це означає, що будь-яка країна Євросоюзу і її авіакомпанії мають змогу виконувати авіарейси, як пасажирські, так і вантажні, в Україну без всяких попередніх переговорів між державами ЄС і Україною. Тобто будь-яка авіакомпанія країн ЄС при бажанні і можливостях може літати в Україну без попереднього підпису дозволів між країнами. Відповідно українські авіакомпанії мають право літати в будь-яку країну ЄС без попередніх домовленостей.

Перемовини про приєднання України до загального авіаційного простору Європи мали місце 15 років до підписання цього договору, що свідчить про наявність для України не тільки переваг у авіаційному бізнесі, перевезення пасажирів і вантажів і т.і., а й про ризики, які можуть мати місце при приєднанні України до договору про «відкрите небо».

Нами був проведений якісний аналіз переваг і ризиків при приєднанні України до угоди про «відкрите небо». В цьому дослідженні були враховані всі учасники перевізного авіаційного процесу: держава Україна - пасажирів і вантажовласників авіаційних вантажів - авіакомпаній (АК) України - підприємства по наземному обслуговуванню авіаційної техніки. До них відносяться аеропорти, підприємства по управлінню повітряним рухом «Укранерорух», хендлінгові компанії (компанії по забезпеченню наземного обслуговування авіаційної техніки), перш за все пасажирських і вантажних суден.

Основні переваги приєднання України до угоди про «відкрите небо» наступні:



1. Збільшиться кількість авіасполучення, розшириться мережа польотів з України і в Україну закордонних і вітчизняних авіакомпаній.

2. В Україні почнуть діяти у повній мірі правила і стандарти ті ж самі, що у членів-країнах Єросоюзу (ЄС), таким чином підвищиться якість і безпека авіаперевезень.

3. Підвищиться рівень конкурентоспроможності авіакомпаній України, бо треба буде конкурувати з авіакомпаніями розвинутих країн.

4. Знизяться тарифи на авіаперевезення на деяких рейсах, вони будуть в умовах конкурентного авіаційного ринку наближатися до рівня, встановленого західними авіакомпаніями. Наприклад, WizzAir (Угорський лоукостер) вже зараз встановила тарифи з українських міст до Угорщини 286 грн. (10 євро) по знижці 20%, що втричі нижче, ніж тарифи вітчизняних авіакомпаній.

5. В ЄС будуть визнавати українські сертифікати типа повітряного судна (ПС), які видані повітряним суднам українського виробництва.

Але для повної реалізації положень і вимог угоди керівництву держави України потрібно прийняти або скоригувати майже 200 документів, щоб гармонізувати українське законодавство приблизно з 20 Директивами ЄС по функціонуванню авіаційного ринку. Це питання по взаємному доступу на ринки авіаперевезень з рівними умовами конкуренції, безпеки польотів, авіаційній безпеці, організації управління повітряним рухом, захисту навколишнього середовища і т.і.

І в цьому криються ризики затягування процесу імплантації вимог ЄС в роботу авіаційної галузі по різним причинам, перш за все внаслідок недофінансування державою інфраструктури і інноваційних проектів. Великі ризики можуть бути, якщо вітчизняні авіакомпанії не зможуть пристосовуватися до нових правил і вимог нового ринку авіаційного бізнесу, тобто не зможуть на рівних конкурувати з закордонними авіакомпаніями.

На сьогодні авіаперевезення здійснюють 50% на 50% вітчизняні і закордонні авіакомпанії, це співвідношення регулюється державними органами України. В умовах нового авіаційного ринку держава не зможе впливати на цей паритет. Відомо, що закордонні авіакомпанії дають більше комфорту, якість обслуговування пасажирів у них вища, тарифи на деяких рейсах нижчі, що призведе, особливо в період наступних 2-3 років, до зростання попиту пасажирів на польоти на літаках авіакомпаній країн ЄС. При реалізації такого сценарію в довгостроковій перспективі Україна може залишитись без власних авіакомпаній. А це дуже поганий сценарій з усіх сторін, перш за все з боку національної авіаційної безпеки.

Особливе питання, це робота авіакомпаній на внутрішніх рейсах. За угодою закордонні авіакомпанії одержали право виконувати польоти на внутрішніх рейсах України на рівних умовах з вітчизняними АК. Проте українські АК таке право літати між країнами ЄС не одержали. За угодою вони можуть одержати право польотів між країнами ЄС в разі виконання всіх правил і вимог, які встановлені в Євросоюзі, виконання таких вимог потребує

декілька років, отже вирішення цього питання відкладається. Проте вже зараз треба вирішувати питання відміни НДС на внутрішніх рейсах, зменшення акцизного податку на паливо ПС, тобто поставити роботу АК в рівні умови по всьому авіаційному ринку. Тільки в цьому разі можна очікувати активізації авіаперевезень на внутрішньому ринку України.

Загалом можна зробити висновок, що від приєднання України до угоди про «відкрите небо» виграла держава, авіапасажири, підприємства по наземному обслуговуванню АТ, які отримують додаткові кошти на модернізацію обладнання, інфраструктурні проекти. Вітчизняні АК повинні прикласти багато зусиль, засобів і коштів, щоб досягти рівня закордонних конкурентів.

#### **Список використаних джерел:**

1. Коба В.Г. (2018). Стан і тенденції розвитку авіаційного транспорту України. *Зб. наук. праць Проблеми системного підходу в економіці*. Вип. 4 (66) К.: НАУ. 17-20
2. Билетов по 8-10 евро не будет, но маршрутов прибавится (2021, октябрь 20-26). *Газета «Медиа курьер в Украине»*. 7 с.

## **ІНФОРМАЦІЙНО-ІННОВАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ В СИСТЕМІ МІЖНАРОДНОЇ ТОРГІВЛІ**

**Ковбатюк Г.О.,**

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти

Державний університет інфраструктури та технологій, м. Київ, Україна

Останнім часом домінуючим виробничим ресурсом є інформація та знання, тому головним об'єктом діяльності країн у світогосподарських процесах стає інноваційно-інформаційне забезпечення (Грущинська, 2010).

Це стосується і міжнародної торгівлі, яка є сферою міжнародних економічних відносин та однією з основних рушійних сил економічного розвитку. Основними факторами зростання міжнародної торгівлі є подальша еволюція техніки та технології у виробництві, розвиток інновації в транспортній сфері, підйом інвестиційної діяльності, а також різні темпи розвитку європейських держав, використання вигідних умов законодавства та зростання рівня освіти населення (Рудник, 2019).

Сьогодні практично не залишилося жодної країни, економічний розвиток якої не залежав би від міжнародної торгівлі та міжнародних перевезень. Однак, вся міжнародна торгівля і, відповідно, міжнародні транспортні перевезення, також знаходяться в залежності від деяких факторів, серед яких найбільший вплив здійснюють науково-технічні інновації, поглиблення міжнародного поділу праці, формування транснаціональних корпорацій.

В даний час практично неможливо забезпечити своєчасну поставку товарів без застосування інформаційних систем та спеціальних програмних засобів. Тому, інформаційні технології використовуються для аналізу, планування та підтримки прийняття комерційних рішень в ланцюгах поставок на всіх рівнях.

Глухова Д.А. (2019) відмічає, що в сучасній системі транспортування, або логістичній системі, яка є складним та багатофункціональним процесом, інформаційні технології сьогодні незамінні, оскільки виконують багато основних завдань, а саме: управління замовленнями, проведення наукових досліджень та відстеження взаємозв'язків системи, підтримка функціонування логістичного ланцюга, а також генерування форм вихідних даних. Без співпраці з інформаційними системами результат поставки продукції споживачеві сьогодні просто неможливий, але логістика розвивається відповідно сучасним глобальним викликам та вимогам, впроваджуючи та використовуючи передові інноваційні технології, з яких найбільш успішними і важливими для логістики виявилися Інтернет-технології. Поява Інтернету трансформувала всю логістичну концепцію, з'явилися абсолютно нові способи зберігання, передачі та обробки даних, наприклад, такі, як хмарні технології. Відбулася автоматизація багатьох «паперових» процесів. Обмін даними між замовником та власником вантажу став простим завдяки ресурсам Інтернет-пошти. Важливий внесок в систему логістики зробили нові можливості по відстеженню вантажів, а також розвиток Інтернету речей (Глухова, 2019).

Важливими напрямками розвитку інформаційно-інноваційного забезпечення є бездокументарна міжнародна торгівля та Fintech (фінансові технології), які допомагають фінансовим службам та компаніям керувати фінансовими аспектами бізнесу. У них входять: програмне забезпечення, додатки, процеси та бізнес-моделі (Клевець, 2021).

Fintech компанії запускають нові платформи для фінансування міжнародної торгівлі. В різних системах електронних торгів, таких як український лідер блокчейн-технологій OpenMarket (ДП «СЕТАМ»), реєструється все більше українських підприємств.

Традиційно міжнародна торгівля базується на передачі від продавця покупцю не лише товару, але й повного пакета товаросупровідних документів. Наприклад, найважливішим документом договору постачання та перевезення товарів морем є морський коносамент, який видає перевізник. Передача належних транспортних документів має важливе значення для виконання міжнародних договорів купівлі-продажу (зокрема, контрактів на умовах FOB та CIF).

Підготовка, передача і перевірка документів вимагає часу та здійснення витрат від сторін контрактів. До того ж документи можуть містити недоліки, помилки та навіть бути сфальсифікованими. Серйозні проблеми можуть виникнути, якщо судно прибуває у порт розвантаження до того, як документи

по ланцюгу продавців, покупців та їхніх банків були отримані кінцевим покупцем товару.

Українські експортери та їхні контрагенти можуть уникнути й подолати зазначені труднощі під час виконання міжнародних договорів постачання. Розвиток сучасних блокчейн-технологій гарантує безпечну та надійну передачу електронних записів. Для спрощення міжнародної торгівлі урядам усіх країн потрібно визнати та розвивати блокчейн-системи в міжнародній торгівлі й банківській практиці. Всім учасникам ланцюгу постачання товарів, у тому числі виробничим підприємствам, торговим компаніям, перевізникам та інспекційним компаніям, страховим компаніям і банкам, потрібно активно реєструватися та впроваджувати торгівлю з використанням профільних інноваційних торгових платформ (Звягін, 2019).

У 2018 році була створена We.Trade, яка використовує IBM Blockchain для створення підключеної платформи для спрощення міжнародної торгівлі.

We.trade — це торгова платформа, розроблена спеціалістами восьми європейських банків: DeutscheBank, HSBC, KBC, Natixis, Rabobank та SocieteGenerale та UniCredit. Пізніше до неї приєдналися ще 4 банки: CaixaBank, Nordea, ErsteGroup і BancoSantander.

We.trade об'єднує покупців, продавців та їхні банки в мережу, яка використовує технологію блокчейн IBM для спрощення міжнародної торгівлі. Технологія блокчейн забезпечує незмінний єдиний запис усіх транзакцій, знижуючи ризик і автоматизуючи транзакції між надійними, перевіреними торговими партнерами. Працюючи з IBM Services, we.trade швидко вивела платформу на ринок – від запуску та пілотного до повного виробництва – використовуючи ітераційні та гнучкі процеси розробки. (IBM, 2021)

We.trade не єдина блокчейн-платформа, що задовольняє потреби міжнародної торгівлі. Вже створена “ChinaTradeFinanceInterbankTradingBlockchainPlatform”, що спрямована на цифровізацію процесів торгового фінансування, та інші.

За оцінками Всесвітнього економічного форуму (ВЕФ) і міжнародної консалтингової компанії Bain&Company технологія блокчейн дозволить до 2028 року збільшити обсяг торгівлі в глобальному масштабі на 1 трлн доларів. (Mind, 2018)

Отже, розвиток інформаційно-інноваційного забезпечення процесів міжнародної торгівлі є дуже актуальним та важливим в сучасних умовах господарювання.

#### **Список використаних джерел:**

1. Грущинська, Н.М. (2010). Інноваційно-інформаційне забезпечення економічного розвитку України. *Інвестиції: практика та досвід*, 8, 27-29.
2. Рудник, А.О. (2019). Роль міжнародної торгівлі в економічному розвитку. *Розвиток міжнародної торгівлі в умовах глобальних економічних дисбалансів*: матеріали виступів Всеукраїнського форуму з проблем

міжнародних економічних відносин (11 квітня 2019 року). Житомир: ЖДТУ, 2019. URL :<https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2019/06/134-1.pdf>

3. Глухова, Д.А. (2019). Інформаційні технології в сучасній логістичній системі як невід’ємної складової міжнародної торгівлі. *Конференції Державного університету «Житомирська політехніка»*. URL: <https://conf.ztu.edu.ua>

4. Клевец, А. (2021). Что такое FinTech? URL: <https://finacademy.net/materials/article/fintech>

5. Звягін, А. (2019). Міжнародна торгівля: тенденції 2019 року. URL: <https://yur-gazeta.com/publications/practice/zovnishnoekonomichna-diyalnist/mizhnarodna-torgivlya-tendenciyi-2019-roku.html>

6. IBM, офіційний сайт, (2021). URL:<https://www.ibm.com/case-studies/we-trade-blockchain>

7. Завдяки блокчейну обсяг світової торгівлі зросте на \$1 трлн в найближчі 10 років. (2018, 17 вересня). URL: <https://mind.ua/news/20188685-zavdyaki-blokchejnu-obsyag-svitovoyi-torgivli-zroste-na-1-trln-v-najblizhchi-10-rokiv>

## ОСОБЛИВОСТІ ПОЗИЦІЇ УКРАЇНИ В СИСТЕМІ МІЖНАРОДНИХ ЕКОНОМІЧНИХ ВІДНОСИН

**Ковбатюк М.В.,**

к.е.н, професор, зав. кафедри теоретичної та прикладної економіки  
Державний університет інфраструктури та технологій, м. Київ, Україна

**Пасічнюк В.А.,**

здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

Державний університет інфраструктури та технологій, м. Київ, Україна

Місце країни в системі міжнародних відносин можна визначити за трьома основними критеріями, що наведені на рис. 1.



**Рис. 1. Критерії, що визначають місце країни в системі міжнародних відносин**

Розглянемо стан кожного з них для визначення сучасної позиції України.

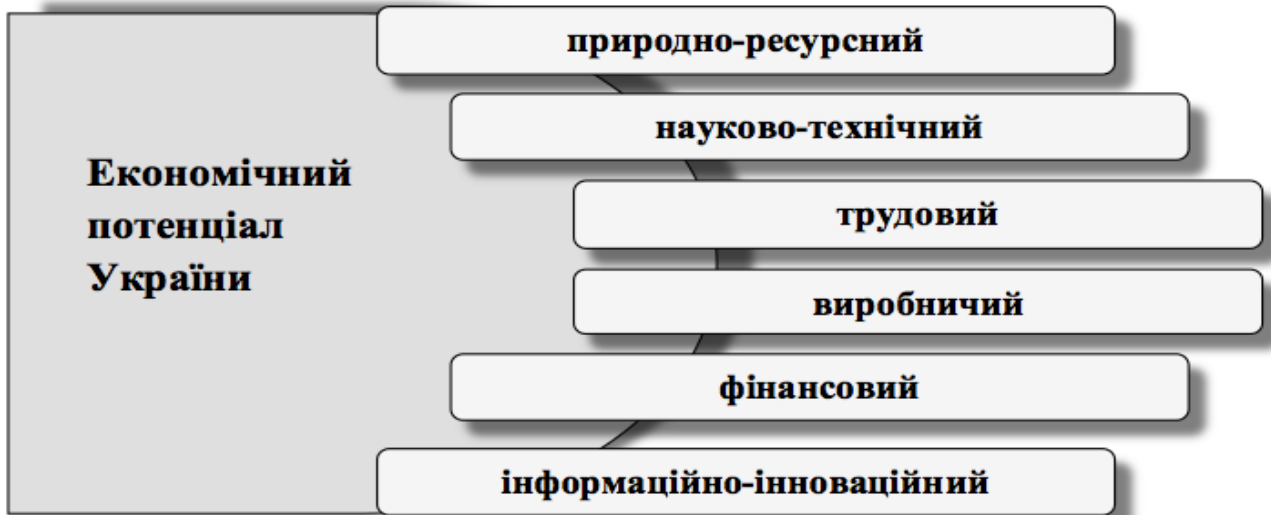
Геополітичне становище України характеризується таким чином: країна розташована у центральній частині Європи. Межує з Молдовою, Румунією, Угорщиною, Словаччиною, Польщею, Білоруссю, Росією. Має вихід до Чорного моря. За чисельністю населення вона посідає п'яте місце в Європі, поступаючись ФРН, Франції, Великобританії та Італії. В цілому географічне розташування, розміри території, чисельність населення, потенційні економічні можливості України дають їй змогу мати статус великої європейської держави з власною геостратегічною орієнтацією.

Виходячи з аналізу сучасної геополітичної ситуації, розстановки сил на міжнародній арені, своїх об'єктивних можливостей і геополітичного становища Україна має реальні передумови утвердитися в ролі регіонального політичного лідера. Для цього, разом з урахуванням закономірних амбіцій і національних інтересів, їй треба поступово посилювати конструктивний вплив на загальну ситуацію в регіоні, до якого вона належить. Важливу роль тут може відіграти активне співробітництво й лідерство України у Балто-Чорноморському партнерстві, оскільки з огляду на своє геополітичне положення Україна є природним посередником між регіонами Балтійського і Чорного морів. Розширення зв'язків між Півднем і Північною Європою сьогодні настільки відповідає потребам часу, що за пасивності України роль посередника може перебрати на себе інша держава.

Відтак, ми можемо стати свідками класичної і, на жаль, далеко не першої ілюстрації невикористаних можливостей. Співробітництво за лінією Північ-Південь сприятиме зміцненню безпеки в частині Європи між Балтійським і Чорним морями, що є надзвичайно важливим для України як у політичному, так і в економічному відношенні. Дуже важливою з точки зору підвищення міжнародної ролі України є активізація її участі в роботі Організації чорноморського співробітництва. У субрегіональному вимірі Україна залишається великою регіональною державою із значним потенціалом, що надає їй шанс для активної політики щодо реалізації власних інтересів. Активна політична позиція України в ОЧЕС надасть можливість нашій країні реалізовувати свої інтереси, забезпечити зростання її авторитету в регіоні і світі, перетворити її на важливого регіонального гравця в нових геополітичних умовах, що сьогодні формуються (Губеня, 2013).

За визначенням, що наведено в Економічній енциклопедії (2000), "економічний потенціал – комплексна характеристика рівня економічної могутності нації, наявних ресурсів і можливостей забезпечувати розширене відтворення, суспільні потреби та соціально-економічний прогрес суспільства". Тобто, економічний потенціал являє собою сукупність певних складових,

елементів економічної системи, що використовуються або можуть бути використані для економічного зростання й соціально-економічного прогресу. Складові економічного потенціалу наведені на рис. 2.



**Рис. 2. Складові економічного потенціалу**

Україна має великий економічний потенціал. В першу чергу, це дуже вигідне геоелекономічне розташування та наявність запасів різноманітних природних ресурсів. Природно-ресурсний потенціал України - це земельний фонд обсягом 60,3 млн га, зокрема 41,8 млн га сільськогосподарських угідь, понад 60 тис річок, 8 тис озер, 10,8 млн га лісів, 97 видів мінеральної сировини, що мають промислове значення. По друге, це численні трудові ресурси з високим освітнім рівнем та достатньою професійною підготовкою. За даними Світового банку, за рівнем освіченості населення вона посідає друге (після Японії) місце у світі. Розвинена мережа академічних і наукових установ дає можливість національному бізнесу розширювати свою участь у становленні та розвитку високотехнологічних галузей виробництва.

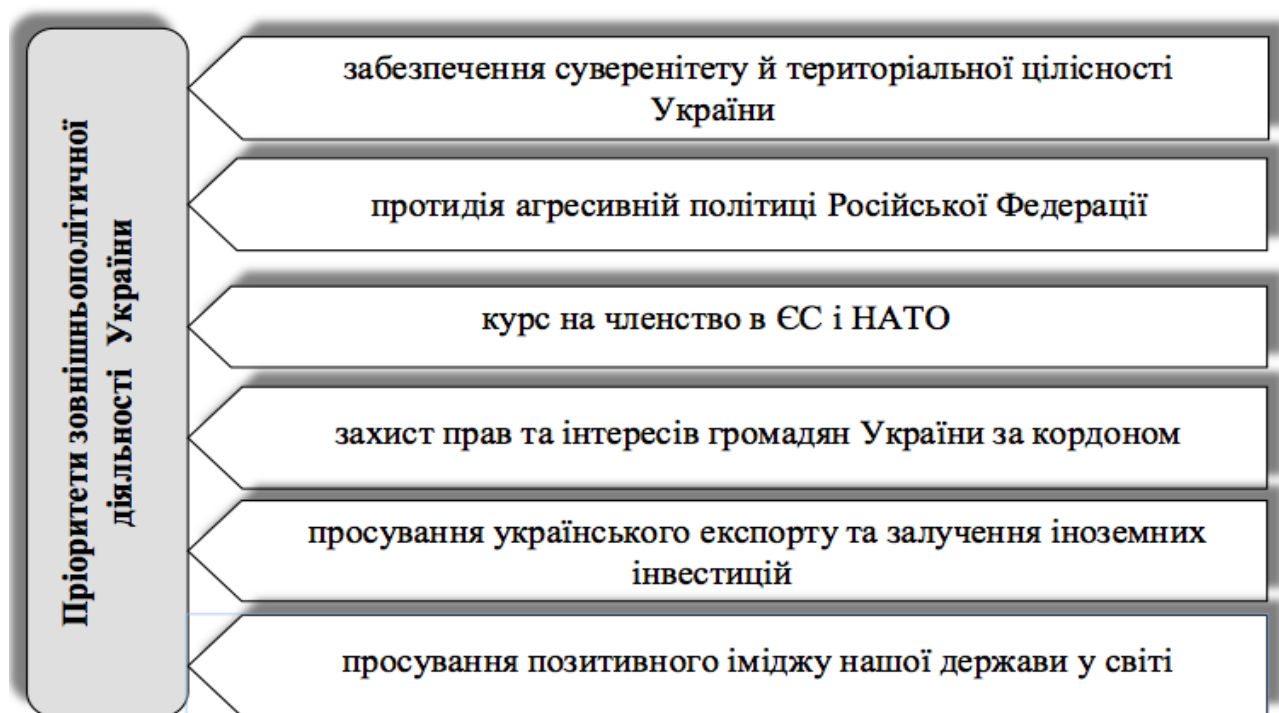
Найбільш конкурентними видами економічної діяльності є виробництво чорних металів та виробів з них, хімічної та нафтохімічної промисловості, транспортні послуги. Достатня конкурентоспроможність спостерігається у виробництві коксу, ядерного палива, неметалевих виробів, транспортного устаткування, будівельної галузі, яка практично повністю забезпечена ресурсами. У деяких галузях промисловості, особливо аерокосмічної, застосовують унікальні передові технології (Савченко, 2015).

Нажаль, такий потужний потенціал використовується не досить ефективно. ВВП України у 2020 році склав 152082 млн дол. та знизився на 4,0% (Unctadstat, 2021). У II кварталі 2021 року ситуація змінилася на краще – ВВП збільшився на 5,7%, але це дуже слабкий результат порівняно зростом ВВП Євросоюзу на 13,8%, а США – на 12,2%. Провідні економіки світу вже вийшли на

докоронавірусний рівень, проте Україна за показником ВВП залишається суттєво нижчою за нього (НАБУ, 2021).

Зовнішня політика України розвивається у взаємодії з основними світовими політичними процесами. За роки незалежності українська влада напрацювала основні принципи й пріоритети, сформувала відповідні структури й кадровий потенціал. В основі зовнішньої політики кожної держави лежать національні інтереси, які реалізуються через зовнішньополітичні пріоритети та знайшли своє втілення у Стратегії зовнішньополітичної діяльності України (Указ президента України, 2021).

Принципи, що покладені в основу Стратегії, відповідають прогресивним тенденціям сучасного світового політичного процесу і сприятимуть позиціонуванню України в якості повноправного члена світового співтовариства. В той же час, роль України в системі міжнародних відносин значною мірою буде залежати від ефективності внутрішніх економічних, соціальних і політичних перетворень, бо не може внутрішньо слабка держава бути впливовою на міжнародній арені.



**Рис. 3. Зовнішньополітичні пріоритети України**

Таким чином, Україна сьогодні не використовує можливості свого економічного потенціалу і ще не може бути активним учасником інтеграційних процесів як в Європі, так і в світі.



**Список використаних джерел:**

1. Губеня, С. (2013). Місце України у системі міжнародних політичних відносин. *Міжнародні відносини і туризм: сучасність та ретроспектива*: збірник матеріалів Десятої всеукраїнської науково-практичної конференції студентів та молодих учених. Острог: Видавництво Національного університету «Острозька академія». 3, 139-142.
2. Економічна енциклопедія: У трьох томах. Т. 1. (2000). К.: Видавничий центр «Академія».
3. Савченко, В. Ф. (2015). Економічний потенціал України та державний вплив на нього. *Науковий вісник Полісся*, 2 (2), 7-16.
4. Unctadstat, офіційний сайт. (2021). URL: <https://unctadstat.unctad.org/CountryProfile/GeneralProfile/en-GB/804/index.html>
5. Незалежна асоціація банків України, офіційний сайт. (2021). URL: <https://nabu.ua/ua/vvp-2.html>
6. Указ президента України «Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 30 липня 2021 року «Про Стратегію зовнішньополітичної діяльності України». (2021, 26 серпня). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/448/2021#Text>

**ОСОБЛИВОСТІ РОЗВИТКУ ТРАНСПОРТНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ В  
КОНТЕКСТІ РЕАЛІЗАЦІЇ ТРАНСПОРТНОЇ СТРАТЕГІЇ ЄС**

**Литвиненко Л.Л.,**

к.е.н., доцент, доцент кафедри управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств

Національний авіаційний університет, м. Київ, Україна

**Миколаєнко Д.С.,**

здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

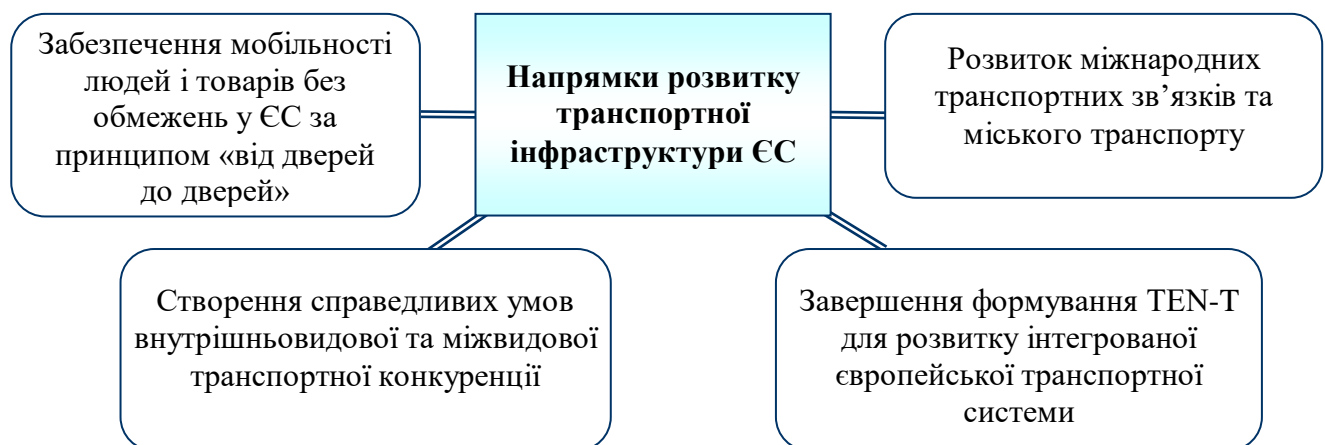
Національний авіаційний університет, м. Київ, Україна

Забезпечення економічного зростання національної економіки повинно підтримуватись належним рівнем розвитку транспортної інфраструктури, оскільки її використання дозволяє створити необхідні зв'язки між виробниками, продавцями та споживачами різних країн. Тому транспортна інфраструктура, яка відповідає актуальним потребам, напрямкам економічного розвитку країн та стратегіям розвитку є критично важливим фактором. Особливо це актуально для країн, які створили інтегрований ринковий простір (ЄС), а також для країн різних регіонів із значними обсягами взаємних товарорухів. Неадекватний розвиток транспортної інфраструктури може стати гальмуючим чинником для економічного зростання.

Визначено, що транспортна інфраструктура ЄС представляє собою економічно збалансований комплекс транспортних мереж ЄС, рухомого складу, засобів управління та зв'язку, що забезпечує роботу всіх видів транспорту та задовольняє потреби населення і виробництва у перевезенні пасажирів та вантажів. Поступове розширення ЄС з 15 до 27 країн-членів вимагало суттєвих змін у ланцюгах постачання та географічних схемах торгівлі, а також поставило структурне завдання швидкого розвитку транспортної інфраструктури.

Відзначено, що незважаючи на значні досягнення, ще існують певні проблеми з якістю, безпекою, ефективністю та стійкістю через недостатній розвиток та рівень обслуговування існуючої автомобільної, залізничної, річкової та аеропортової інфраструктури в ЄС-27. За останні роки інвестиції в розвиток автомобільного та залізничного транспорту ЄС склали основну частку фінансування з фондів інтеграційного союзу, визначаючи пріоритетність цих сфер.

Поетапна реалізація транспортної стратегії ЄС здійснюється за пріоритетними напрямками забезпечення сталої, більш економічної та розумної мобільності (рис. 1).



**Рис. 1. Напрямки розвитку транспортної інфраструктури в контексті реалізації транспортної стратегії ЄС**

Джерело: Складено на основі (European Court of Auditors, 2018; Kwasniok, & Bolmer, 2021)

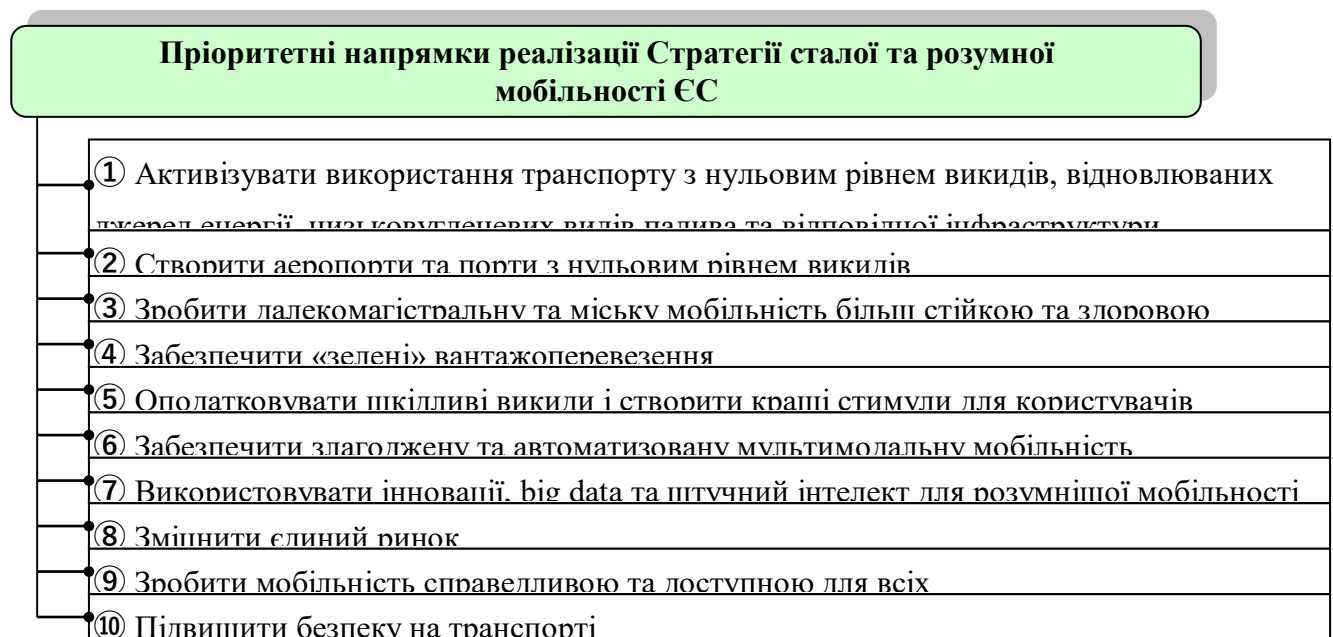
При реалізації транспортної стратегії ЄС особливо важливим визначено внесок всіх зацікавлених сторін у розбудову нової інфраструктури, а також обслуговування та оновлення існуючих недосконалих компонентів існуючої.

Керівні принципи ЄС щодо розвитку транспортної інфраструктури в рамках розбудови TEN-T відображені у реалізації пріоритетних проектів – тих, що становлять загальноєвропейський інтерес з метою усунення вузьких місць або заповнення відсутніх ланок на головному маршруті транс'європейської мережі, дозволяють створити значну додану вартість та отримати додаткові

соціально-економічні вигоди, суттєво покращити мобільність товарів та людей, сприяють зміцненню територіальної єдності ЄС і в цілому сприяють сталому розвитку транспорту. Оскільки існує необхідність повноцінного використання потенціалу транспортних коридорів у всьому європейському регіоні, важливим є розбудова транспортної інфраструктури не лише на території країн-членів ЄС. Зокрема, це надзвичайно актуально для України в контексті реалізації Національної транспортної стратегії до 2030 року.

Сучасні акценти змінилися в контексті реалізації концепції сталого розвитку, щоб забезпечити функціонування транспортного сектору з мінімальним негативним впливом на довкілля. Це активувало здійснення «зелених» інвестицій з підтримкою на наднаціональному рівні. В перспективі усі види транспорту ЄС мають стати стало-орієнтованими, маючи широкий спектр зелених альтернатив та відповідні стимули для стимулювання цього переходу.

Одним з пріоритетних підтримуючих аспектів для реалізації Стратегії сталої та розумної мобільності ЄС до 2050 року є розвиток належної транспортної інфраструктури (рис. 2).



**Рис. 2. Пріоритетні напрямки реалізації Стратегії сталої та розумної мобільності ЄС до 2050**

Джерело: Складено на основі (European Court of Auditors, 2018; Kwasniok, & Bolmer, 2021)

Навіть за умов існування кризових явищ, пов'язаних з наслідками поширення COVID-19, ЄС було визначено, як його транспортна система може реалізувати «зелену» та цифрову трансформацію та стати більш стійкою до

майбутніх криз. Оптимальна транспортна інфраструктура є базою для досягнення цього.

Зроблено висновок, що на сучасному етапі розвитку ЄС високоякісна та добре функціонуюча транспортна інфраструктура необхідна для ефективного і сталого функціонування внутрішнього ринку та підтримки торговельних відносин з країнами-партнерами. Це створить необхідну основу для сталого економічного зростання.

#### **Список використаних джерел:**

1. European Court of Auditors. (2018). *Towards a successful transport sector in the EU: challenges to be addressed*. Brussels: Author. Retrieved from: [https://www.eca.europa.eu/Lists/ECADocuments/LR\\_TRANSPORT/LR\\_TRANSPORT\\_EN.pdf](https://www.eca.europa.eu/Lists/ECADocuments/LR_TRANSPORT/LR_TRANSPORT_EN.pdf)
2. Kwasniok, R., & Bolmer, A.-M. (2021). *The Sustainable and Smart Mobility Strategy of the European Union* (BMU Cluster Transport & PtX Paper). Bonn: GIZ. Retrieved November, 16, 2021, from: <https://www.changing-transport.org/wp-content/uploads/EU-Mobility-Strategy.pdf>

### **ХАРАКТЕРИСТИКА ТА АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ ЕКСПОРТНО-ІМПОРТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ УКРАЇНИ**

**Литвишко Л.О.,**

доцент, кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту  
Національний транспортний університет, м. Київ, Україна

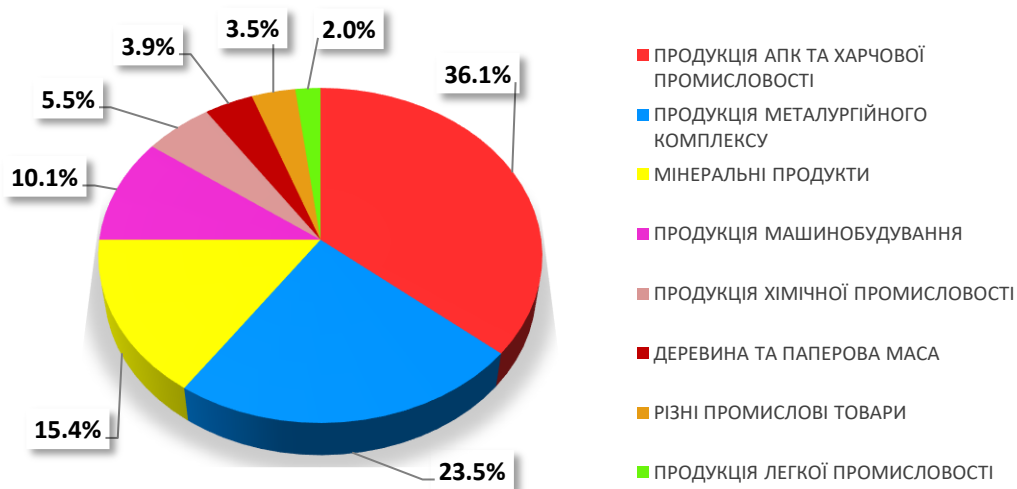
**Лукашенко А.М.,**

здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти  
Національний транспортний університет, м. Київ, Україна

З розвитком науково-технічного прогресу, і взагалі, з розвитком економіки України, зовнішньоекономічна діяльність, значення міжнародного бізнесу, зовнішньої торгівлі залишаються одними з важливих факторів економічного розвитку країни.

Під зовнішньоекономічною діяльністю розуміємо управління різноманітними зовнішньоекономічними видами операцій, на основі грамотного планування, чіткої організації, правильної мотивації та всеохоплюючого контролю зовнішньоекономічних операцій.

Імпортування й експортування виробів, для більшості країн, є основним джерелом міжнародних прибутків і витрат. На рис. 1 представлена структура експорту товарів України за I півріччя 2021 року (рис. 1).

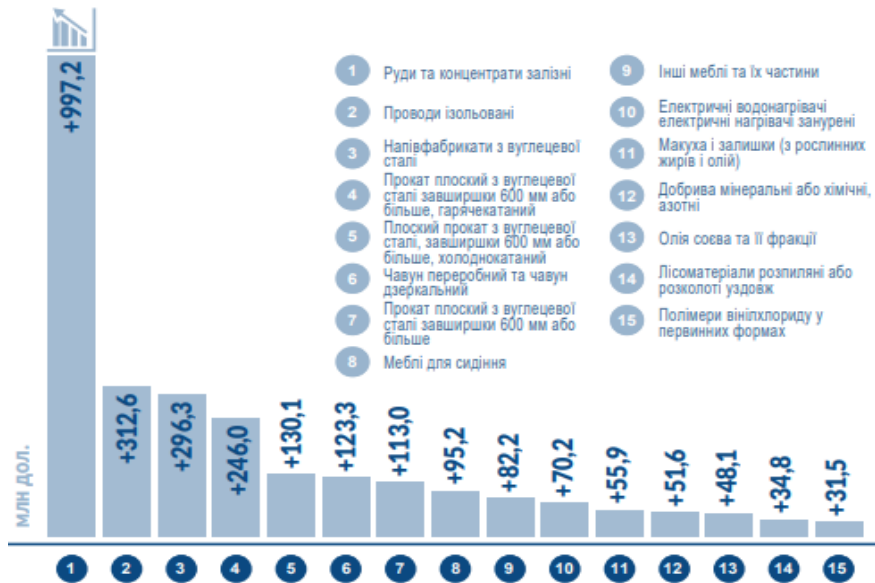


**Рис. 1. Структура експорту товарів України у I півріччі 2021 року**

*Джерело: (Офіційний сайт Міністерство економіки, 2021)*

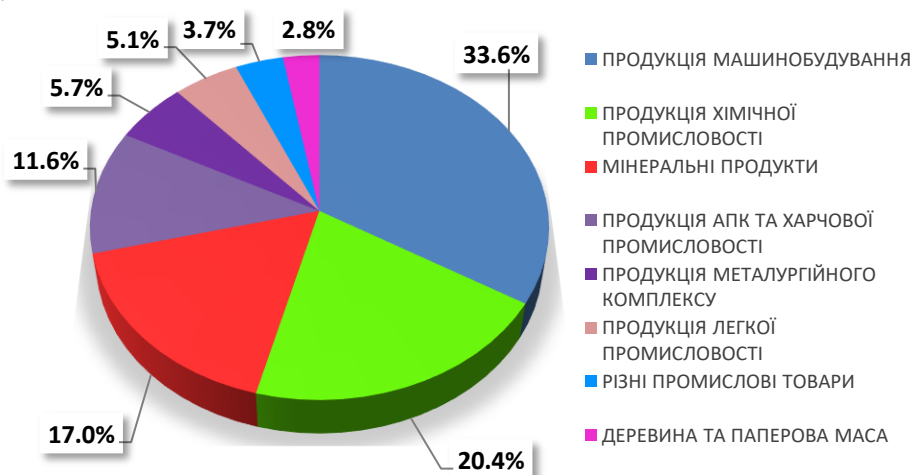
На основі статистичних даних Міністерства економіки України, структура експорту товарів України у I півріччі 2021 року становить: найбільше Україна експортувала продукцію харчової промисловості – 36,1%, а саме продукти тваринного та рослинного походження, які в Україні є розповсюдженими через розвиток сільського господарства. На другому, третьому місцях знаходяться металургія та мінеральні продукти – 23,5% та 15,4% відповідно. Україна славиться цими галузями промисловості, тому не дивно, що вони переважають в експорті товарів. Продукція легкої промисловості, яка становить 2% від всього експорту, знаходиться на останньому місці. Загальні підсумки експорту товарів України за I півріччя 2021 року: 29,9 млн. дол. США. Порівняно з I півріччям 2020 року експорт товарів збільшився на 30,7%, серед регіонів України найбільший позитивний внесок у динаміку експорту товарів спостерігався у Дніпропетровській, Полтавській, Донецькій, Львівській, Закарпатській областях. Сумарний позитивний внесок вищенаведених регіонів склав +26,5, що становило +86,3% загального зростання експорту товарів. Більш детально розглянемо товари, експорту яких збільшився в порівнянні з минулим роком (рис. 2).

На першому місці знаходяться мінеральні товари – руди на концентрати залізни. В основному збільшилися товари металургійної промисловості – прокат вуглецевої сталі та харчової промисловості (макуха, олія соєва).



**Рис.2. ТОП-15 товарів експорту, обсяг яких збільшився**  
Джерело: (Офіційний сайт Міністерство економіки, 2021)

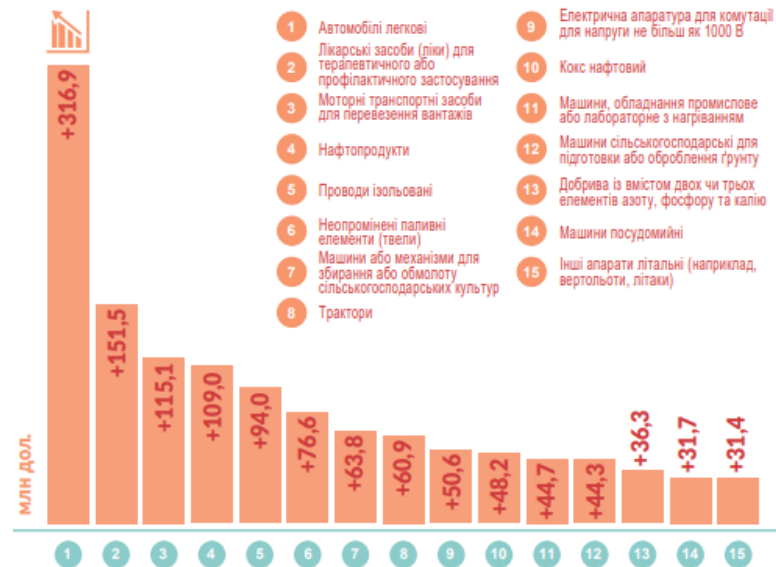
У імпорті до України домінують такі товарні категорії, як: продукція машинобудування – 33,6%, продукція хімічної промисловості становить в 1,6 рази менше, ніж продукція машинобудування – 20,4%, мінеральні продукти – 17,0% (рис. 3).



**Рис. 3. Структура імпорту товарів до України у I півріччі 2021 року**  
Джерело: (Офіційний сайт Міністерство економіки, 2021)

Продукція харчової промисловості знаходиться на екваторі досліджуваного списку імпорту товарів, тобто на 4-му місці, складає 11,6%. Україна мало імпортує деревину та паперову масу – 2,8%.

Представимо товарні категорії імпорту, обсяг який збільшився в порівнянні з 2020 роком (рис.4).



**Рис.4. ТОП-15 товарів імпорту, обсяг яких збільшився**

Джерело: (Офіційний сайт Міністерство економіки, 2021)

На першому місці легкові машини, але якщо переглянути весь список, то можна помітити, що в основному – це машини, обладнання або механізми для різноманітних робіт (лабораторні роботи, сільськогосподарські тощо). Також є товари хімічної промисловості – лікарські засоби для профілактичного застосування, мінеральні продукти тощо.

Імпорт товарів за підсумками I кварталу 2021 року становив 15,3 млн.дол. США. Порівняно до I кварталу 2020 року збільшився на 1489,4 млн дол. (на 11%). Країни, з яких найбільше зріс імпорт товарів до України: Китай, ЄС, Туреччина, Швейцарія, Білорусь, США, Азербайджан.

Отже, висока залежність України від зовнішньоекономічних зв'язків, низькі показники конкурентоспроможності експортних товарів – характерні особливості сучасного етапу розвитку економіки країни.

За останні роки в економіці України зберігаються значний дисбаланс експортно-імпортних потоків. Сучасні трансформаційні процеси практично не спричинили підвищення експортного потенціалу і здатності виробляти товари й послуги, конкурентоспроможні на зовнішніх ринках.

#### Список використаних джерел:

1. Офіційний сайт Міністерство економіки України URL: <https://www.me.gov.ua/> (дата звернення: 22.10.2021)

## **ОСОБЛИВОСТІ ВИТРАТ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

**Малахова Ю.А.,**

к.е.н, доцент кафедри менеджменту

Національний транспортний університет, м. Київ, Україна

**Власенко Ю.В.,**

здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

Національний транспортний університет, м. Київ, Україна

Витрати зовнішньоекономічної діяльності (далі - витрати ЗЕД) є важливим і необхідним об'єктом для вивчення виробничо-економічних процесів компанії.

Для управління інформація про всі витрати суб'єкта господарювання, включаючи витрати на виробництво та собівартість, є дуже важлива, оскільки є основою для встановлення цін на продукцію.

Перед будь-яким суб'єктом, що бере участь у зовнішньоторговельній операції, незалежно від профілю діяльності, постає важливе питання: визначення витрат на експортну та імпорتنу діяльність і витрат, понесених підприємством у виробництві та продажі продукції, оплати праці адміністративних та виробничих працівників, дослідження ринку, закупівлі обладнання, рекламної кампанії, страхування, модифікації та модернізації товарів відповідно до потреб реальних та потенційних зовнішніх ринків, витрати на обслуговування зовнішньоекономічних операцій тощо.

Доцільність чи рентабельність зовнішньоторговельної операції в цілому та методи її виходу на зовнішні ринки можна отримати завдяки знанням всіх складових експортних витрат та їх врахуванню при розробці експортного плану. Щоб отримати ці висновки, спочатку необхідно уточнити характер витрат на експортну діяльність та визначити їх роль у загальній системі управління підприємством (Гаврилишин, 2000).

Усі витрати, понесені суб'єктами господарювання в Україні, незалежно від типу ринку, на якому вони утворились, реєструються у відповідних рахунках та визнаються у національних стандартах бухгалтерського обліку.

Сучасна система бухгалтерського обліку не передбачає вирізнення витрат ЗЕД. Відповідно до Н(С)БО 1 витрати являють собою «скорочення економічних вигід у вигляді вибуття активів або збільшення зобов'язань, які призводять до зменшення власного капіталу», а їх відображення в обліку відповідно до П(С)БО 16 відбувається «одночасно з втратою активів або збільшенням зобов'язань». П(С)БО 16 також охоплює склад витрат, загальний порядок формування собівартості та розподілу непрямих витрат, але окремих рекомендацій щодо обліку витрат ЗЕД з детальним розробленням їх структури та класифікації у нормативній літературі не існує. Це ускладнює визначення розміру прибутку, отриманого в результаті здійснення ЗЕД, робить неможливим аналіз ефективності діяльності компанії у сфері



зовнішньоекономічної діяльності та окремих видів продукції (товарів, послуг) на певних ринках, в результаті призводить до неправильного управління, наслідки якого можуть бути критичними для розвитку бізнесу. Необхідно сформувати систему стратегічного управління, завдяки якій можна буде планувати, прогнозувати, оптимізувати та контролювати витрати, довгострокові для досягнення стратегічних цілей компанії, частиною якої буде сфера зовнішньоекономічної діяльності. (НПБО, 2013)

Підходи до класифікації витрат ЗЕД визначаються насамперед специфікою цієї діяльності. Ефективно отримувати та аналізувати інформацію про витрати ЗЕД можна за допомогою системи класифікації витрат ЗЕД.

Класифікація витрат ЗЕД:

- за елементами витрат (витрати на оплату праці, витрати на використання виробничих факторів, фінансові витрати);
- за статтями витрат (матеріальні витрати, витрати на оплату праці, накладні витрати);
- за видами діяльності (експорт, імпорт, реекспорт, реімпорт);
- за стадіями договірної процедури (витрати на підготовку та укладання договору, витрати на реалізацію договору);
- за функціональними сферами (постачання, виробництво, збут);
- за центрами відповідальності (центри доходів, витрат, прибутку, інвестицій);
- за ступенем контролю (контрольовані, не контрольовані);
- за учасниками бізнес-процесу (постачальники, підрозділи підприємства, споживачі);
- за можливістю прогнозування (прогнозовані, не прогнозовані);
- по відношенню до об'єкту обліку (прямі і непрямі);
- по відношенню до ризику (витрати на компенсацію ризикових подій втрати доходу від ризикових подій).

На нашу думку класифікацію витрат ЗЕД варто доповнити такими категоріями:

- витрати, безпосередньо пов'язані з виробництвом (закупівлею) товарів, робіт, послуг;
- витрати, пов'язані з зовнішньоекономічними операціями;
- витрати, пов'язані з зовнішньоторговельними ризиками.

Завдяки новим категоріям, збільшиться можливість формування інформації про альтернативну оцінку вартості процесу зовнішньоекономічної діяльності компанії.

Витрати на експортну діяльність є досить недооцінені. Процес реалізації експортної операції трудомісткий і передбачає дослідження потенційним експортером ринкових умов, митного режиму, вибір оптимальної стратегії, проведення відповідної рекламної кампанії, надсилання пропозицій зацікавленим споживачам, ведення переговорів, укладення договору з обов'язковим контролем за його виконанням.

Виконання всіх цих операцій передбачає певні витрати, які будуть відноситись до витрат на експорт. Розмір витрат буде залежати від способу виходу на зовнішній ринок та етапи його залучення (ПБО 16, 1999).

Правила здійснення експортної операції регламентують кілька заходів, які необхідно вжити вітчизняному суб'єкту господарювання, щоб уникнути всіх суперечностей та культурних відмінностей по відношенню до іноземного контрагента. До міжнародних правил експорту належать:

- спосіб встановлення контакту з іноземним контрагентом (надсилання пропозиції, проформа договору або комерційного листа);

- основні умови поставки відповідно до Міжнародних правил тлумачення комерційних термінів Інкотермс-2020;

- валютно-фінансові умови контракту, які передбачають визначення валюти ціни та платежу; курс конвертації однієї валюти в іншу; умови, засоби, форми та гарантії платежу, а також банківські організації, які виступатимуть гарантами виконання взаємних зобов'язань;

- врахування ділової практики, принципів міжнародних переговорів тощо.

Отже, для кожної компанії, що бере участь у зовнішньоекономічній діяльності, незалежно від сфери діяльності компанії, залишається актуальним питання визначення та прогнозування витрат у даній сфері. Надійне знання всіх складових витрат ЗЕД робить доцільним здійснення зовнішньоекономічних операцій. Стратегічний менеджмент управління витратами посідає одне з головних місць у системі управління бізнесом. Завдяки йому у мінливих кризових умовах є можливість мати реальні інструменти змін та керувати власним потенціалом (Сухарський, 2006).

Витрати експортної діяльності є дуже важливим об'єктом у системі управління ЗЕД та вимагають створення окремої системи обліку задля отримання достовірних результатів щодо експортних операцій, розрахунку ключових показників та прийняття оптимальних рішень.

Виокремлення витрат на експортну діяльність в окрему категорію з детальною розробкою їх класифікації сприятимуть підприємницькій та управлінській діяльності, а також дозволить внутрішнім компаніям на першому етапі визначити доцільність проведення операцій виходу на зовнішні ринки з метою реалізації власного товару іноземним споживачам, розрахувати можливий розмір прибутку, рівень рентабельності, грошові показники тощо. (Donald, 2008)

#### **Список використаних джерел:**

1. Гаврилишин Б.Д. (ред.) (2000). *Економічна енциклопедія*. Видавничий центр «Академія». Т. 1.

2. НПБО «Загальні вимоги до фінансової звітності». URL: <http://www.visnuk.com.ua/uk/publication/100008926-npbo-1-zagalni-vimogi-do-finansovoyi-zvitnosti>

3. ПБО 16 «Витрати». URL:<http://www.visnuk.com.ua/uk/publication/100009275-pbo-16-vitrati>

4. Сухарський В.С. (2006). *Зовнішньоекономічна діяльність. Організація, технологія, практика, управління*. Астон.

5. Donald, A. Ball... et al. (2008). *International business: the challenge of global competition*. 11 th ed. TheMcGraw – Hill/ Irwin.

## МЕНЕДЖМЕНТ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

**Михайлов А.М.,**

д.е.н., професор, завідувач кафедри менеджменту імені професора  
Л.І. Михайлової

Сумський національний аграрний університет, м. Суми, Україна

**Барабанова З.В.,**

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти

Сумський національний аграрний університет, м. Суми, Україна

Зовнішньоекономічна діяльність підприємства відіграє вирішальну роль у завершенні циклів виробництва будь-якого товару (продукту, послуги), забезпеченні кругообігу грошових коштів, створенні фінансових ресурсів, забезпеченні національної економіки валюти. Розвиток економіки спрямований на консолідацію капіталу, а ринкове зовнішньоторговельне середовище спонукає підприємства до оптимізації своєї діяльності та розвитку згідно з міжнародними стандартами, що неможливо без розвитку механізмів управління зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

Питання менеджменту, адмініструванню та розвитку зовнішньоекономічної діяльності різнобічно представлені в працях: В.Д. Андріанова, І.Т. Балабанова, О.А. Богомолова, В.С. Добринова, В.Л. Гавелі, О.В. Іншакова, Н.Ю. Омарової.

У сучасному менеджменті головною передумовою результативного управління зовнішньоекономічною діяльністю є прийняття обґрунтованих рішень, які класифікуються за різними ознаками: змістом, ступенем складності, формою, ступенем автоматизації і т.д. (Дятлова, Батченко ті ін., 2018). Застосування системного підходу і використання оптимізаційних моделей і методів дають можливість істотно підвищити ефективність рішення завдань управління підприємством-суб'єктом зовнішньоекономічної діяльності.

В управлінні зовнішньоекономічною діяльністю моделі прийняття рішень ґрунтуються на єдиній для всієї мережі концепції, включаючи відбір, облік і ранжування загальних факторів впливу. Для підприємства суб'єкта зовнішньоекономічної діяльності важливим є створення зовнішньоторговельного апарату і розгалуженої галузевої інфраструктури.

Механізм управління зовнішньоекономічної діяльності включає процеси, серед яких слід виділити ті, які пов'язані з купівлею і продажем товарів. До основних з них можна віднести: формування асортименту товару; вивчення і формування попиту на товар; пошук клієнтів; вибір постачальників; укладання угод; реалізація управлінських заходів та тощо. До додаткових процесів, на думку Дятлова В.В., Батченко Л.В. та інших (2018), на підприємствах-суб'єктах зовнішньоекономічної діяльності можна віднести і такі зовнішньоторговельні процеси: вивчення і прогнозування попиту і кон'юнктури ринку, визначення потреби в товарах і послугах, дослідження джерел надходження товарів, укладання договорів на поставку товарів, рекламування товарів і послуг, продаж товарів безпосереднім споживачам та надання послуг тощо.

При розробці механізму управління зовнішньоекономічної діяльності підприємства повинно виконувати ряд завдань: оцінка зовнішньоекономічної діяльності; визначення факторів, що впливають на ефективність зовнішньоекономічної діяльності; формування напрямків розвитку зовнішньоекономічної діяльності; виділення показників ефективності діяльності співробітників, здійснюють зовнішньоекономічні функції.

Нижче можна виділити основні напрямки розвитку зовнішньоторговельного механізму підприємства:

1. Вибір профілю спеціалізації зовнішньоекономічної діяльності. В умовах наростаючої конкуренції на світовому ринку успішна стратегія зовнішньої торгівлі може бути сформована тільки на основі перспективних напрямків розвитку з урахуванням змін на зовнішніх ринках. Щоб переконатися, що вибір був ефективним, необхідно виконати наступні завдання: визначення економічної ефективності експорту / імпорту продукції; моніторинг прогнозу змін умов світового ринку для основних груп продуктів, що експортуються / імпортуються організацією; розрахувати економічну ефективність використання імпорту для різних видів діяльності; розробка методології комплексної оцінки впливу зростаючого експорту імпорту продукції з урахуванням галузей, груп продуктів і послуг;

Щоб визначити профіль спеціалізації зовнішньоторговельного підрозділу, необхідно виконати наступні дії: провести аналіз основних економічних і логістичних ланцюжків при реалізації експорту/імпорту; визначити організаційно-фінансові механізми взаємодії підприємства з іншими зовнішньоторговельними підрозділами; вивчити стан і динаміку змін на зовнішніх ринках для продуктів, які вже виробляються (або будуть вироблятися в майбутньому); дослідження різних регіональних ринків імпортової продукції за основними продуктовими групами і окремими продуктами, оцінка конкурентоспроможності аналогів цього продукту; пошук виробничого потенціалу компанії для встановлення кооперативних відносин з організаціями, що виробляють імпортову продукцію на регіональному ринку; виявлення системи заходів економічного, юридичного та організаційного характеру,

спрямованої на посилення участі різних організацій у формуванні експорту та розвитку галузей імпортозаміщення.

2. Формування територіальних і географічних пріоритетів. Пошук цих пріоритетів, як зазначає А.А. Мазаракі (2012), має здійснюватися як на економічному рівні (конкурентоспроможність, вигідність, платоспроможність, господарська взаємодоповнюваність тощо), так і на геополітичному (потенціал партнера, спільних кордонів, інтересів, етнічних груп, транспортна складова і т. д.).

3. Удосконалення механізму управління зовнішньоекономічною потенціалу організації. Щоб зробити це, потрібно наступне: координація діяльності зовнішньоторговельного підрозділу на основі його пріоритету; оптимізація структури управління зовнішньою торгівлею з урахуванням функцій компанія; поліпшення системи управління інвестиціями у зовнішній торгівлі; включення до міжнародних державних угод питань, які передбачають надання пільг і преференцій зовнішньоторговельним одиницям кожної зі сторін угоди; систематичні дослідження змін у зовнішньоекономічній діяльності (політичної, економічної, соціальної, технологічної) з метою коригування пріоритетів розвитку зовнішньоекономічної діяльності та структури продукту; аналіз діяльності структурних підрозділів компанії, щоб своєчасно зменшити проблеми і перешкоди і використовувати управлінський потенціал; сформувані єдину систему іноземної економічної інформації, з можливостями вітчизняних і зарубіжних інформаційних агентств; використовувати економічну дипломатію для створення сприятливих умов для зовнішньоекономічної діяльності підприємства та захисту його інтересів за кордоном.

Отже, під управлінням зовнішньоекономічною діяльністю мається на увазі ретельний розгляд всіх альтернативних варіантів у сфері зовнішньоекономічної діяльності, які відносяться до довгострокових цілей їх обґрунтуванню для прийняття тих чи інших рішень і включає ряд цілей, що є обов'язковою умовою виживання фірми.

Розвиток механізмів управління зовнішньоекономічної діяльності підприємства вимагає поєднання управлінських і технологічних інновацій, заснованих на принципах спеціалізації, синхронності, ритмічності і адаптивності, що дозволяють вирішити ряд оптимізаційних завдань щодо вдосконалення процесів на суб'єкті зовнішньоекономічної діяльності та мінімізуючий вплив факторів, що дозволяє підприємству повністю спиратися на внутрішню систему управління і бути більш незалежним від зовнішнього середовища.

### **Список використаних джерел**

1. Батченко, Л.В., Дятлова, В.В., Мойсеєнко, К.Є., Ткаченко, О.Г. (2018) *Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності: навчальний посібник* / за заг. ред. д.е.н., проф. Дятлової В.В. У 2-х частинах. Частина I. Харків: Вид-во «НТМТ».

2. Дятлова, В.В., Батченко, Л.В., Мойсеєнко, К.Є., Ткаченко, О.Г., Дятлова, Ю.В., Танчик, О.І. (2018) *Європейський менеджмент зовнішньоекономічної діяльності: навчальний посібник* / за заг. ред. д.е.н., проф. Дятлової В.В. У 2-х частинах. Частина І. Харків: Вид-во «НТМТ».

3. Мазаракі, А.А. та ін. (2012). *Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності: навч. посіб.* / за заг. ред. А.А. Мазаракі. К.: КНТЕУ.

## **ЕЛЕКТРОННЕ МИТНЕ ДЕКЛАРУВАННЯ ТОВАРІВ ПРИ ПЕРЕМІЩЕННІ ЧЕРЕЗ МИТНИЙ КОРДОН УКРАЇНИ**

**Найденко О.Є.,**

к.е.н., доцент, доцент кафедри митної справи

Харківського національного економічного університету ім. Семена Кузнеця, м. Харків, Україна

**Тертична А. С.,**

здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

Харківського національного економічного університету ім. Семена Кузнеця, м. Харків, Україна

Електронне митне декларування товарів спрямоване на скорочення часових та фінансових витрат при митному оформленні, а також виключає вплив суб'єктивних факторів і корупційних складових при веденні зовнішньоекономічної діяльності підприємством.

Згідно з ст. 257.2 Митного кодексу України (Митний кодекс України, 2021) електронне декларування здійснюється з використанням електронної митної декларації, засвідченої електронним цифровим підписом, та інших електронних документів або їх реквізитів у встановлених законом випадках, а також електронних (сканованих) копій паперових документів, засвідчених електронним цифровим підписом декларанта або уповноваженої ним особи. Відповідно до ст. 257.3 Митного кодексу України (Митний кодекс України, 2021) митна декларація та інші документи, подання яких митним органам передбачено цим Кодексом, оформлені на паперовому носії та у вигляді електронних документів, мають однакову юридичну силу.

Порядок подання декларації в електронній формі регулюється такими нормативними актами: Митний кодекс України (Митний кодекс України, 2021), Положення про митні декларації, Питання, пов'язані із застосуванням митних декларацій (Кабінет Міністрів України, 2020), Порядок виконання митних формальностей при здійсненні митного оформлення товарів із застосуванням митної декларації на бланку єдиного адміністративного документа (Міністерство фінансів України, 2021), Перелік відомчих класифікаторів інформації з питань державної митної справи, які використовуються у процесі оформлення митних декларацій (Міністерство фінансів України, 2020) та ін.

Потрібно зазначити, що на сьогодні нормативно-правовими актами, не встановлено обмежень щодо подання митному органу електронної митної декларації. Це означає, що декларування товарів в електронному вигляді доступне усім підприємствам, що перебувають на обліку у митних органах, та передбачає можливість подання електронної декларації в усіх без винятку митних режимах. Від декларанта необхідна лише наявність електронного цифрового підпису. За бажанням підприємство може отримати електронний цифровий ключ у територіальних підрозділах акредитованого центру сертифікації ключів ІДД ДПС безкоштовно. Тому на підставі цього стало можливим:

- здійснити державну реєстрацію транспортних засобів;
- провести операції зняття експортно-імпортних операцій з валютного контролю, продажу іноземної валюти для проведення підприємствами розрахунків щодо зовнішньоекономічних операцій з товарами;
- підтвердити фактичне вивезення товарів за межі митної території України.

Основними перевагами є те, що електронна митна декларація це «безпаперова» передова технологія, яка прийнята в усьому світі й застосовується в більшості економічно розвинених країн. За допомогою цього спрощуються митні процедури, скорочуються часові витрати при митному оформленні вантажів. Тепер при подачі декларації не вимагається присутності митного брокера, що дозволяє контролювати процес оформлення вантажу на всіх етапах, а також обмінюватися електронними документами з митними органами, не виходячи з офісу. Електронне декларування дозволяє практично повністю виключити контакт із митницею, і відповідно, спрямоване на зменшення корупційної й бюрократичної складової.

Однак у процесі регламентації здійснення електронного декларування товарів при переміщенні через митний кордон також виникає низка недоліків. Одним із них є підтвердження країни походження та визначення митної вартості товару, що є базою нарахування митних платежів. Проблеми з декларуванням в Україні пов'язані не із законодавством, а з неправильним його застосуванням. Зокрема, для порівняння цін імпортованого товару митники активно використовують внутрішню базу цінової інформації, обов'язковий статус якої на законодавчому рівні не визначено.

Іншою проблемою є отримання повноцінного примірника оформленої електронної митної декларації. Суб'єкти господарювання не мають можливості напряму зв'язуватися з інформаційною базою даних контролюючих органів та отримати електронну копію митної декларації чи іншого документа. Вони одержують у свого брокера тільки паперову копію митної декларації без будь-яких підписів, печаток чи інших відміток митних органів. Електронна ж версія митної декларації сформована у специфічному форматі та може бути відкрита і розшифрована лише спеціалізованим програмним забезпеченням брокера, який

зазвичай є залученим ззовні.

Отже, електронне митне декларування товарів – це «безпаперова» передова технологія, яка прийнята в усьому світі й застосовується в більшості економічно розвинених країн. На сьогодні процес оформлення стає швидшим та легшим на всіх етапах, а також дає змогу обмінюватися електронними документами з митними органами, не виходячи з офісу.

Але електронне декларування товарів також має безліч недоліків. З метою більш ефективного використання механізмів правового регулювання електронного декларування товарів і транспортних засобів при переміщенні через митний кордон доцільно вивчити особливості світового досвіду і можливість його використання для національного митного законодавства.

### **Список використаних джерел**

1. Verkhovna Rada of Ukraine (2012). Mytnyy kodeks Ukrayiny [Customs Code of Ukraine]. (In Ukrainian). Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4495-17>.

2. Cabinet of Ministers of Ukraine (2012). Postanova pro pytannya, pov'yazani iz zastosuvannyam mytnykh deklaratsiy [Resolution on issues related to the use of customs declarations]. (In Ukrainian). Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/450-2012-%D0%BF#n16>.

3. Ministry of Finance of Ukraine (2012). Nakaz pro zatverdzhennya Poryadku vykonannya mytnykh formal'nostey pry zdiysnenni mytnoho oformlennya iz zastosuvannyam mytnoyi deklaratsiyi na blanku yedynoho administratyvnoho dokumenta [Order on approval of the procedure for execution of customs formalities during customs clearance with the use of a customs declaration on the form of a single administrative document]. (In Ukrainian). Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1360-12#Text>.

4. Ministry of Finance of Ukraine (2012). Nakaz pro zatverdzhennya Pereliku vidomchykh klasyfikatoriv informatsiyi z pytan' mytnoyi spravy, yaki vykorystovuyut'sya u protsesi oformlennya mytnykh deklaratsiy, i Poryadku y ikh vedennya [Order on approval of the List of departmental classifiers of information on customs matters used in the process of registration of customs declarations, and the Procedure for their maintenance]. (In Ukrainian). Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0988-12#Text>.

## **ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ МІЖНАРОДНОЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА З УРАХУВАННЯМ СТАДІЇ ЙОГО ЖИТТЄВОГО ЦИКЛУ**

**Осипова Є.Л.**

к.е.н, доцент кафедри менеджменту, публічного управління та адміністрування



Державний університет інфраструктури та технологій, м. Київ, Україна  
**Романович П.С.,**  
здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти  
Державний університет інфраструктури та технологій, м. Київ, Україна

Рівень міжнародної конкурентоспроможності підприємств є визначним чинником, що визначає ступінь залучення національної економіки до міжнародних економічних відносин. Конкурентоспроможність підприємств являє собою важливу категорію ринкової економіки, яка характеризується можливістю й ефективністю адаптації підприємств до умов ринкового конкурентного середовища. Міжнародна конкурентоспроможність відображає адаптивність підприємства до постійних змін зовнішнього середовища, а також можливість ефективного використання наявних внутрішніх резервів (Ревенко, 2016).

Вибір конкурентної стратегії залежить не тільки від основних цілей підприємства, а також, від існуючих ресурсів та можливостей на певному етапі розвитку підприємства. Організація, як система, функціонує у динамічному середовищі, якому властиві постійні зміни. Тому вчасна та адекватна реакція на зміни, що відбуваються, є основою забезпечення високого рівня конкурентоспроможності на міжнародних ринках. Як відомо, кожне підприємство проходить певні стадії свого розвитку, кожна з яких має свої характерні особливості і вимагає корегування стратегії діяльності залежно від ситуації, що склалася на ринку та всередині підприємства. Конкурентна стратегія підприємства визначає його поведінку на ринку відносно конкурентів (Ярмак, 2017).

З точки зору міжнародної економічної діяльності, всі підприємства можна поділити на два основні типи залежно від їхнього стану відносно зовнішнього ринку:

- підприємства, метою яких є експансія на зовнішні ринки збуту;
- підприємства, які вже здійснили успішний вихід на міжнародний ринок збуту продукції.

Для вибору стратегії, яка дозволить підвищити рівень міжнародної конкуренції, найбільш ефективним вважається матричний метод, який враховує часту ринку, темп розвитку, наявну продукцію, тощо. Цей метод дозволяє визначити не тільки місце підприємства на ринку, а й визначити стадію життєвого циклу.

Усі стадії життєвого циклу можна умовно поділити на три періоди: зростання, стабільність та старіння.

I період включає в себе такі стадії, як: зародження, дитинство, дикі роки, юність. Протягом цього періоду відбувається становлення організації, інноваційний розвиток, збільшення обсягів продаж, перехід від інтуїтивного до професійного менеджменту.

II період складається із стадій розквіту та зрілості. Характерною ознакою цього періоду є систематизація підприємництва, ефективного планування та контроль термінів виконання, що дає змогу забезпечити ріст продажу і прибутку. Основним завданням підприємства є найдовше перебування у цій стадії, що забезпечується за рахунок оптимальної конкурентної стратегії.

III період передбачає спад у діяльності організації, що характеризується зниженням росту та зацікавленості інноваціями. Підприємство прагне підвищити прибутки через підвищення доходів, а не через зменшення витрат. Прискорене падіння частки ринку, продажів і прибутків приводить організацію до занепаду.

Важливим аспектом формування конкурентної стратегії є розуміння менеджментом, на якій саме стадії життєвого циклу перебуває організація, та чітке визначення цілей і завдань (табл.1).

Таблиця 1

**Варіанти вибору конкурентної стратегії залежно від періоду  
життєвого циклу**

Період	Цілі, які ставить організація	Конкурентні стратегії в залежності від частки ринку		
		Низька	Середня	Велика
I	Збут важливіший від прибутку	стратегія агресивного захоплення частки ринку	стратегія збереження частки ринку, стратегія захоплення ринкових ніш	стратегія посилення позицій у наявному бізнесі, стратегія створення додаткового бізнесу
II	Збут і прибуток мають однакове значення	стратегія посилення позицій у наявному бізнесі	стратегія вдосконалення конкурентних можливостей, стратегія розвитку конкурентних переваг	стратегія виходу на міжнародні ринки
III	Прибуток важливіший за збут	стратегія виходу з кризи конкурентоспроможності, звуження номенклатури продукції	стратегія злиття та поглинань	стратегія стримування падіння продажів

*Джерело: узагальнено авторами на основі (Ярмак, 2017, Ступак, 2011)*

Формування стратегії підвищення міжнародної конкурентоспроможності дасть змогу підприємствам виконати успішний вихід на міжнародні ринки і здобути необхідні конкурентні переваги. Для адекватного й ефективного формування відповідної стратегії підвищення міжнародної конкурентоспроможності підприємство в сучасних умовах розвитку економіки

повинно самостійно виконувати вихід на міжнародний ринок і проводити збут продукції.

#### Список використаних джерел:

1. Ревенко, Д. (2016). Формування стратегій міжнародної конкурентоспроможності машинобудівних підприємств. *Причорноморські економічні студії*, (5). URL: <http://bses.in.ua/journals/2016/5-2016/8.pdf>
2. Ярмак, М. (2017). Розроблення конкурентної стратегії сільськогосподарського підприємства з урахуванням стадії його життєвого циклу. *Глобальні та національні проблеми економіки*, (15). URL: <http://global-national.in.ua/archive/15-2017/73.pdf>.
3. Ступак, І. (2011). Вибір конкурентної стратегії залежно від стадії життєвого циклу організації. *Проблеми економіки та управління*, (698). URL: <http://ena.lp.edu.ua:8080/handle/ntb/11098>

## ВПЛИВ ВАЛЮТНОЇ ПОЛІТИКИ ДЕРЖАВИ НА ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНУ ДІЯЛЬНІСТЬ

**Павлишин С.В.,**

здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

Львівський національний університет імені Івана Франка, м. Львів,  
Україна

**Науковий керівник: Чопко Н.С.,**

к.е.н., доц. кафедри менеджменту

Львівський національний університет імені Івана Франка, м. Львів,  
Україна

Загрозливе від'ємне сальдо зовнішньоторговельного балансу зумовило необхідність пошуку шляхів зростання експортного потенціалу країни. Валютна політика виступає одним із ключових важелів впливу держави на обсяги зовнішньоторговельних операцій, що обумовлює необхідність проведення даного дослідження.

Ми дотримуємось думки, що валютне регулювання – це діяльність Національного банку України та Кабінету Міністрів України, яка спрямована на регламентацію здійснення валютних операцій суб'єктами валютних відносин і уповноваженими установами (Сенишин та ін., 2014).

У рамках нового Закону України «Про валюту і валютні операції», що набув чинності 7 лютого 2019 року, Національний банк впровадив систему валютного регулювання, що передбачає перехід від тотального валютного контролю за кожною операцією до валютного нагляду. Ключовим принципом такої системи є «більше ризиків – більше уваги, менше ризиків – менше уваги».

Для досягнення окресленої моделі функціонування валютного ринку Центральний банк розробив сім головних нормативно-правових актів щодо регулювання валютного ринку (НБУ, 2021):

1. Структура валютного ринку та правила торгівлі іноземною валютою та банківськими металами;
2. Порядок розрахунків, операцій з купівлі та переказів іноземної валюти на території України та за кордон;
3. Транскордонне переміщення готівкової національної та іноземної валюти, банківських металів, а також цінних паперів в документарній формі банками, юридичними та фізичними особами;
4. Загальний перелік заходів захисту для можливого застосування Національним банком, критерії і порядок їх запровадження, умови їх подовження та дострокового припинення;
5. Перелік запроваджених заходів захисту та порядок їх застосування (антикризова постанова, що має тимчасовий характер);
6. Інші інструменти стабілізації грошово-кредитного ринку (резервування за валютними операціями), а також повідомлювану систему збору інформації про валютні операції;
7. Порядок дотримання граничних строків розрахунків, встановлених Національним банком.

Лібералізація системи валютного регулювання розрахована на декілька етапів. На шляху до цільової моделі вони можуть відбуватися паралельно.

На початковому етапі передбачено зняття обмежень з експортно-імпортних операцій та прямих іноземних інвестицій. Це повинно створити сприятливі умови для динамічного розвитку експорту за посилення ролі зовнішньоекономічної діяльності підприємств в національній економіці. Наступний етап супроводжуватиметься зняттям обмежень з портфельних інвестицій та потоків боргового капіталу. Останній етап полягає у скасуванні всіх наявних перешкод для фінансових операцій фізичних осіб за кордон.

Поступовість переходу до нової системи валютного регулювання зумовлена тим, що лібералізація не має призвести до порушення ще досі нестійкої макроекономічної та фінансової стабільності.

До уваги беруться такі фактори як рівень інфляції та темпи економічного зростання, наявність суттєвих розривів у платіжному балансі, стійкість фінансової системи, достатність міжнародних резервів, розвиненість фінансових ринків та захищеність прав інвесторів. Зокрема, послаблення тимчасових обмежень не може призвести до виходу інфляції за межі цілей НБУ. Крім того, за недостатньо високо рівня міжнародних резервів у випадку наявності надлишкової пропозиції валюти на міжбанківському валютному ринку Національний банк повинен кожного разу обирати між послабленням тимчасових обмежень та купівлею валюти для нарощування резервів (НБУ, 2021).

Введення лібералізаційної моделі в дію для полегшення проведення валютних операцій, що повинне супроводжуватися розвитком підприємництва та міжнародної кооперації, є доволі небезпечним для економіки з високою часткою тінізації. Саме тому виникає додаткова потреба у паралельному здійсненні заходів боротьби щодо відмивання доходів нелегального походження за допомогою фінансових установ.

Переваги та недоліки валютної політики підсумовано на рисунку 1.

Переваги	Недоліки
Ліберальність та прозорість системи	Послаблення тимчасових обмежень може призвести до виходу інфляції за межі цілей
Розширення переліку доступних валютних операцій в тому числі валютний обмін онлайн	За недостатньо високо рівня міжнародних резервів та наявності надлишкової пропозиції валюти НБУ повинен обирати між послабленням тимчасових обмежень та купівлею валюти для нарощування резервів
Спрощення проведення транскордонних операцій з валютними цінностями	Потреба в здійсненні заходів боротьби з відмиванням доходів нелегального походження в тіньовій економіці країни
Дерегуляція інвестицій	
Перехід від тотального валютного контролю до валютного нагляду	

**Рис. 1. Переваги та недоліки валютної політики України**

*Джерело: розроблено авторами на основі використаних джерел*

Виходячи із вищеперерахованого, можна зробити висновки, що валютна політика держави, яка працює сьогодні, спрямована на лібералізацію валютних операцій, створення можливостей для діджиталізації валютного обміну та дерегуляцію прямих іноземних інвестицій, як джерело вливання капіталу в національну економіку. Проте це може призвести до виходу інфляції за таргетовані межі або ж нових схем «відмивання» грошових коштів, тому важливим аспектом є постійний моніторинг ситуації з боку Національного банку України та здійснення відповідних заходів боротьби з доходами кримінального походження.

#### **Список використаних джерел:**

1. Лавров, Р.В., Садчикова, І., Середюк, І. (2019) Сучасні тенденції валютного регулювання в Україні. *Економічна наука*. 8. 4-11. DOI: 10.32702/2306-6806.2019.8.4
2. Національний банк України, офіційний сайт (2021). URL: <https://bank.gov.ua/>. (дата звернення: 17.11.2021)
3. Сенишин, О., Горинь, М. та Кундицький, О.(2014). *Державне регулювання економіки*. Львів: Львівський національний університет імені Івана Франка.

## **ЛІЦЕНЗУВАННЯ ТА ФРАНЧАЙЗИНГ ЯК СПОСОБИ ВИХОДУ НА МІЖНАРОДНИЙ РИНОК**

**Попович Ю.В.,**

здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти  
Національний авіаційний університет, м. Київ, Україна

**Науковий керівник: Гращенко І.С.,**

к.е.н, доцент, доцент кафедри менеджменту зовнішньоекономічної  
діяльності підприємств

Національний авіаційний університет, м. Київ, Україна

Франчайзинг дає малому та середньому бізнесу можливість використовувати відому торгову марку з комерційною метою, що в свою чергу дає право на рівних конкурувати з великими корпораціями. На сьогодні франчайзинг є найефективнішим методом розширення бізнесу. Саме тому франчайзинг допомагає підвищити ефективність як великого, і малого бізнесу, успішні бренди обирають такий спосіб розвитку бізнесу (Mittal, 2021). Ліцензування в свою чергу дозволяє компанії встановлювати жорсткі умови щодо дотримання процесів та маркетингової політики компанії, є зручним способом організації місцевого виробництва на цільовому зовнішньому ринку без високих капіталовкладень. Тому перед виходом на зовнішні ринки підприємство має відповісти на питання «яка мета?»: розширення своєї географічної присутності для збільшення вартості компанії, для забезпечення валютних надходжень, для залучення валютного кредиту або для придбання ресурсів за іноземну валюту, для диверсифікації ринку тощо (Постанова Кабінету Міністрів України, 2019). Залежно від цілей підприємства вибудовується стратегія виходу на ринок. Країни для експорту, краще вибирати з найпростішими умовами входу і найбільшим потенціалом збуту. Неправильний вибір може стати фатальним для невеликої компанії. Для цього дуже важливо визначити критерії відбору країн і зібрати первинні дані для аналізу (Sapozhnyukov, 2021). Як і в будь-яких продажах, важливо зосередитися на клієнті та відповісти на наступні запитання: Хто ваша цільова аудиторія? Де? Де менше конкурентів? Де найзручніші та доступні канали збуту?

Розглянемо спосіб виходу на міжнародний ринок методом ліцензування. Ліцензування — це тип виходу на ринок, при якому компанія в одній країні передає право компанії в іншій країні на використання її унікальних виробничих процесів, патентів, торгових марок, технологічних досягнень та інших цінних навичок за плату, яка встановлюється згідно з контрактом (Mittal, 2021). Ліцензування дозволяє компанії встановлювати жорсткі умови для дотримання процесів і маркетингової політики компанії; це зручний спосіб організації місцевого виробництва на цільовому зовнішньому ринку без великих інвестицій. Найважливішою перевагою організації таких заходів є

низькі витрати на організацію, підтримку та моніторинг (Sapozhnykov, 2021). Ліцензування: міжнародні ліцензійні угоди дозволяють іноземним, монополістичним або невиключним компаніям виробляти продукцію ліцензіара протягом фіксованого періоду часу на певному ринку.

У цьому режимі доступу до ринку «ліцензіар» надає певні права, рекомендації або ресурси «ліцензіату» в країні перебування (Постанова Кабінету Міністрів України, 2019). Права та ресурси можуть включати патенти, торгові марки, навички управління, технології та інші предмети, які дозволяють ліцензіату виробляти та продавати в приймаючій країні продукт, подібний до продукту, який ліцензіар виготовив і продав у себе вдома, не вимагаючи від ліцензіара відкрити нову операцію за кордоном (Mittal, 2021). Прибутки ліцензіара зазвичай включають одноразові платежі та інженерні збори. Роялті зазвичай обчислюються як відсоток від доходу на регулярній основі. Основні переваги та причини використання міжнародної ліцензії для міжнародної експансії:

- додатковий дохід за технічні ноу-хау та сервіс;
- доступ до нового ринку без експорту з існуючих підприємств;
- швидке розширення без особливих ризиків і великих капіталовкладень;
- відкриває шлях для майбутніх інвестицій на ринок;
- зберігає ринки, які планується закрити через торговельні обмеження;
- політичний ризик зведений до мінімуму, оскільки ліцензіати, як правило, на 100% належать місцевій власності.

Дуже привабливий для нових компаній у міжнародному бізнесі. З іншого боку, міжнародне ліцензування як проникнення на зовнішній ринок має певні недоліки і чому компаніям не варто його використовувати:

1. Нижчий дохід порівняно з іншими способами входу;
2. Втрата контролю над ліцензованими виробничими та маркетинговими практиками, що призводить до втрати якості;
3. Ризик псування бренду та репутації некомпетентним партнером;
4. Іноземні партнери іноді можуть поглинути інші ринки, продаючи свою продукцію в місцях, де вже розташована материнська компанія.

Основні проблеми, які пов'язані з ліцензуванням, - це втрата унікальності та складності контролю. Передача унікальних знань після закінчення терміну контракту перетворює партнера на конкурента, який знає всі сильні сторони компанії, отримав цінний досвід роботи в галузі і вміє його правильно використовувати. (Sapozhnykov, 2021). А встановлення контролю за дотриманням встановлених правил роботи партнером – ліцензіатом – найскладніше в стратегії ліцензування. Основні переваги ліцензування для виходу на нові ринки включають:

- отримання додаткового доходу від ноу-хау;
- охопити зовнішні ринки, які з певних причин неможливо охопити

експортом;

- розширити ділову активність у короткостроковий період, без ризику та без значних капіталовкладень;
- створити основу для потенційних інвестицій на ринку;
- зберегти обмежені ринки за торговими обмеженнями;
- отримати низький політичний ризик, оскільки ліцензіат, як правило, на 100% належить місцевій власності;
- ліцензування надзвичайно привабливе для новачків у міжнародному бізнесі.

На відміну від цього, міжнародне ліцензування має кілька недоліків:

- нижчий прибуток, ніж в інших стратегіях вступу;
- нульовий контроль над виробничими та маркетинговими діями ліцензіата, які призводять до зниження якості;
- ризик втрати торгової марки та репутації через некомпетентність партнера.

Розглянемо спосіб виходу на міжнародний ринок методом франчайзинг: можна визначити як систему, в якій незалежний «франчайзі» сплачує комісійні та роялті материнській компанії в обмін на позитивне право продавати свої продукти чи послуги та часто використовувати свій бізнес-формат і систему (Sapozhnykov, 2021). Франчайзер - це особа або корпорація, яка володіє торговими марками та бізнес-моделью. Франчайзі - це особа або корпорація, яка володіє та керує бізнесом, використовуючи систему торгової марки та бізнес-моделі, ліцензовану від франчайзера.

У порівнянні з ліцензуванням, франчайзингові угоди, як правило, обмежені, і франчайзер пропонує пакет прав і ресурсів, який зазвичай включає обладнання, системи управління, інструкції з експлуатації, початкове навчання, схвалення веб-сайту та всю допомогу, необхідну франчайзі для ведення бізнесу в тому ж самому режимі, так, як це виконує франчайзер (Безрукова, 2016). Крім того, хоча ліцензійна угода включає такі речі, як інтелектуальна власність, комерційні таємниці та інші, під час франчайзингу, вона обмежується корпоративними торговими марками та ноу-хау.

Переваги міжнародного франчайзингу:

1. Низькі політичні ризики;
2. Низькі витрати;
3. Дозволяє одночасну експансію в різні регіони світу;
4. Добре підібрані партнери привносять в роботу фінансові інвестиції, а також керованість.

Недоліки франчайзингу:

1. Низький контроль над франчайзі;
2. Дублювання бізнес-моделі, включаючи юридичні суперечки;
3. Підтримувати імідж бренду на зовнішніх ринках може бути складно;
4. Постійний моніторинг та оцінка діяльності франчайзі та постійна



підтримка;

5. Франчайзі може використовувати отримані знання і стати конкурентом у майбутньому.

Насправді договір франчайзингу відрізняється від ліцензійного більш жорсткими вимогами до посередника та вузькою сферою застосування. Договір франчайзингу створюється для того, щоб зробити ще одну філію посередника, інтегрувати його у бізнес-процеси, нав'язавши йому свої правила роботи. Ліцензійна угода має більшу свободу користування нематеріальним майном компанії (Безрукова, 2016). Франчайзі більше залежить від успіху франчайзера (материнської компанії). Ліцензіат може використовувати ліцензію на абсолютно різних ринках, тим самим зменшуючи свою залежність від успіху материнської компанії.

Як франчайзер або ліцензіар, компанія фактично надає ліцензіату франчайзі дозвіл:

- виробляти запатентований продукт або запатентований виробничий процес;
- використовувати ноу-хау;
- отримувати технічні та маркетингові поради та ноу-хау;
- використовувати торгову марку, бренд тощо.

Перш ніж будь-який продукт або послуга завоюють довіру на зовнішньому ринку, проводиться дослідження виходу на ринок, щоб дати повну та надійну оцінку бізнес-середовища. Вивчення конкурентного середовища та ринкових факторів необхідно для того, щоб вийти на ринок з меншими ризиками та більшими прибутками.

Це перший і найважливіший крок до успішного запуску продукту чи послуги на зовнішній ринок. Його вибирають і розробляють для кожного ринку і кожного товару на певний період часу, щоб забезпечити найбільш прибуткову комерційну діяльність відповідно до ситуації та наявності. Отже, все це вимагає створення успішної стратегії виходу на ринок.

#### **Список використаних джерел:**

1. Mittal, A. (2021, January 10). Methods of entering foreign markets. URL: <https://www.linkedin.com/pulse/methods-entering-foreign-markets-part-2-amit-mittal>
2. Sapozhnykov, V. (2021, June 26). Key Methods of Market Entry Strategy. URL: <https://adloonix.com/Key-Methods-of-Market-Entry-Strategy-Adloonix>
3. Постанова Кабінету Міністрів України від 24 грудня 2019 р. № 1109 «Про затвердження переліків товарів, експорт та імпорт яких підлягає ліцензуванню, та квот на 2020 рік» URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1109-2019-%D0%BF#Text>
4. Безрукова, Н.В. (2016). Міжнародний франчайзинг як форма освоєння світових ринків: особливості розвитку та вплив на світовий валовий продукт.

*Економічний простір*. No 106. 16-25. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecpros\\_2016\\_106\\_4](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecpros_2016_106_4)

5. Козій, Н.С., Кізілова, В.О. (2021). Особливості розвитку франчайзингової діяльності в Україні. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарств*. Випуск 35. 47-51. URL: <http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/index.php/35-2021>

## НЕЗАКОННЕ ПЕРЕМІЩЕННЯ ЧЕРЕЗ МИТНИЙ КОРДОН УКРАЇНИ ТА ТОРГІВЛЯ ТЮТЮНОВИХ ВИРОБІВ

**Тищенко В.Ф.,**

д. е. н., професор, професор кафедри митної справи

Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця, м. Харків, Україна

**Баєва А.О.,**

здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця, м. Харків, Україна

Нелегальна торгівля тютюновими виробами існувала ще з давніх часів, її метою постає власна вигода суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД), зокрема матеріальна. Дії кожного контрабандиста спрямовані на збереження власних коштів шляхом порушення правил митного законодавства України. До таких дій можемо віднести (Грищук, Єрмоєнко, Бухтіяров, 2020):

- приховування – шляхом використання потаємних місць – «тайників» у легальних товарах, з метою утруднення візуального виявлення предмета контрабанди;

- маскування – приховування шляхом камуфлювання, тобто зміна зовнішнього стану предметів та зовнішніх ознак (форми, упаковки, етикеток тощо);

- фальсифікація – підробка документів, що містять неправдиві дані – справжні документи в яких внесена інтелектуальна підробка (зменшення кількості, зміна найменування товару, занижена митна вартість тощо) або документи, які отримані незаконним шляхом (за допомогою хабара, фізичного примусу, обману, погроз тощо).

Контрабанда та незаконне переміщення товарів через митний кордон України має міжнародний, транскордонний масштаб розповсюдження, а отже має неабиякий негативний вплив на митну безпеку, рівень економіки країни та соціальний добробут населення. Контрабанда тютюнових виробів порушує не тільки правові, але й фіскальні (справляння коштів до Держбюджету) засади.

Так, держава недоотримує мільярди гривень через ринок нелегальних сигарет. Протягом 2017 – 2020 рр. цей показник зростає (Monitoring, 2021, para. 1). У 2017 році бюджет країни втратив 1,2 млрд. грн. що складає 2,3% від загальних обсягів надходження коштів, 2018 р. – 2,6 млрд. грн. (4,4%) тобто розвиток нелегального ринку зріс в два рази, 2019 р. – 4,7 млрд. грн. (6,6%), 2020 р. – 5,3 млрд. грн. (6,9%). За прогнозованими даними, у 2021 р. загальна кількість втрати бюджету складатиме 13,2 млрд. грн. тобто 15,9%. Цей показник знову досяг підвищення рівня в 2 рази порівняно з попереднім. Головна причина збільшення обсягів тіньової торгівлі тютюновими виробами полягає в тому, що дохід споживачів не збільшується так швидко, як росте ставка акцизного податку ціни на легальну продукцію. 75 – 80 % від ціни сигарет належить податкам, до яких входять: ПДВ, акцизний податок та акцизний податок з роздрібною торгівлі. При перетині митного кордону, з тютюнових виробів справляється: мито, ПДВ та акцизний податок. Тобто, це ті гроші які з Держбюджету в майбутньому перерозподіляються на виплати пенсій, соціальних допомог, розвиток інфраструктури тощо. В Україні більше 50% загального об'єму нелегальної продукції реалізується в 6 областях України: Харківська (12%), Донецька (6,5%), Дніпропетровська (7,4%), Львівська (6%), Хмельницька (5,6%) та Одеська (13,6%). Це ті області які тісно співпрацюють з країнами імпортерами. Стосовно контрабанди із-за кордону цим областям вигідна така діяльність завдяки зручному географічному та транспортному розташуванню, а також знову ж таки, якщо дивитись на це через грошову призму, тобто вони імпортують дешевий товар порушуючи митне законодавство країни, не сплачують належну частину податків, або сплачують не в повному обсязі, втім встановлюють вартість незаконно переміщеного товару на рівні з законним та отримують однаковий прибуток з меншими затратами.

Боротьба з контрабандою тютюнових виробів лежить на митній службі, Національній поліції, Державній фіскальній службі, Державній податковій службі та Службі безпеки. Окрім державних служб, які спрямовані на протидію контрабанді, Україна співпрацює з європейськими та глобальними організаціями (Smuggling, 2020, para. 5):

- співпраця з Всесвітньою організацією охорони здоров'я (ВООЗ) виступає не тільки за зменшення шкоди здоров'ю від куріння та дотримання здорового образу життя, але й контроль незаконного виробництва та переміщення тютюнових виробів через кордон країн-учасниць, бо це має пряме відношення до охорони здоров'я (контрабандисти не відповідають за якість продукції, що призводить до збільшення пов'язаних з тютюном хвороб);

- група з розробки фінансових заходів боротьби з відмивання грошей (FATF) стверджує, що однією із передумов відмивання грошей є незаконна торгівля тютюном, так як вона залучає великий обіг готівкових коштів і приносить значний прибуток;

- Європейське управління з питань запобігання зловживаннями і шахрайству при Європейській Комісії ЄС (OLAF) допомагає у боротьбі з контрабандою шляхом розслідування випадків транскордонної контрабанди, координуючи спецоперації, що проводяться по всій території Європи;

- Всесвітня митна організація (WCO) відповідає за нагляд за безпекою поставок товарів, спрощення процедур міжнародної торгівлі, боротьбу з нелегальним переміщенням контрафактної продукції, в особливості і тютюну;

- Місія Європейського Союзу з прикордонної допомоги Молдові та Україні (EUBAM) спрямована на боротьбу з транскордонною злочинністю та мінімізування збитків країни, а також сприяє впровадженню антиконтрабандних політик.

Для підвищенні ефективності в боротьбі з нелегальним переміщенням тютюну та товарів з нього, а також з їх продажу важливо:

- виявити та проаналізувати причини таких правопорушень;

- затвердити більш жорсткі правила при перевезенні тютюну та його замінників через митний кордон країни;

- долучати світовий досвід у боротьбі та застосовувати його на практиці, збільшувати не тільки ставки оподаткування як в європейських країнах, але й підвищувати заробітну плату громадянам;

- підвищувати рівень кваліфікації контролюючих митних органів та застосовувати жорсткі міри покарання під час порушення законодавства України, закриваючи очі на злочинність та підтримуючи її заради власної вигоди.

#### Список використаних джерел:

1. Grishchuk, V., Eremenko, E., Bukhtiyarov, O. (2020). Combat horting as a means of professional and applied training of law enforcement officers to perform combat missions to combats mugglingin the areas of the joint force operation. *Countering the illegal movement of goods in the areas of the Joint Forces Operation: abstracts of scientific-practical reports. seminar*, 59-73. Retrieved from <http://ir.nusta.edu.ua/jspui/handle/123456789/5298>

2. JTI Ukraine. (2021). Monitoring of illegal trade in tobacco products in Ukraine. Retrieved from <https://www.nicontrabandi.org.ua/>

3. JTI Ukraine (2020, August 18). Who and how fights against cigarettes muggling in the world. *European and global organizations*, 8 Retrieved from <https://www.nicontrabandi.org.ua/articles/protydiia>.

## ОСОБЛИВОСТІ МИТНО-ТАРИФНОГО РЕГУЛЮВАННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ УКРАЇНИ

Тищенко В.Ф.,

д. е. н., професор, професор кафедри митної справи

Харківський національний економічний університет імені Семена  
Кузнеця, м. Харків, Україна

**Павлюк Д.С.,**

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти

Харківський національний економічний університет імені Семена  
Кузнеця, м. Харків, Україна

Митно-тарифне регулювання зовнішньоторговельної діяльності в Україні є методом державного регулювання зовнішньої торгівлі товарами, що здійснюється шляхом застосування ввізних та вивізних мит. Отже, митно-тарифне регулювання виконує такі функції: регулятивну, захисну, фіскальну. За допомогою виконання зазначених функцій вирішуються такі основні завдання зовнішньоторговельної політики:

- вирівнювання умов конкуренції для товарів імпортного та вітчизняного виробництва, без створення переваг для тих чи інших;
- обмеження допуску на вітчизняний ринок імпортних товарів;
- поповнення доходної частини бюджету.

На величину ставки ввізного мита впливають такі елементи митно-тарифного регулювання, як код товару по товарній номенклатурі, країна походження та митна вартість. Залежно від країни походження товару можна виділити базові, максимальні та преференційні ставки ввізного мита. За способом визначення виділяють адвалорні, специфічні і комбіновані ставки мита. Адвалорна ставка встановлюється у відсотках до митної вартості оподатковуваних товарів. Специфічна ставка мита стягується з ваги, обсягу, штуки товару. Комбінований спосіб митного оподаткування передбачає одночасне використання як адвалорних, так і специфічних ставок мита. Однією з основних функцій митних органів є стягування митних платежів, тому з метою реалізації фіскальної функції мита - митні органи здійснюють наступні операції (Решетніченко, 2010):

- контроль правильності визначення класифікаційного коду;
- контроль правильності визначення країни походження за товарами;
- контроль митної вартості;
- контроль правильності обчислення та своєчасності сплати митних мит.

Харківський митний пост входить в систему митних постів України. Тому до переліку функцій, реалізація яких покладена на нього, включені функції щодо забезпечення дотримання учасниками зовнішньоторговельної діяльності заходів митно-тарифного регулювання, такі як (Мазур, 2012):

- контроль правильності обчислення та сплати митних платежів;
- прийняття в межах своєї компетенції рішення про визначення та контроль митної вартості товарів;

- прийняття в межах своєї компетенції рішення щодо визначення країни походження товарів;

- прийняття в межах своєї компетенції рішення щодо класифікації товарів відповідно до товарної номенклатури.

Виконання Харківським митним постом покладених на нього функцій з контролю дотримання заходів митно-тарифного регулювання характеризується показниками діяльності поста зі стягнення митних платежів. Протягом першого півріччя 2021 року через митний кордон в зоні діяльності митниці (Харківська та частина Сумської області) було пропущено 13,9 млн тонн вантажів, що на 29 відсотків більше, ніж за аналогічний період минулого року (січень-червень 2020 - 10,8 млн тонн). Зокрема у червні 2021 року пропущено майже 2,5 млн тонн, що також перевищило минулорічні показники на 20 відсотків.

Транспортних засобів протягом півріччя 2021 року пропущено 506 тисяч. У зрівнянні з минулорічним періодом їх кількість зменшилась, але несуттєво - на 4% . В червні навпаки митники зафіксували збільшення пропущених транспортних засобів — на 60% ( I пів. 2021 - 94 тис, I пів.2020 - 58,6 тис).

Крім того, протягом січня-червня 2021 року здійснено пропуск 892 тисяч громадян. Також у цьому процесі митниками зафіксовано зменшення у зрівнянні з минулорічним періодом, в якому було здійснено пропуск майже 1 015256 громадян. Але в червні 2021 року кількість бажаючих перетнути кордон громадян збільшилась на 668 осіб.

В той же час, не дивлячись на певні обмеження, пов'язані з карантинними заходами, митниця продовжує здійснювати безперервне митне оформлення вантажів та пропуск товарів. Діяльність Харківського митного посту входить до компетенції відділу митного оформлення та митного контролю. У рамках здійснення зазначеної функції інспектора відділу на підставі поданих учасниками зовнішньоторговельної діяльності до митного оформлення документів здійснюють операції контролю (Софіщенко, 2016):

- правильності зазначеного коду товару по товарній номенклатурі з метою визначення ставки підлягає сплаті ввізного мита;

- правильності заявленої країни походження товару для застосування тарифних пільг;

- правильності розрахованої митної вартості, як податкової бази для обчислення мита;

- правильності обчислення та повноти стягнення суми мита.

В умовах світової економічної та фінансової кризи знизилися обсяги надходжень у доходну частинубюджету за рахунок стягування мит у зв'язку зі зменшенням зовнішньоторговельного обороту Харківської області. Тому діяльність митних органів з забезпечення дотримання заходів митно-тарифного регулювання повинна забезпечувати:

- макроекономічну стабільність регіону;

- підвищення конкурентоспроможності регіональних підприємств на зовнішньому ринку;
- розвиток міжнародного економічного співробітництва.

У зв'язку з цим основною стратегічною метою діяльності митних органів на найближчі три роки є підвищення рівня дотримання митного законодавства, забезпечення повноти та своєчасності сплати мит, податків і митних зборів.

#### **Список використаних джерел:**

1. Решетніченко, А.В. (2010) Теорія управління процесами митно-тарифних відносин. *Вісник Академії митної служби України*.
2. Мазур, А.В. (2012) Державна політика у сфері державної митної справи. *Вісник Академії митної служби України*.
3. Софіщенко, І.Я. (2016) Митна політика України в умовах розвитку відносин з Європейським Союзом. *Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки*.

## **ІНВЕСТИЦІЙНИЙ ПРОЦЕС ЯК ВАЖЛИВА СКЛАДОВА ГЛОБАЛЬНИХ ЕКОНОМІЧНИХ ПРОЦЕСІВ**

**Харчук О.Г.,**

к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту, публічного управління та адміністрування

Державний університет інфраструктури та технологій

Інвестиційний процес по праву займає місце як важлива складова глобальних економічних процесів, які зачіпають інтереси великої кількості країн, включаючи як приймачів інвестицій, так і ті країни, що є інвесторами в закордонні проекти. Тому управління інвестиційними процесами є важливим завданням для України.

Для вирішення проблеми регулювання інвестиційним процесом економіки, що є складним, необхідно урахувати та аналізувати велику кількість факторів, найважливішими з яких є політичні фактори, що пов'язані з закономірностями розвитку світової економіки, участю держави в зовнішньоекономічних та фінансових процесах тощо (Парфенюк, 2012). Отже, роль іноземних інвестицій можна звести до світового поділу капіталу і виявлення кращих джерел визначення прибутку від господарської діяльності за кордоном в порівнянні з аналогічним в країнах інвесторів.

В умовах обмеженості інвестиційних ресурсів окремих галузях країни або в цілому в економіці країни, іноземні інвестиції дещо покривають інвестиційну «нішу». Разом із посиленням інвестиційної активності відбувається збільшення ВВП. Наприклад, в Японії в період 60-70-х рр. ХХ ст. спостерігалось підвищення обсягу капіталовкладень вдвічі разом із зростанням

ВВП на 70% і більше (Гончаров, 2004).

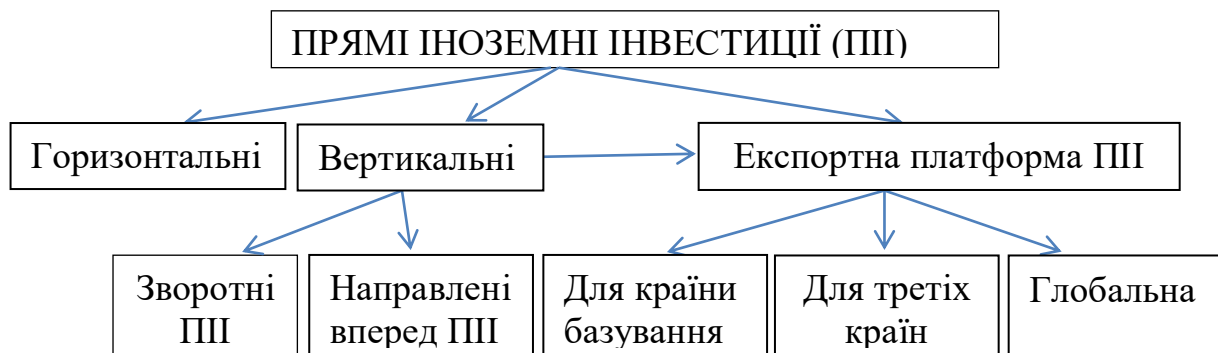
У країнах зі значним рівнем залучення іноземного капіталу великий відсоток робітників найнятих за кошти зарубіжних інвестицій. До прикладу, в Ірландії фірми з іноземним фінансуванням забезпечують майже 2/3 всієї кількості робочих місць, деякі галузі мають навіть вищі показники: зокрема в хімічному виробництві він складає 69%. Проте, не слід забувати про можливі негативні наслідки, які настають в тому разі, коли інвестор домагається заданого рівня виробництва при менших трудових витратах. В цьому випадку мова йдеться про вивільнення робочої сили (Інформаційна довідка, 2020).

В цілому, іноземне інвестування має змогу забезпечувати позитивний вплив на стан приймаючої економіки при наявності в цій країні концепції, що орієнтована на структурований прийом іноземних інвестицій в інтересах національного економічного розвитку, що стимулює інвестування в тих напрямках галузей, де потреба капіталовкладень найбільша.

Отже, поєднання протекціонізму з відкритою економікою може забезпечити іноземному інвестуванню позитивний ефект, виступаючи в якості основи розвитку інвестиційних процесів в економіці.

На рис. 1 наведено різновид прямих іноземних інвестицій за типом інтеграції міжнародного виробництва (Мойсеєнко, 2006).

При веденні господарської діяльності розрізняють різні форми капіталовкладень, одна з яких горизонтальні прямі іноземні інвестиції. Вони набувають переваги, коли збут продукції на закордонному ринку із-за транспортних витрат і торгівельних перешкод обходяться надто дорого.



**Рис. 1. Різновид прямих іноземних інвестицій за типом інтеграції міжнародного виробництва**

В табл. 1 наведені порівняльні умови для здійснення горизонтальних та вертикальних ПІІ (Тесла, 2009).

Таблиця 1

**Порівняльні умови горизонтальних та вертикальних ПІІ**

Критерії здійснення вертикальних та	Вертикальні	Горизонтальні
-------------------------------------	-------------	---------------



горизонтальних ПП	ПП	ПП
Основні характеристики		
Абсолютний розмір ринку	Великий	Малий
Відносний розмір ринку	-	Подібний
Відносна націленість факторами виробництва	Різна	Схожа
Торговельні витрати (бар'єри)	Низькі	Середні, високі
Тарифи	Низькі	Середні, високі
Економія масштабу		
На рівні компанії (ТНК)	-	Велика
На рівні підприємства	-	Мала

Отже, інвестиційний процес є важливою складовою глобальних економічних процесів, а іноземні інвестиції є основою вкладень іноземного капіталу та рушійною силою для розвитку виробництва.

#### Список використаних джерел:

1. Parfenyuk, I.E. (2012). State regulation of investment processes in Ukraine. *Scientific Bulletin of NLTU of Ukraine*. Issue 22.14. 288-295.
2. Goncharov, A.B. (2004). *Investing*. Ministry of Education and Science of Ukraine, Kharkiv State. economy. un-t. H. Inzhek.
3. Stimulating investment activity in Ireland and the Baltic States. (2020). URL: <http://euinfocenter.rada.gov.ua/uploads/documents/29191.pdf>.
4. Moiseenko, I.P. (2006). *Investment*. K. Knowledge.
5. Tesla, S.M. (2009). Foreign direct investment as an economic category, their essence and classification. *Scientific Bulletin of NLTU of Ukraine*. Issue. 19.3. 131-139.

## СУЧАСНІ ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

**Харчук О.Г.,**

к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту, публічного управління та адміністрування

Державний університет інфраструктури та технологій, м. Київ, Україна

**Постіка Б.Е.,**

здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

Державний університет інфраструктури та технологій, м. Київ, Україна

Сьогодні економіка як окремої країни, так і усього світу є складною багаторівневою системою, кожен елемент якої перебуває в прямій або опосередкованій взаємодії з іншим елементом. Саме тому такий стан разом із активними глобалізаційними тенденціями, внутрішньо іманентними сучасній

світовій економічній системі, робить інтеграційні процеси невід'ємною частиною цієї системи. Наразі такі процеси разом із рівнем економічних зв'язків з іншими країнами є своєрідним детермінантом рівня розвитку держави та її економічного потенціалу. За таких умов головним чинником успіху держави на світовій арені та її економічного зростання стає зовнішньоекономічна діяльність її внутрішніх суб'єктів господарювання.

Наявність стійких взаємозв'язків між країнами на базі окремих підприємств є не лише фактором розвитку їх національних економік, але й свого роду гарантією економічної безпеки, матеріальною основою якої складає тісне економічне співробітництво, що є запорукою ефективного функціонування окремих суб'єктів господарювання. Саме тому дослідження проблем та шляхів їх вирішення у сфері здійснення зовнішньоекономічної діяльності вітчизняними підприємствами є актуальним і важливим в умовах сучасних трансформацій в національній та світовій економіці.

Зовнішньоекономічна діяльність один із ключових напрямків для розвитку країни, вона виступає джерелом приходу товару, коштів, нових технологій, інвестицій. Для більшості країн, що займаються ЗЕД, є одним із головних джерел внутрішнього споживання товарів. Потрібно зазначити, що поняття ЗЕД передбачає експортно-імпортні операції між суб'єктами господарювання, формування позитивного прибутку коштів, реалізації стабільності конкурентного середовища. Також ЗЕД характеризується оптимальним рівнем одержання прибутків від діяльності, вищою національного рівня рентабельністю діяльності та продукту, диверсифікацією ризиків (Zinchenko, 2021)

Одним з головних показників, що характеризують результат ЗЕД усієї сукупності національних підприємств є сальдо торговельного балансу держави. Відповідно до даних Державного комітету статистики сальдо торговельного балансу України станом на 2018 рік складало -6,21 млрд дол. США, у 2019 році -3,6 млрд дол. США, у 2020 році -225 млн дол. США (Gavlovskaya, 2016).

Головною складовою експорту України, являються, як і раніше, чорні метали, хоча, на сьогодні, по цьому є деякі сумніви. У ній не виправдано велика частка так званих напівфабрикатів - продукції нижніх переділів (заготівки, сляби тощо). На цю продукцію завжди існував великий попит, ніж на продукцію верхніх переділів (виробництво напівфабрикатів - «брудне» виробництво, і тому країни з високим рівнем вимог до екології не розвивають його), а посилення частки першого за рахунок другого призведе до програшу.

Україна прагне стати повноправним гравцем на зовнішньоекономічному ринку, деякі українські підприємства розширили свою діяльність, їм вдалося вийти на новий рівень і навіть захопити деякі частки зовнішніх ринків. Цей прогрес буде позитивним для економіки України, що насамперед зумовиться зростанням національного доходу, але ця ситуація погіршується в період карантинних обмежень.

Але Україна сьогодні пасивно приймає участь у операціях ЗЕД, оскільки вона лише організовує законність і правові норми щодо співробітництва. Велика їх кількість належить приватному сектору, що має позитивний вплив на накопичення грошових коштів, хоча ніяк не допомагає збільшити рівень значущості країни.

Під час дослідження, можна виявити такі проблеми зовнішньоекономічної діяльності:

- ЗЕД залежить від імпорتنих операцій(обумовлюється це тим, що у виробництва є нестача власних стратегічних ресурсів);

- доходи від експорту повинні перевищувати витрати держави на імпорт (це впливає на збільшення валютного балансу);

- паливні ресурси України являються дорогими, що є негативним впливом розвитку енергоємних галузей.

Негативний вплив кожного з перерахованих вище факторів поглиблюється за рахунок корупційної складової, котра пронизує увесь державний апарат. Існуючий механізм корупції ускладнює ведення зовнішньоекономічної діяльності не лише вітчизняним підприємцям, а й зменшує довіру з боку іноземних інвесторів.

Перераховані вище фактори пояснюють високий рівень недовіри до українських підприємств з боку зарубіжних партнерів. За таких умов саме підприємницьке середовище, з фінансово-економічної точки зору, стає небезпечним для іноземного інвестора або партнера. Відсутність необхідних економічних реформ, низький рівень інвестиційної привабливості та складна криміногенна ситуація лише ускладнюють непростий процес активізації ЗЕД серед вітчизняних підприємців.

Отже, щоб покращити та стабілізувати зовнішньоекономічну діяльність країни, необхідно дотримуватися таких умов сьогодення стосовно:

- підтримки держави щодо розробленої програми для стимулювання експорту та зменшення імпорту, що урівноважить сальдо зовнішньої торгівлі;

- підтримки вітчизняного виробника та прийняття ними участі в закордонних виставках;

- посилення перевірки якості сировини, напівфабрикатів, що надходить із-за кордону для головних галузей економіки країни;

- відповідності квот щодо обсягів імпорتنної продукції;

- захисту прав споживачів кредитних послуг;

- удосконалення систем страхування та гарантії експортної продукції;

- пошуку нових ринків збутової діяльності продукту для подальшого розширення експорту;

- зважених змін цінової політики електроенергії для експортної діяльності.

- посиленого захисту інтересів вітчизняного виробника на зовнішніх ринках (Tulchinskaya, Kirichenko, But, 2017).

**Список використаних джерел:**

1. Zinchenko, A.V. (2021). Modern problems and prospects for the development of foreign economic activity of domestic enterprises. *Management of the XXI century: modern models, strategies, technologies*. Vinnitsa. Vol 1. 210-214. <http://confmanagement.kpi.ua/proc/article/view/230930>
2. Gavlovskaya, N.I. (2016). *Economic security of foreign economic activity of industrial enterprises: evaluation, modeling, support mechanism*. Khmelnytskyi. FOP Melnik A.A.
3. Tulchinskaya, S.O., Kirichenko, S.O., But, A.V. (2017). Measures to overcome the problems of national enterprises in the implementation of foreign economic activity, *Agrosvit*. № 24. 44-48.

**ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ  
ДІЯЛЬНІСТЮ СУЧАСНОГО ПІДПРИЄМСТВА**

**Яновська В.П.,**

д.е.н, професор, завідувач кафедри економіки, маркетингу та бізнес-адміністрування

Державний університет інфраструктури та технологій, м. Київ, Україна

**Сарган К.В.,**

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти

Державний університет інфраструктури та технологій, м. Київ, Україна

Зовнішньоекономічна діяльність (далі ЗЕД) має напрямок на проведення ділових операцій з зарубіжними ринками різних суб'єктів господарської діяльності. У Законі України «Про зовнішньоекономічну діяльність» (стаття 1), ухваленому 16 квітня 1991 р., зазначено: «Зовнішньоекономічна діяльність суб'єктів господарської діяльності України та іноземних суб'єктів господарської діяльності заснована на взаємовідносинах як на території України, так і за її межами». З цього виходить логічний висновок, що ЗЕД включає два види ділових операцій: операції українських суб'єктів господарювання за межами України та іноземних суб'єктів господарювання з різних країн в Україні (Закон України «Про зовнішньоекономічну діяльність», 1991).

Значення ЗЕД у розвитку як України, так і взагалі усіх країн в цілому, дуже високе. З історичного досвіду зрозуміла вагомість та вигідність розширення участі країн у міжнародному поділі праці та різних формах міжнародного бізнесу. А зворотній ефект уповільнює соціально-економічний розвиток країни, спричиняє виникнення складних проблем, які неможливо вирішити не тільки у економіці, а й у інших сферах життя. Через вакуумний тип поведінки економічний суб'єкт не спроможний вирішити проблеми за рахунок лише своїх зусиль. Таким чином процес глобалізації та інтернаціоналізації

господарського життя є досить правильним і природнім, він закономірно розвивається, тому що посилюється залежність країн в економічному плані.

Світ інтегрується в просторі міжнародної економіки. Це помітно і має сильну динаміку. Все через те, що на ринку існує тісна взаємозалежність виробництва і міжнародної торгівлі. Якщо є пропозиція, треба зробити все, щоб створити на неї попит. Наразі у світі в пріоритеті комбіноване виробництво (виготовлення компонентів в партнерській згоді), яке здебільшого практикується за кордоном або завозиться з-за кордону, а також надходження готових товарів на ринку через зовнішню торгівлю. Прослідковується зріст ефективності виробництва з допомогою поглиблення спеціалізації. В наслідок цього зростає торгівля та посилюється економічна активність у багатьох країнах (Герчикова І. М., 1990). Одночасно зростає рівень невизначеності та посилюється і глобалізується прояв кризових явищ. Зокрема неможливо було передбачити тотальний економічний колапс і спустошення світової економіки, спричинене COVID-19 (Туз, 2021).

Питання входження України в систему світогосподарських відносин полягає насамперед в тому, наскільки якісно будуть ухвалюватися управлінські рішення у сфері ЗЕД. Результати минулих таких зусиль і спроб міжнародних ділових операцій на рівні як ЗЕД, так і ВЕД, полягали у прогнозуванні та плануванні, організації, мотивації, керівництва, контролю, регулюванню, делегуванню тощо.

В свою чергу, існують функції менеджменту у ЗЕД і вони мають свої особливості. Наприклад, у процесі планування важливим аспектом є врахування міждержавних відносин (соціальних, культурних, політичних, економічних, територіальних), які впливають на вибір партнерів. Фундаментальним етапом маркетингу ЗЕД є вивчення міжнародних ринків, особливостей запитів іноземних клієнтів; промоутинг товарів та послуг на закордонні ринки здійснюється з урахуванням місцевих традицій та численних обмежень тощо. Функція організації у ЗЕД має дещо інші питання. Скажімо, такі: «Що доцільніше для вітчизняного підприємства? Створювати за кордоном свої підрозділи чи шукати там іноземних посередників?» В цьому і полягає організація ЗЕД, оскільки внутрішні ділові операції організувати набагато простіше та менш ризиковано.

Так відбувається і стосовно інших аспектів управління ЗЕД. В результаті цього загальна система управління врешті решт створює окрему підсистему менеджменту ЗЕД, бо обсяг проведення міжнародних операцій значно перевищує спроможність підприємства поратися з цим без розширення.

Менеджмент ЗЕД пов'язаний із застосуванням загальних ідей та концепцій менеджменту у всіх формах ЗЕД (експорті та імпорті товарів та послуг, лізингових операціях, прямому інвестуванні тощо). Суть менеджменту ЗЕД полягає у моделюванні та комплексному дослідженні міжнародного середовища у зв'язку з налагодженою роботою всіх підрозділів та

штату підприємства, спрямоване на продуктивне досягнення певних зовнішньоекономічних стратегій.

Отже, щоб ця система налагоджено працювала, до уваги треба віднести три ключових моменти (Дениэлс, Радеба, 1994).

Перше, менеджмент ЗЕД – це процес, який включає аналіз і розробку елементів міжнародного середовища: створення пакету закордонних партнерів, аналіз динаміки рівня цін, вивчення і в подальшому урахування митних правил, міжнародних норм та соціально-культурних звичаїв та ін. Важливим є не тільки вивчення та оцінка майбутніх міжнародних операцій, а й розробка взаємовідносин з урахуванням певних факторів. Цей процес містить у собі половину успіху, і від того, як побудований цей процес, чи якісно були вивірені господарські рішення, буде залежати успіх міжнародних операцій та зовнішньоекономічних відносин.

Друге, підприємство має прикласти зусиль для того, щоб під час міжнародних операцій склалася ефективна взаємодія як між працівниками зовнішньоекономічних підрозділів, так і між усіма службами підприємства для успішної роботи на міжнародних ринках. Тому менеджмент ЗЕД – це налагоджена робота усіх підрозділів, і кожний окремий суб'єкт ЗЕД повинен брати активну участь в досягненні зовнішньоекономічних цілей підприємства. В свою чергу керівництво підприємства має створити дієві важелі впливу на працівників: мотивацію, корпоративну етику, культуру, екологію, етикет, конституцію, систему винагород. Кожна ланка підприємства має особливу несхожу на інші роль. Для її продуктивного функціонування треба створити якісні умови.

Третє, слід аргументувати і правильно організувати обрані зовнішньоекономічні цілі для підвищення продуктивності їх досягнення. Таким чином, сигналом якості менеджменту ЗЕД є не тільки успіх як такий (досягнення цілей), а й ціна цього успіху (витрати ресурсів, продуктивність). Не завжди ціль виправдовує засоби, тому потрібна виважена оцінка ризиків і вигід.

Менеджмент ЗЕД це по суті міжнародний менеджмент, або його ланка. А в свою чергу міжнародний менеджмент є керівництвом транснаціональними компаніями. ЗЕД містить у собі партнерство національних та транснаціональних компаній, вона передбачає злагоджену роботу зовнішньоекономічних підрозділів з міжнародними відділеннями інтернаціональних корпорацій. Транснаціональні компанії здебільшого орієнтовані на універсальний підхід в міжнародних відносинах, єдиний алгоритм співпраці. Дії кожної країни у міжнародних взаємозв'язках є наслідками цього підходу. Компанії з якісною та успішною роботою ВЕД, орієнтовані на розвиток у міжнародному ринку, має конкурентоспроможність на конкурсі внутрішньоекономічних операцій. (Панченко, 1996.)

Міжнародна економіка та ЗЕД мають вагомое значення у економіці будь-якою країни світу. ЗЕД підприємств будь-якої країни має враховувати закономірності здійснення кожної зі згаданих функцій міжнародного бізнесу:

фінансів, логістики, права, персоналу та ін. Тому менеджмент ЗЕД базується на функціональних складових міжнародного бізнесу такою мірою, як це стосується операцій певного підприємства.

**Список використаних джерел:**

1. Закон України (1991) «Про зовнішньоекономічну діяльність» від 16.04.1991 № 959-ХІІ. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/959-12#Text>
2. Герчикова, И.Н. (1990). *Маркетинг и международное коммерческое дело*. М.
3. Дэниелс, Джон Д., Радеба, Ли Х. (1998) *Международный бизнес: внешняя среда и деловые операции*. Пер. с англ., 6-е изд. М.: Дело. URL: [https://biznesbooks.com/components/com\\_jshopping/files/demo\\_products/deniels-dzh-radeba-l-mezhhdunarodnyj-biznes.pdf](https://biznesbooks.com/components/com_jshopping/files/demo_products/deniels-dzh-radeba-l-mezhhdunarodnyj-biznes.pdf)
4. Панченко, Є.М. (2004). *Міжнародний менеджмент: Навч.-метод. посіб. для самост. вивч. дисц.* К.: КНЕУ.
5. Tooze, Adam. (2021). *Shutdown: How Covid Shook the World's Economy*. Penguin Books Limited.

**СЕКЦІЯ 4  
ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ**

**THE IMPACT OF DIGITALIZATION ON THE FORMATION OF UKRAINE  
AS A DIGITAL STATE**

**Lopushynska Olena**

PhD, Associate Professor of Iryna Markina department of management  
Poltava State Agrarian University, Poltava, Ukraine

**Budakva Valeriia**

Master student  
Poltava State Agrarian University, Poltava, Ukraine

At the end of the XX - early XXI century governments of many countries of the world have carried out many reforms that contributed to the improvement of the activities of public authorities. For example, countries such as Singapore, the UK, New Zealand, the UAE, Estonia, Japan, Israel - have become leaders in the development of the digital economy. These states have taken a course on digital development in the fields of transport, education, electronic means, and the latest technologies. Globally, the share of the traditional economy is decreasing, and the digital one is increasing, providing huge benefits for countries and businesses. Instead, Ukraine has only now taken a course on the development of the digital economy at the state level. Nevertheless, Ukrainian IT specialists have «digitalized» half the world, working on outsourcing, which indicates a high level of their preparation, flexibility for changes, and quick adaptation to innovations in the IT industry.

The latest information and communication technologies significantly change all social relations – the formation of a new, informational, and digital society is being carried out. At the same time, distances are reduced, globalization is deepened, and unprecedented opportunities for the development of regions are created. One of the most important conditions for effective reform of state institutions and public authorities in the context of digital transformations is digitalized governance, which aims to improve the efficiency of government with citizens, enterprises, and other institutions and reduce joint costs time, and money.

Back in 2019, the online dictionary of the Ukrainian language «Myslovo» chose the word «digitalization» as the word of the year, which means the reorganization of anything through digital communication and automation. We can talk about changes in public life, as well as business processes in organizations. If the changes are systemic, then they point to digital transformation («Myslovo» dictionary, 2019).

Thus, in 2018, the government approved the Concept for the development of the digital economy and society of Ukraine for 2018-2020 and approved an action



plan for its implementation. The main purpose of the document is to implement measures to introduce appropriate incentives and motives for the digitalization of the economy, public and social spheres, understanding the existing challenges and tools for the development of digital infrastructures, acquiring the society of digital competencies, identifying urgent problems of spheres and projects of digitalization, stimulation of the domestic production market, application and use of digital technologies. This increase is only possible if digitalization initiatives and programs integrate, in particular, into national, regional, sectoral, and development programs (Cabinet of Ministry of Ukraine, 2018).

European practice shows that the effectiveness of e-governance is ensured by the National Framework for Interoperability – a regulatory document, which establishes and describes clear organizational and technical requirements for projects and systems of government in the field of e-governance. The development of an appropriate set of new standards and harmonization of current regulatory and technical documents with European ones is the main prerequisite for the systematic development of e-governance in Ukraine. Generally, functional activities of e-government can be divided into four components (Semenchenko, 2017):

- G2G («government-government») – sector of e-interaction between the authorities;
- G2B («government – business») – sector of electronic interaction between public authorities and business entities;
- G2C («government – citizens») – sector of e-interaction between public authorities and citizens;
- G2E («government – employees») – sector of automation of cooperation processes with government officials, and consultants.

In no area is it possible to achieve high rates of transformation without the introduction of digital technologies, so e-governance is already becoming the key to reforms in Ukraine (E-government, 2019). The e-government is not limited to the state's relations with citizens. In addition, it has an internal phenomenon: within the system of power, different levels and different branches must also interact with the use of electronic technologies in the process of providing public services.

The main parts of the digitalization of public administration in Ukraine include:

1) «Digital» workplace. The human resources of state institutions are increasingly replenished by employees who are able to work with digital technologies. The «digital» workplace promotes flexibility in the methods of work performance, stimulates joint work and interaction with other employees, supports decentralized, mobile work environments, and provides for the choice of technologies personally by employees (Rudenko, 2014).

2) Multi-channel informing and citizen engagement. The multi-channel approach is used to achieve effectiveness in the process of interaction with citizens. In particular, social networks are beginning to be used for communication and intensification in discussions of political processes; opportunities for citizens to

determine the conditions of their participation in the relevant processes, etc. are used. And interactivity is extremely useful during reforms for prompt clarifications, an accelerated adaptation of the population to changes (Ukraine 2030E, 2019).

3) Open Data. Open data is a concept by which certain data must be free for use and distribution by any person, subject to attribution rules and share-alike licenses. Open data is accessible through open application interfaces and is not subject to trademark or copyright restrictions (Digital agenda of Ukraine, 2020).

4) Electronic identification of citizens. The growing amounts of digital data operated by the state and citizens during integrations require increased reliability of digital identification. That is why government agencies should apply permanent authorization (every time they log in to the online system) to confirm their identity and only then provide unhindered access to the requested data (Digital agenda of Ukraine, 2020).

5) «The Internet of Things». The architecture of the relevant space is an ecosystem of functioning of physical objects, means of communication, data analysis, which in the public sector is first used in the economic industry. Examples of this technology include, for example, «pay for use», subscription tax model, «smart» trash pick up on cities streets, remote monitoring of elderly patients, etc. (Hapieiev, 2018).

6) «Digital» public platforms. The modern service policy of the state is focused on simultaneously improving the quality of public services, optimizing the number of public servants, and reducing budget costs. Government agencies rely on «digital» platforms to simplify and optimize internal processes, improve interaction with citizens and reduce costs.

Thus, digital transformation on the basis of digitalization of public administration is inevitable in the future of Ukraine as a part of the developed modern world. Therefore, further researches should be projected on the construction of a modern communication infrastructure for Access to the Internet and creating equal conditions for such access for different segments of the population. It is also important to continue working in the field of e-medicine, education, finance, democracy, and government, not forgetting about such areas as transport (both passenger and freight), which can be the driving force for tourism development and attracting investment to Ukraine.

### **References:**

1. Word of the year (2019). The dictionary of modern Ukrainian language and slang «Myslovo». Retrieved November 7, 2021, from <https://cutt.ly/6TwnZ8d>
2. Cabinet of Ministry of Ukraine. (2018). On Approval the Concept for the development of the digital economy and society of Ukraine for 2018-2020 and approval of plan regarding its implementation. Retrieved November 7, 2021, from <https://cutt.ly/nTwnMMc>
3. Semenchenko, A.I., & Dreshpak, V.M. (2017). E-government and e-democracy. pp. 10-15. Kyiv, Ukraine. Retrieved November 7, 2021, from <https://cutt.ly/hTwn9IE>

4. E-government – key to reforms in Ukraine. (2019). Retrieved November 7, 2021, from <https://cutt.ly/tTwn5E1>
5. Rudenko, M.V. (2014). Digitalization of economy: new opportunities and prospectives. Retrieved November 7, 2021, from <https://cutt.ly/gTwmeE2>
6. Ukraine 2030E – the country with developed digital economy. (2019). Retrieved November 7, 2021, from <https://cutt.ly/WTwmuM8>
7. Digital agenda of Ukraine. (2020). Priority areas, initiatives, projects of «digitalization» in Ukraine by 2020: Project. Retrieved November 7, 2021, from <https://cutt.ly/ZTwmalE1>
8. Napieiev, L. (2018). E-government: problems, priorities, objectives. Retrieved November 7, 2021, from <https://cutt.ly/ITwmg12>

## **ЧИННИКИ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ ІНВЕСТИЦІЯМИ**

**Андрєєва О.В.,**

к.е.н., доцент, доцент кафедри фінансів і кредиту

Державний університет інфраструктури та технологій, м. Київ, Україна

**Сіденков Г.Г.,**

здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

Державний університет інфраструктури та технологій, м. Київ, Україна

Дефіцит внутрішнього капіталу, що є важливим для проходження реорганізації виробництва, з однієї сторони, та потреба у зменшенні технологічного відставання - з іншої, роблять актуальним для України питання залучення іноземного інвестування в Україну. Саме притягнення довгострокових іноземних інвестицій, і збільшення активності з їх «просування» за переважний час існування незалежної України стало в списку пріоритетних задач її економічної політики, що було визначено в низці офіційних документів.

Закони України «Про інвестиційну діяльність», «Про цінні папери і фондову біржу», «Про іноземні інвестиції», Господарський кодекс України, а також інші нормативно-правові акти (а їх близько сотні) є регламентом відносин суб'єктів, що приймають участь у інвестиційній діяльності. Саме вони являються основою правового регулювання інвестиційної діяльності в нашій країні.

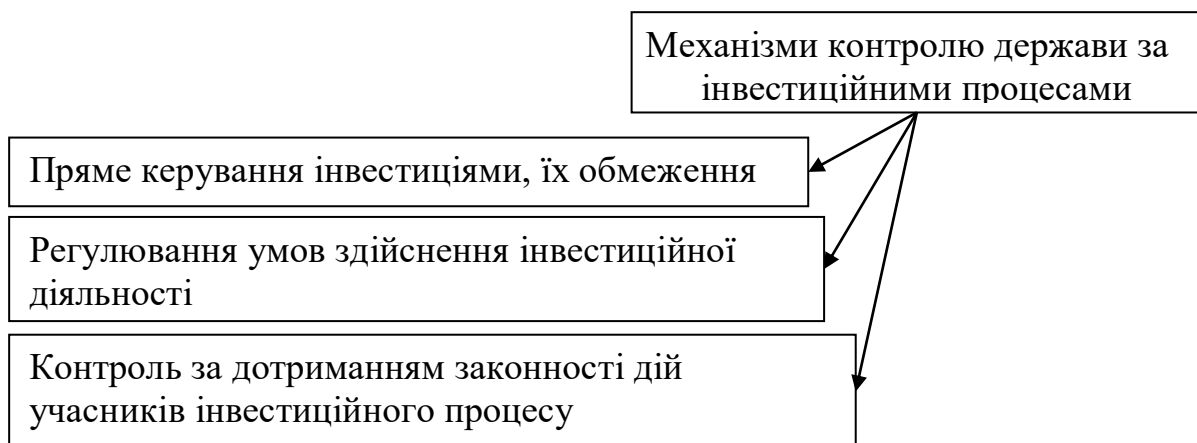
Політика, що ведеться у сфері інвестицій, проводиться комплексними рішеннями уряду, що є визначальними при виявленні головних напрямів, джерел та обсягів використання капіталовкладень в різні галузі, сфери діяльності чи інші аспекти економіки. Сьогодні ключовим напрямом політики у сфері інвестицій в розвинутих країнах є технічне перепрофілювання, реорганізація та реструктуризація діючих підприємств, заводів та фабрик задля мінімізації масштабу нового будівництва.

Наша держава може проводити інвестиційні процеси як безпосередньо (регулюючи та впливаючи на державний сектор економіки), так і опосередковано, використовуючи свої інститути.

Державними інститутами в Україні є: органи місцевого самоврядування та органи виконавчої влади, НБУ, Фонд державного майна України, інші позабюджетні фонди, антимонопольний комітет і так далі.

Контроль держави за інвестиційними процесами може відбуватися за такими механізмами, як (рис.1) (Захарін, 2016):

- пряме керування інвестиціями, їх обмеження;
- регулювання умов здійснення інвестиційної діяльності;
- контроль за дотриманням законності дій учасників інвестиційного процесу.



**Рис.1. Механізми контролю держави за інвестиційними процесами**

Прямий вплив щодо інвестиційної діяльності, держава може проявляти шляхом фінансової підтримки тих галузей та виробництва, які знаходяться в державній власності та чия продукція має важливе значення для держави. В процесі становлення та розвитку ринково-орієнтованої системи відносин, державна роль на ринку інвестицій зводиться до фінансування лише тих галузей, де роль замовника і споживача виконує сама країна, де прикладом може слугувати інфраструктура, магістральні шляхопроводи, оборонна індустрія, тощо.

Держава в різних способах завжди була учасником інвестиційних процесів. На сьогодні держави володіють безліччю форм непрямого впливу на фінансові операції, серед яких (Архієреєв, Савченко, 2013):

- впровадження та застосування системи специфічних податків або пільг для певної групи суб'єктів та об'єктів оподаткування;
- можливість в прискоренні амортизації основних засобів та проведенні специфічної кредитної політики;
- допомога деяким суб'єктам, зокрема в матеріальній формі (наприклад,

субсидії, дотації чи субвенції);

- запровадження державного стандартування і норм;
- ліцензування, запровадження антимонопольної політики;
- державні кредити і позики для підприємців;
- приватизація;
- політика ціноутворення.

При прямому керуванні інвестиціями уряд, в першу чергу, фокусується на:

- програмах розвитку та заходах зі стабілізації економіки;
- покращенні діяльності та її компонентів;
- розробка проектів, які фінансуватимуться шляхом видатків з державного бюджету;
- планування держбюджету;
- прозорий та вільний доступ до державних контрактів всіх учасників ринку;
- розгляд, проведення аналізу та схвалення умов, в яких реалізуються конкретні інвестиційні проекти та їх заключна експертиза;
- виконання саме власних фінансових операцій, що пов'язані з державними інвестиціями стосовно вкладень бюджетних та позабюджетних коштів у розробку перспективних проектів, обсяги яких затверджуються Верховною Радою України у Державній програмі економічного та соціального розвитку (Бичихін, 2015).

Отже, соціально-економічний розвиток країни, наявність програм та проектів щодо розвитку та модернізації виробництва як на регіональному, так і на національному рівнях, підтримка цих програм на місцевих і загальнонаціональному рівнях є визначними чинниками в державному управлінні інвестиціями.

#### **Список використаних джерел:**

1. Zakharin, S.V. (2016). Financial levers of intensification of investment and innovation activities. <http://ir.stu.cn.ua/handle/123456789/11795>
2. Archbishop, S.I., Savchenko, K.V. (2013). *The concept of organizational development and motivation management according to the criterion of business situation*. Management, marketing and intellectual capital in the global economic space. Kharkiv. Digital printing house Vol.1.
3. Bychikhin E.V. (2015). The main trends of investment processes in Ukraine in the context of cooperation with the European Bank for Reconstruction and Development. *Scientific works of NDFI*. Vol.1 (70). 128-137.

## **ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИТКУ ЖИТЛОВО-КОМУНАЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА В ТЕРИТОРІАЛЬНІЙ ГРОМАДІ**

**Бережна Г.В.,**

к.е.н., доцент, доцент кафедри публічного управління і проектного менеджменту

Державний заклад вищої освіти «Університет менеджменту освіти»

Навчально-науковий інститут менеджменту та психології, м. Київ,  
Україна

**Китайгора І.О.,**

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти

Державний заклад вищої освіти «Університет менеджменту освіти»

Навчально-науковий інститут менеджменту та психології, м. Київ,  
Україна

Житлово-комунальне господарство (ЖКГ) визначають як комплекс підгалузей, які забезпечують функціонування інженерної інфраструктури різних будівель населених пунктів, що створює зручності і комфортність проживання та перебування в них громадян шляхом надання їм широкого спектра житлово-комунальних послуг. До характерних особливостей ЖКГ відносять такі:

1) в ЖКГ одночасно зосереджені інтереси як органів місцевого самоврядування (ОМС), так і інтереси мешканців та мешканок територіальної громади (ЖКГ значною мірою формує середовище життєдіяльності людини – комфортність та безпечність міста, району, мікрорайону, житла);

2) комплекс переважно надає послуги, а не виробляє товари, а отже, належить до виробничої і невиробничої інфраструктури;

3) ЖКГ пов'язано із забезпеченням життєдіяльності передусім міського населення, однак у менш розвинутій і складній формі воно наявне і в сільських населених пунктах (наприклад послуги з благоустрою території, вивезення та захоронення твердих побутових відходів).

Основу правового забезпечення житлово-комунального господарства та діяльності підприємств в даній галузі становлять закони України, в яких визначені правові основи їхніх взаємовідносин із зовнішнім середовищем у ринкових умовах господарювання:

- правові, організаційні та економічні відносини, пов'язані з реалізацією прав та виконанням обов'язків співвласників багатоквартирного будинку щодо його утримання та управління (Про особливості права власності у багатоквартирному будинку, 2015);

- обов'язковий перелік робіт (послуг), витрати на які включаються до складу витрат на утримання багатоквартирного будинку та прибудинкової території (Наказ Мінрегіону, 2018);

- правові, економічні та організаційні засади функціонування системи питного водопостачання, спрямовані на гарантоване забезпечення населення якісною та безпечною для здоров'я людини питною водою (Про питну воду, питне водопостачання та водовідведення, 2002).

Одним з останніх законодавчих актів в сфері ЖКГ було прийнято закон України «Про житлово-комунальні послуги», в якому зазначено, що невід'ємною складовою ЖКГ є житлово-комунальні послуги, до яких належать:

- 1) житлова послуга – послуга з управління багатоквартирним будинком;
- 2) комунальні послуги – послуги з постачання та розподілу природного газу, постачання та розподілу електричної енергії, постачання теплової енергії, постачання гарячої води, централізованого водопостачання, централізованого водовідведення, поводження з побутовими відходами (Про житлово-комунальні послуги, 2017).

Система ЖКГ є інфраструктурною складовою системи державного управління та місцевого самоврядування, проте інвестується за остаточним принципом. За час незалежності держави було прийнято низку документів щодо реформування житлово-комунальної галузі в цілому. Одним з таких документів є Закон України «Про Загальнодержавну програму реформування і розвитку житлово-комунального господарства на 2009-2014 роки», прийнятий 24.06.2004 року № 1869-IV. Загальнодержавна програма реформування і розвитку ЖКГ до теперішнього часу залишається не виконаною в повному обсязі.

Основні об'єкти ЖКГ знаходяться у власності територіальних громад і безпосередньо – у сфері управління ОМС, і вирішення питань, пов'язаних з їх функціонуванням і розвитком, повністю перекладено на фінансово-економічні бази ОМС – місцеві територіальні громади. Процес реформування житлово-комунальної галузі в територіальних громадах з населенням до 50,0 тисяч відбувається досить повільно. Більшість таких громад в своєму складі мають сільські території, де ЖКГ було представлено лише послугами поводження з твердими побутовими відходами.

Населення сільських територій, що приєдналися до міських територіальних громад, повинні отримувати житлово-комунальні послуги в необхідному обсязі і належної якості, що вимагає проведення реформування існуючої в громаді системи ЖКГ. На виконання Законів України «Про місцеве самоврядування в Україні», «Про житлово-комунальні послуги», «Про особливості здійснення права власності у багатоквартирному будинку», «Про благоустрій населених пунктів», «Про забезпечення санітарного та епідемічного благополуччя населення», «Про захист населення від інфекційних хвороб», з урахуванням основних засад Закону України «Про державне-приватне партнерство», відповідно до Стратегії розвитку Кременської міської територіальної громади, та з метою підвищення ефективності та надійності функціонування системи життєзабезпечення територіальної громади, поліпшення якості житлово-комунальних послуг було розроблено Програму

реформування та розвитку житлово-комунального господарства Кременської територіальної громади на 2021-2024 роки (Програма, 2021).

Метою Програми є реалізація державної політики реформування ЖКГ, здійснення заходів щодо підвищення ефективності та надійності його функціонування, забезпечення сталого розвитку для задоволення потреб населення і господарського комплексу в житлово-комунальних послугах відповідно до встановлених нормативів та стандартів, забезпечення стабільності роботи комунальних підприємств громади відповідно до їх функціональних призначень, виконання зобов'язань з виплати заробітної плати працівникам, забезпечення надійності та безпеки експлуатації будівель, споруд та інженерних мереж шляхом фінансової підтримки господарських суб'єктів, які перебувають у комунальній власності Кременської територіальної громади.

Напрями діяльності (пріоритетні завдання) Програми:

- 1) організація ефективного управління та належного використання майнових комплексів у сфері виробництва і надання житлово-комунальних послуг;
- 2) формування інститутів управління жилими будинками та органів самоорганізації населення;
- 3) технічне переоснащення ЖКГ громади;
- 4) забезпечення безперебійного функціонування комунальних підприємств;
- 5) залучення громадськості до процесів формування житлової політики та реформування ЖКГ;
- 6) охорона навколишнього природного середовища, розвиток та розширення виробничих можливостей комунальних підприємств.

#### **Список використаних джерел:**

1. Про особливості права власності у багатоквартирному будинку (2015). Закон України від 14.05.2015 № 417-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/417-19#Text>.
2. Про затвердження Обов'язкового переліку робіт (послуг), витрати на які включаються до складу витрат на утримання багатоквартирного будинку та прибудинкової території (2018). Наказ Міністерства регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства України від 27.07.2018 № 190. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/z0934-18#Text>.
3. Про питну воду, питне водопостачання та водовідведення (2002). Закон України від 10.01.2002 № 2918-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2918-14#Text>.
4. Про житлово-комунальні послуги (2017). Закон України від 09.11.2017 № 2189-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2189-19#Text>.
5. Про Загальнодержавну програму реформування і розвитку житлово-комунального господарства на 2009-2014 роки (2004). Закон України від 24.06.2004 N 1869-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1869-15#Text>.



б. Програма реформування та розвитку житлово-комунального господарства Кременської територіальної громади на 2021-2024 роки (2021). Рішення Кременської міської ради Луганської області від 03.09.2021 № 10/27. URL: <https://www.kremrada.gov.ua/index.php/dokumenty/rishennya-miskoji-radi/item/10018-10-27-pro-zatverdzhennia-prohramy-reformuvannia-ta-rozvytku-zhytlvokomunalnoho-hospodarstva-kreminskoj-terytorialnoi-hromady-na-20212024-roky>.

## **ІНФРАСТРУКТУРНІ ПЕРЕДУМОВИ РОЗВИТКУ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ТЕХНОЛОГІЧНОЮ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ**

**Березівський Я.П.,**

к.е.н., доцент, доцент кафедри економіки підприємства, інновацій та дорадництва в АПК імені І.В. Поповича

Львівський національний університет ветеринарної медицини та біотехнологій імені С.З.Гжицького, м.Львів, Україна

Формування технологічної конкурентоспроможності національної економіки значним чином залежить від рівня розвитку інфраструктури, що виражається забезпеченням економіки необхідними об'єктами для обслуговування процесів добування сировини, її переробки, виготовлення і транспортування продукції.

Насамперед варто відмітити на необхідності формування в державі належного інфраструктурного забезпечення, що слугує базовою основою реалізації головних реформ у сфері технологій та інновацій. Так, для досягнення достатнього рівня технологічного прогресу в державі повинна бути сформована розвинута матеріально-технічна інфраструктура для здійснення інноваційної діяльності суб'єктами реального сектору економіки. Очевидно, що при відсутності таких умов досить складно налагодити виробничі процеси зі створення наукомісткої продукції та реалізації високотехнологічних проєктів. При цьому, не варто усі обов'язки покладати лише на державу. Тут також суб'єктам реального сектору економіки важливо здійснювати інвестиції у розвиток матеріально-технічної бази виробництва високотехнологічної продукції (Лупак та ін., 2017).

При вивченні умов формування технологічної конкурентоспроможності національної економіки варто відмітити важливість становлення та дієвості суб'єктів інфраструктурної підтримки, покликаних обслуговувати інвестиційно-інноваційні та техніко-технологічні потреби суб'єктів високотехнологічних галузей економіки.

В міру швидкого розвитку технологій збільшується кількість чинників, які визначають сформованість об'єктів інфраструктури для забезпечення

належних темпів інноваційного розвитку економіки. Тут відмітимо вплив фінансово-інвестиційних чинників, які в основному й визначають темпи реалізації більшості інноваційно-технологічних проєктів. Йдеться про збільшення обсягів фінансування довгострокових програм інноваційного інфраструктурного розвитку реального сектору економіки. За такого функція держави полягає у наданні економічної підтримки та державних гарантій для успішного закінчення технологічних бізнес-проєктів, у тому числі через бюджетне фінансування. Світовий досвід засвідчує, що ефективним є партнерський підхід при реалізації прогресивних інфраструктурних об'єктів і тому часто такі проєкти набувають державно-приватного характеру (Куницька-Ляш та ін., 2021).

Варто пов'язати формування технологічної конкурентоспроможності національної економіки з інфраструктурним забезпеченням та виділяють важливість відповідних чинників, що передбачають здатність економіки досягти необхідного інноваційного розвитку через створення інтеграційних науково-дослідних об'єднань, технологічних парків, інженерно-конструкторських центрів та ін. Відмітимо важливість функціонування в національній економіці інтегрованих маркетингово-збутових підприємств замкнутого циклу виробництва наукомісткої і високотехнологічної продукції (Ляш та ін., 2021). Втім, для забезпечення повноцінного виробничого циклу інноваційних товарів необхідно насамперед володіти сировинними ресурсами, інвестиційним капіталом, матеріально-технологічним забезпеченням та ін.

Сформувалась необхідність збільшення чисельності та нарощування обсягів діяльності суб'єктів інституційної інфраструктури ресурсного та фінансово-інвестиційного забезпечення інноваційного підприємництва. Формування таких тенденцій в державі свідчить про прогресивну розбудову інноваційної інфраструктури, можливості нарощування конкурентного потенціалу виробництва, розширення міжфункціонального співробітництва, що у підсумку забезпечує технологічне зростання економіки. Зокрема, в державі варто проєктувати створення бізнес-інкубаторів із спеціально обладнаними виробничими площами для забезпечення інтегрування вітчизняної інфраструктури у міжнародні науково-технологічні системи (Васильців та ін., 2020; Куцик та ін., 2020). Безперечно, що відповідність виробництва міжнародним нормам дозволяє спростити експорт, полегшити приєднання підприємств до міжнародних логістичних схем, налагодити прогресивні партнерські зовнішньоекономічні в'язки та ін. Часто невідповідність міжнародним системам якості стає головною перешкодою реалізації продукції на світовому, а інколи й на внутрішньому ринку.

Очевидно, що в міру посилення глобалізаційних тенденцій проявлятиметься все вища залежність розвитку економіки від рівня технологічного забезпечення. При цьому, ефективність управління такими процесами варто пов'язувати із інфраструктурними передумови, в контексті

яких здійснюється формування базового ресурсу для впровадження прогресивних технологічних продуктів.

**Список використаних джерел:**

1. Lupak, R.L., & Kynytska-Iliash, M.V. (2017). Substantiation of the directions of structural reforms in the economy of Ukraine in the context of realization of the state region and branch policy of import substitution. *Інноваційна економіка*, 7-8(70), 39-45.
2. Kynytska-Iliash, M., Berezhivskyi, Y., Nakonechna, N., Ivanova, L., Vasylytsiv, T., & Lupak, R. (2021). Information and analytical support system of enterprise competitiveness management. *Accounting*, 7(7), 1785-1798. doi:10.5267/j.ac.2021.4.018
3. Pylyash, O, Lupak, R., Vasylytsiv, T., Trofymenko, O., & Dzhadan, I. (2021). Modelling of the Dependencies of Industrial Development on Marketing Efficiency, Innovation and Technological Activity Indicators. *Ekonomika*, 100(1), 94-116. doi.org:10.15388/Ekon.2021.1.6
4. Vasylytsiv, T., Lupak, R., Kynytska-Iliash, M., & Shtets, T. (2020). Trends of State Policy to Improve Structural Characteristics of the Digital Economy Sector. *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu*, 89(2), 41-54. doi.org:10.26349/zn.wsb.w.poznaniu.0089.04
5. Kutsyk, P., Lupak, R., Kutsyk, V., & Protsykevych, A. (2020). State Policy of the Investment Processes Development on the Market of IT Services: Analytical and Strategic Aspects of Implementation in Ukraine. *Economic Annals-XXI*, 182(3-4), 64-76. doi.org:10.21003/ea.V182-08

**ПРІОРИТЕТИ РОЗВИТКУ ІНФРАСТРУКТУРИ В КОНТЕКСТІ  
ЗНИЖЕННЯ СОЦІАЛЬНОЇ ВРАЗЛИВОСТІ НАСЕЛЕННЯ<sup>2</sup>**

**Біль М.М.,**

д.е.н., с.н.с., старший науковий співробітник відділу проблем соціально-гуманітарного розвитку регіонів

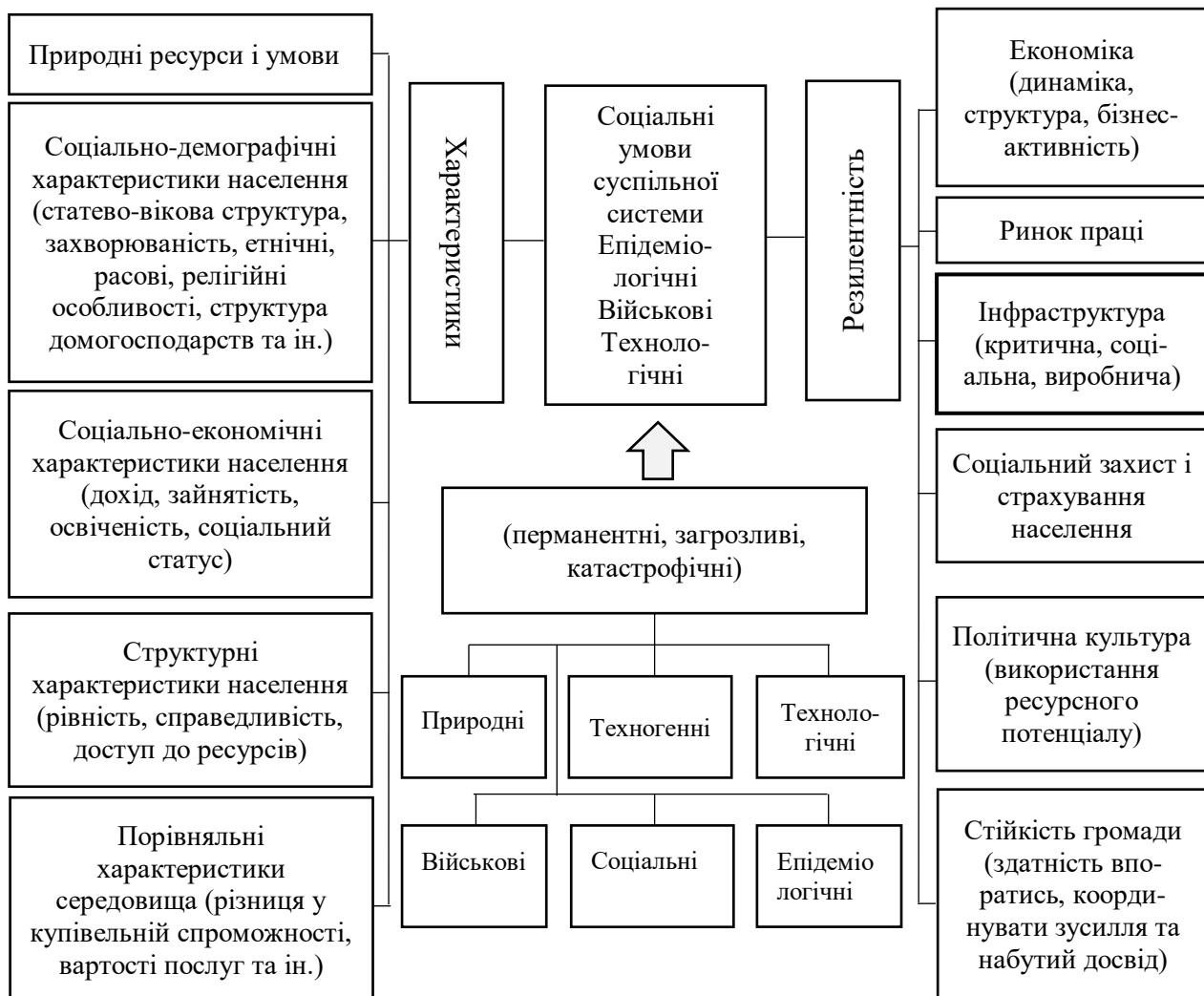
ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М.І.Долішнього НАН України», м. Львів, Україна

Соціальна вразливість населення – актуальний об’єкт аналізування для кожного суспільства. Її комплексне дослідження потребує концептуалізації теоретичних положень, формування методології оцінювання та обґрунтування на цій основі рекомендацій щодо пріоритетів регулювання. Одним з важливих напрямів дослідження соціальної вразливості є з’ясування її причин.

---

<sup>2</sup>Тези підготовлено в межах НДР «Механізми проактивної політики зниження соціальної вразливості населення (на прикладі Карпатського регіону України)» (номер державної реєстрації 0121U112014)

Інфраструктура є вагомим чинником соціальної вразливості, оскільки визначає умови резилентності системи до дії ризиків (рис. 1).



**Рис. 1. Характер формування соціальної вразливості суспільної системи**

*Джерело: авторська розробка*

Вплив інфраструктури на соціальну вразливість населення набуває вищої значущості в концептуальному та прикладному аспектах:

- в концептуальному сенсі інфраструктурні детермінанти розширюють розуміння соціальної вразливості. З одного боку, вони є вторинним (наслідковим) індикатором економічного розвитку та чинником мінімізації вразливості внаслідок ризиків для всього населення. З іншого боку, вони є базовою умовою для створення можливостей розвитку і самореалізації в сучасному суспільстві можливостей;

- на практиці врахування інфраструктурних детермінант вразливості підкреслює проактивний підхід до її зниження (бездіяльність є причиною підвищення соціальної вразливості).

З огляду на специфіку впливу інфраструктури на соціальну вразливість населення, пріоритетними напрямами її розвитку мають бути:

1) *стратегічно-управлінський напрям*: погодження на міжнародному рівні комплексу стандартів інфраструктурного забезпечення базових потреб людини в контексті забезпечення її захищеності та резилентності суспільства до ризиків; територіальна диференціація стратегування розвитку інфраструктури в контексті впливу на соціальну вразливість населення, зокрема в розрізі різних типів поселень та їх природних, соціально-демографічних, соціально-економічних і т. д. особливостей (див. рис. 1); розбудова інфраструктури з метою сприяння відновленню економіки та населення з пріоритетом підтримки об'єктів, що надають послуги дітям та людям похилого віку, забезпечують доступність до благ та інновацій; посилення участі громад у розбудові об'єктів інфраструктури, зокрема шляхом участі в розподілі коштів місцевих; посилення програмно-цільового фінансування заходів;

2) *інформаційно-аналітичний напрям*: розробка міжнародної методології оцінювання соціальної вразливості населення, що первинно побудована на оцінці ризику природних небезпек (індекс SoVI, 2010-2014); включення до оцінювання соціальної вразливості населення показників інфраструктури в частині з'ясування норм навантаження та відстані до суб'єктів надання послуг; популяризація різних оцінок інфраструктури, в тому числі за участі науково-дослідних та інноваційних структур;

3) *безпековий напрям*: забезпечення стійкості мереж критичної інфраструктури з врахуванням їх взаємозалежності та визначенням заходів критичних компонент (Karakoc, Barker, Zobel, Almoghathawi, 2020); забезпечення організаційної стійкості суб'єктів критичної інфраструктури; визначення мінімальних стандартів постачання в ситуаціях серйозного збою критичної інфраструктури; впровадження адаптованих до територіальних особливостей механізмів ліквідації наслідків стихійних лих і відновлення; посилення заходів протидії кібератакам; формування інфраструктурних «резервів» на випадок форс-мажорних викликів; розробка планів відновлення інфраструктури, у тому числі з комунікаційною та психологічною підтримкою населення;

4) *модернізаційний напрям*: впровадження технологій модернізації житлових будівель з критичними межами терміну експлуатації (дана проблема є актуальна для України з неякісними забудовами панельних багатоповерхових будинків, так званих «хрущовок» та ін.); покращення і розбудова об'єктів інфраструктури з врахуванням норм навантаження; реалізація програм фінансування зниження вразливості інфраструктурних об'єктів за принципами стратегічного деінвестування (Novak, Sullivan, Sentoff, Dowds, 2020);

5) *інноваційний напрям*: розвиток інфраструктури для забезпечення мобільності населення з розвинутою мережею доріг, альтернативою транспорту та балансуванням цілей екологічної безпеки і доступу до транспортних послуг, володіння власними транспортними засобами; впровадження смарт-технологій

у діяльність об'єктів інфраструктури, особливо які використовують обмежені природні ресурси; продукування і впровадження технологій додання інфраструктурної залежності, зокрема в частині транзиту транспорту, задоволення потреб благоустрою;

б) *захисний напрям*: розбудова додаткової інфраструктури та адаптація існуючої для соціально вразливих осіб; забезпечення доступності до послуг, необхідних у кризових умовах; забезпечення медичного і майнового страхування населення.

Перелік заходів може диференціюватись залежно від ресурсних можливостей влади, рівня політичної культури та стійкості громад.

Отже, розвиток інфраструктури є важливим не лише в контексті створення сприятливих умов для підприємництва, підвищення інвестиційної й міграційної привабливості території, забезпечення якості життя. Стійка інфраструктура є базовою умовою зниження соціальної вразливості населення, яке під дією природних, техногенних, епідеміологічних та інших ризиків може втрачати властивості резилентності та загострено реагувати на деструктивні впливи. Розвиток інфраструктури в контексті зниження соціальної вразливості населення є стратегічним напрямом державної політики.

#### Список використаних джерел:

1. SoVI. Social Vulnerability Index for the United States - 2010-2014. Hazards&Vulnerability Research Institute. URL: <http://artsandsciences.sc.edu/geog/hvri/sovi%20AE-0>
2. Karakoc, D.B., Barker, K., Zobel, C.W., Almoghathawi, Y. (2020). Social vulnerability and equity perspectives on interdependent infrastructure network component importance. *Sustainable Cities and Society*. Vol. 57, 102072. <https://doi.org/10.1016/j.scs.2020.102072>.
3. Novak, D.C., Sullivan, J.F., Sentoff, K., Dowds, J. (2020). A framework to guide strategic disinvestment in roadway infrastructure considering social vulnerability. *Transportation Research Part A: Policy and Practice*, Elsevier. Vol. 132(C). 436-451. DOI: 10.1016/j.tra.2019.11.021.

## ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОМУНІКАТИВНОЮ ПОЛІТИКОЮ В МІЖНАРОДНИХ НЕПРИБУТКОВИХ ОРГАНІЗАЦІЯХ

**Вінніченко В.О.,**

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти

Державний університет інфраструктури та технологій, м. Київ, Україна

**Науковий керівник: Устіловська А.С.,**

доктор філософії, доцент кафедри економіки, маркетингу та бізнес-адміністрування

Державний університет інфраструктури та технологій, м. Київ, Україна

**Анотація.** Основні переваги та правила підвищення ефективності ведення комунікативної політики в організації, які базуються на різних методичних засадах, мають специфічний або універсальний характер – було проаналізовано в даній роботі. Було розглянуто можливість підвищення рівня комунікативної політики в неприбутковій організації, проєкті ЄБРР - ГС «ФАРУ», шляхом проведення критеріїв оцінки її ефективності. За допомогою цього методу експертним шляхом було оцінено відносну значущість для компанії кожного окремого фактора середовища.

**Постановка проблеми.** Необхідність спілкування обумовлюється в кінцевому рахунку необхідністю участі людей у виробництві матеріальних благ (Бороздіна, 2013). На сучасних підприємствах комунікація вже давно перестала бути просто способом передавання інформації, а стала одним із важливих інструментів управління діловими відносинами. Отже, актуальність проблеми обумовлює той факт, що створити середовище, де ефективно спілкування є нормою, не завжди просто, але це є важливою характеристикою високопродуктивних команд і до цього варто прагнути. Саме це робить вивчення правильного ведення комунікативної політики організації таким актуальним й досі, адже досліджень було проведено немало і всі доказують, що цей спосіб являється доцільним й донині.

**Основні матеріали дослідження.** Розглянуто найпоширеніші сучасні базові основні засади та методи побудови комунікативної політики в діловій сфері, зокрема в міжнародних неприбуткових організаціях. Проведено ґрунтовний аналіз методів і механізмів регулювання управлінської комунікації. Також зазначається, що той чи інший метод не можна застосовувати в усіх ситуаціях. Виведено поняття комунікації для її подальшого розгляду у взаємодії з різними наведеними методами; було розкрито перспективи розвитку зовнішньої комунікації (яка допомагає забезпечити довіру громадськості до організації); а також внутрішньої (яка є важливою для мотивації, інформування та консультування працівників та волонтерів, а також для створення впливового зовнішнього спілкування). Було показано ряд головних наукових напрямів в проведенні оцінки ефективності комунікативної політики в неприбутковій організації; визначено чим виступає комунікаційний план всередині організації та як його слідування може підняти діяльність компанії на вищий рівень.

Американський соціолог А. Бавелас (1950) провів дослідження комунікації в Бюро з працевлаштування США. Він з'ясував, що в умови праці, в яких переважає конкурентна і конфліктна атмосфера, зростання продуктивності безпосередньо пов'язане зі збільшенням частоти спілкування. На мою думку, кожна некомерційна організація повинна прагнути залучити зацікавлені сторони до ефективних комунікацій. Інтеграція до існуючої неформальної комунікаційної мережі або розвиток власної мережі можуть зіграти ключову роль в успішній управлінській роботі. Згідно до трактувань чеських дослідників

у сфері економіки Л.Блажека та Дж.Вінклера (1997), нижче наведена схема, що запроваджує спілкування як базовий інструмент управлінської діяльності.



**Рис. 1. Комунікація як інструмент управлінської діяльності**

У сегменті некомерційних організацій, базові етапи комунікації включають в себе передачу бачення, програми організації та її мотивації. Спілкування ведеться не на рівні продуктивності, а на мотиваційному рівні, інакше неприбуткова організація втратить свою місію, оскільки метою є не прибуток, а мотивація її членів (співробітників, консультантів, донорів) до певних місій та цілей.

**Висновки.** Отже, конструктивна комунікативна політика здатна згладжувати усі гострі кути, знайти необхідні аргументи та досягти консенсусу з того чи іншого проблемного питання. Ефективність вирішення будь-якого питання залежить від взаєморозуміння між партнерами та рівня їх консолідації (Костирев, 2007).

Це дозволить значно збільшити цінність підприємства та постановку задач у правильному руслі для досягнення певних цілей, поставлених перед неприбутковою організацією на світовому ринку.

#### **Список використаних джерел:**

1. Bavelas, A. (1950). Communication patterns in task-oriented groups. *Journal of the Acoustical Society of America*. № 22, 725-730. America. NY: AIP Publishing LLC.



2. Бороздіна, Г.В. (2013). *Психологія і етика ділового спілкування*: підручник. Москва: ІНФАРМ.

3. Блажек, Л., Вінклер, Дж. (1997). *Розвиток управлінських навичок*. Борно.

2. Костирев, А. (2007). Ціннісна комунікація як умова консолідації української нації. *Політичний менеджмент*. № 5 (26). 105-116. Київ: Інститут політичних і етнонаціональних досліджень ім. І.Ф. Кураса НАН України.

## ПРОБЛЕМИ ОЦІНКИ ПОКАЗНИКІВ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ МИТНИХ ОРГАНІВ УКРАЇНИ

**Войченко Т.О.,**

к.е.н, доцент, в.о. завідувача кафедри природничо-математичних та інженерно-технічних дисциплін

Дунайський інститут водного транспорту Державного університету інфраструктури та технологій, м. Ізмаїл, Україна

**Радченко О.А.,**

доцент кафедри маркетингу

Національний авіаційний університет, м. Київ, Україна

Ефективне управління митними органами України має вирішальне значення для своєчасного та раціонального розподілу ресурсів, провадження закупівельної діяльності, а також для управління виділеними ресурсами. Це особливо важливо у періоди економічної кризи та скорочення товарних потоків через її межі. В даний час діяльність митних органів України суворо регламентована, і різні урядові органи встановили показники ефективності, які контролюють та обмежують їхні операційні можливості, включаючи персонал та фінансові ресурси.

Показники ефективності діяльності, що застосовуються до митних органів, є важливою дослідницькою проблемою, оскільки сприяють підвищенню ефективності управління та, отже, виконанню митними органами своїх основних функцій. Для аналізу показників ефективності діяльності митних органів необхідно вирішити завдання: - провести аналіз системи діючих показників ефективності роботи митних органів; - виявити проблемні питання щодо методів розрахунку показників, які можуть перешкоджати ефективності застосування даних показників; - визначити принципи та підходи, які сприятимуть створенню ефективної універсальної системи показників ефективності для митних органів.

За останні роки було розроблено нові методи вимірювання діяльності митних органів. Протягом цього часу вони були протестовані та вимагали багаторазових коригувань, при цьому особлива увага приділялася контрольним та аналітичним показникам. Існує мало відмінностей у дослідженнях, які

проводилися в галузі міжнародного митного регулювання, оскільки більшість досліджень ґрунтується на міжнародних принципах та на узгодженій системі взаємовідносин між суб'єктами та об'єктами управління. Багато закордонних авторів вважають, що головною проблемою українських митниць є не відсутність чіткої системи показників ефективності, а скоріше цілісність процедур через підкуп співробітників митниці. Однак це є проблемою багатьох країн (Александрова, Попова, 2016).

Історія системи показників ефективності діяльності митних органів в Україні – це шлях, пов'язаний із двома крайнощами: від звичайного обліку статистики у сфері діяльності митних органів та посадових осіб до проведення тотального контролю у всіх сферах діяльності митних органів на основі стандартних показників. Це призводить до надмірної складності системи та відсутності будь-якого зв'язку між її елементами. Багато дослідників за межами України вважають, що в країнах, що розвиваються, митні органи зосереджені виключно на перевірках, забуваючи, що систематичні спроби знизити ризики можуть призвести до втрати доходів (Акатова, Андреева, 2016)

Розглянемо деякі ключові проблеми у існуючій системі показників ефективності. Першою проблемою є відсутність єдиної збалансованої системи показників діяльності митних органів. Серед різноманіття показників виділяють деякі основні, які дозволяють оцінити: 1. Швидкість здійснення митних операцій при ввезенні та вивезенні, а також зниження витрат зацікавлених сторін у митних операціях. 2. Своєчасність та повноту нарахування митних платежів. 3. Ефективність запобігання кримінальним та адміністративним правопорушенням. Думки щодо критеріїв угруповання показників різні, але багато дослідників вважають, що для кожного рівня митного органу мають бути різні показники ефективності через відмінності у виконуваних функціях (Макрусев, 2020)

Другою проблемою є відсутність достатньої загальнодоступної інформації для розрахунку та оцінки діяльності органів влади. Ця проблема заснована на дослідженнях, які показали, що деякі з показників, що застосовуються в даний час, відсутні у відкритих джерелах. До них належать: систематичні аналітичні показники ефективності діяльності митних органів; заплановані основні показники ефективності; заплановані орієнтири; показники ефективності менеджерів; розробка та застосування методів аналітичних показників та орієнтовних показників; постійна звітність щодо застосування показників.

Третя проблема – дублювання та непотрібні деталі у показниках ефективності. Методи розрахунку є складними через внутрішні розбіжності, і, як наслідок, існує спрощений та суб'єктивний підхід «успіх - невдача» до оцінки митної діяльності, що є суттєвим, оскільки руйнує всі попередні зусилля розрахувати та проаналізувати показники. Також деякі показники надають недостовірну інформацію. Тому необхідно скоротити кількість показників ефективності та врегулювати критерії відбору у будь-якій новій системі

показників. Також вважається, що показники ефективності мають бути зосереджені на ключових функціях (Макрусев, Любкіна, 2020). Крім покращення митних процедур, показники мають враховувати ефективність митного контролю.

І остання проблема – внутрішній підхід до розробки та моніторингу показників. Уряд України несе відповідальність за визначення системи показників, їх структуру та методологію моніторингу, тоді як митна служба України затверджує контрольні та аналітичні показники. Оскільки контрольні показники розробляються різними відомствами, існує можливість різної інтерпретації та розрахунку показників.

Враховуючи всі протиріччя, упущення та прогалини у показниках, що застосовуються для оцінки діяльності митних органів, необхідно розробити нову систему вимірювання ефективності роботи митниці, яка має бути універсальною для всіх рівнів митниці, логічно раціоналізованою та доступною для всіх користувачів. Загальні принципи цієї системи ефективних показників, прийняті для планування, розрахунку та впровадження системи показників діяльності митних органів як державних установ, повинні включати: досяжність показників ефективності; диференціацію показників відповідно до специфіки діяльності митних органів; можливість визначення ступеня реалізації показника ефективності; передачу знань про методи оцінки ефективності підлеглим митним органам; здатність підлеглих митних органів розуміти методи оцінки ефективності; об'єктивність оцінки показників.

Підсумовуючи, слід сказати про переваги нової системи ефективних показників з метою оцінки діяльності митних органів. Ця система, по-перше, скоротить проміжні елементи митних органів та об'єднає адміністрації митних органів за ідентичними функціями; по-друге, сприятиме усуненню елементів управління, які знижують значення показників результату при скороченні кола обов'язків окремих управлінь; по-третє, забезпечить зовнішній контроль над діяльністю митних органів, розробкою індикаторів та моніторингом показників вищим органом. Проведений аналіз дозволив виявити протиріччя та недоліки показників, які застосовуються для оцінки діяльності митних органів. Видається перспективною така система вимірювання ефективності роботи митних органів, яка має універсальне значення для всіх рівнів організації їх діяльності та є раціональною, доступною для всіх користувачів. Запропонована система показників ефективності діяльності митних органів, що ґрунтується на оцінці якості надання митних послуг та звільнена від дублювання та неузгодженості, може послужити основою для реформування системи контролю діяльності митних органів.

#### **Список використаних джерел:**

1. Александрова, М.С., Попова, Д.А. (2016). Анализ подходов к оценке эффективности деятельности таможенных органов. *Новая наука: Современное состояние и пути развития*. № 12-1. 7-12.

2. Акатова, А.А., Андреева, М.С. (2016). Контрольные показатели эффективности деятельности таможенных органов – проблемы применения и перспективы развития. *Электронный журнал молодежи*. №1. С.51. URL: <http://www.intermedia-publishing.ru>.

3. Макрусев В.В., Любкина Е.О. (2020). Реформирование таможенных институтов: идеи, альтер-нативные стратегии и практика реализации. *Экономика и управление: проблемы, решения*. № 6. Т. 1 (102). 82-94.

3. Інформація с сайта Министерства финансов Украины. / Informacija s sajta Ministerstva Finansov Ukrainy [Information from the website of the Ministry of Finance of Ukraine]. URL: [www.minfin.gov.ua](http://www.minfin.gov.ua) (in Ukrainian)

## ОСОБЛИВОСТІ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ У ТУРЕЧЧИНІ

**Діденко Н.Г.,**

д.держ.упр., к.філос.н., професор, професор кафедри управління охороною здоров'я та публічного адміністрування

Національний університет охорони здоров'я імені П.Л. Шупика

**Черевко О.А.,**

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти

ДЗВО «Університет менеджменту освіти», м. Київ, Україна

Людські ресурси є ключовим фактором економічного зростання і від професійно-кваліфікаційних характеристик державних службовців, дотримання ними європейських стандартів державної служби залежатиме швидкість та якість впровадження задекларованих галузевих та секторальних змін, конкурентоспроможність національної економіки та рівень життя населення (Тищенко, Королюк, 2017, с. 344).

Для оцінки реформи управління людськими ресурсами в Європейській Комісії (ЄК) та ОЕСР учені розглядають офіційні зміни щодо набору категорій, структури кар'єри, оцінки персоналу та навчання (Davies, 2002; Vaanholt, 1997). ОЕСР та ЄК регулюють положення про персонал та правила персоналу у сфері управління людськими ресурсами. Зокрема, правила персоналу визначають виконання нормативних актів і можуть бути змінені лише Генеральним секретарем. Зміни до положень про персонал підлягають схваленню державами-членами, які представлені у Раді (Knill, & Balint, 2008, p. 5).

У динамічній економіці Туреччини управління людськими ресурсами (УЛР) визнано одним із найважливіших інструментів підтримки організаційної ефективності та конкурентоспроможності. Однак існує низка бар'єрів для розробки та впровадження ефективних систем. За останні 15 років УЛР було визнано ключовим фактором збереження конкурентних переваг у турецьких бізнес-організаціях. Що стосується турецького ландшафту, УЛР – це «галузь,

що розвивається» у «країні, що розвивається». Таке поєднання має як переваги, так і недоліки. Очевидною перевагою є те, що широкий інтерес до цієї галузі проявляють як бізнес-організації, так і студенти, які хотіли б спеціалізуватися на управлінні персоналом. З іншого боку, недостатньо ноу-хау та досвіду для керівництва практикою задоволення попиту бізнесу (Aycan, 2001, p. 252).

Отже, людський фактор є однією з провідних стратегічних переваг успішних фірм Туреччини (Gürol, Wolff, & Berkin, 2011). Традиційне управління персоналом усе ще чинить опір змінам (Gürol et al., 2001). Стратегічна роль людських ресурсів у великих компаніях може бути більш широкою, ніж у малих та середніх підприємствах (МСП). За даними Siddiqui (2017), за останні 20 років УЛР все більше визнається ключовим фактором збереження конкурентних переваг у турецьких бізнес-організаціях. За цим розвитком є низка важливих чинників, таких як прийняття Туреччиною ліберальної економіки, зміна характеру ринкової структури, зменшення втручання уряду та збільшення приватизації, правові та економічні зміни, спрямовані на вступ до ЄС, глобалізація та зміна характеристик робочої сили, а також суспільних цінностей. Учені Гурбуз та Мерт (Gurbuz and Mert, 2011) зазначають, що стратегічне управління людськими ресурсами (СУЛР) у турецькому контексті в значній мірі корелює із задоволеністю роботою та помірно з операційними показниками; має позитивні кореляції із фінансовими та ринковими показниками. Проте не відмічено жодного зв'язку між СУЛР та товарообігом. Байрактароглу та Йільмаз (Bayraktaroglu and Yilmaz, 2012) зазначають, що існує висока позитивна кореляція між практикою ділової етики у сфері УЛР та результатами діяльності організації, тобто етична практика управління персоналом позитивно корелює з результатами організації. Бал, Бозкурт та Ертемсір (Bal, Bozkurt, & Ertemsir, 2014) виявили, що в турецькому контексті існує взаємозв'язок між практикою УЛР та відданістю організації (Uysal, 2019, p. 1).

**Економічний та політичний контекст.** Туреччина – відносно молода країна, яка за короткий час зазнала помітних змін. У перші роки Турецької Республіки (1920-ті роки ХХ ст.) економіка значною мірою спиралася на сільськогосподарську продукцію (43 % ВВП). Сьогодні сільськогосподарська продукція становить лише 14,5 % ВВП, тоді як внесок сфери послуг збільшився до 57,8 %. З цим різким переходом від економіки переважно сільського господарства до все більш індустріальної та економіки, що базується на послугах, акцент також змістився з «продукту» на «людину» як ключового фактора успіху. Туреччина є 17-тою найбільш промислово розвиненою та багатонаселеною країною світу. З 1980 -х рр. ХХ ст. Туреччина зазнала низки серйозних змін, які дали позитивні результати для її економіки. Майже 80 % підприємницьких організацій у Туреччині були створені після 1980 року.

Протягом останніх 20 років Туреччина стала свідком постійно зростаючих темпів міжнародної торгівлі та іноземних інвестицій. Вступ Туреччини до митного союзу з ЄС у 1996 році і її включення до списку країн-

кандидатів на вступ до ЄС у 1999 році дали поштовх для подальшого розвитку економічного співробітництва з країнами Європи та Центральної Азії. Такі зміни також сприяли управлінню людськими ресурсами у Туреччині. Завдяки взаємодії з іноземними (переважно західними) колегами, турецькі бізнес-організації мали можливість імпортувати ноу-хау з систем менеджменту та управління людськими ресурсами. Також, намагаючись стати частиною ЄС, Туреччина почала приділяти більше уваги питанням прав людини та ефективному використанню власного людського капіталу. З іншого боку, як і у багатьох інших країнах, що розвиваються, через нестабільні політичні та економічні умови турецьким організаціям дуже важко складати довгострокові плани. За останнє десятиліття в Туреччині існували короткотривалі коаліційні уряди. Через заявлену залежність від питань політики та фінансової підтримки (Bugra, 1990) зміна уряду призвела до зміни економічної політики та правил. Крім того, останні два десятиліття Туреччина бореться з високими темпами інфляції. Такі невизначеності негативно впливають на фахівців з УЛР, яким важко і ризиковано навіть планувати середньострокове планування персоналу (Aycan, 2001, p. 252-253).

**Культурний контекст.** Соціокультурне середовище змінюється і в Туреччині. З моменту дослідження Хофстеде (Hofstede, 1980) Туреччина стала дещо менш колективістською (Goregenli, 1997; Aycan et al., 2000), менш ієрархічною (Aycan et al., 2000) тощо. Ще однією помітною культурною характеристикою є патерналізм. У своєму дослідженні дослідники Айкан і Канунго (Aycan and Kanungo, 1998) концептуалізували та операціоналізували конструкцію патерналізму. Відповідно, останній був описаний як відносини підлеглих-керівників, за яких керівні особи беруть на себе роль батьків і вважають своїм обов'язком надавати підтримку та захист тим, коговони опікують. Підлеглі, у свою чергу, відповідають взаємністю на таку турботу, підтримку та захист патерналістського авторитету, виявляючи йому/їй лояльність, повагу та поступливість. З метою з'ясування впливу соціокультурного середовища на культуру праці та практику УЛР у Туреччині учені Айкан та ін. (Aycan et al., 2000) провели крос-культурне дослідження десяти країн, щоб перевірити модель придатності культури (the model of culture fit, MCF). Згідно з цією моделлю, внутрішня культура праці розвивається на основі панівних управлінських припущень щодо характеру та поведінки працівників. Було виявлено, що Туреччина є дуже патерналістською, помірно колективістичною, ієрархічною та не фатальною. Що стосується внутрішньої культури праці, то керівники дотримувалися сприятливих припущень та переконань щодо поступливості співробітників, пошуку відповідальності та участі. З іншого боку, була поширена думка, що працівники не є ініціативними. У практиці управління персоналом Туреччина досягла високих результатів у сфері збагачення робочих місць та розширення можливостей нагляду, але низьких показників у випадку непередбачених результатів та винагород (Aycan, 2001, p. 253).

**Правовий контекст.** Основні принципи, що регулюють трудове законодавство Туреччини, знайшли своє відображення в Законі про працю. Права працівника, а також роботодавця захищені цими законами. Однак не існує системи моніторингу практики управління персоналом по відношенню до закону та законодавства. Наприклад, аудит персоналу проводиться на добровільних засадах тільки топ-менеджерами деяких кращих фірм. Для тих організацій, працівники яких є членами профспілок, останні захищали їх основні права.

**Освітній контекст.** Однією з основних проблем у сфері управління персоналом є те, що, незважаючи на високий попит, немає достатньої кількості досліджень для орієнтування на практику. Із приблизно 75 університетів, лише п'ять пропонують випускові програми з управління персоналом та суміжних галузей. Організації ухиляються від підтримки досліджень. Зазвичай компанії хочуть швидко отримати рішення нагальних проблем, і вони не хочуть витратити час і гроші на дослідження. За відсутності місцевого «ноу-хау» вони звертаються до «глобальних» (переважно північно-американських) джерел. Однак доцільність такої практики для культурного контексту Туреччини викликає сумнів (Wasti, 1998).

**Характеристики робочої сили та зміна демографічних показників.** Визначено дві тенденції практиці управління людськими ресурсами у Туреччині. По-перше, це зміна цінностей та очікувань молодого та добре освіченої робочої сили; по-друге – збільшення участі жінок у робочій силі. Одним із основних рушіїв економічного імпульсу Туреччини є наявність молодого та освіченого людського капіталу. Більше половини населення Туреччини (57 в%) складають люди віком до 30 років. Туреччина також має дуже молоде керівництво (середній вік 27,6). Айкан і Фікрет-Паса (Aycan and Fikret-Pasa, 2000) провели загальнонаціональне опитування щодо мотиваторів та переваг лідерства серед студентів ланки старшої бізнес-адміністрації з 15 різних університетів у шести різних регіонах Туреччини. Всього в цьому дослідженні взяло участь 1213 студентів. Результати показали, що найсильнішими мотиваційними факторами були наявність влади та авторитету, мирне робоче середовище, можливість кар'єрного зростання та оплата праці, тоді як ретельний нагляд та керівництво, похвала керівника, відгуки про результати діяльності та почуття приналежності – найменш спонукальні чинники. Що стосується лідерства, харизматичне лідерство було визнано найбільш переважаючим стилем, за яким слідує стилі участі та патерналізму. Порівняно з десятьма роками тому, сьогодні молода та освічена робоча сила має прагнення та уподобання, які більше узгоджуються з тими, що поширені у «західних» промислово розвинених суспільствах (Aycan and Fikret-Pasa, 2000). Це свідчить про те, що майбутні практики УЛР у турецьких організаціях повинні це враховувати, надаючи більше можливостей для розвитку та розширення можливостей (Aycan, 2001, p. 254).

Зокрема, американська та європейська моделі управління персоналом складають дві різні, але перетинаючі сфери. Основні джерела розбіжностей зосереджені навколо таких критеріїв, як автономія управлінців, розгляд суспільного життя як предмета, пов'язаного з бізнесом, порівняльна важливість, яка надається менеджерам та працівникам, роль соціальних партнерів у формуванні сфери управління персоналом та рівень втручання уряду чи підтримки. Виходячи із цих критеріїв, параметри управління персоналом у Туреччині є подібними до тих, що зображуються американськими моделями, тоді як у деяких інших вони досить подібні до умов реалізації європейських моделей. Однак, турецька система УЛР вимагає власної моделі, яка б звертала увагу, зокрема, на відносну автономію турецьких менеджерів та частково слабкий вплив стратегії управління персоналом на корпоративну стратегію. Цього можна досягти, змінивши існуючу модель або розробивши нову. Тим не менш, проблема висунення кращої моделі, розробленої для кадрового забезпечення Туреччини, залишається актуальною (Cakir, 2001, p. 172).

Таким чином, з'ясовано, що у практиці управління персоналом Туреччина досягла високих результатів у сфері збагачення робочих місць та розширення можливостей нагляду. Доведено, що стосовно внутрішньої культури праці Туреччина є дуже патерналістською, помірно колективістичною, ієрархічною та не фатальною. Визначено, що турецька система УЛР вимагає власної моделі, яка б враховувала відносну автономію турецьких менеджерів та частково слабкий вплив стратегії управління персоналом на корпоративну стратегію тощо.

#### Список використаних джерел:

1. Тищенко, О. П., Корольок, Т. О. (2017). Реформування моделі управління людськими ресурсами державної служби. *Університетські наукові записки*, 1, 343-355.
2. Aycan, Z. (2001). Human resource management in Turkey: Current issues and future challenges. *International Journal of Manpower*, 22 (3), 252-260.
3. Cakir, A. E. (2001). American and European Models Of Human Resources Management. Which one is more suitable for the Turkish case? *Marmara Journal Of European Studies*, 9 (1), 155-176.
4. Knill, Ch. & Balint, T. (2008). Explaining Variation In Organizational Change: The Reform of Human Resource Management in the European Commission and the OECD. *IBEI WORKING PAPERS*, 13. 23 p.
5. Uysal, G. (2019). Human Resource Management in Turkey: Concept and Cases. *Journal of US-China Public Administration*, 16 (1), 1-6. doi: 10.17265/1548-6591/2019.01.001.



## **ЄВРОПЕЙСЬКА ПРАКТИКА БОРОТЬБИ З НАСЛІДКАМИ ПАНДЕМІЇ COVID-19: ФІСКАЛЬНИЙ АСПЕКТ**

**Длугопольський О.В.,**

д.е.н., професор, професор кафедри економіки та економічної теорії  
Західноукраїнський національний університет, м. Тернопіль, Україна

Пандемія COVID-19, що стрімко увірвалась в соціально-економічне життя громадян по всьому світу на початку 2020 р., порушуючи нормальний хід подій, викликала чималі проблеми для публічних фінансів, оскільки уряди багатьох держав повинні були оперативнo реагувати на нові виклики через інструментарій фіскальної політики. Європейські країни порівняно синхронно відреагували на пандемію, запроваджуючи більш-менш типові фіскальні заходи пом'якшення наслідків кризи для громадян і бізнесу.

Так, влада Франції виділила приблизно 4% ВВП для боротьби з коронавірусом, включити гарантії перестраховування банківських кредитів, збільшення витрат на охорону здоров'я, відстрочення сплати податків для малих і середніх підприємств, гарантування належного рівня соціального забезпечення, фінансову підтримку працівників, які працюють за скороченим графіком, відстрочення оплати комунальних послуг та оренди для малого бізнесу, продовження терміну дії допомоги по безробіттю під час цієї унікальної для світової економіки ситуації (Elliott, 2020).

Уряд Італії в розмірі 1,4% ВВП запровадив наступні заходи: зміцнення системи охорони здоров'я країни, збереження робочих місць і допомога звільненим працівникам, відстрочення сплати податків та платежів за комунальні послуги, надання кредитів бізнесу.

Уряд Іспанії в розмірі 1% ВВП профінансував непередбачені бюджетні витрати для Міністерства охорони здоров'я та регіональних служб охорони здоров'я, проведення досліджень вакцини від COVID-19, виплати щомісячних допомог по безробіттю для звільнених працівників, допомог самозайнятим працівникам черезвимушене призупинення їх діяльності, 50% звільнення від виплат по соціальному страхуванню роботодавців, відстрочку сплати податків для малих та середніх підприємств (Elliott, 2020; WHO, 2021).

Федеральний уряд Німеччини прийняв додатковий бюджет у розмірі 5% ВВП, який охоплював витрати на дослідження і розробки від COVID-19, медичні засоби та обладнання, виплати субсидій для збереження робочих місць і певного рівня доходів працівників, збільшення допомоги по догляду за дітьми для малозабезпечених осіб, підтримку самозайнятих, відстрочка відсплати податків на кризовий рік, полегшення доступу до кредитів для всіх компаній.

Фіскальні заходи Великобританії включали фінансування підтримки бізнесу, податкові канікули з податку на нерухомість, грантії для найбільш постраждалих секторів економіки, компенсації для відпустки по хворобі, спрощене кредитування бізнесу (WHO, 2021; Worldmeter, 2021).

Загалом, урядам європейських держав досить важко виділяти більш і менш пріоритетні сектори для фінансування пакетів фіскальних допомог. Це питання є досить болючою політичною дискусійною проблемою глобального порядку денного, адже кожен сектор економіки намагається отримати максимум для відновлення від наслідків пандемії або втримання себе «на плаву».

**Список використаних джерел:**

1. Elliott, L. (2020). Prepare for the coronavirus global recession. The Guardian. URL: <http://www.theguardian.com/business/2020>.
2. WHO (2021). WHO Coronavirus (COVID-19). URL: <https://covid19.who.int>.
3. Worldmeter (2021). Countries where Coronavirus has spread. URL: <https://www.worldometers.info/coronavirus>.

**ПІДГОТОВКА ВИКЛАДАЧІВ ПРОФЕСІЙНОЇ ОСВІТИ І НАВЧАННЯ  
У НАЦІОНАЛЬНОМУ ТРАНСПОРТНОМУ УНІВЕРСИТЕТІ В  
КОНТЕКСТІ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ РОЗВИТКУ ПРОФЕСІЙНОЇ  
ОСВІТИ В УКРАЇНІ**

**Дмитриченко М.Ф.,**

д.т.н., професор, ректор

Національний транспортний університет, м. Київ, Україна

**Бондар Н.М.,**

д.е.н., професор, декан факультету економіки та права

Національний транспортний університет, м. Київ, Україна

**Грищук О.К.,**

к.т.н., професор проректор з навчальної роботи

Національний транспортний університет, м. Київ, Україна

В останні роки в Україні спостерігаються негативні тенденції у сфері професійної освіти. Для її подолання та формування конкурентоспроможної системи професійної освіти, яка задовольняє потреби ринку праці та особистості у професійній реалізації, Кабінетом міністрів України у 2019 році була схвалена Концепція реалізації державної політики у сфері професійної (професійно-технічної) освіти “Сучасна професійна (професійно-технічна) освіта” на період до 2027 року. Ця концепція передбачає проведення реформ за такими напрямками: децентралізація управління та фінансування; підвищення якості професійної освіти; посилення зв’язку з ринком праці.

Успішна реалізація такого напрямку, як «Підвищення якості професійної освіти», потребує кооперації зусиль закладів професійної та вищої освіти, що здійснюють підготовку педагогів професійної освіти і навчання (ПОН).

Національний транспортний університет вже багато років здійснює підготовку фахівців за освітньою програмою «Професійна освіта (транспорт)» спеціальності «Професійна освіта (транспорт)». Особливістю цієї програми є бінарність професійних компетентностей: педагога ПОН у галузі транспорту та інженера-механіка.

Якщо до 2019 року в освітній програмі переважала теоретична підготовка, а увага приділялась здобуттю переважно інженерних компетентностей, то, з введенням в дію Стандартів освітніх програм підготовки здобувачів освіти за спеціальністю «Професійна освіта (за спеціальностями)» у 2019 році (бакалавр) та 2020 році (магістр), а також професійного стандарту «Педагог професійного навчання» у 2020 році, вимоги до підготовки майбутніх педагогів ПОІН кардинально змінилися. Акцент змістився на педагогічну складову підготовки, що зумовило необхідність докорінного перегляду освітніх програм та навчальних планів.

Результати аналізу існуючої практики підготовки викладачів професійної освіти в НТУ, проведеного в рамках роботи над проектом програми Еразмус+ КА2 Розвиток потенціалу вищої освіти №609536-EPP-1-2019-1-DE-EPPKA2-SVNE-SP (PAGOSTE), підтвердили необхідність не тільки зміни освітніх програм, а й упровадження механізму, що забезпечить якісну підготовку майбутніх педагогів ПОН шляхом налагодження партнерських відносин із закладами професійної освіти, представниками бізнесу, органами влади.

Це зумовлює актуальність розроблення Концепції розвитку системи підготовки педагогів ПОН в НТУ на основі партнерства.

Під час розроблення Концепції до уваги брались виявлені потреби стейкхолдерів: закладів професійної освіти, викладачів Національного транспортного університету, студентів Національного транспортного університету, які здобувають освіту за спеціальністю 015 «Професійна освіта (транспорт)».

Концепція розвитку системи підготовки педагогів ПОН в Національному транспортному університеті на основі партнерства розроблена в рамках роботи над проектом Erasmus+: КА2 SVNE «Нові механізми управління на основі партнерства та стандартизації підготовки викладачів професійної освіти в Україні» (609536-EPP-1-2019-1-DE-EPPKA2-SVNE-SP) з урахуванням положень:

1) законів України: «Про освіту»; «Про вищу освіту»; «Про державно-приватне партнерство», «Про професійну (професійно-технічну) освіту»; «Про професійний розвиток працівників»;

2) нормативно-правових актів України: Наказу МОН України «Про затвердження Положення про дуальну форму здобуття професійної (професійно-технічної) освіти» № 1551 від 12.12.2019 р.; Наказу МОН України «Про затвердження концепції розвитку педагогічної освіти» № 776 від 16.07.2018 р.; Наказу МОН України «Про затвердження стандарту вищої освіти за спеціальністю 015 «Професійна освіта (за спеціалізаціями) для першого

(бакалаврського) рівня вищої освіти» №1460 від 21.11.2019 р.; Наказу МОН України «Про затвердження стандарту вищої освіти за спеціальністю 015 «Професійна освіта (за спеціалізаціями) для другого (магістерського) рівня вищої освіти» №1435 від 18.11.2019 р.; Розпорядження Кабінету Міністрів України «Про схвалення Концепції реалізації державної політики у сфері професійної (професійно-технічної) освіти «Сучасна професійна (професійно-технічна) освіта» на період до 2027 року» № 419-р від 12 червня 2019 р.;

3) внутрішніх положень, що регламентують діяльність НТУ.

Метою розроблення концепції є створення умов для підвищення якості та актуальності підготовки педагогів професійної освіти і навчання в НТУ на основі розвитку партнерства.

Під час розроблення Концепції були вирішені такі завдання:

1. Встановлено групи стейкхолдерів та можливі напрями партнерства щодо покращення якості підготовки майбутніх педагогів професійної освіти і навчання в НТУ

2. Сформульовано принципи формування партнерських відносин із ЗПО.

3. Розроблено механізм розвитку системи підготовки педагогів професійної освіти і навчання в НТУ на основі партнерства.

4. Визначено очікуваний вплив стейкхолдерів на якість підготовки майбутніх педагогів та сформулювати очікувані результати реалізації Концепції розвитку системи підготовки педагогів професійної освіти і навчання в НТУ на основі партнерства

5. Розроблено план заходів з впровадження Концепції розвитку системи підготовки педагогів професійної освіти і навчання в НТУ на основі партнерства.



Co-funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union

*Матеріал публікації підготовлено в межах реалізації проекту Erasmus+ «Нові механізми управління на основі партнерства та стандартизації підготовки викладачів професійної освіти в Україні (PAGOSTE)» № 609536-EPP-1-2019-1-DE-EPPKA2-CBHE-SP, що фінансується*

*за підтримки Європейської Комісії. Підтримка Європейською Комісією підготовки цієї публікації не означає схвалення її змісту, який відображає погляди лише авторів, і Комісія не може нести відповідальності за будь-яке використання інформації, що міститься в ній.*

### Список використаних джерел:

1. Концепція розвитку системи підготовки педагогів професійної освіти і навчання в Національному транспортному університеті на основі партнерства. URL: [http://www.ntu.edu.ua/wp-content/uploads/2019/12/WP2\\_PBG\\_PAGOSTE\\_NTU\\_ua.pdf](http://www.ntu.edu.ua/wp-content/uploads/2019/12/WP2_PBG_PAGOSTE_NTU_ua.pdf)

2. Офіційний сайт міжнародного проекту Erasmus+ «Нові механізми управління на основі партнерства та стандартизації підготовки викладачів професійної освіти в Україні (PAGOSTE)» № 609536-EPP-1-2019-1-DE-EPPKA2-CBHE-SP. URL: <https://pagoste.eu>.

## **ДЕРЖАВНА ПОЛІТИКА У СФЕРІ ЗАЙНЯТОСТІ НАСЕЛЕННЯ З ОБМЕЖЕНИМИ МОЖЛИВОСТЯМИ**

**Зубар І.В.,**

к.е.н., старший викладач кафедри публічного управління та адміністрування

Вінницький державний педагогічний університет імені Михайла Коцюбинського м. Вінниця, Україна

**Булейко А.А.,**

здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

Вінницький державний педагогічний університет імені Михайла Коцюбинського, м. Вінниця, Україна

Законодавство України виділяє дві великі групи осіб з точки зору забезпечення їх зайнятості. Перша – це працездатне населення (частково та обмежено працездатні) і друга – непрацездатне, хоча назва останньої групи не враховує динамічну сторону поняття «працездатність», яке є відносно не стійким. Проаналізувавши дані науково-дослідної установи, яка підпорядкована Президенту України – Національного інституту стратегічних досліджень, можна виділити умовну класифікацію наступних груп осіб:

1) повністю спроможні до праці – особи працездатного (або старші працездатного) віку, котрі не мають фізичних чи психічних обмежень, а також обов'язків, які унеможливають повну постійну зайнятість;

2) спроможні з обмеженнями або тимчасово неспроможні мати повну зайнятість);

3) особи з обов'язками, що унеможливають чи утруднюють повну постійну зайнятість, наприклад, догляд за дитиною;

4) частково спроможні – люди з обмеженими можливостями або інвалідністю. Їх стан здоров'я вимагає спеціальних умов праці. Зауважимо, що усунення осіб з інвалідністю не тільки порушує їх конституційні права та міжнародні зобов'язання України, але є економічно не вигідним для країни. Стаття 46 Конституції України гарантує право громадян на соціальний захист у разі повної або часткової втрати їх працездатності. Ст. 21 та Ст. 24 Конституції України містять заборону дискримінації за будь-якою ознакою (Конституція України зі змінами, 2005).

5) непрацездатні через об'єктивні обставини, котрі у даний момент не можливо подолати (Кочимировська, 2021).

Державна політика має впроваджувати програми, які ґрунтуються на: принципах самозабезпечення економічно активної частки населення, тобто створення умов за яких працююча особа мала заробіток виходячи зі свої здібностей та ініціатив; забезпеченні гідного рівня якості життя тих людей, які не можуть досягнути цього самотійно, шляхом соціальної підтримки

найвразливіших верств населення, зокрема непрацевдатних (Державний центр зайнятості, 2021).

На сьогодні, система соціального утримання в Україні замінює собою інститут оплати праці, адже частково компенсує відсутність доходу від трудової діяльності та демонструє патерналізм стосовно осіб з інвалідністю (ОзІ), жінок з дітьми, малозабезпечених тощо. Метою політики нашої держави, у сфері соціального захисту осіб з обмеженими можливостями, чинне законодавство України визначає забезпечення таких людей рівними можливостями з усіма іншими громадянами у реалізації усіх прав і свобод (економічних, політичних, соціальних тощо) (Кочимировська, 2021).

На жаль, усе більше проблем акумулюються навколо питання виведення на відкритий ринок праці ОзІ, які є однією з найбільших та постійно зростаючих категорій споживачів державних соціальних послуг та соціального забезпечення.

За даними Державної служби статистики України кожен 16-й громадянин має інвалідність, а точніше 2,7 млн (з них 57% особи працевдатного віку) – 6,3% населення нашої держави загалом (Соціальний звіт, 2020). Звідси і виникає потреба створення на законодавчому рівні спеціальних умов, які забезпечать соціальну захищеність, реабілітацію, дозвілля, тобто повноцінну життєдіяльність осіб з обмеженими можливостями (Божко, 2019).

Приєднавшись до Європейської соціальної хартії (переглянутої, 1996), Україна зобов'язалась сприяти зайнятості осіб з інвалідністю, їх навчання, професійній орієнтації, створювати спеціальні умови праці у виробничому середовищі (Ч. 1, п. 15; Ст. 9, 10, 15) (Європейська соціальна хартія, 20). Також наша держава ратифікувала Конвенцію ООН «Про права інвалідів» (2009) та Конвенцію МОП № 142 «Про професійну орієнтацію та професійну підготовку в галузі розвитку людських ресурсів» (1975), визнала право осіб із обмеженими можливостями на самостійність і повноцінну життєдіяльність у суспільстві.

Імплементация норм і положень Конвенції про професійну реабілітацію та зайнятість осіб з інвалідністю № 159 стала можливою після прийняття Закону України від 06.10.2005 р. № 2961 «Про реабілітацію інвалідів в Україні». Закон надає гарантії на отримання послуг із професійної і трудової реабілітації осіб із обмеженими можливостями.

Президент Володимир Зеленський підписав Закон «Про внесення змін до деяких законів України щодо підвищення соціальних гарантій для осіб з інвалідністю та дітей з інвалідністю» № 1664-ІХ, котрий Верховна Рада ухвалила 15 липня 2021 року. Даний документ підсилює соціальний захист людей з обмеженими можливостями. Зокрема таким громадянам та особам, що їх супроводжують, надається право першочергового обслуговування в будь-яких касах, на всіх підприємствах, установах та організаціях, котрі надають послуги населенню. Також громадяни з інвалідністю зможуть отримувати реабілітаційну допомогу за кошти адміністративно-господарських санкцій та пені, які надійшли до державного бюджету й використовуються Фондом

соціального захисту інвалідів (Про Закон щодо посилення соціальних гарантій для осіб з інвалідністю, 2021).

Незважаючи на позитивну тенденцію зрушень у законодавстві, Україна й досі не створила умови для забезпечення професійної підготовки та працевлаштування осіб із інвалідністю на відкритому ринку праці. Причина: відсутній комплексний підхід до вирішення питання соціальної інтеграції таких людей. Нижче наведемо основні проблеми державної політики у сфері зайнятості населення з обмеженими можливостями (Кочимировська, 2021).

Неефективні механізми посилення конкурентоспроможності ОзІ. На спеціалізовані підприємства та установи мають право влаштовуватися ті люди, які не мають змоги отримати роботу поза ними.

Недосконалість чинного законодавства, наявність суперечностей (на рівні законів і підзаконних актів), що не передбачає повну реалізацію гарантій на професійну реабілітацію і працевлаштування, а отже приводить до неефективного використання коштів держбюджету. Наприклад, державна програма розвитку системи реабілітації та трудової зайнятості осіб з обмеженими фізичними можливостями, психічними захворюваннями та розумовою відсталістю (2007) не виділяє ні обсягів фінансування заходів, ні очікувані результати від її впровадження.

Недостатньо ресурсів та фахівців, які надають послуги особам з інвалідністю у Державній службі зайнятості та в суміжних службах, установах.

Відсутність доступності до більшості транспорту, будівель установ та організацій (більшість є фізично недоступними). Усе це породжує проблеми, які пов'язані із супроводом громадян із вадами зору, мобільності осіб, які пересуваються на візках тощо. Наразі темпи вирішення цих проблем на законодавчому рівні є доволі слабкими.

Негативне ставлення роботодавців до громадян з обмеженими можливостями. Відповідно до Закону України «Про основи соціальної захищеності інвалідів в Україні», для підприємств, установ, організацій, фізичних осіб, котрі використовують найману працю, установлений норматив робочих місць для осіб із інвалідністю – 4 % від чисельності штатних працівників. На підприємства, де кількість таких працівників не відповідає нормі, накладаються адміністративно-господарські санкції розміром середня річна заробітна плата на відповідному підприємстві (Божко, 2019; Конституція України зі змінами, 2005).

Варто додати, що підтримка прав осіб з обмеженими можливостями забезпечуються, зокрема, тим, що підприємства та організації, на яких працюють такі люди, мають право користуватися пільгами на сплату податків і обов'язкових платежів, згідно статті 141 Закону № 875 з питань оподаткування. Згідно звіту Рахункової палати України, чисельність підприємств та організацій, які мають дозволи користуватися пільгами з оподаткування, за період 2015–2019 років зменшилася на 13,9 % (а точніше з 317 до 273), кількість працівників таких установ – на 19,4 % (з 11 743 до 9 467), з них осіб з

інвалідністю – на 17,6 %. (з 7 343 до 6 048 осіб) (Соціальний звіт, 2020; Результати аналізу, 2020). Зауважимо, що сума отриманих податкових пільг за 2019 р. у порівнянні з 2015 р. зросла у 4,9 рази (з 148,3 до 729,4 млн грн). Проте, не беручи до уваги підтримку держави, чисельність працівників з обмеженими можливостями на цих підприємствах та організаціях щорічно знижується, зайнятість – неповна, а заробітна плата – низька. Так, у 2019 році фактична середньомісячна заробітна плата робітників складала 6 336,7 грн, то працівників з інвалідністю – 3 893,2 грн, при цьому мінімальна заробітна плата згідно Закону України від 23.11.2018 № 2629 «Про Державний бюджет України на 2019 рік» дорівнювала 4 173 грн (Результати аналізу, 2020).

З огляду на перераховані вище проблеми, державна політика зайнятості осіб з інвалідністю потребує модернізації. Тобто її необхідно удосконалити ґрунтуючись на сучасних соціальних, гуманітарних, економічних та правових стандартах забезпечення реалізації прав осіб з обмеженими можливостями на зайнятість та їх потреб на ринку праці (Божко, 2019).

#### Список використаних джерел:

1. Божко Я.О. (2019). Теоретико-методологічні основи дослідження державної політики у сфері зайнятості осіб з інвалідністю. *Сучасна парадигма публічного управління: матеріали I Міжнар. наук.-практ. конф.* Львів: Львів. нац. ун-т ім. Івана Франка. 11–14.
2. Державна програма розвитку системи реабілітації та трудової зайнятості осіб з обмеженими фізичними можливостями, психічними захворюваннями та розумовою відсталістю на період до 2011 р. (2007). Затверджена Постановою Кабінету Міністрів України від 12.05.2007 р. № 716. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/716-2007-%D0%BF> (дата звернення: 22.10.2021).
3. Державний центр зайнятості. 5 соціально-трудова гарантій для осіб з інвалідністю. URL: <https://www.dcz.gov.ua/novyna/5-socialno-trudovyh-garantiy-dlya-osib-z-invalidnisty> (дата звернення: 22.10.2021).
4. Європейська соціальна хартія (1996). переглянута. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994\\_062#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_062#Text) (дата звернення: 22.10.2021).
5. Соціальний звіт за 2019 р. (2020). Міністерство соціальної політики України. К. URL: <https://www.msp.gov.ua/news/20083.html> (дата звернення: 22.10.2021).
6. Конвенція про права осіб з інвалідністю (2009). Резолюція Ген. Асамблеї ООН № 61/106, прийнята на 61-й сесії ГА ООН. Офіц. пер. К. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/ru/995\\_g71](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/ru/995_g71) (дата звернення: 22.10.2021).
7. Конвенція №142 про професійну орієнтацію та професійну підготовку в галузі розвитку людських ресурсів (1975). Міжнародна організація праці. Конвенції та рекомендації, ухвалені Міжнародною організацією праці (1965-1999). URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/993\\_057#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/993_057#Text) (дата звернення: 22.10.2021).



8. Конституція України: Прийнята на п'ятій сесії Верховної Ради України 28 червня 1996 року; Закон України «Про внесення змін до Конституції України» №2222-IV від 8.12.2004 р. (2005). Х.: Фоліо.

9. Кочимировська, О. Напрями і пріоритети державної політики у сфері виведення спроможних осіб із системи соціального утримання на ринок праці. Національний інститут стратегічних досліджень. Соціальна політика. URL: <http://old2.niss.gov.ua/articles/814/> (дата звернення: 22.10.2021).

10. Про Закон щодо посилення соціальних гарантій для осіб з інвалідністю (2021) Офіс Президента. Офіційне інтернет-представництво. URL: <https://www.president.gov.ua/news/glava-derzhavi-pidpisav-zakon-shodo-posilennya-socialnih-gar-69909> (дата звернення: 22.10.2021).

11. Результати аналізу ефективності виконання державними органами повноважень у частині контролю за обґрунтованістю застосування податкових пільг з податку на додану вартість та податку на прибуток підприємствами та організаціями, які засновані громадськими об'єднаннями осіб з інвалідністю. Звіт. Затверджено рішенням Рахункової палати від 14.07.2020 № 17-4.

## **НАПРЯМИ ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ ЗАЙНЯТОСТІ НАСЕЛЕННЯ**

### **Зубар І.В.,**

к.е.н., старший викладач кафедри публічного управління та адміністрування,

Вінницький державний педагогічний університет імені Михайла Коцюбинського, м. Вінниця, Україна

### **Тименюк І.Ю.,**

здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

Вінницький державний педагогічний університет імені Михайла Коцюбинського, м. Вінниця, Україна

Високий ступінь невизначеності у сфері зайнятості збільшує важливість державної політики на ринку праці, головним завданням якої є розробка дієвих заходів зі збереження кадрового потенціалу України, як запоруки зростання рівня якості та безпеки життя населення, розвитку соціального добробуту, а також підвищення рівня конкурентоспроможності економіки, що сприятиме перебудові національної економіки на засадах концепції сталого розвитку. При цьому діяльність держави повинна полягати не тільки в регулюванні цих процесів, але і в їх детальному налаштуванні, організації та плануванні. Мета наукових досліджень у визначенні основних векторів забезпечення зайнятості населення полягає у розробці методичних засад удосконалення державного механізму регулювання ринку праці.

Одним з основних завдань реформування сучасного ринку праці учені розглядають формування раціональної структури зайнятості населення відповідно до потреб економіки країни, а також підвищення ефективності використання робочої сили та її конкурентоспроможності. Водночас першочерговим завданням є реалізація заходів щодо вдосконалення державної політики зайнятості населення (Амоша, Антонюк, 2019, с. 20).

Бондаревська К. визначає зайнятість населення як систему соціально-економічних відносин між економічно активним населенням, господарюючими суб'єктами та державою з питань участі громадян у суспільно корисній діяльності, що регулює порядок надання економічно активного населення робочими місцями через різні форми його участі в суспільному виробництві. Таким чином зайнятість здійснює вплив на відтворення, розподіл і перерозподіл трудової активності населення і тим самим визначає якість його життя (Амоша, Антонюк, 2019, с. 25). Ці ознаки вказують на те, що держава не тільки гарантує право на роботу, але і покладає на кожну людину професійну відповідальність за своє майбутнє.

Теоретико-методологічні підходи до визначення ролі держави у вирішенні проблеми зайнятості різняться в контексті історичного розвитку суспільства та в залежності від тієї або іншої спрямованості економічного аналізу.

До основних проблем, що потребують вирішення державою для забезпечення стабільного функціонування національного ринку праці учені відносять наступні:

- високий рівень неофіційно працевлаштованих громадян;
- високий рівень економічно неактивного населення працездатного віку;
- низький рівень зайнятості у співвідношенні до всього населення;
- відставання якості робочої сили від потреб сучасної економіки;
- високий рівень безробіття серед молоді;
- низький рівень підприємницької ініціативи громадян;
- відсутність механізмів співпраці та взаємодії між Державною службою зайнятості та приватними агентствами зайнятості (Зайцева, Бунчикова, 2019, с.109).

Описаний спектр проблем обумовлює необхідність розробки термінових заходів з боку держави по їх вирішенню. Це стає можливим, опираючись на основні функції державних органів щодо реалізації політики зайнятості:

- визначення цілей та завдань державного управління зайнятості населення;
- формування стратегії, поточної та довгострокової програм зайнятості;
- узгодження інтересів усіх суб'єктів державного управління процесом зайнятості;

- стимулювання процесів соціально-економічного розвитку для вирішення проблеми зайнятості;
- моніторинг та аналіз результатів політики зайнятості;
- контроль за виконанням певних завдань.

Регулювання зайнятості постає складовою управління розвитком суспільства, забезпечення стійкого економічного зростання країни, оскільки економіка держави є цілісною системою і функціонує як єдиний організм. У зв'язку з цим пріоритетними напрямками державного регулювання зайнятості населення мають стати:

- працевлаштування незайнятого населення і допомога в профорієнтації, підготовці та перепідготовці кадрів;
- сприяння створенню і розвитку гнучкого ринку праці та нестандартним формам зайнятості;
- правове забезпечення трудових відносин;
- соціальний захист населення, яке має статус безробітних (матеріальна допомога, виплата допомоги у зв'язку з безробіттям, страхування від безробіття);
- сучасний підхід до зайнятості у державній політиці;
- проведення економічної політики в інтересах зайнятості;
- регулювання безробіття (Пасека, 2020, с. 157).

Таким чином, сучасна державна концепція політики зайнятості населення передбачає посилення регулюючої функції держави в соціально-трудої сфері з метою формування раціональної структури зайнятості та підвищення ефективності використання трудового потенціалу країни. Систему забезпечення зайнятості населення варто розглядати як сукупність державних органів і організацій, що здійснюють реалізацію політики зайнятості населення, і включає різні рівні управління, службу зайнятості, нормативно-правову базу та державні гарантії зайнятості та захисту від безробіття.

#### **Список використаних джерел:**

1. Амоша, О.І., Антонюк, В.П. (2019). Ринок праці промисловості України та трудовий потенціал галузі: сучасні тенденції і проблеми. *Ринок праці та зайнятість населення*. № 4. 18-24.
2. Бондаревська, К. (2019). Зайнятість сільського населення в сучасних умовах. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. № 10. 19-32.
3. Зайцева, І.С., Бунчикова, Т.С. (2019). Ринок праці в Україні: фактори формування, сучасний стан і тенденції розвитку. *Управління розвитком*. № 3. 105-113.
4. Пасека А.С. (2020). Ринок праці та його розвиток: гносеологічний аналіз. *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету*. Вип. 30. 154-161.

5. Онищук Ю.В., Зубар І.В. (2018). Закордонна міграція трудових ресурсів як перешкода сталому економічному розвитку України. *Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики*. № 5. 37-49.

## ФОРМУВАННЯ ПОПИТУ ТА ПРОПОЗИЦІЇ НА РИНКУ ПРАЦІ ФАХІВЦІВ З ВИЩОЮ ОСВІТОЮ

### **Карбовська Л. О.**

к.е.н., доцент, професор кафедри маркетингу

Навчально-науковий інститут управління, економіки та бізнесу

ПрАТ «ВНЗ «Міжрегіональна Академія управління персоналом», м. Київ.

Україна

### **Кузьмін І. О.**

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня

Навчально-науковий інститут управління, економіки та бізнесу

ПрАТ «ВНЗ «Міжрегіональна Академія управління персоналом», м. Київ.

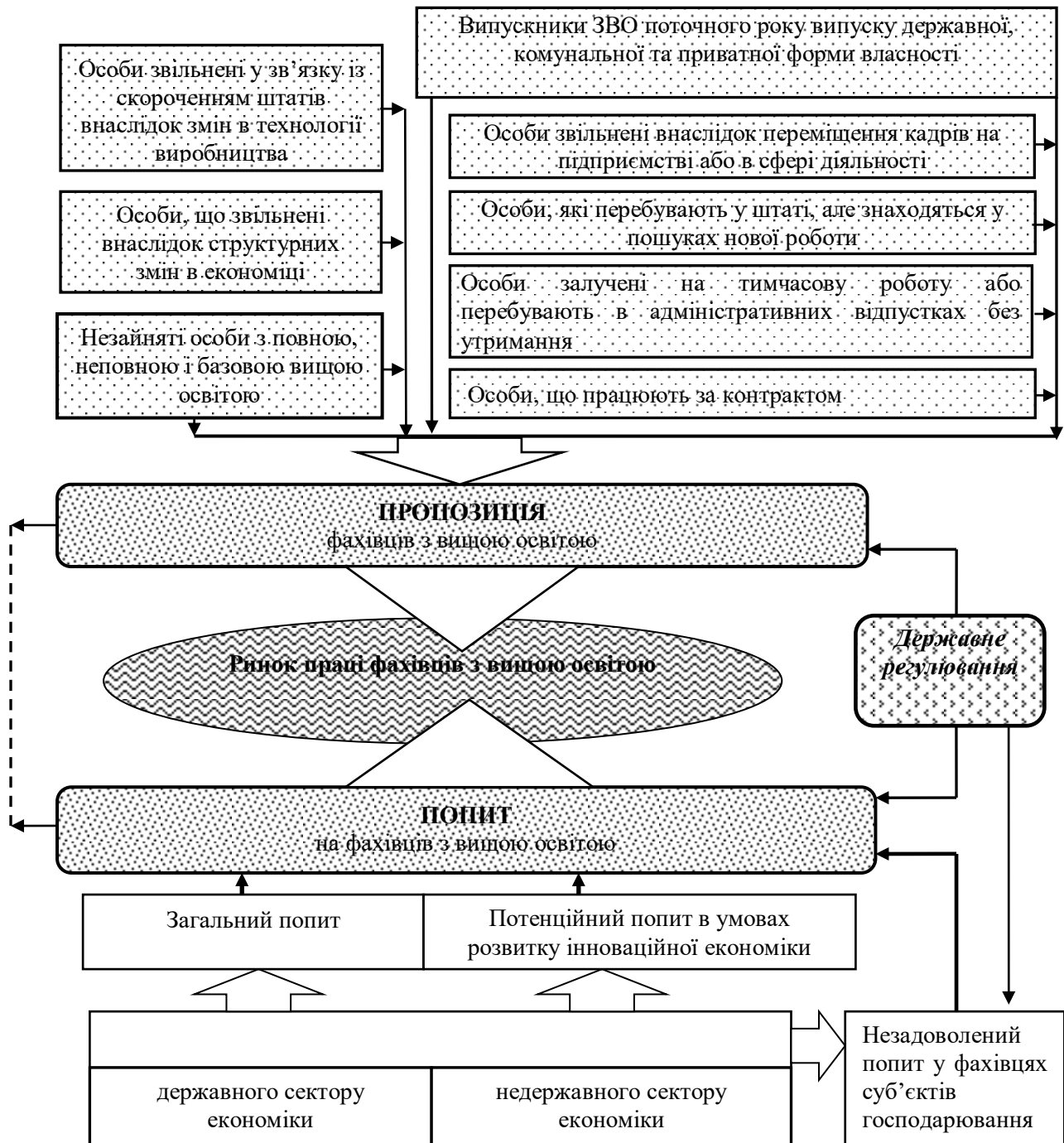
Україна

Головним фактором розвитку інноваційної моделі національної економіки є конкурентоспроможні фахівці, компетенції яких формуються на ринку освітніх послуг і відтворюються на ринку праці. Прогресивні зрушення в структурі національної економіки, її орієнтація на інноваційні перетворення зумовлюють зміни в структурі зайнятості за видами економічної діяльності, професійними групами та спеціальностями. У цьому контексті діяльність системи вищої освіти повинна бути спрямована на підготовку фахівців за такими професіями й спеціальностями, яких потребує ринок праці. На сучасному етапі значна частина випускників не знаходить застосування отриманим у ЗВО професійним вмінням та навичкам, оскільки структура підготовки кадрів за галузями знань, професіями і спеціальностями не зорієнтована на потреби економіки у фахівцях, тобто вона не збалансована зі структурою попиту ринку праці на кваліфіковані кадри за видами економічної діяльності.

Фаховий ринок праці є сферою формування з одного боку, попиту підприємств, установ й організацій державного і недержавного секторів економіки на кваліфіковані кадри з вищою освітою, з іншого – пропозиції ЗВО. Пропозицію формують: особи, які змінили місце своєї роботи за власним бажанням; особи, звільнені у зв'язку із скороченням кадрів (кількості зайнятих) внаслідок спаду обсягів виробництва; особи, звільнені внаслідок структурних змін в економіці й непрацевлаштовані випускники ЗВО минулих років.

Попит на фаховому ринку праці – це кількість працівників з вищою освітою, яких роботодавець реально може найняти відповідно до потреб і можливостей підприємства в залежності від сформованого рівня

продуктивності праці та рівня оплати праці. Пропозиція робочої сили – це кількість незайнятих працівників з вищою освітою, які володіють певними знаннями і кваліфікацією і згодні працювати в обмін на запропоновану заробітну плату (рис. 1).



**Рис. 1. Формування попиту і пропозиції на ринку праці фахівців з вищою освітою**

Джерело: (Карбовська, 2013)

Зміни попиту та пропозиції на ринку праці відбуваються під впливом таких факторів, як: масштаби і темпи розвитку суспільного виробництва, зміни його технологічного та організаційного рівня під впливом науково-технічного прогресу; циклічний характер процесу відтворення; структурні зрушення економіки за видами економічної діяльності: зміни демографічних факторів – чисельності населення, його вікової структури, економічної активності, рівня безробіття.

Вітчизняний ринок праці характеризується незбалансованістю попиту на фахівців з вищою освітою та їх пропозиції ЗВО. Це проявляється в тому, що значна частина випускників ЗВО не затребувана ринком праці, інша – працює не по спеціальності, збільшується частка незайнятих з вищою освітою. Недостатній рівень якості теоретичної підготовки та прогалини у професійних навичках і компетенціях випускників обмежують можливості працевлаштування випускників та бажання українських роботодавців інвестувати у вищу освіту. Згідно даними Державної служби статистики протягом п'яти років (2015-2019 рр.) вітчизняними ЗВО було випущено 2051,9 тис. осіб: 1743,6 тис. осіб з університетів, академій та інститутів і 308,3 тис. осіб з коледжів, технікумів, училищ. Наразі з них, 1034,9 тис. осіб (53,5%) не були працевлаштовані (Державна служба статистики України, 2020) (табл. 1).

Таблиця 1

**Кількість осіб, випущених із ЗВО протягом 2015-2019 рр., і  
непрацевлаштованих після закінчення ЗВО, тис. осіб**

Рік	Кількість випускників ЗВО, тис. осіб		Непрацевлаштовані після закінчення ЗВО	
	коледжі, технікуми, училища	університети, академії, інститути	Всього, тис. осіб	% до загального числа непрацевлаштованих
2015	73,4	374,0	271,4	16,4
2016	68,0	318,7	261,8	15,6
2017	61,2	359,9	207,2	12,2
2018	55,5	357,4	154,7	9,8
2019	50,2	333,6	139,8	9,4
Всього	308,3	1743,6	1034,9	

*Джерело: (Державна служба статистики України, 2020)*

Отже, виникає необхідність у державному регулюванні попиту і пропозиції на ринку праці фахівців з вищою освітою. Так, В. Васильченко вважає, що державне регулювання ринку праці й зайнятості зумовлене неспроможністю ринкової економічної системи забезпечити відтворення робочої сили потрібної якості щодо загальноосвітніх та кваліфікаційних характеристик (Васильченко, 2003).

У багатьох розвинутих країнах механізм державного регулювання вищої освіти забезпечує збалансованість між пропозицією кваліфікованих кадрів та попитом на них фахового ринку праці. Цьому сприяє використання інноваційного підходу до розподілу фінансових ресурсів з урахуванням

результатів діяльності закладів вищої освіти та якості наданих ними освітніх послуг, (показники результативності є основним критерієм при виділенні державних коштів у США, Великобританії, Австрії тощо), а також спрямування державних асигнувань споживачам освітніх послуг – студентам за принципом «гроші прямують за студентом», а не у ВНЗ.

### **Список використаних джерел**

1. Васильченко, В.С. (2003). *Державне регулювання зайнятості*: навч. посіб. Київ: КНЕУ. 252 с.
2. Демографічна та соціальна статистика. Освіта (2020). Заклади вищої та фахової передвищої освіти (1990-2020) Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>
3. Демографічна та соціальна статистика. Ринок праці (2020). Зайнятість та безробіття. Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>
4. Економічна активність населення України (2020). Статистичний збірник. Державна служба статистики України. URL: [http://govuadocs.com.ua/tw\\_files2/urls\\_2/628/d-627033/7z-docs/1.pdf](http://govuadocs.com.ua/tw_files2/urls_2/628/d-627033/7z-docs/1.pdf).
5. Карбовська, Л.О. (2013). Механізм державного регулювання попиту і пропозиції на ринку праці фахівців з вищою освітою: *дис. ... канд. екон. наук: 08.00.03*; Н.-д. екон. ін-т. Київ.

## **ПРОТИДІЯ ОЧІКУВАНИМ ЗАГРОЗАМ В АДМІНІСТРАТИВНОМУ УПРАВЛІННІ ОТГ**

**Кір'ян О.І.,**

к.е.н., доцент, доцент кафедри економіки та менеджменту

Українська інженерно-педагогічна академія, м.Харків, Україна

Децентралізація в державному управлінні дозволила перенести значну частку управлінських функцій разом з фінансовими зобов'язаннями «на місця», в сферу відповідальності територіальної громади. «Територіальна громада – це жителі, об'єднані постійним проживанням у межах села, селища, міста, що є самостійними адміністративно-територіальними одиницями, або добровільне об'єднання жителів кількох сіл, селищ, міст, що мають єдиний адміністративний центр» (Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні», 1997, ст. 1). Однак наявність значної кількості досить маленьких населених пунктів, інколи менше 100 жителів, змусили формувати для забезпечення ефективного керування та бюджетування так звані об'єднані територіальні громади (ОТГ). «Суб'єктами добровільного об'єднання територіальних громад є суміжні територіальні громади сіл, селищ, міст» (Закон України «Про добровільне об'єднання територіальних громад», 2015,

ст.3). Держава планує та активно впроваджує переформатування територій, збільшуючи площі окремих ОТГ, що дозволяє створювати єдині адміністративні центри для багатьох населених пунктів. Це, з одного боку, спрощує процес керування для адміністрації та доступності адміністрації для пересічних громадян, з іншого, створює значну кількість нових економічних, адміністративних та соціальних загроз, протидія яким ще не має напрацьованих ефективних алгоритмів в більшості громад. Розглянемо деякі з них.

Як було зазначено вище, адміністративний центр, до якого входять більшість керуючих органів, створюється один на всю громаду, тобто, розташовується в одному населеному пункті. В інших для виконання адміністративних функцій обирається староста (якщо кількість жителів цього населеного пункту більша за 50 осіб). Це становить першу складність в управлінні – при малій кількості жителів населеного пункту може виникати ситуація, коли обрати старосту складно з причин відсутності бажаних (залишилися доживати самі пенсіонери, залишилися громадяни з низькою соціальною відповідальністю тощо). Це буде, з одного боку, створювати формальне порушення законодавства, з іншого – зменшить доступність жителів населеного пункту до первинних адміністративних послуг. Тимчасовим вирішенням такої проблеми могли б стати вибори старости з розповсюдженням повноважень для декількох населених пунктів одночасно, бо передача вказаних повноважень до центральної адміністрації громади або до депутатів не вважається доцільним (в першому випадку особа перенавантажена обов'язками, в другому – має інші обов'язки, що не достатньо співпадають з задачами старости). В разі неможливості цього можливим рішенням стає обрання представника населеного пункту на суспільних засадах, що не має юридичного статусу, але контролює задоволення адміністративних потреб жителів вказаного населеного пункту і доводить до центральних адміністративних органів ОТГ ту інформацію, яку б доводив староста. Це стає особливо значущим питанням при вирішенні фінансування проектів для громади, бо старости повинні приймати безпосередню участь в управлінні фінансами ОТГ, в роботі виконавчих органів.

Другим елементом проблем в управлінні ОТГ стає визначення оптимальної чисельності депутатів, бо відповідно до положень Виборчого кодексу України (Виборчий Кодекс України, 2019, ст. 197) для відносно не великих за чисельністю ОТГ один депутат представляє менш ніж 450 осіб, однак при збільшенні чисельності виборців та перетині граничної чисельності окремої групи кількість представництва зростає в 2,5 рази. З одного боку це забезпечує дотримання інтересів невеличких за кількістю населених пунктів, з іншого – стає суттєвим фінансовим тягарем для бюджетів і так не достатньо забезпечених ОТГ (про не достатню привабливість для життя яких свідчить мала чисельність їх населення). Низька ж матеріальна вмотивованість представників адміністрації може привести туди осіб або з низьким рівнем підготовки та хиткою громадською позицією, або ж бажаних отримати не



правомірні вигоди від присутності на посаді. тобто, існують ризики як наявності корупційної складової в роботі депутатського корпусу ОТГ з відносно малою кількістю населення, так і підвищені ризики не професійної їх діяльності. Вирішення питання вбачаю в двох складових процесу: формуванні оновленої системи мотивації депутатів та інших представників адміністрації ОТГ, що повинна суттєво залежати від бюджету ОТГ та від темпів його зростання у відносних показниках; впровадженні для кандидатів в депутати проходження перед реєстрацією в кандидати обов'язкового іспиту щодо знань основ місцевого управління та самоврядування, податкового законодавства, стратегічного управління, бюджетування, основ адміністрування, діловодства та ін. у вигляді електронного єдиного державного іспиту в процесі подання документів на реєстрацію. Це дозволить обмежити доступ в органи місцевого управління та самоврядування осіб без необхідного мінімального рівня знань і в подальшому призведе до підвищення якості їх діяльності; фінансова зацікавленість в покращенні наповнення бюджету ОТГ змусить кожного з представників адміністрації шукати джерела надходження коштів, які при фіксованій оплаті праці не враховуються в роботі.

Третім проблемним елементом, який слід вирішувати в управлінні ОТГ також в першу чергу – це низький рівень професійної підготовки службовців, що працюють в адміністрації ОТГ. Нажаль. в значній кількості вітчизняних адміністрацій прийнято залучати «команду» не тільки щодо ключових адміністративних посад, але й щодо всіх без винятку посад в адміністрації (від секретаря до прибиральниці). Такий підхід створює високі ризики появи корупційної складової та високі ризики виникнення помилок з причин пом'якшення контролю за діяльністю всіх працівників адміністрації. Вирішення цієї проблеми може здійснюватися за рахунок періодичного аудиту з боку інших державних органів (відповідно до їх основного функційного призначення). Так податкова інспекція може вимагати звітів про отримання ОТГ всіх видів податків відповідно до переліку за законом з наданням інформації про використання всіх можливостей стягнення всіх заборгованостей; державна адміністрація може вимагати планування та реалізації розвитку територіальної громади як складової джерела добробуту та іміджу країни.

Четвертим проблемним елементом, який дозволяє та навіть підбурює, провокує виникнення можливих порушень в адмініструванні, є інфантильність та викривлена громадська позиція населення, членів ОТГ. Саме члени громади дозволяють адміністрації «на місцях» не виконувати взяті на себе зобов'язання, не виконувати посадові функції в потрібному обсязі. Досить рідкопересічні члени громади присутні на відкритих слуханнях, на звітних зборах, значна кількість не знає своїх прав, обов'язків депутатів, старости, голови ОТГ; не здатні сформулювати звернення до відповідних органів та не розуміють – до кого саме з якого питання слід звертатися. Це, з одного боку, погіршує роботу адміністрації ОТГ, з іншого, залишає багато питань без вирішення та гальмує

розвиток як громади, так і всієї країни. Вирішенням може бути: обов'язкове навчання учнів старших класів закладів освіти основам територіального управління, основам діловодства, виховання в них активної громадської позиції; формування волонтерських організацій для роз'яснювальної діяльності в громадах, для формування пакетів прикладних матеріалів для різних стандартних проблемних питань.

В будь-якому випадку для виявлення загроз в адмініструванні та протистоянні ним потрібно забезпечити розвиток населення щодо основ місцевого управління та самоврядування та посилити громадську відповідальність за розвиток власної громади та країни.

#### **Список використаних джерел:**

1. Про місцеве самоврядування в Україні. Закон України від 21.05.1997 №280/97ВР зі змінами та доповненнями. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text>
2. Про добровільне об'єднання територіальних громад. Закон України від 05.02.2015 №157-VIII зі змінами та доповненнями. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/157-19#Text>
3. Виборчий Кодекс України від 19.12.2019 №396-IX зі змінами та доповненнями. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/396-20#Text>

### **МЕХАНІЗМ ЗВЕРНЕННЯ ГРОМАДЯН ЯК ЕЛЕМЕНТ ПУБЛІЧНОГО ДІАЛОГУ ВЛАДИ ТА СУСПІЛЬСТВА**

**Кравцов М. О.,**

к. держ. упр., доцент кафедри правознавства

Міжрегіональна академія управління персоналом, м. Сєвєродонецьк,  
Україна

В умовах проголошеного Україною курсу на євроатлантичну інтеграцію важливим фактором розвитку діалогічної моделі взаємодії у системі «державна – громадянин» є розвиток інституту звернень громадян як релевантного інструменту впливу громадянського суспільства на публічну владу, можливість участі громадян у процесах підготовки та прийняття державно-управлінських рішень та управлінні державними справами. Адже «право на звернення є одним із тих конституційних прав і свобод людини в Україні, які, так би мовити, слугують «містком» для налагодження ефективного механізму комунікації особи, суспільства і держави та забезпечують побудову громадянського суспільства» (Савич, 2020, с. 73).

З наукової точки зору звернення громадян є: «по-перше, формою громадського контролю за діяльністю органів державної влади в цілому, та окремих посадових чи службових осіб зокрема, за допомогою якої виражається

вимога громадян щодо поновлення порушеного права; по-друге, способом формування правосвідомості громадян, що є запорукою становлення громадянського суспільства; по-третє, формою участі населення в державному управлінні та вирішенні державних та громадських справ, шляхом цілеспрямованого впливу громадянина на діяльність суб'єктів владних повноважень» (Котляревська, 2020, с. 19).

Аналізвітчизняногозаконодавства в його частині щодо звернення громадян та забезпечення доступу до інформації, дає підстави визначити такі адміністративно-організаційні форми комунікацій громадян та органів влади в системі публічного врядування України: звернення громадян; запит на доступ до публічної інформації; електронна петиція (як особлива форма колективного звернення); референдум (всеукраїнський, місцевий); консультації з громадськістю (в тому числі електронні консультації). Безпосередньо структуру та форми звернень громадян можна представити графічно у наступному вигляді (див. рис. 1).

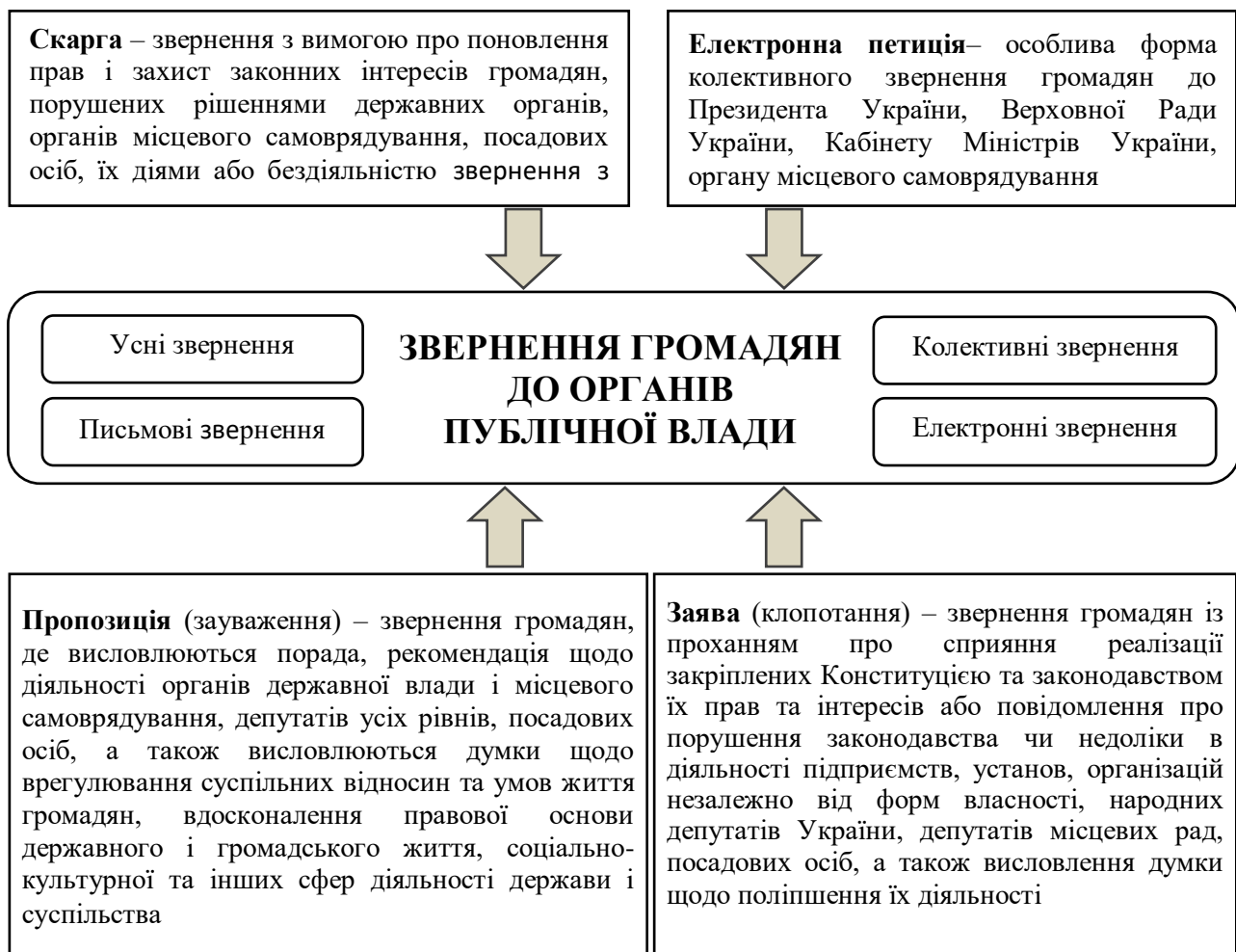


Рис. 1. Структура та форми звернень громадян до органів публічної влади

С. Кандзюба та О. Кравцов вважають, що інститут звернень громадян в органи влади виконує три функції:

1. Правозахисна. Суть її полягає в тому, що звернення як юридичний інститут є одним із засобів захисту прав громадян: вони дозволяють попередити правопорушення, а якщо воно вже здійснене – усунути його наслідки і відновити порушене право.

2. Інформаційна. Вона полягає в тому, що звернення громадян є цінним джерелом відомостей для державного апарату про проблеми громадян.

3. Комунікаційна. Звернення громадян можуть бути засобом комунікації між державою і громадянами, служити свого роду каналом, за допомогою якого громадяни зможуть так чи інакше впливати на владні рішення, брати участь у процесі їх прийняття (Кандзюба, Кравцов, 2011).

Інститут звернення громадян виконує також функцію громадського контролю за діями державних службовців та органів публічної влади, оскільки будь-який «збій» в роботі, невідповідне виконання службових обов'язків суб'єктами реалізації державної політики призводить до того, що громадяни звертаються зі скаргами та пропозиціями і подібні звернення громадян слугують відповідним сигналом щодо необхідності корегування державно-управлінської практики. Це – реактивна форма громадського контролю, коли громадськість реагує на недостатньо якісне виконання функцій та повноважень владних органів. Водночас такий контроль на сьогодні є малоефективним і недовірливим через масове ігнорування органами влади (особливо центрального рівня) думок громадян, небажання органів публічного врядування йти на діалог з суспільством. Як зазначають Я. Новак та Н. Добренька «інститут звернень громадян, який є прадавнім елементом комунікації влади і народу, потребує модернізації. Розв'язанню вказаної проблемимогло б сприяти широке впровадження практики державного управління і місцевого самоврядування сучасних інформаційно-комунікаційних технологій, що дозволяють не лише забезпечити діалог між представниками влади і громадянами, але й проаналізувати рішення, що приймаються посадовими і службовими особами, зробити результати аналізу доступними для широкого кола громадськості» (Новак, Добренька, 2019, с. 23).

Таким чином, маємо підстави для твердження, що в сучасній Україні й досі не створено дієвої системи реагування органів публічної влади на звернення громадян, що обмежує їх конституційні права щодо доступу до публічної інформації, діалогу з владою та в частині громадської участі в державному управлінні.

#### **Список використаних джерел:**

1. Кандзюба, С.П., Кравцов, О.В. (2011). Інформаційно-аналітична система «звернення громадян» як інструмент громадського контролю. *Публічне адміністрування: теорія та практика*. № 2(6). URL: [http://www.dridu.dp.ua/zbirnik/2011-02\(6\)/11kspigk.pdf](http://www.dridu.dp.ua/zbirnik/2011-02(6)/11kspigk.pdf)

2. Котляревська, Г.М. (2020). Адміністративно-правове забезпечення механізму звернення громадян в Україні : *автореф. дис. ... д-ра юрид. наук : 12.00.07*; Запоріж. нац. ун-т. Запоріжжя.

3. Новак, Я.В., Добренька, Н.В. (2019). Звернення громадян як форма зв'язку влади з населенням. *Конституційно-правові академічні студії*. Вип. 1. 21-26.

4. Савич, Є. (2020). Звернення людини (громадянина) як конституційно-правова категорія: дискусійні питання. *Evropskýpolitický a právnídiskurz*. Sv. 7, Vyd. 3. 73-81.

5. Юськов Г.М. (2019). Гарантії права звернення громадян до державних органів влади в Україні. *Інвестиції: практика та досвід*. № 22. 117-120.

## ФОРМИ ТА МЕТОДИ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ

**Кронівець Т.М.,**

к.ю.н., в.о. завідувача кафедри фундаментальних і приватно-правових дисциплін

Вінницький державний педагогічний університет імені Михайла Коцюбинського, м. Вінниця, Україна

**Думбовський В.А.**

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти

Вінницький державний педагогічний університет імені Михайла Коцюбинського, м. Вінниця, Україна

**Постановка проблеми.** Сучасна наука приділяє достатньо уваги вивченню інститутів публічної влади, систем, структур. Значна кількість наукових робіт присвячена аналізу сучасного становища та практичним рекомендаціям щодо становлення органів виконавчої влади, судової влади, системи місцевого самоврядування в Україні та особливостям взаємодії її складових і так далі. Тому, на наш погляд, вкрай важливо буде дослідити саме форми та методи діяльності органів публічної влади.

**Аналіз останніх публікацій.** Доволі актуальною на даний момент серед науковців є проблема форм діяльності органів публічної влади у сучасному державознавстві, про що свідчить велика кількість думок стосовно її класифікації. Окремі питання стосовно заданої теми висвітлені у дослідженнях українських учених С. Мельничук, П. Комірчий, С. Косінов, Є. Васильєва, О.Вагонова, С. Козуліна, В. Телицька, М.Ковалів та інших. Через практичну значущість реформування існуючої системи органів публічної влади в Україні, це питання залишається сьогодні досить актуальним.

**Мета статті.** Аналіз основних форм та методів діяльності органів публічної влади України, задля кращого вивчення самої системи та для пошуків шляхів її покращення.

**Виклад основного матеріалу.** Найбільш доцільною ми вважаємо думку про те, що форми діяльності органів публічної влади слід розглядати як особливий структурний елемент їх правового статусу, або як зовнішню сторону їх функціонування, тобто сукупність його однорідних дій, які здійснюються у певних організаційних рамках, визначених законодавством. Якщо розпочинати з самих витоків, варто нагадати, що первинним компонентом державного механізму є окремий державний орган, через який держава здійснює свою політику, свої завдання і функції (Vagonova, Gorpunich, Chornobayev, 2019). Згідно із ст. 6 Конституції України, розрізняють органи законодавчої, виконавчої і судової влади. Кожний з цих видів є підсистемою єдиної системи державних органів України.

Доцільно виділити п'ять основних форм юридичної (правової) діяльності органів публічної влади: установчу, правотворчу, правозастосовчу, інтерпретаційну і контрольно-наглядову, хоча сюди ще також входить контрольна, нормотворча, що за своїм поняттям схожа на правотворчу, також у деяких конкретних державних органах, наприклад у державних адміністраціях науковці виділяють ще організаційну форму, матеріальну-технічну тощо.

Правотворча – це діяльність суб'єктів щодо створення правових норм, їх зміни і скасування (Telitskaya, 2010). Вітчизняні науковці, справедливо наголошують, що сучасна модель взаємодії органів публічної влади та громадськості у сфері правотворчості має забезпечувати задоволення прав та інтересів різних соціальних груп і реалізацію ефективної державної політики, враховуючи потребу збалансування інтересів національного, групового й індивідуального рівнів (Kozulina, 2017). Правотворча форма полягає у виданні нормативних та індивідуальних актів і передбачає вироблення правових норм, їх вдосконалення, а також зміну і скасування застарілих норм. Усі перераховані дії відзначаються підзаконним характером.

Правозастосовча – це діяльність, за допомогою якої «забезпечується безперервність процесу реалізації нормативно-правових приписів шляхом наділення одних учасників правовідносин суб'єктивними правами і покладення на інших відповідних юридичних обов'язків або шляхом розгляду (вирішення) питань про наслідки правових суперечок і правопорушень, а також і притягнення винних до юридичної відповідальності» (Melnychuk, 2015).

Як вказує Комірчий П. О.: «правозастосовна діяльність є правовою формою діяльності з розгляду та вирішення індивідуальних юридичних справ, яка полягає в наділенні одних суб'єктів правами, покладанні на інших суб'єктів юридичних обов'язків, офіційному визнанні юридичних фактів, укладенні угод і т.д.

Далі, контрольна – «система спостереження і перевірки процесу функціонування відповідного об'єкта з метою виправити його відхилення від заданих параметрів». Контрольна діяльність, як із приводу цього зазначають окремі дослідники, є універсальною для будь-якої держави, впливає із суті публічної влади (Kosinov, 2016).

Установча – спрямована на структурні перетворення у державному апараті і суспільному організмі. Вказана форма діяльності, на думку провідних українських правників, спрямована на структурні перетворення в системі відповідного управління, тобто «головна особливість установчої діяльності полягає у її спрямованості на структурні перетворення в державному апараті і складає передумову дієвості правотворчості і правозастосування» (Komirchy, 2019).

Інтерпретаційна – «складна, багатогранна, пронизуюча всі основні форми створення і реалізації права робота щодо з'ясування і роз'яснення змісту і цілей норм права» (Vasiliev, 2016).

Аналізуючи усі ці форми більш детально, можна дійти висновку, що вони характеризуються низкою спільних ознак:

Що стосується методів діяльності органів публічної влади, то під ними розуміють конкретні прийоми і способи організації роботи та безпосереднього функціонування органів державної влади й місцевого самоврядування. Класифікація цих методів можлива за різними критеріями, за різними їх властивостями та вчений В. А. Шатіло, доходить думки, що їх можна класифікувати за такими критеріями: за способом (напрямом) впливу: методи прямого і непрямого впливу; за цілями і засобами впливу: методи переконання, заохочення, примусу; за сферою дії: методи, які застосовуються в економічній, соціальній, політичній, культурній, екологічній та інших сферах; за умовами і характером методів здійснення державної влади: загальні та спеціальні методи здійснення державної влади; за часовим критерієм дії: постійні та тимчасові; за ознакою обов'язковості методів державної влади: директивні (імперативні) та дискреційні (диспозитивні) методи та ще багато інших (Vasiliev, 2016).

Їх сутність полягає у впорядкуванні діяльності структурних підрозділів, посадових осіб та працівників органів публічної влади з метою їх оптимального функціонування. Вони мають на меті підвищити ефективність практичної реалізації ними своїх завдань, функцій та компетенцій.

**Висновки.** Отже, в сучасній юридичній літературі під формами діяльності органів публічної влади розуміють зовнішню сторону їх функціонування, тобто сукупність його однорідних дій, які здійснюються у певних організаційних рамках, визначених законодавством, тобто це однорідна діяльність органів публічної влади, через які реалізуються їх функції. Доцільно виділити п'ять основних форм юридичної (правової) діяльності органів публічної влади: установчу, правотворчу, правозастосовчу, інтерпретаційну і контрольно-наглядову, хоча сюди ще також входить контрольна, нормотворча, що за своїм поняттям схожа на правотворчу, також науковці виділяють ще організаційну форму, матеріальну-технічну тощо. Що стосується методів діяльності органів публічної влади, то під ними розуміють конкретні прийоми і способи організації роботи та безпосереднього функціонування органів державної влади й місцевого самоврядування. Ці методи спрямовані всередину

апарату, на підвищення організованості органів публічної влади, на оптимізацію їх владної діяльності.

#### References:

1. Vagonova, O., Gorpunuch, O., Chornobayev, B. (2019). *Organization of public authorities: textbook*. D.: NTU "DP".
2. Telitskaya, VA. (2010). Legislative form of local councils: problems and features of the mechanism of adoption of acts of local self-government. *Investments: Practice and Experience*. 14.59-62.
3. Kozulina, S. (2017). Lobby in the law-making activity of public authorities: foreign experience and ways of its use in Ukraine. Theoretical and applied issues of state formation. 20. 75-83.
4. Melnichuk, S.M. (2015). Law enforcement form of legal activity of the state. *Bulletin of the Kharkiv National University of Internal Affairs*. 3. 37-43.
5. Kosinov, SA (2016). Control powers. Control form of activity. *State Building and Local Self-Government*. 32. 12-22.
6. Komirchy, P.O. (2019). Legal forms of activity of public service bodies in law enforcement activity. *SCIENTIFIC BULLETIN OF PUBLIC AND PRIVATE LAW*. Issue 4, Volume 2. 77-82/
7. Vasiliev, E.A. (2016). Organizational and legal forms of local government in the field of foreign economic activity: theoretical approaches to the emergence, formation and development. *Judicial Appeal*. 3. 15-28.

### НОРМАТИВНО-ПРАВОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СИСТЕМИ ЗАПОБІГАННЯ ТА ПРОТИДІЇ КОРУПЦІЇ

**Кронівець Т.М.,**

к.ю.н., в.о. завідувача кафедри фундаментальних і приватно-правових дисциплін

Вінницький державний педагогічний університет імені Михайла Коцюбинського, м. Вінниця, Україна

**Свіщенко А.М.,**

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти

Вінницький державний педагогічний університет імені Михайла Коцюбинського, м. Вінниця, Україна

**Постановка проблеми.** Для України питання запобігання та протидії корупції наразі є актуальним. Адже на сьогоднішній день масштаби поширення корупції є великими, що в свою чергу, може нести загрозу для національної безпеки. Тому питання нормативно-правового забезпечення системи запобігання та протидії корупції є надзвичайно важливими.



**Аналіз останніх публікацій.** Окремі питання нормативно-правового забезпечення системи запобігання та протидії корупції висвітлені у дослідженнях українських учених Ю.Ваньчика, В. Кудрі, Р.Бикова, Ю.Битяка, Є. Кобко та інших. Тому на сьогодні це питання залишається досить актуальним.

**Мета статті.** Аналіз вітчизняного законодавства у сфері запобігання корупції.

**Виклад основного матеріалу.** Нормативно-правову основу антикорупційної діяльності в Україні становлять законодавчі та інші правові акти, дія яких спрямована на врегулювання суспільних відносин в сфері запобігання та протидії корупції.

Взагалі боротьба з корупцією є одним із ключових пріоритетів в українській програмі реформ розпочатих в 2014 році. Починаючи з 14 жовтня 2014 року Верховною Радою України було прийнято такі важливі антикорупційні законодавчі акти: Закон України «Про запобігання корупції» від 14 жовтня 2014 року, «Про засади державної антикорупційної політики в Україні (Антикорупційна стратегія) на 2014 – 2017 роки», «Про Національне антикорупційне бюро України». Наразі також національним агентством з питань запобігання корупції розглядається проект засад Державної антикорупційної політики в Україні (Антикорупційна стратегія) на 2020 – 2024 роки. Це стало основою сучасного антикорупційного законодавства, яке постійно удосконалюється, а 2014 р. став основоположним для антикорупційної політики держави. Також було прийнято і велику кількість нових законів (Радецький, 2017).

Де, наприклад, Закон України «Про Національне антикорупційне бюро України» (2014), передбачає створення спеціального державного правоохоронного органу, завданням якого є протидія кримінальним корупційним правопорушенням, які становлять загрозу національній безпеці, вчиненим вищими посадовими особами. А Закон України «Про Національне агентство з питань виявлення, розшуку та управління активами, одержаними від корупційних та інших злочинів» (2015), визначає правові та організаційні засади функціонування Національного агентства України з питань виявлення, розшуку та управління активами, одержаними від корупційних та інших злочинів

Варто також згадати антикорупційну реформу в Указі Президента України «Про Стратегію сталого розвитку «Україна – 2020», де вона визначена як одна з пріоритетних поряд з реформою системи національної безпеки і оборони, судовою реформою та реформою правоохоронної системи, децентралізацією та реформою державного управління (Закон України «Про запобігання корупції», 2014).

Головним державним антикорупційним нормативно-правовим актом є Закон України «Про запобігання корупції», Відповідно до ст. II цього закону відносини, що виникають в сфері запобігання і протидії корупції, регулюються

Конституцією України, міжнародними договорами, згоду на обов'язковість яких надано Верховною Радою України, законами України, а також прийнятими на їхнє виконання іншими нормативно правовими актами (Кудря, 2021).

Стосовно Антикорупційної стратегії, то попередня Антикорупційна стратегія (на 2014 – 2017 рр.) та Державна програма з її реалізації, як вважають науковці, були якісними програмними документами з високим антикорупційним потенціалом, хоча і реалізувати даний потенціал повною мірою не вдалося, через довгий процес створення антикорупційних інституцій, а також через низьку проблем з формуванням НАЗК. Нову антикорупційну стратегію, схвалено не було, є тільки її проект. Це в свою чергу призвело до розбалансованої та малоефективної антикорупційної діяльності 5 публічних інституцій. Реалізація нової Антикорупційної стратегії дозволить досягти суттєвого прогресу в запобіганні та протидії корупції, а також забезпечити злагодженість, системність та плановість антикорупційної діяльності всіх органів державної влади та органів місцевого самоврядування (Закон України «Про запобігання корупції», 2014).

Взагалі чинне антикорупційне законодавство України умовно можна поділити на три групи: 1) нормативно-правові акти, які передбачають положення щодо загально соціального та спеціально-кримінологічного запобігання корупції; 2) нормативно-правові акти, які визначають ознаки корупційних правопорушень і встановлюють за них відповідальність; 3) нормативно-правові акти, які регулюють діяльність державних органів та їх окремих підрозділів щодо безпосередньої правоохоронної діяльності у сфері протидії корупції, її координації, здійснення контролю та нагляду за нею (Кудря, 2021; Антикорупційна стратегія, 2020).

Також варто згадати і велику кількість міжнародно-правових актів, які наша держава ратифікувала, адже вони також мають надзвичайно велике значення для нашої держави та по-суті, вони є частиною національного законодавства України та є юридично обов'язковими універсальними документами з протидії корупції. Одним із головних документів в сфері боротьби із корупцією є конвенція ООН проти корупції, прийнята на 58 сесії Генеральної Асамблеї ООН 31.10.2003 р. Це перша універсальна конвенція ООН проти корупції, що узагальнює раніше проведену правотворчу роботу з даного питання на міжнародному рівні.

Загалом, результатом спільних зусиль багатьох країн є значна кількість міжнародних документів в сфері протидії корупції, основними з них є: Конвенція ООН проти корупції; Конвенція про цивільно-правову відповідальність за корупцію Ради Європи; Комюніке Європейської комісії від 28.05.2003 р. щодо комплексної політики ЄС з протидії корупції; Кримінальна конвенція про боротьбу із корупцією Ради Європи та інші.

**Висновки.** Отже, нормативно-правову основу антикорупційної діяльності в Україні становлять законодавчі та інші правові акти, дія яких спрямована на

врегулювання суспільних відносин в сфері запобігання та протидії корупції. Починаючи з 14 жовтня 2014 року Верховною Радою України було прийнято такі важливі антикорупційні законодавчі акти: Закон України «Про запобігання корупції», «Про засади державної антикорупційної політики в Україні (Антикорупційна стратегія) на 2014 – 2017 роки», «Про Національне антикорупційне бюро України». Наразі також національним агентством з питань запобігання корупції розглядається проект засад Державної антикорупційної політики в Україні (Антикорупційна стратегія) на 2020 – 2024 роки. Також було прийнято велику кількість законів, наприклад, Закон України «Про Національне антикорупційне бюро України», або Закон України «Про Національне агентство з питань виявлення, розшуку та управління активами, одержаними від корупційних та інших злочинів».

### References:

1. Radetsky, R. (2017). National Agency for the Prevention of Corruption in the System of Anti-Corruption Bodies in Ukraine. *Scientific Journal of the National Academy of the Prosecutor's Office of Ukraine*. №1. 148-154.
2. On the National Anti-Corruption Bureau: Law of Ukraine of 14.10.2014 № 1698-VII. Verkhovna Rada of Ukraine. Edited on 05.08.2021 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1698-18#Text>
3. On the National Agency of Ukraine for Detection, Investigation and Management of Assets Obtained from Corruption and Other Crimes: Law of Ukraine of November 10, 2015 № 772-VIII. Verkhovna Rada of Ukraine. Edited on 05.08.2021 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/772-19#Text>
4. On prevention of corruption: Law of Ukraine of 14.10.2014 № 1700-VII. Verkhovna Rada of Ukraine. Edited on 05.08.2021 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1700-18#Text>
5. Kudrya, V.I. (2021). Regulatory and legal prevention of corruption offenses and corruption-related offenses. URL: <http://dspace.puet.edu.ua/handle/123456789/10740>
6. *PRINCIPLES of the state anti-corruption policy in Ukraine (Anti-corruption strategy) for 2020 - 2024*. (2020). National Agency for the Prevention of Corruption. Kyiv.

## ОКРЕМІ АСПЕКТИ НАДАННЯ БЕЗОПЛАТНОЇ ПРАВОВОЇ ДОПОМОГИ НАСЕЛЕННЮ

**Кронівець Т.М.,**

к.ю.н., в.о. завідувача кафедри фундаментальних і приватно-правових дисциплін

Вінницький державний педагогічний університет імені Михайла Коцюбинського, м. Вінниця, Україна

**Фролов В.А.,**

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти

Вінницький державний педагогічний університет імені Михайла Коцюбинського, м. Вінниця, Україна

**Постановка проблеми.** Створення системи безоплатної правової допомоги в Україні є позитивною і конструктивною відповіддю уряду України на реальні потреби та критику. Навіть більше, це сигналізує про новий та доцільний підхід до задоволення потреб вразливих верств в Україні. Тому, на наш погляд, вкрай важливо дослідити окремі аспекти надання безоплатної правової допомоги.

**Аналіз останніх публікацій.** Окремі питання надання безоплатної правової допомоги населенню висвітлені у дослідженнях українських учених І. Козьяков, Р. Лялик, О. Старіков, М. Лоджук, Д. Сірош, К. Струкова, В. Ганюкта багато інших. Через зацікавленість вченими та самими громадянами питанням безоплатної правової допомоги практична значущість дослідження є високою.

**Мета статті.** Є аналіз окремих аспектів надання первинної та вторинної безоплатної правової допомоги населенню.

**Виклад основного матеріалу.** Відповідно до Закону України «Про безоплатну правову допомогу» основними принципами надання безоплатної правової допомоги, що гарантується державою, є доступність (ч. 3 ст. 5) і забезпечення якості безоплатної правової допомоги (ч. 4 ст. 5). На відміну від первинної, вторинна правова допомога обслуговує лише окремі категорії осіб, визначені Законом. Вона здійснюється з урахуванням двох критеріїв – критерію малозабезпеченості та належності до тих категорій осіб, для яких законами вже закріплено право на безоплатну правову допомогу (Козьяков, Говоруха, 2018).

У зв'язку з чим нашу увагу привертає фактичне забезпечення дії принципів цієї допомоги, а саме – доступності та якості її надання. Стосовно чого ще виникають питання, так це з доступом до самої правової допомоги. Зокрема, йдеться про отримання та самостійну підготовку низки документів, які вимагаються центрами з надання безоплатної правової допомоги. Перелік документів, які особа повинна подати, вона не знайде в Законі, оскільки його наведено у наказі Координаційного центру з надання правової допомоги від 26 червня 2015 року № 160, про який відомо не кожній особі, сам Закон не містить посилання на нього.

Аналогічно наказом затверджено Методичні рекомендації щодо організації надання безоплатної вторинної правової допомоги місцевими центрами з надання безоплатної вторинної правової допомоги, зазначений наказ є організаційно-розпорядчим документом, дія якого поширюється саме на працівників Центру та його територіальних органів. Деякі вчені зазначають, що системний аналіз положень, викладених у рекомендаціях, засвідчує наявність

низки протиріч і розбіжностей в окремих моментах регулювання окресленого питання (Козяков, Говоруха, 2018). Наприклад, відмовити у прийнятті звернення особі за недостатністю документів забороняється, водночас, за таких обставин вона не може відповідати визначеним критеріям і на цій підставі їй буде відмовлено у наданні допомоги. Тобто проблема в цьому є, але як показує практика, коли людина безпосередньо звертається особисто за правовою допомогою, то працівники бюро та регіональних центрів з надання безоплатної правової допомоги доступно та якісно все пояснюють та допомагають громадянам.

Деякі вчені, проблемами щодо реалізації права на професійну правничу допомогу називають ще (Лялик, 2019): 1) Некомпетентність деяких адвокатів щодо вирішення конкретних правових спорів, інцидентів. Можливим вирішенням може бути введення спеціалізації адвокатів за юрисдикцією; 2) Недоступність малозабезпечених, незабезпечених, соціально незахищених осіб до професійної правничої допомоги. Щоб вирішити дану проблему варто було б ввести обов'язок кожного адвоката на надання ним безоплатної правничої допомоги та санкції за несвоєчасне надання такої допомоги; 3) Інші наявні проблеми із реалізації особою права на професійну правничу допомогу варто вирішувати із урахуванням як національного законодавства, так і міжнародного.

Відомо, що ступінь компетентності населення в сфері юриспруденції перебуває на побутовому рівні їх правової культури. Тому, громадянське суспільство і держава повинні взаємодіяти в політичній та національно-правовій системі з усіма верствами населення для здійснення всезагального доступу до правосуддя, підвищення загального рівня правової культури та забезпечення належного режиму безоплатної правової допомоги населенню (Старіков, 2021).

Варто також згадати і про певні форми, щодо надання безоплатної первинної правової допомоги: 1) правове інформування, що являє собою насамперед передачу особі повної, достовірної, адресної та доступної правової інформації щодо проблемної правової ситуації, тобто заповнення дефіциту правової інформації, усунення існуючих в особи сумнівів; 2) правове консультування, насамперед процес взаємодії суб'єкта надання та суб'єкта отримання правової допомоги щодо проблемної реалізації вибраного рішення; 3) складання правових документів, створення та надання суб'єкту отримання правової інформації, матеріалізованої на відповідному носію (як правило, паперовому), оформленої у відповідності з правовими вимогами та направленої на виникнення, зміну чи припинення прав та обов'язків суб'єкта отримання правової допомоги в проблемній правовій ситуації (Лодзюк, 2013)

Ще хотілося б згадати і про такий цікавий аспект, як фінансування центрів з надання безоплатної правової допомоги. Фінансуванню безоплатної правової допомоги властива більшість теоретично визначених загальних принципів фінансування. Рівень бюджетного фінансування безоплатної

правової допомоги (його розміри) напряду залежить від ефективності економіки, податкових надходжень до бюджетів різних рівнів. Спрямованість фінансування безпосередньо сфери безоплатної правової допомоги вказує на цільове використання коштів згідно із затвердженими кошторисами (принцип цілеспрямованості) (Сірош, 2015). Планування бюджетних програм із надання правової допомоги та прогнозування необхідних бюджетних коштів здійснюється на підставі оцінки потреб населення відповідної адміністративно-територіальної одиниці (Сірош, 2015).

Що стосується інформаційно-правового забезпечення системи безоплатної правової допомоги, то – це сукупність нормативно встановлених засобів, методів, способів створення, обробки, аналізу, поширення (оприлюднення), опрацювання, захисту відомостей та інформації, що є предметом правових послуг та правової допомоги суб'єктів відносин безоплатної правової допомоги із використанням інформаційних технологій. Діяльність щодо надання безоплатної правової допомоги неможлива без інформаційного супроводження, яке, з одного боку, виступає елементом самої природи правової послуги (у тому випадку коли правова послуга – це інформаційно-консультаційна послуга), а з іншого – її ознакою (Струкова, 2017).

**Висновки.** Запровадження системи безоплатної правової допомоги є важливим фактором побудови конституційної держави з базовими соціальними цінностями. Надання професійної правової допомоги соціально незахищеним верствам населення знаменує собою початок переходу від закріпленого у свідомості громадян радянської судової системи, яка скоріше каралася, ніж виправдовувалась. Практика показує, що система безоплатної правової допомоги в даний час ще перебуває в зародковому стані, процес її інституціоналізації та правового регулювання ще не завершений і, отже, не досяг рівня європейських стандартів доступу до правосуддя та якості юридичних послуг, ця сфера потребує вдосконалення.

### **References:**

1. Kozyakov, I., and Govorukha, O. (2018). Current issues of implementation of the principles of free legal aid. *Scientific Journal of the National Academy of the Prosecutor's Office of Ukraine*. 1. 17.
2. Lyalyk, R. (2019). The legal nature of the constitutional human right to professional legal assistance. *The abstracts of III International Student Conference "Legal system of Ukraine under conditions of European integration: a view of a student's youth"*. Ternopil. P. 100-101.
3. Starikov, A.V. (2021). To the problem of providing free primary legal aid to the population. *Priority directions of development and reform of law enforcement agencies*. 309

4. Lodzhuk, M.T. (2013). On forms of legal aid in legal clinics of Ukraine. *Scientific notes of the Tauride National University named after V.I. Vernadsky. Series: Jurisprudence*. Vol. 26 (65). № 2-1. Part 1. p. 182
5. Sirosh, D.M. (2015). Principles of financing free legal aid in Ukraine. *Law and Society*, 2.43-49.
6. Strukova, K.O. (2017). Information and legal support of the free legal aid system. *Actual problems of jurisprudence*, 4. 133-138.

## ДЕРЖАВНИЙ СЕРВІС ЯК СТРУКТУРНИЙ ЕЛЕМЕНТ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

**Лазебник Т.О.,**

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти

Херсонський державний аграрно-економічний університет, м. Херсон,  
Україна

**Науковий керівник: Риженко І.М.**

к.ю.н., доцент кафедри публічного управління та адміністрування

Херсонський державний аграрно-економічний університет, м. Херсон,  
Україна

Державний сервіс – це достатньо складне явище, яке являється предметом опанування низки сфер сучасної науки (економіка, менеджмент, соціологія, психологія, публічне управління, тощо). Це, з однієї сторони, спрощує можливість його ідентифікації, а з іншої – обумовлює складність концептуальної конкретизації його функціонального змістовного наповнення, бо кожна дослідницька сфера спрямовується на проектування та цілісне надання послуг, враховуючи принципи та технології взаємодії суб'єктів державного сервісу. Наведене викликає необхідність розробки комплексної теорії державного сервісу, за рахунок якої можливо вирішити актуальні практико-прикладні питання функціонування сервісної моделі публічного управління.

Досліджуючи розвиток сфери державного сервісу, У. Крістелла осмислював під нею діяльність держави щодо надання послуг населенню. Саму ж сферу державних послуг дослідник розуміє як «інструмент держави щодо підтримання працездатності, адаптації та розвитку техносфери, економіки та соціальної сфери» (Крістелла, 2017). У контексті наведеного державна послуга дослідником осмислюється як «будь-який захід, діяльність або вигода, яку одна зі сторін може запропонувати іншій стороні та які в основному невловимі й не призводять до оволодіння будь-чим» (Крістелла, 2017).

В свою чергу, ціннісний погляд в межах розглядуваного питання притаманний Д. Грейбексу, який державну послугу характеризував через наступні аспекти її ідентифікації: 1) як діяльність держави, направлену на те,

щоб задовольняти потреби замовників (фізичні та юридичні особи), надаючи їм духовні, соціальні та матеріальні блага та/або створюючи для споживання цих благ належні умови; 2) як специфічний продукт або кінцевий результат дій, який характеризується нематеріальним аспектом, тобто виробляється по бажанню споживача (замовника), що має прояв у зміні умов споживання продукту (Грейбекс, 2013). Проте, наведена позиція дослідника з приводу ідентифікації державної послуги не бере до уваги достатньо вагомих аспектів, який стосується її ресурсно-технологічного складника та цільової установки, бо надання державних послуг завжди має відношення до результативності певної системи публічного управління, як приклад її здатності надавати стандартизовану допомогу громадянам.

У зв'язку з наведеним, на наш погляд, в контексті з'ясування державного сервісу, необхідно розкрити змістовне наповнення такого поняття як «державна допомога». Під нею загальноприйнято осмислювати дії уряду, направлені на те, щоб забезпечити належні умови, аби громадяни чи інституції одержували специфічні економічні вигоди. В той же час, як вважає Д. Грейбекс: «державна допомога не може включати непрямі вигоди, надання яких впливає на загальні умови функціонування підприємств, серед яких: створення відповідних інфраструктурних проєктів, встановлення певних регламентних обмежень для конкурентів і тому подібне» (Грейбекс, 2013). У контексті наведеного, можна сказати, що державна допомога в технологічному аспекті характеризується наявністю різних форм, які залежать від критеріїв та умов її надання, а також наявності/відсутності економічної вигоди, яка виступає обов'язковою умовою для отримання результативної публічної політики держави. З огляду на таке, як вважає дослідник, технологічна ціль надання державної допомоги – розробка результативної мотиваційної формули щодо заінтересованості інституцій в одержанні тих чи інших економічних вигід, які б вони не могли одержати, якщо б не надходила відповідна допомога зі сторони держави (Грейбекс, 2013).

Продовжуючи з'ясування суті державної допомоги, нами простежена деяка концептуальна колізія з приводу його ототожнення та розмежування з поняттям державної підтримки. У цьому ключі становить інтерес дослідження А.Клейда-Прескаса, який при дотриманні європейської практики займався розмежуванням понять «державна допомога» і «державна підтримка», на основі чого ним розроблена власна структура їх визначення. Так, під державною допомогою він пропонував розуміти «використання державних ресурсів для сприяння розвитку окремих підприємств» (Клейд-Прескаса, 2013), а під державною підтримкою «засоби, спрямовані на розвиток економіки загалом, що не створюють привілеїв окремо взятим підприємствам» (Клейд-Прескаса, 2013). В даному випадку йдеться про те, що предметом розмежування окреслених понять вважаються умови, методи та інструментарій державної регуляції, які в сукупності встановлюють сферу розвитку державного сервісу держави.



Таким чином, в узагальнення слід вказати, що розкриття державного сервісу як структурного елементу публічного управління передбачило виокремлення певних концептуальних підходів дослідників, які дозволили виявити сутність та специфічність сфери державного сервісу у процесі його реалізації.

#### Список використаних джерел:

1. Christaller W. (2017). Central Places in Southern Germany. *N.Y.: Englewood Cliffs*, 10(2), 589.
2. Guidelines on regional state aid (EC) (2013). *Official Journal of the European Union*, 14(7/8), 209-212.
3. Knade-Plaskacz A. (2013). Enforcement of State aid law at national level. The relationship between national courts and the European Commission. *Juridical Tribune*, 8(1), 116-125.

### СПІВРОБІТНИЦТВО МІСЬКИХ ТА СІЛЬСЬКИХ ТЕРИТОРІЙ: ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД

**Лещух І.В.,**

к.е.н., старший науковий співробітник відділу просторового розвитку  
ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М.І. Долишнього НАН  
України», Львів, Україна

Співробітництво міських та сільських територій сьогодні є одним із трендів регіонального розвитку у країнах ЄС, оскільки сприяє зменшенню диспропорцій соціально-економічного розвитку територіальних громад, що активно пропагується у межах реалізації європейської регіональної політики згуртованості на період 2021-2027 рр. (Cohesion Policy). Головна ідея такого співробітництва полягає у залученні до співпраці функціональних територій, тобто адміністративно-територіальних одиниць або їхніх частин, пов'язаних певними економічними, соціальними, екологічними, інфраструктурними інтересами або участю в коопераційних, логістичних ланцюгах тощо. А основна мета співробітництва – покращення добробуту і підвищення функціональності територій в результаті організації співпраці між ними.

У 2010 р. в ЄС було ухвалено акт RURBAN (Партнерство для сталого розвитку міст та сільських районів), яким регламентовано, що дії з розвитку співробітництва міських та сільських територій є підготовчими і мають сформувати фундамент для подальшого соціально-економічного та просторового розвитку зі значно меншими диспропорціями. Основною метою прийняття Акту є організація співробітництва між міськими та сільськими територіями на засадах взаємовигідної кооперації, розподілу повноважень, використання наявного потенціалу для наближення сільських територій до

джерел концентрації інновацій, соціального та фінансового капіталу, інвестицій, які історично тяжіють до великих міст, а також об'єктів соціальної і транспортної інфраструктури, разом з більш активним залученням ресурсів сільських територій до процесів суспільного виробництва.

Основні положення Акту спрямовані на (Rural-urban partnership: key to a prosperous future for Europe, 2012):

- аналіз практик територіального співробітництва великих і малих міст з сільськими територіями;
- досягнення кращої співпраці між тими, хто розробляє, впроваджує і реалізує ініціативи кооперації міських та сільських територій;
- розвиток територіального мультирівневого управління;
- досягнення економічного та соціального зростання завдяки активізації співпраці міських та сільських територій;
- визначення потенційної ролі партнерства міста і села для підвищення конкурентоспроможності та регіонального управління;
- визначення того, як фінансування ЄС може бути використано для підтримки кооперації міста і села.

Необхідність активізації співпраці між міськими та сільськими територіальними громадами обґрунтовується й в іншому документі ЄС – Резолюції конференції ООН «Поселення та стійкий міський розвиток» (UN Conference on Housing and Sustainable Urban Development, 2016). Серед іншого, в документі відображено тенденції міського розвитку упродовж останніх 20-ти років та їх вплив на розвиток людства, добробут та системи державного управління в усьому світі. Зокрема, у Резолюції зазначається, що:

- близько 80% сільського населення мешкають поблизу міст;
- міські та сільські регіони користуються різними та часто взаємодоповнюючими активами, а краща інтеграція між містом і селом є важливою для зростання основних соціально-економічних показників адміністративних одиниць обох типів;
- потенційні зв'язки між містом і селом охоплюють демографічні, трудові, громадські послуги та екологічні аспекти. Органи місцевого самоврядування не можуть керувати цими взаємозв'язками, розвиваючи окремо міське і сільське населення;
- партнерство міста і села є ефективним способом сприяння економічному розвитку та добробуту регіону;
- посилення зв'язків між містом і селом покращує доступ до робочих місць, об'єктів інфраструктури та різних видів послуг; сільські та міські партнерства допомагають регіонам активізувати виробництво суспільних благ.

Окрім зазначеного, Резолюцією регламентовано, що національні уряди повинні сприяти активізації взаємодії між містом і селом шляхом ведення відповідної секторальної підтримки, розробляти національну політику (програму) підтримки.

**Список використаних джерел:**

1. Rural-urban partnership: key to a prosperous future for Europe (2012).  
URL: [http://ec.europa.eu/regional\\_policy/en/information/videos/rural-urban-partnership-key-to-a-prosperous-future-for-europe](http://ec.europa.eu/regional_policy/en/information/videos/rural-urban-partnership-key-to-a-prosperous-future-for-europe)

**ЦІННІСТЬ ДЕРЖАВНИХ ПОСЛУГ ЯК СТРУКТУРНОГО ЕЛЕМЕНТУ  
СИСТЕМИ ПУБЛІЧНИХ ПОСЛУГ**

**Німії В.М.,**

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти

Херсонський державний аграрно-економічний університет, м. Херсон,  
Україна

**Науковий керівник: Риженко І.М.,**

к.ю.н., доцент кафедри публічного управління та права

Херсонський державний аграрно-економічний університет, м. Херсон,  
Україна

Аналіз теоретико-методологічних засад дослідження публічних послуг в межах сучасної адміністративної науки зумовлює доцільність деталізації її структурування з точки зору наявних методологічних тотожностей та відмінностей, які приводить до теоретичної диверсифікації сутності розуміння даної проблематики. У зв'язку із цим виникає методологічна доцільність детального аналізу сутності державних послуг як структурної складової системи публічних послуг, що тим самим дозволить структурувати функціональну суб'єктність сфер публічного управління.

У контексті ідентифікації сутності державних послуг як структурного елемента системи публічних послуг доцільно окрему увагу приділити деяким дослідницьким підходам, які допоможуть їх синхронізувати. В даному відношенні на особливу увагу заслуговує дослідження Дж. Макгрегора, А.Кемпбелла, А.Мейсі, в межах якого вченими доведено, що «одним з важливих напрямків адміністративної реформи в межах сучасної держави є формування і вдосконалення системи надання державних послуг, що зумовлює лібералізацію соціальної політики держави, уточнення її стратегії спрямовані на здійснення проривного науково-технологічного та соціально-економічного розвитку, збільшення чисельності населення країни, підвищення рівня життя громадян, створення комфортних умов для їх розвитку» (Макгрегор, Кемпбелл, Мейсі, 1982). Слідуючи цьому більшість провідних держав глобального світу, які демонструють високі показники соціально-економічного та політичного розвитку актуалізують свою публічну політику на розробленні стратегічних завдань та розширенні переліку національних проектів покликаних слугувати підвищенню якості державних послуг, зокрема що стосується демографії,

охорони здоров'я освіти, житлово-комунального комплексу. З огляду на це, державна послуга на відміну від публічної послуги має чітку теоретико-методологічну артикуляцію, яка має чітке нормативне підґрунтя.

Здійснюючи відповідну ідентифікацію сутності державної послуги як структурного елементу у системі публічних послуг доцільно також виходити із чіткої метрології визначення її гностичного спрямування. Виходячи із цього під державною послугою на думку Ол.Мейджера доцільно розуміти «встановлену правовим актом управління функцію органу виконавчої влади, що виконується ними безоплатно або за плату, на прохання фізичної особи або організації, що добровільно заявили про бажання її надання» (Мейджер, 2010). Така методологічна конструкція визначення сутності державної послуги знімає методологічну суперечність і дозволяє чітко простежити результативність функцій та повноважень органів державної влади у напрямку належності правового регулювання відповідних заходів покликаних слугувати реалізації інтересів суспільства. Дана логіка ідентифікації сутності державних послуг як структурного елементу системи публічних послуг базується на обґрунтування доцільності методологічної й технологічної трансформації функціонального призначення держави в сучасних умовах суспільного розвитку. Однак, така методологічна широта ідентифікації державних послуг певною мірою вказує на її тотожність із сферою публічних послуг загалом.

В межах аналізу сутності державних послуг як елементу системи публічних послуг доцільно кремену увагу приділити дослідницькій групі вчених які, наголошують на зрівнянні державних та публічних послуг, що тим самим знімає питання методологічної детермінації між даними категоріями. У підтвердження цього Дж.Дворк державні та публічні послуги розглядає «як ідентичні категорії, допускаючи надання державних послуг лише в дуже обмежених випадках, коли відносини з їх надання не можуть бути врегульовані нормами приватного права і одночасно подібні послуги не передбачають прямого виконання державно-владних повноважень» (Дворк, 2013). У даному відношенні тотожність між державними та публічними послугами лежить у площині використання адміністративного потенціалу їх запровадження у різних сферах суспільного життя та забезпечення належних умов життєдіяльності громадян. У такий спосіб, державні послуги як структурний елемент системи публічних послуг стосуються «сприяння працевлаштуванню, наданню відповідної (правової та правозастосовної) інформації на запит громадян, а також різних форм консультативної та іншої підтримки» (Дворк, 2013). Такий контекст щодо ідентифікації сутності державних послуг слугує їх правильному розумінню, і тим самим передбачає запровадження відповідних адміністративних регламентів, які мають слугувати результативності їх запровадження. З огляду на це державні послуги в системі публічних послуг стосуються гарантування передусім високих показників соціального добробуту населення, надання оперативної соціальної допомоги.

У продовження до наведеної вище точки зору запропоновано ідентифікацію державних послуг Н. Кохен, який під нею розуміє декілька значень: «дію, яка приносить допомогу, користь іншого; ті чи інші господарські зручності, що надаються населенню, мешканцеві, допомога по господарству, комунальні послуги (освітлення, каналізація, газ та ін.); робота, виконувана для задоволення чийось потреб, потреб при обслуговуванні когонебудь» (Кохен, 2016). У даному відношенні державна послуга як структурний елемент системи публічних послуг реалізується у сфері громадсько-правових відносин і являє собою діяльність органів виконавчої влади, яка покликана забезпечувати корисний передбачуваний ефект у формі конкретного результату.

Таким чином, в узагальненні слід вказати, що цінність державних послуг як структурного елементу системи публічних послуг розкривається через виокремлення основоположних дослідницьких підходів щодо визначення їх сутності, враховуючи різноманітні конструктивні погляди, на основі чого з'ясовано тотожність та відмінність державних та публічних послуг в аспекті їх функціонального призначення з приводу розширення сервісного потенціалу сучасної держави та розвитку системи публічного управління в умовах сучасного розвитку суспільства.

#### Список використаних джерел:

1. McGregor, Jr., Eugene, B.; Campbell, Alan K.; Macy, Anthony; Cleveland, Harlan (1982, July-August). Symposium: *"The Public Service as Institution"*. *Public Administration Review*. Washington. 42 (4). 304-320
2. Modernising Commissioning: Increasing the role of charities, social enterprises, mutuals and cooperatives in public service delivery (2010). Cabinet Office of Ukraine. p. 7. Accessed 17 November 2021
3. Dvorak, J. (2013). Exploring the Personalization of Public Services. *Public Administration Review*, Vol. 73, p. 378-380.
4. Cohen, Nissim (2016). Forgoing New Public Management and Adopting Post-New Public Management Principles: The On-Going Civil Service Reform in Israel. *Public Administration and Development*. 36 (1): 20-34.

## СОЦІАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ У СУЧАСНОМУ ГЛОБАЛІЗОВАНОМУ СВІТІ

**Петришак Д. В.,**

здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

Львівський торговельно-економічний університет, м. Львів, Україна

**Науковий керівник: Чуй І. Р.,**

к.е.н., доцент, доцент кафедри фінансів, економічної безпеки, банківської справи та страхового бізнесу

Львівський торговельно-економічний університет, м. Львів, Україна

Соціальні проблеми є складним та багатомірним явищем, яке виникає в умовах розвитку будь-якого суспільства. Вони існували завжди і не є феноменом тільки сучасного світу. У різний період розвитку людства існували різні соціальні проблеми загальносуспільного, групового та особистісного характеру (Кацьора, 2020).

До соціальних проблем відносять безконтрольну урбанізацію, старіння населення, перенаселення, продовольчу кризу, зростання нерівності між багатими і бідними країнами, ризик для здоров'я населення та інші.

Більше 50 % людей в усьому світі живуть в містах, і Всесвітня організація охорони здоров'я прогнозує, що ця частка буде зростати. Люди мігрують в міста, зокрема в Україні, з багатьох причин, включаючи сімейні зв'язки і можливості працевлаштування. Урбанізація змінює економічну, соціальну і політичну ситуацію в країні або регіонів і має кілька серйозних негативних наслідків, основними з яких є: вплив урбанізації на безробіття, на демографічні процеси старіння населення, зниження народжуваності, збільшення тривалості життя (Борзенко, 2019). Старіння населення призводить не тільки до трансформації демографічної структури, але й спричинює зміни у структурі зайнятості та ринку праці, попиту на товари і послуги, збільшує навантаження на соціальну сферу, особливо на пенсійний фонд, систему охорони здоров'я тощо. При цьому старіння населення загалом пов'язане із погіршенням його стану здоров'я, зростанням рівня інвалідності, зниженням соціального статусу та соціальних контактів, погіршенням матеріального добробуту та рівня життя загалом (Дякович, 2020).

Україна відноситься до країн з достатньо високим рівнем старіння населення, так, за значенням частки осіб віком 60 років і старше у загальній чисельності населення, наша країна посідає 11 місце у світовій ієрархії. На відміну від країн Заходу, де відбувається старіння «зверху» в результаті зниження смертності, показник старіння населення України зростає лише «знизу» за рахунок високої смертності дорослого населення та зниження народжуваності (Войтюк, 2018).

Міграція населення стала в останні роки одним з найважливіших чинників розвитку світової економіки, і являє собою переміщення населення за кордон з метою пошуку роботи. Міграція впливає на структуру населення, трудовий потенціал територій, зміну складу населення, сприяє соціально-економічному розвитку країни. Всебічні дослідження міграційних потоків виділяють особливу роль економічно активного населення віком 18–40 років в структурі мігрантів (Іванісов, 2020).

За відсутності реформ та очікування кращих економічних умов в Україні, мільйони громадян намагаються покращити своє фінансове становище та реалізувати кар'єрні очікування в інших країнах. Міграція робочої сили в Україні викликана переважно причинами економічного характеру, зокрема намаганням підвищити добробут і покращити матеріальне становище, прагненням вирішити житлове питання, фінансуванням навчання, відкриттям

власної справи. Не зупиняють українців навіть труднощі, з якими доводиться стикатися (жорсткими умовами праці, експлуатацією, відсутністю соціального захисту та часто шахрайством при виплаті зарплати).

Під терміном «перенаселення» розуміють – демографічний вибух, який характеризується ресурсним надлишком населення, обумовлений відсутністю у частини суспільства засобів існування. Демографічний вибух, з одного боку, сприяє омолодженню населення Землі, збільшує трудові ресурси країн світу, а з іншого – породжує низку глобальних і регіональних проблем. Він ускладнює економічний розвиток держав, зумовлює жебрацтво, загострює проблему охорони природи та екологічні проблеми (Духновська, 2019). Перенаселення викликає занепокоєння в урядів багатьох країн та громадських організацій, які говорять про глобальну демографічну кризу, адже суспільство потребує більше ресурсів, яких і без того не вистачає.

Проблема продовольчої кризи, голод і недоїдання значної частини населення планети існували протягом усього існування людства. В ООН підкреслюють, що населенню загрожує продовольча криза, оскільки деякі країни Африки, Азії й Америки мають гостру нестачу продуктів харчування. Закриття кордонів, карантин і порушення звичного ритму торгівлі обмежують доступ до джерел продовольства. Особливо це стосується країн, які постраждали від корона-вірусу. Україна має глобальні конкурентні переваги перед іншими країнами у подоланні продовольчої кризи, маючи сільське господарство, земельні ресурси та кліматичні умови. Володіючи близько третинною світових та 70% наявних у Європі запасів чорнозему та надзвичайно сприятливими можливостями для забезпечення рослин продуктивною вологою, висококваліфіковані кадри, що мають високий практичний досвід, Україна здатна вступити у вирішення глобальної продовольчої проблеми. Україна займає четверте місце в світі за обсягом сільськогосподарських угідь з розрахунку на одного жителя, а за обсягом ріллі на одного жителя – друге місце (Бондар, 2020).

Повністю усунути соціальні проблеми неможливо. Вони існуватимуть і в минулому, і в майбутньому, але принаймні їм можна протистояти, і їх глобальність послабшає.

Для ліквідації неконтрольованої урбанізації необхідно: створити комфортні умови проживання за межами міста (хороша освіта та професійні знання), забезпечити достатню кількість можливостей працевлаштування, підвищити здатність освоювати нові професії та технології, створювати можливості для вдосконалення якості серед усіх людей, ефективно використовувати соціальний, культурний та трудовий потенціал людей похилого віку. Це і вирішить проблему старіння населення, міграції і перенаселення. Ці основні правила можуть вирішити інші аспекти соціальних проблем, про які згадувалося раніше.

### Список використаних джерел

1. Кацьора, О. (2020). Соціологічна інтерпретація соціальних проблем. *Грані*, Том 23, 6-7, 40-45. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/handle/lib/31145>
2. Борзенко, О.О. (2019). Урбанізація в Україні на фоні депопуляції. *Євроінтеграційний ресурс розвитку глобального підприємництва: зб. матеріалів Дискусійної платформи*. Київ : КНЕУ. 10-11.
3. Дякович, Л. (2020). Міжнародний досвід технології управління старіння населення. *Перспективи розвитку освіти, науки і бізнесу в глобальному середовищі: матеріали VIII Міжнар. наук.-практ. конф.* Тернопіль: ЗУНУ, 210-212.
4. Войтюк, Н. (2018). Особливості старіння населення України та його соціально-економічні наслідки. *Науково-практична конференція «Сучасні проблеми фармації: теорія, практика, досвід»*. Миколаїв, 44, 15-17.
5. Іванісов, О. (2020). Міграція населення: закономірності, проблеми та шляхи їх вирішення. *Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика*. Харків: ФОП Панов А.М., 442, 167-169.
6. Духновська, К. (2019). Перенаселення планети як екологічна проблема. *Матеріали Всеукраїнської Інтернет-конференції «Глобальні та локальні екологічні проблеми. Шляхи їх вирішення»*. Немішаєве: ВП НУБіП України НАК, 414, 317-320.
7. Бондар, Ю. (2020). Використання земельних ресурсів в умовах загострення світової продовольчої кризи. *Інноваційна Україна: креативні ідеї та проекти: зб. доп. 87-ї наукової студентської конференції*. Київ, КНЕУ, 410, 16-18.

## РОЛЬ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В ГАРАНТУВАННІ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ

**Письменна М.С.,**

д.е.н., професор, декан факультету менеджменту

Льотна академія Національного авіаційного університету, м.  
Кропивницький, Україна

**Погрібна Н.В.,**

к.е.н, доцент, доцент кафедри фінансів

Київський національний університет імені Тараса Шевченка, м. Київ,  
Україна

Глобальні загрози, як пандемія коронавірусу, та локальні загрози, як військова агресія в країні, вимагають координації та співпраці на всіх рівнях системи національної безпеки. Умовою національної безпеки є формування належного рівня внутрішньої стабільності держави, основою якої є економічна стабільність, верховенство права, сучасна інфраструктура, освіта та медицина.



Концепція національної безпеки виходить за рамки захисту держави від зовнішніх і внутрішніх загроз, оскільки передбачає підвищення рівня соціально-економічної, медичної, екологічної, фізичної, продовольчої та політичної безпеки людей, захист суспільних цінностей, ідеології та способу життя держави від загроз та запобігання будь-яких форм соціально-економічних, політичних, екологічних загроз на державу. Тому для підвищення національної безпеки необхідне поєднання високого рівня військового забезпечення та рівня життя громадян. Це, в свою чергу, спричинює прямий зв'язок між публічним управлінням та національною безпекою.

Найважливішим завданням постає розуміння певних аспектів поєднання публічного управління та національної безпеки: забезпечення (постконфліктні втручання), запобігання (доконфліктні втручання), захист (внутрішня безпека) і компетенція (військове втручання). Публічне управління, що забезпечує рівень надання суспільних благ та рівень життя людей, може гарантувати підвищення рівня безпеки життя та власності й мінімізувати потенційні ризики для національної безпеки (Akimova, Akimov, Mihus, Koval, & Dmitrenko, 2020; Sperling, 2010).

Публічне управління безпосередньо впливає на рівень національної стабільності. Для оцінки ефективності системи державного управління та аналізу впливу якості державного управління на національну стійкість можна використати Світові показники управління (Worldwide Governance Indicators), що включають шість ключових індикаторів державного управління: контроль над корупцією, верховенство права, якість державного управління, ефективність уряду, політична стабільність та відсутність насильства (тероризму), право голосу та відповідальність громадян. За даними 2020 року, можна відзначити досить низький рівень показників на території України, порівняно з розвиненими країнами світу (The Worldwide Governance Indicators, 2020).

Тобто, Україна характеризується низьким рівнем державного управління, високим рівнем корупції, низькою ефективністю державних рішень, недотриманням чинного законодавства в різних сферах життя. Водночас, відбувається зниження політичної стабільності в країні, що призводить до насильства, коли контроль за корупцією дуже низький і нестабільний. Такі результати свідчать про системні проблеми в публічному управлінні, а, відповідно, і про неспроможність створити умови для розбудови національної стабільності без глибоких реформ та якісних змін у системі публічного управління на всіх рівнях (The Worldwide Governance Indicators, 2020). Низький рівень прозорості та підзвітності в секторі безпеки та оборони, зокрема в управлінні його активами та ресурсами, в оборонній промисловості та бюджетних закупівлях, створює високі ризики, пов'язані з корупційними операціями та неефективним управлінням. Застарілий підхід до організації та виконання завдань територіальної оборони залишає невикористаними залучення потенційних можливостей резерву, місцевого населення та

інфраструктури для створення національної системи безпеки та стійкості (Bondarenko, Tkach, Drobotov, Mysyk, Plutytska, 2021).

Потреба в більшій координації стала основною проблемою. Фактично, діяльність через організаційні, юрисдикційні та політичні (адміністративні) межі дозволяє ефективніше розробляти та впроваджувати державну політику та надавати послуги. Концепція роботи в різних юрисдикціях стає все більш важливою в теорії та практиці публічного управління та адміністрування, що відображає ускладнення та фрагментацію, які викликали реформи нового державного управління.

Протягом останніх десятиліть слід відмітити дві хвилі таких державних реформ - нове державне управління та пост-нове державне управління, що зосереджувались на підвищенні ефективності, горизонтальній спеціалізації у державному апараті, чітких стандартах ефективності та контролі результатів тощо (Crampton, 2015). У рамках нового державного управління політичні дії відігравали стратегічну, цілепостановлювальну роль, а державні службовці повинні бути автономними менеджерами, які притягуються до відповідальності за допомогою механізмів ефективності та стимулів. Слабке публічне управління, що проявляється у відсутності політичного лідерства, орієнтованого на людей, недостатній інституціалізації демократичного управління, безробітті, бідності, занепаді інфраструктури, серед іншого, призводять до значної конкуренції політичної влади (Christensen, 2012).

Оскільки держава за своєю суттю не розглядається як однорідний суб'єкт, то висувається проблема узгодження структури публічного управління та політичних дій у визначенні та здійсненні політики безпеки. Саме тому, комплексний підхід до управління безпекою також повинен включати загрози системним цілям держави, легітимності та авторитету державних структур або національній соціальній згуртованості й цілісності.

#### Список використаних джерел:

1. Akimova, L., Akimov, O., Mihus, I., Koval, Y., & Dmitrenko, V. (2020). Improvement of the methodological approach to assessing the impact of public governance on ensuring the economic security of the state. *Financial and credit activity: problems of theory and practice*, 4(35), 180-190. URL: <http://itsf.chdtu.edu.ua/index.php/2306-4994/article/view/221969>
2. Bondarenko, S., Tkach, I., Drobotov, S., Mysyk, A., Plutytska, K. (2021). National resilience as a determinant of national security of Ukraine. *Journal of Optimization in Industrial Engineering*, 14 (Special Issue), 87-93. doi: 10.22094/joie.2020.677837
3. Christensen, T. (2012). Post-NP Mandchanging public governance. *Meiji Journal of Political Science and Economics*, 1(1), 1-11. URL: <https://mjpse.meiji.jp/articles/files/01-01/01-01.pdf>

4. Crampton, J.W. (2015). Collectital: National security, big data and governance. *Geo Journal*, 80(4), 519-531. URL: <https://link.springer.com/article/10.1007/s10708-014-9598-y>

5. Sperling, J. (2010). National security cultures, technologies of public goods supply and security governance. In *National Security Cultures*. 29-46. Routledge. URL: [https://www.researchgate.net/profile/Emil-Kirchner/publication/263562920\\_Common\\_Security\\_and\\_Defence\\_Policy\\_peace\\_operations\\_in\\_the\\_Western\\_Balkans\\_impact\\_and\\_lessons\\_learned/links/54cb4fb00cf2c70ce5254c7c/Common-Security-and-Defence-Policy-peace-operations-in-the-Western-Balkans-impact-and-lessons-learned.pdf#page=29](https://www.researchgate.net/profile/Emil-Kirchner/publication/263562920_Common_Security_and_Defence_Policy_peace_operations_in_the_Western_Balkans_impact_and_lessons_learned/links/54cb4fb00cf2c70ce5254c7c/Common-Security-and-Defence-Policy-peace-operations-in-the-Western-Balkans-impact-and-lessons-learned.pdf#page=29)

6. The Worldwide Governance Indicators – 2020. (2020). URL: <https://info.worldbank.org/governance/wgi/>

## СОЦІАЛЬНА БЕЗПЕКА ЯК СКЛАДОВА НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ ДЕРЖАВИ

**Самборський І.О.,**

к. е. н, доц., доцент кафедри менеджменту

Рівненський державний гуманітарний університет, м. Рівне, Україна

**Трофімчук О. Р.,**

к. е. н, доцент кафедри економіки та управління бізнесом

Рівненський державний гуманітарний університет, м. Рівне, Україна

Відповідно до Конституції України (ст. 3) «людина, її життя і здоров'я, честь і гідність, недоторканність і безпека визнаються в Україні найвищою соціальною цінністю», тобто соціальна безпека є найвагомішою складовою національної безпеки, що передбачає: оцінку соціального напруження, ступеня незадоволеності населення рівнем соціально-економічного розвитку країни та власним добробутом, готовність і можливість кожного індивіда займатися продуктивною працею.

Соціальна безпека – це сукупність заходів щодо захисту інтересів держави і народу у соціальній сфері, розвиток соціальної структури і відносин у суспільстві, системи життєзабезпечення і соціалізації людей, способу життя відповідно до потреб прогресу, нинішніх і майбутніх поколінь (Серебрянников, Хлоп'єв, 1996). В цілому підходи до трактування суті соціальної безпеки можна охарактеризувати або з позицій стану захищеності інтересів людини і суспільства, або з позицій конкретної дії держави, спрямованої на захист соціальних інтересів та потреб (Кальницька, 2017). Основу соціальної безпеки становить «захищеність життєво важливих інтересів людини, громадянина, суспільства...» (Благун та ін., 2015), тобто її об'єктом є люди, в першу чергу слабо захищені соціальні верстви, групи, спільноти, їх потреби, права та інтереси.

Факторами, що впливають на соціальну безпеку держави є: безробіття; нелегальна зайнятість; трудова міграція; бідність; продовольче незабезпечення; сепаратизм, створення і функціонування незаконних воєнізованих формувань; інформаційні загрози з точки зору поширення культу насильства, жорстокості, порнографії, обмеження свободи слова ЗМІ, територіальної цілісності України; деформування умов збереження та розвитку трудового потенціалу тощо.

Новими загрозами соціальної безпеки України є: укріплення олігархічної моделі розвитку, корумпованість влади та представників правової системи, пріоритетне задоволення інтересів великого бізнесу; поширення збройного протистояння на інші території України; руйнування промислового потенціалу країни, інерційний розвиток промислових регіонів; зниження платоспроможності працюючого населення, руйнування середнього класу; затяжна реформа охорони здоров'я; зниження рівня духовно-культурного та інтелектуального розвитку населення, поширення пияцтва, наркоманії, куріння; поглиблення залежності держави від міжнародних організацій та інших держав. Ретельна оцінка впливу загроз на стан соціальної безпеки дає можливість визначити причини їх виникнення, вид дії, а також негативні наслідки реалізації, напрями та загрози їх мінімізації та / або подолання.

Для держави важливим стає питання щодо забезпечення соціальної безпеки, а саме: підтримка економічно незахищених верств населення; захист населення від різного роду соціальних ризиків шляхом пенсійного забезпечення по старості, інвалідності і втрати годувальника, страхування від безробіття, хвороби тощо; збереження і підтримання життєвого рівня населення; формування середнього класу, модернізація освіти та охорони здоров'я, вирішення екологічних проблем; регулювання надприбутків окремих громадян через запровадження прогресивної системи оподаткування; створення нових робочих місць, зниження рівня трудової міграції тощо.

Досвід розвинених держав світу свідчить про те, що головною умовою підтримки суспільної стабільності, прогресивного соціально-економічного розвитку і забезпечення прийняттого рівня соціальної безпеки є створення досить впливового середнього класу. В умовах пандемії саме розорення середнього класу може стати тим негативним фактором, що ставить під загрозу національну безпеку. Ще одним фактором, здатним вплинути на соціальну безпеку в країні, стає поява нових інформаційних технологій, що бурхливо розвиваються у період пандемії COVID-19 і значно впливають на технологічний розвиток суспільства. У зв'язку з цим, серйозної трансформації зазнає соціальна функція держави, особливо ринок праці і зайнятості населення.

Подальший розвиток ситуації з COVID-19 вимагає від держави вирішення питань демографічної безпеки, а саме забезпечення стабільності і стійкості процесів відтворення населення і гідних умов життя і розвитку особистості, що в свою чергу потребує: постійної підтримки на рівні не нижче мінімально допустимих норм основних показників народжуваності, смертності,

природного приросту населення тощо, що дозволить забезпечити сталий соціально-економічний розвиток країни; забезпечення гідного рівня і якості життя населення, що відповідає сучасним світовим стандартам та дозволяє зберігати популяцію і забезпечувати стійке економічне зростання; підтримки необхідних параметрів якості соціального середовища, що безпосередньо впливають на безпеку особистості і суспільства (злочинність, безпека життєдіяльності тощо); збереження високого рівня здоров'я населення держави.

#### **Список використаних джерел:**

1. Серебрянников, В.В. & Хлопьев, А.А. (1996) *Социальная безопасность России*. Ин-т соц.-полит. исслед. Рос. акад. наук. М. : МНИИПУ.
2. Кальницька, М.А. (2017) *Соціальна безпека: поняття та рівні дослідження*. Глобальні та національні проблеми економіки. Вип. 17. 566-571.
3. Благун, І. Г., Кушнірчук, Ю. М. & Підлипна, Р. П. (2015) *Соціальне страхування*. Львів. держ. ун-т внутр. справ. Львів : СПОЛОМ.

### **ДО ПИТАННЯ АНАЛІЗУ ПУБЛІЧНОЇ ПОЛІТИКИ**

#### **Семенець-Орлова І.А.,**

д. н. з держ. упр., доцент, директор Навчально-наукового інституту управління, економіки та бізнесу

Міжрегіональна Академія управління персоналом, м. Київ, Україна

Визначення, формування і сповідування цінностей для посилення процесів демократизації залишається центральним завданням публічного управління в сучасній Україні. Поняття «політика» зародилося із громадянського діалогу для забезпечення високої прозорості управління державою (у перших політичних формах демократії), так і наразі динамічно повертає собі попередній історичний зміст.

Розробка та аналіз публічної політики має бути спрямований на максимально широкі кола громадськості, щоб збагатити і розширити політичні аргументи та дебати і стимулювати конкуренцію між ідеями та цінностями». Звідси, важливість організації справжнього діалогу між виробниками політики, фахівцями та «активним» суспільством. Високий рівень культури демократії розробників політики передбачає не лише усвідомлення цінностей демократії, а й потреби передачі й застосування знань і демократичних вмінь максимально широкими колами громадськості. Йдеться не лише про вирішення суспільних проблем, а й здійснення іншої важливої функції – об'єднання громадян через їх спільну участь та навчання культурі демократії, збереження впорядкованої держави.

Метою аналізу публічної політики повинна стати підтримка вироблення політики, сповнена просвітництвом широких верств населення, що може

забезпечувати плюралізм повноважень і громадського контролю, який запобігатиме абсолютизації політичної влади. Практична реалізація політики як публічного навчання, заснована на цінностях участі, спільного вироблення рішень, децентралізації, що передбачає використання діалогу, спілкування, співпраці, активну участь у здійсненні публічного вибору як способів виробництва і здійснення політики. Її результатом є формування так званого «доброго громадянина», що відповідатиме реаліям системи «доброго (належного) врядування» (GoodGovernance). У цій концепції публічна політика сприймається не у термінах наслідків, а через участь і комунікацію.

За умов ліберальної демократії «простір публічної політики» більш заселений, тому роль дебатів стосовно цілей та засобів вироблення публічної політики необхідний. Громадяни, в свою чергу, виступають не споживачами, а формувальною силою цінностей та інститутів, повноцінними партнерами у виробленні, а не лише учасниками фрагментарної взаємодії наприкінці процесу здійснення політики.

Аналіз прийняття рішень включає в себе різні академічні дисципліни й підходи. Напевно, жодна дисципліна не може пояснити все в такій складній справі, як прийняття рішень окремими людьми чи групами. У висвітленні одного аспекту інший - ігнорується чи недооцінюється. Сильні сторони одночасно є і слабкими. Не може бути одного пояснення рішень, а отже, метою аналізу політики є контекстуалізація підходів для уточнення цінностей і переконань, які складають цю теорію, а звідси – і оцінювання того, який підхід чи підходи дають «найприйнятніше» пояснення конкретного рішення чи того, що потрібне для його прийняття.

Раціональний підхід до прийняття рішень має два контексти чи джерела:

- 1) ідею економічної раціональності в тому вигляді, як вона розвинена в економічній теорії;
- 2) ідею бюрократичної раціональності в тому вигляді, як вона сформульована в соціологічних теоріях організацій та індустріального суспільства.

У прийнятті рішень економічна людина виводить свій вибір зі збирання всієї необхідної інформації, порівняння інформації для різних варіантів а потім вибору того варіанта, який дозволить їй досягти своїх цілей та інтересів. Підходи на основі раціональності розглядають питання з позицій ідеї економічної раціональності й стверджують, що індивідуальне прийняття рішень на практиці не відповідає цій моделі чи ідеалу. Інший контекст, з якого походить раціональний підхід – це дослідження організацій. Раціональність впливу німецького соціолога М. Вебера. М. Вебер запропонував модель капіталізму як вищої форми раціональності. Історія в цій моделі показувала процес раціоналізації й бюрократичного «звільнення від ілюзій». Головним впливом капіталізму, на думку соціолога, була його здатність поширювати прагнення до інструментальної раціональності, що проявлялася в техніці. В індустріальному суспільстві організаційним аналогом машини була бюрократія.

Індустріальне суспільство зруйнувало «традиційні» й «харизматичні» форми правління і ввело те, що М. Вебер описував як «раціонально-легальне» панування, як найефективнішу форму правління.

У контексті раціонально-легального панування для забезпечення легітимності прийнятих політичних рішень органи влади можуть використовувати «журі громадян» для випробовування пропозицій прийняття рішень, рекомендацій для обговорення, особливо в рамках місцевого контексту. Наприклад, стосовно закриття/відкриття амбулаторії, лікарні, місцевого клубу, побудови заводу з переробки відходів чи вирішення інших питань планування і розвитку. Як доводить практика, цінним є використання інструменту посередницьких груп, що зводять разом конфліктні інтереси на місцях, а також проведення консультативних референдумів або електронних міських нарад – все це є частиною стратегії зміцнення демократії на місцевому рівні.

Середовище формування політики, на думку В. Парсонса, краще розуміти як дзеркало чи проекцію цінностей, переконань, припущень, які обумовлюють внутрішній процес вироблення політики. Публічна політика зосереджується на тому, що Дж. Дюї визначив як суспільство та його проблеми. Термін публічний позначає ті аспекти людської діяльності, які вимагають державного чи соціального регулювання, втручання або, принаймні, спільних громадських дій. Публічний сектор, на відміну від приватного, характеризується складнішими та більш неоднозначними завданнями, значною кількістю проблем із впровадженням рішень, пов'язаний із суворішими стандартами зобов'язань та легальності. Але у публічному секторі працює більше людей із ширшим діапазоном мотивації і саме тут наявно більше можливостей реагувати на проблеми справедливості, тобто діяти в інтересах суспільства.

Суспільні блага, так само, як і права людини, доступні усім та не підлягають вилученню, не відчужувані. Ці блага виробляється державою, оплачуються податками або позиками, їхня вартість може виражатися у рівні оподаткування. Добре врядування, спрямоване на реалізацію публічного інтересу – завжди цілеспрямоване. Розробка політики стає результатом поступового пізнання суспільством самого себе, навчання на власному досвіді та визначення або коригування актуальних суспільних благ. Сам процес розробки політики має відображати вищу соціальну справедливість і посилення людської гідності та свободи. «Тому культура громадянськості розробників політики, що забезпечує розуміння беззаперечної цінності прав людини та дотримання їх як частини самих демократичних процедур, значення активної громади, яка використовує певний контроль за умовами свого існування і може стежити за підзвітністю держави, особливо важлива. Надійний аналіз політики повинен стояти на боці відкритого спілкування і необмеженої участі, іншими словами – на стороні партисипаторної та дискурсивної демократії. Посилення взаємодії між громадськістю, розширення громадських обговорень, допомагає уточнити цінності, створюючи так зване «людське знання» (поряд з експертним). Громадяни стають не стільки споживачами, скільки

співвиробниками публічної політики, і таке співвиробництво повною мірою обумовлене актуальними реформами державного управління, введення мережових та ринкових форм організації. Означені зміни перетворили державне управління у публічне управління (зменшивши обсяг «веберівської демократії»), суттєво ускладнивши процес прийняття політичних рішень. Наприклад, у Нідерландах ще з початку 90-х рр. клієнтів органів публічного управління розглядають не як пересічних громадян, а як невід'ємну частину структури впровадження публічної політики.

У багатьох галузях політики процесом здійснення реального зв'язку громадян нехтують на користь менеджерського контролю, який спрощує прийняття рішень. Однак, у такому випадку нівелюється політична підзвітність та потреба побудови консенсусу. Часто стверджують, що громадськість не зацікавлена в участі. Зазвичай, це можливо у випадках наявності у неї негативного досвіду, коли ініціативи громадської активності через певні причини спрацьовували проти суті людської поведінки.

## **ОЦІНКА ВПЛИВУ ДОХОДІВ МІСЦЕВИХ БЮДЖЕТІВ НА ЕКОНОМІЧНЕ ЗРОСТАННЯ РЕГІОНІВ**

### **Сторонянська І.З.**

д.е.н., професор, зав. відділом регіональної фінансової політики

ДУ «Інститут регіональних досліджень ім. М.І. Долішнього НАН України», м. Львів, Україна

### **Беновська Л.Я.**

к.е.н., старший дослідник, старший науковий співробітник

ДУ «Інститут регіональних досліджень ім. М.І. Долішнього НАН України», м. Львів, Україна

Новим викликом для розвитку вітчизняної економіки та її регіонів, зокрема, стало поширення пандемії COVID-19 та введення карантинних обмежень, що актуалізували питання стабільності доходів місцевих бюджетів та їх впливу на економіку регіонів. Попри зниження економічного зростання під впливом введених карантинних обмежень в період поширення пандемії COVID-19 у кризовому 2020 році майже у всіх регіонах був приріст основних податків місцевих бюджетів - ПДФО, єдиний податок та інші. Важливо дослідити, чи тенденції щопостерігались у бюджетній сфері мали вплив на економічне зростання регіонів. Основним показником вимірювання економічного зростання на регіональному рівні є ВРП, а одним з методів оцінювання впливу доходів місцевих бюджетів на економічне зростання регіонів є розрахунок коефіцієнтів еластичності (Подік І.І., 2017). Для цього доцільно використати формулу:



$$E = \frac{(\text{ПН}_t - \text{ПН}_{t-1}) / \text{ПН}_t}{(\text{ВРП}_t - \text{ВРП}_{t-1}) / \text{ВРП}_t} \quad (1)$$

де ПН – показник обсягів податкових надходжень, грн;  
ВРП – обсяг валового регіонального продукту,  
грн. t – період, рік.

В даному випадку коефіцієнт еластичності податків відображає, яким чином змінюється обсяг податкових надходжень при зміні ВРП на 1%. Якщо коефіцієнт еластичності дорівнює одиниці, то частка податкових надходжень щодо ВРП є стабільною. У випадку, коли рівень показника більший за одиницю, вказується на те, що темпи росту обсягів податкових надходжень випереджають темпи росту економіки та їх питома вага у ВРП збільшується. Якщо коефіцієнт еластичності податків, навпаки, менший за одиницю, то показники обсягів податкових надходжень в структурі ВРП зростають меншими темпами.

Впродовж останніх п'яти років спостерігалась тенденція зниження еластичності системи доходів місцевих бюджетів до ВРП. Найвищою еластичність була у 2016 році, коли при зміні ВРП на 1 % основні податкові надходження зросли більше ніж на 2%. До того ж місцеві податки та збори (єдиний податок, акцизний податок з реалізації) мали вищу еластичність, ніж ПДФО. Однак починаючи з наступного року еластичність доходів місцевих бюджетів до ВРП знижувалась. Нееластичною система податків стала у кризовому 2020 році – зниження ВРП на 1 % супроводжувалось зростанням власних доходів та податкових надходжень місцевих бюджетів (табл. 1).

Таблиця 1

**Динаміка коефіцієнту еластичності доходів місцевих бюджетів до ВРП, 2016-2020 рр.**

види бюджетних надходжень, за якими розраховано показник еластичності	роки				
	2016	2017	2018	2019	2020
еластичність власних доходів місцевих бюджетів	2,091	1,371	0,840	1,189	-0,997
еластичність податкових надходжень	2,484	1,468	0,812	1,393	-1,501
еластичність місцевих податків і зборів	2,820	0,974	0,830	1,752	-0,775
еластичність ПДФО	2,165	1,769	1,306	1,627	-1,911
еластичність єдиного податку	2,827	1,444	1,366	1,645	-2,116
еластичність акцизного податку з реалізації	2,572	-1,929	-0,094	0,624	-3,615

*Джерело: розрахунки авторів*

Диференціація регіонів за еластичністю основних податків місцевих доходів до ВРП не має чіткої поляризації між економічно сильнішими та слабшими регіонами. Найвищу еластичність ПДФО у 2019 році показали Чернівецька, Тернопільська, Чернігівська області, натомість більшість економічно сильніших регіонів знаходились у другій половині рейтингу (рис. 1). Вищий вплив ПДФО на формування ВРП слабших регіонів, порівняно з єдиним податком, пояснюється нижчим приростом ВРП цих регіонів та формування значної частки ПДФО у бюджетному секторі економіки цих регіонів.

На відміну від еластичності ПДФО, піки еластичності єдиного податку до ВРП припадали на Дніпропетровську, Харківську, Хмельницьку, Одеську, Полтавську, Київську, Запорізьку, Ів.-Франківську області. Акумулявання єдиного податку є ознакою розвитку підприємництва в регіоні, адже єдиний податок є основним підприємницьким податком малого бізнесу. Крім міста Києва найкращі показники суб'єктів малого підприємництва на 10 тис. осіб наявного населення мали місце у Київській (609,2 одиниць), Харківській (605,4 одиниць), Одеській (574,3) та Хмельницькій (499,7) областях. Це обумовлено специфікою місця розташування регіонів, особливостями економічного розвитку, великою кількістю підприємств та ФОПів, що займаються посередництвом і торговельною діяльністю.



**Рис. 1. Еластичність ПДФО та єдиного податку до ВРП, 2019 р.**

Джерело: розрахунки авторів за даними <https://www.treasury.gov.ua/ua>

Незважаючи на те, що епідемія COVID-19 більше позначилась на західних регіонах країни, зокрема областях з найнижчим фінансово-економічним потенціалом розвитку – Чернівецькою, Закарпатською,

Тернопільською, Рівненською, адже ці регіони довгий час перебували у червоній та помаранчевій зонах, підтримка регіонів урядом не була диференційованою та використовувалась менш активно та в менших фінансових масштабах, ніж підтримка секторів економіки (Сторонянська, Бенівська, 2021).

Отже, вищим вплив ПДФО на економічне зростання регіонів є у економічно слабших регіонах, що пояснюється формуванням значної частки ПДФО цих регіонів у бюджетній сфері. В період коронакризи спостерігалась нееластична система податків місцевих бюджетів до ВРП, а отже зниження економічного зростання регіонів супроводжувалось зростання податків місцевих доходів.

### Список використаних джерел

1. Подік, І.І. (2017) Оцінювання сучасного стану податкової безпеки України. *Економіка та держава*, 4, 46-51.
2. Сторонянська, І.З., Бенівська, Л.Я. (2021). Економіка регіонів в умовах коронакризи: тенденції розвитку та їх вплив на податкові доходи місцевих бюджетів. *Економіка України*, 5, 59-77. doi.org/10.15407/economyukr.2021.05.059

## ОСОБЛИВОСТІ ПРОВЕДЕННЯ ПРОЦЕДУРИ ОБОВ'ЯЗКОВОГО ПРОДАЖУ АКЦІЙ АКЦІОНЕРАМИ НА ВИМОГУ ВЛАСНИКА ДОМІНУЮЧОГО КОНТРОЛЬНОГО ПАКЕТУ АКЦІЙ

**Тарновська І.В.,**

к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту, публічного управління та адміністрування

Державний університет інфраструктури та технологій, м. Київ, Україна

**Левченко О.В.,**

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти

Державний університет інфраструктури та технологій, м. Київ, Україна

Передовий світовий досвід з корпоративного управління свідчить про необхідність існування в законодавстві країн процедур, за якими особі, яка набула дуже значної частки акцій компанії, було надано право вимагати від міноритарних акціонерів продажу незначної частки акцій в капіталі компанії, яка їм належить, за справедливою ціною. Метою запровадження такого механізму є вдосконалення корпоративного управління акціонерним товариством.

Механізм процедури обов'язкового продажу акцій міноритарними акціонерами на вимогу акціонера – власника домінуючого контрольного пакету

акцій товариства (більше 95% акцій) «сквіз-аут» обґрунтовується тим, що у суспільних інтересах вартість триваючого захисту прав дрібних акціонерів стає непропорційною витратам та ризикам мажоритарного акціонера, коли меншість, що залишилася, скорочена до дуже низького рівня (Звіти про діяльність НКЦПФР, 2021).

В такі витрати входять, наприклад, витрати на проведення загальних зборів акціонерів, оскільки пакет акцій, у розмірі менше 5% може бути роздрібнений на декілька тисяч акціонерів, а для проведення таких зборів акціонерів необхідно нести витрати для повідомлення усіх акціонерів про скликання та проведення загальних зборів, при цьому що така меншість фактично не має можливості впливати на прийняття на зборах рішень.

Також слід зазначити, що у випадку придбання акціонером певного пакету акцій (від 90 відсотків) міноритарні акціонери повністю виключаються із процесів, які впливають на роботу компанії, і прийняття на загальних зборах акціонерів рішень. Також внаслідок зосередження в руках одного акціонера домінуючого контрольного пакета акцій ліквідність дрібного пакета знижується, що затрудняє для міноритаріїв реалізацію свої акцій за вигідною ціною на ринку.

Тому, з метою запровадження передового світового досвіду та для забезпечення виконання Україною зобов'язань, взятих відповідно до Угоди про асоціацію між Україною та Європейським Союзом, Верховною Радою України було прийнято Закон України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо підвищення рівня корпоративного управління в акціонерних товариствах» від 23 березня 2017 р. №1983-VIII (далі – Закон № 1983), який запровадив процедуру «сквіз-аут» відповідно до норм Директиви 2004/25/ЄС (далі – Директива) (Звіти про діяльність НКЦПФР, 2021; Про акціонерні товариства, 2008).

Даною Директивою врегульовані питання надання права міноритарним акціонерам вимагати від акціонера – власника 95 відсотків акцій товариства обов'язкового придбання за справедливою ціною акцій, що належать таким міноритарним акціонерам («сел-аут») і надання права акціонеру – власнику більше 95 відсотків акцій акціонерного товариства вимагати від міноритарних акціонерів обов'язкового продажу належних їм акцій («сквіз-аут»).

Більшість громадян України, зокрема найменш захищені верстви населення (пенсіонери, діти війни, малозабезпечені, інваліди, тощо), які в процесі приватизації набули права власності на цінні папери різних акціонерних товариств, як правило, володіють дрібними пакетами акцій, які складають близько 0,0001 - 0,01 відсотків статутних капіталів товариств, тому не мають можливості користуватись правами, які надають цінні папери, при цьому навпаки, вони зобов'язані нести збитки від володіння такими цінними паперами.

Тому, норми закону, які передбачають введення механізмів реалізації права на «сквіз-аут» та «сел-аут» дозволяють вирішити вищезазначені

проблемні питання, оскільки власники дрібного пакету акцій мають можливість продати належні їм цінні папери за ринковою вартістю, та позбавляться обов'язку нести витрати за послуги депозитарних установ.

У той же час, зазначені норми надають особі, яка є власником 95 і більше відсотків акцій товариства право, здійснювати примусовий викуп акцій у інших акціонерів товариства, а не обов'язковість, тобто такий акціонер може не скористатися своїм правом, однак у такому випадку, міноритарні акціонери мають можливість скористатись своїм правом на «сел-аут».

Стосовно міжнародного досвіду застосування процедур реалізації права на «сквіз-аут» та на «сел-аут» необхідно, слід зазначити, що у законодавстві європейських країн передбачено механізм реалізації таких прав. Директива надає можливість державам-членам ЄС самостійно визначати поріг для застосування «сквіз-аут» та «сел-аут», проте він не може бути меншим 90 відсотків та більшим 95 відсотків голосуючих акцій товариства.

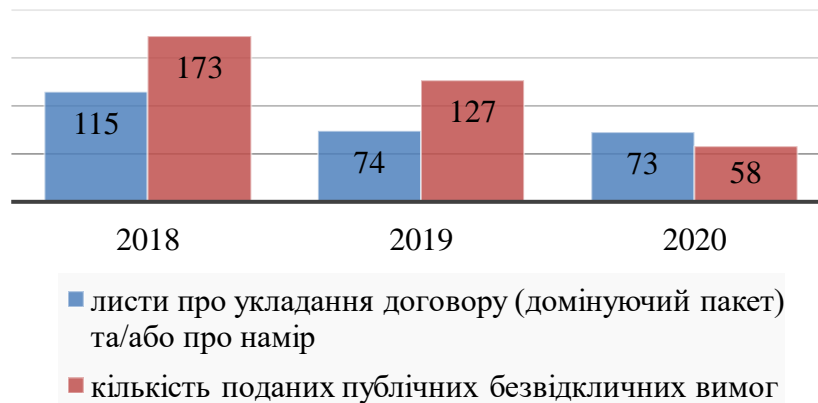
Так у США, Австрії, Чехії, Угорщині, Польщі, Словенії, Іспанії та Великій Британії поріг застосування «сквіз-аут» та «сел-аут» цей поріг становить 90 відсотків від загальної кількості голосуючих акцій товариства, а як у Болгарії, Хорватії, Франції, Німеччині, Італії, Румунії та Словаччині та і в Україні цей поріг складає 95 відсотків голосуючих акцій товариства.

Для того, щоб забезпечити справедливу ціну такого викупу, Законом № 1983 визначено процедуру визначення такої ціни враховуючи найбільшу ціну, сформовану під час придбання акцій мажоритарним акціонером або ринкової вартості таких акцій, яка у свою чергу визначається згідно з умовами чинного законодавства (Закон України «Про акціонерні товариства», 2008; Закон України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України..», 2017).

Оскільки відповідно до норм українського законодавства процедурою «сквіз-аут» можуть скористатися акціонери, що діють спільно, - фізичні та/або юридичні особи, які діють на підставі договору між ними і узгоджують свої дії для досягнення спільної мети, розглянемо аналіз листів від особи (осіб, що діють спільно) про укладення нею договору, за наслідками виконання якого вона з урахуванням кількості акцій, які належать їй та її афілійованим особам, стане (прямо або опосередковано) власником домінуючого (більше 95%) контрольного пакета акцій (Закон України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України..», 2017).

За даними 2018 року до НКЦПФР надійшло 115 таких повідомлень, у 2019 – 74 повідомлення, та 2020 – 73 таких повідомлення (рис. 1).

Отже, за аналізом кількості поданих публічних безвідкличних вимог про обов'язковий продаж акцій на вимог особи (осіб, що діють спільно), яка є власником більше 95 % акцій, слід зазначити, що у 2018 подано 173 публічні безвідкличні вимоги, у 2019 – 127 вимог (що на 26, 6% менше ніж за даними 2018 року, а за даними 2020 року - лише 58 (що на 54,3% менше, ніж у 2019 році).



**Рис. 1. Аналіз листів від осіб щодо укладення договору, за наслідками виконання якого вона стане власником домінуючого (більше 95%) контрольного пакета акцій**

*Джерело: сформовано авторами на основі (Звіти про діяльність НКЦПФР, 2021)*

#### Список використаних джерел:

1. Звіти про діяльність НКЦПФР. URL: <https://www.nssmc.gov.ua/about-us/annual-reports/#page-4> (дата звернення: 19.11.2021)
2. Про акціонерні товариства: Закон України від 17 вересня 2008 р. № 514-VI. Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/514-17>
3. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо підвищення рівня корпоративного управління в акціонерних товариствах: Закон України від 23 березня 2017 р. № 1983-VIII. Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1983-19#Text>.

## ПРОЕКТНИЙ ПІДХІД ДО ЛЕГІТИМАЦІЇ МІСЦЕВИХ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ

**Чернов С. В.,**

к. держ. упр., доцент кафедри публічного адміністрування  
Міжрегіональна академія управління персоналом, м. Київ, Україна

**Богуцький С. В.,**

секретар Броварської міської ради

Реформа децентралізації в Україні може бути успішною лише за дотримання вимог щодо раціональності та ефективності владних рішень, які так само неможливі без довіри населення, активної участі громадян у процесі вироблення та прийняття владних рішень, тобто доповнюються необхідністю легітимації владного рішення. При цьому процес легітимації керівника місцевих органів публічної влади має відбуватися не тільки на його

зобов'язанні якісно виконувати посадові функції, а й на засадах високого рівня професійної компетентності та моральності відповідно до потреб та інтересів громадян (Новаченко, Петровський, 2017, с.11).

Легітимація органу публічного врядування означає суспільну підтримку та визнання повноважень прийнятих управлінських рішень. Отже, прослідковується чіткий взаємозв'язок легітимності місцевої влади та ефективності її діяльності, а така ефективність вимагає запровадження сучасних моделей і механізмів публічного врядування. Одним з таких інноваційних інструментів є проектне управління (проектний підхід). Так, проаналізувавши потенціал застосування методології проектного підходу до реалізації стратегічних пріоритетів розвитку сервісно-орієнтованої держави, Т. В. Іванова відзначає, що сучасна філософія управління муніципальним розвитком України якраз і обумовлює необхідність застосування проектного підходу як ефективного засобу досягнення кінцевого результату діяльності та одного із основних інструментів реалізації нових завдань в контексті європейського вибору (Іванова, 2019, с.84).

У свою чергу О. А. Зінченко наголошує, що проектний підхід має важливе значення для реалізації потенціалу певної території, оскільки здійснення регіональних проектів сприяє формуванню позитивного іміджу регіону та впливає на підвищення інтересу до території зовнішніх контактерів – інвесторів та туристів (Зінченко, 2017, с. 181-182).

Проектний підхід в діяльності виконавчих органів об'єднаних територіальних громад, в системі реалізації інструментів забезпечення розвитку економіки, може розглядатися як ефективний інструмент забезпечення структурних зрушень, як інструмент реалізації комплексу стратегічно орієнтованих заходів. В умовах місцевого самоврядування вихід органу управління на достатньо розвинутий рівень проектної зрілості дозволяє системно забезпечити постійну, незалежну від конкретних осіб, орієнтацію діяльності на задоволення пріоритетних потреб територіальної громади на проектних засадах. Застосування проектного підходу в сфері управління майном комунальної власності сприятиме не тільки ефективному та цільовому використанню грошових коштів та інших ресурсів, а також залученню ініціативи та інвестицій іноземних і вітчизняних суб'єктів підприємницької діяльності за допомогою різних форм державно-приватного партнерства. Реалізація інвестиційних проектів з розвитку інфраструктури в межах програми інвестиційної діяльності має стратегічне значення для соціально-економічного розвитку регіонів і забезпечує створення економічних та організаційних умов, що сприятимуть залученню інвестицій у регіон та ефективності використання майна територіальних громад (Гончарова, 2015, с.175).

Певний алгоритм застосування проектного інструментарію в діяльності виконавчих органів об'єднаних територіальних громад пропонують Л. Васютинська та В. Вишневська, у логічній блок-схемі, яких передбачаються наступні елементи:

- 1) формування концепції проекту стратегії організації;
- 2) розробка квадрату прояснення завдання;
- 3) складання карти відносин зацікавлених сторін;
- 4) декомпозиція цілей;
- 5) визначення структури проекту;
- 6) вибір методів стратегічного аналізу;
- 7) розробка функціональних стратегій організації за напрямками діяльності;
- 8) розподіл ролей і відповідальності учасників проекту
- 9) складання оптимального плану реалізації проекту (Васютинська, Вишневська, 2019, с.36).

Реалізація запропонованих етапів проектно-орієнтованого управління сприятиме збільшенню гнучкості і динамічності управління, децентралізації відповідальності функціональних керівників і забезпеченню готовності системи до організаційних змін. Проектна діяльність в органах місцевого самоврядування може здійснюватися через реалізацію низки різноманітних проектів, які спрямовані на довгострокове зростання і ефективне функціонування на основі підтримки існуючих і формування нових конкурентних переваг.

Щоправда, як зазначають науковці Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця, в діяльності виконавчих органів об'єднаних територіальних громад все ще переважно відсутні принципи проектно-орієнтованого підходу до публічного управління (Гавкалова, Власенко, 2017, с.59).

Таким чином, на думку провідних експертів, для підсилення спроможності територіальних громад в умовах децентралізації одним з визнаних ефективних методологічних інструментів є проектний підхід й саме посилення спроможності територіальних громад та органів місцевого самоврядування визнається одним з найголовніших завдань децентралізації.

#### **Список використаних джерел:**

1. Васютинська, Л., Вишневська, В. (2019). Стратегічне планування в контексті проектного підходу. *Актуальні проблеми державного управління*, Вип. 4, 34-37.

2. Гавкалова, Н.Л., Власенко, Т.А. (2017). Застосування проектно-орієнтованого підходу до вдосконалення регіональних систем публічного адміністрування. *Вісник Національного технічного університету "ХПІ". Серія : Стратегічне управління, управління портфелями, програмами та проектами*, № 2, 58-63.

3. Гончарова, З.В. (2015). Доцільність застосування проектного підходу органами місцевого самоврядування у сфері управління майном комунальної власності. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія : Економіка і менеджмент*, Вип. 11, 173-176.



4. Зінченко, О.А. (2017). Проектний підхід до створення іміджу території. *European journal of management issues*. Vol. 25, № 3-4, 176-183.

5. Іванова, Т. В. (2019). Методологія проектного підходу в реалізації стратегічних пріоритетів сервісно-орієнтованої держави. *Інвестиції: практика та досвід*, № 11, 82-85.

6. Новаченко, Т.В., Петровський, П.М. (2017). Процес легітимації керівника органів державної влади в рефлексивному та архетипному дискурсах. *Держава та регіони. Серія: Державне управління*, № 1 (57), 9-15.

## ЗАГРОЗИ Й ІНДИКАТОРИ ПОДАТКОВОЇ БЕЗПЕКИ ДЕРЖАВИ

**Чуй І. Р.,**

к.е.н., доцент, доцент кафедри фінансів, економічної безпеки, банківської справи та страхового бізнесу

Львівський торговельно-економічний університет, м.Львів, Україна

**Дума О.І.,**

здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

Львівський торговельно-економічний університет, м.Львів, Україна

**Голдак С. М.,**

здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

Львівський торговельно-економічний університет, м.Львів, Україна

Однією із важливих складових системи економічної безпеки є податкова система, яка забезпечує усі рівні бюджетної системи фінансовими ресурсами. Податкова безпека держави визначається ефективністю податкової політики держави, призначення якої – оптимально поєднувати фіскальні інтереси держави та платників податків (Іщенко, 2012). Подік І.та Гончаров Ю. під податковою безпекою розуміють «такий стан податкової системи, за якого оптимізується податковий тиск на суб'єктів господарювання, мінімізуються загрози інтересам бізнесу, суспільства і держави та забезпечується їх захист від негативного ефекту глобалізаційних процесів» (Подік, 2017).

Джерела загроз податковій безпеці класифікують, виділяючи найбільш вагомі: від стану національної економіки, державних фінансів, соціальних особливостей суспільства та інституціонального середовища (Голіков, 2016) до змін податкового законодавства, рівнів тіньової економіки й податкового навантаження, ефективності адміністрування податків (Іванишина, 2021), низького рівня податкової культури, ухилення від сплати податків, рівня податкового боргу, збільшення витрат на сплату податків, корупції в податкових органах, зниження інвестиційної активності та інших (Подік, 2017).

Як бачимо з табл. 1, за останні 5 років рівень податкового навантаження (включаючи надходження з ЄСВ) збільшився із 32,8 % ВВП у 2016 р. до 34,1 % у 2020 р. Посилення фіскального навантаження на економічних суб'єктів в

Україні у 2020 році загострюється тим, що в умовах запровадження карантинних обмежень та скорочення доходів великої кількості власників і працівників малого бізнесу на населення здійснюється надмірна фіскалізація через оподаткування доходів фізичних осіб, сплату єдиного податку та оподаткування споживання (фактично витрат населення).

Таблиця 1

**Індикатори податкової безпеки України за 2016-2020 рр.**

Індикатори	Порогові значення	Роки					Відхилення 2020 р. від порогового
		2016	2017	2018	2019	2020	
Рівень загального податкового навантаження (включаючи ЄСВ), %	≤30	32,8	33,8	34,1	33,8	34,1	4,1
Рівень сумлінності сплати податків, %	≥95	95,6	96,8	96,5	95,7	н/д	0,7
Рівень податкового боргу платників, %	≤5	10,7	11,0	10,3	11,7	9,1	4,1
Коефіцієнт результативності (збирання) податків	≥1	1,03	1,01	1,00	0,96	1,02	0,02
Коефіцієнт еластичності	≥1	1,41	1,09	0,99	0,73	1,14	0,14
Індекс витрат на адміністрування податків, на 100 грн податкових надходжень	≤1	0,95	1,02	1,21	1,09	1,03	0,03
Витрати на адміністрування податків на одну особу економічно активного населення, грн/ос.	≤559*	348,4	472,7	664,1	645,5	663,3	104,5
Рівень тінізації економіки, % до ВВП	≤30	33	32	19	27	30	0

\* середнє за період

Рівень сумлінності розкриває не тільки надходження до бюджету, а й ставлення платників до обов'язку сплати податків. На кінець 2019 р. він склав 95,7 %, що на 0,7 відс. пункти вище порогового значення. Частка донарахованих за результатами контрольно-перевірочних заходів фіскальними органами податкових платежів відповідно склала 4,3 %.

Розмір податкового боргу за п'ять років зріс майже вдвічі із 69,6 млрд грн до майже 104 млрд грн, причому зростає і рівень списання безнадійної податкової заборгованості (із 0,4 % до 14,5 %).

Сума списаної безнадійної заборгованості на 01.01.2021 р. склала 15,1 млрд грн, порівняно із 2017 роком вона збільшилася у 52 рази (рис. 1). Рівень податкового боргу суттєво перевищує порогове значення (від 11,7% у 2019 р. до 9,1 % у 2020 р. проти 5 %), що негативно характеризує стан безпеки.

Загрозами для податкової безпеки є також надмірна кількість пільг, збитковість підприємств, зростання суми податкового боргу, неефективний податковий контроль, недосконале податкове законодавство. Про нестабільність податкового законодавства свідчать наступні дані: протягом часу дії Податкового кодексу кількість змін до нього склала 155; причому найбільше у 2015 р. – 27 змін; у 2014 р. – 26 та у 2020 р. – 23 (Іванишина, 2021).

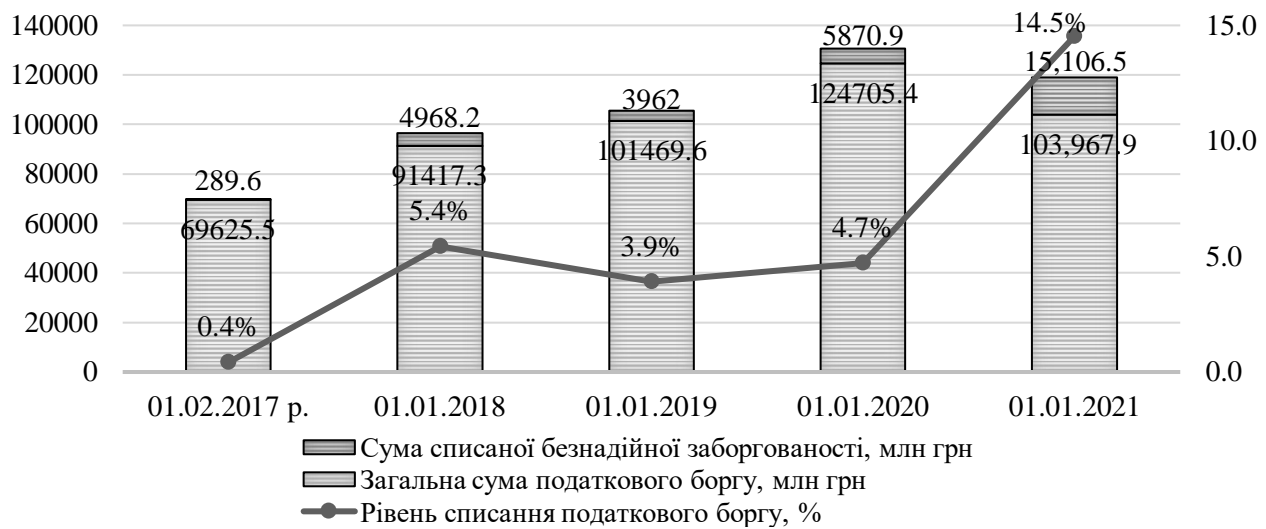


Рис. 1. Податковий борг та його списання за 2017-2020 рр.

Протягом останніх років коефіцієнт збирання лише в 2019 році мав значення менше 1. Це пов'язано із недосконалістю та нестабільністю податкового законодавства, негативним фінансовим станом багатьох платників, негативним ставленням і недовірою платників податків до податкових органів, схильністю до уникнення сплати податків та ухилення від оподаткування

Визначальним у коливанні показника еластичності податків є більш високі темпи приросту видатків бюджету відносно ВВП та порівняно нижчі темпи приросту податкових надходжень. Значення коефіцієнта вище 1 у 2016-2018 рр. та 2020 р. означає, що податкові надходження зростали вищими темпами, ніж збільшувався ВВП.

У 2016 р. за результатами контрольно-перевірочної роботи було донараховано 28,4 млрд грн; у 2017 р. – 26,2 млрд грн; у 2018 р. – 34,4 млрд грн, у 2019 р. – 45,6 млрд грн. Проте рівень стягнення податків досить низький і варіюється від 20% до 30 %. Водночас витрати на утримання фіскальних органів непропорційно зростають: у 2020 р. видатки на утримання державної фіскальної служби становили 11719,9 млн грн, що майже вдвічі більше витрат 2017 р. (6256,16 млн грн). Індекс витрат на адміністрування податків відображає зростаючу тенденцію: з 0,95 грн до 1,03 грн на кожні 100 грн податкових надходжень. Тобто зростання витрат на утримання фіскальних органів не варіює зі зростанням величини податкового боргу та станом у сфері ухилення від оподаткування. Навантаження на утримання органів податкового адміністрування лягає на економічно активне населення: тільки за 5 останніх років витрати на одну особу збільшилися майже вдвічі: з 348,4 грн до 663,3 грн.

За розрахунками Мінекономіки, рівень тіньової економіки у 2020 р. становив 30 % від обсягу офіційного ВВП, що на 3 в.п. більше показника 2019 р. Хоча за 5 років рівень тіньової економіки скоротився на 3 в.п., проте значний його рівень не дозволяє знижувати податковий тягар.

Отже, за результатами проведених розрахунків за 2016-2020 рр. бачимо: позитивну динаміку мають показники сумлінності сплати податків, результативності (збирання) податків та еластичності. Перевищено порогове значення та посилюється критичний стан за показниками витратності адміністрування, рівня податкового боргу й загального податкового навантаження. У безпечній зоні перебуває рівень тінізації економіки. Для посилення рівня податкової безпеки держави слід виявити джерела небезпек та розробити заходи щодо уникнення цих загроз.

#### **Список використаних джерел:**

1. Іщенко, В.В. (2017). Податкова складова фінансової безпеки держави. *Вісник економіки транспорту і промисловості*, 37, 35-40.
2. Подік, І.І., Гончаров, Ю.В. (2017). *Податкова складова економічної безпеки України: монографія*. Київ: Інтерсервіс.
3. Голіков, С.С. (2016). Загрози податковій безпеці України. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*, 16, 126-130.
4. Іванишина, О.С., Прокопенко, І.А., Панура, Ю.В. (2021). Удосконалення податкової системи як фактор підвищення фінансової безпеки держави. *Електронний журнал «Ефективна економіка»*, 4. doi: 10.32702/2307-2105-2021.4.75.

## **ТРАНСФОРМАЦІЯ ЗАВДАНЬ ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ**

**Шевчук В.О.,**

к.е.н., доцент, доцент кафедри теоретичної та прикладної економіки  
Державний університет інфраструктури та технологій, м. Київ, Україна

Пандемія COVID-19 і карантин другий рік поспіль впливають на стан економіки України та продуктивність багатьох її секторів. Ще донедавна діяла одна модель управління економікою, а в умовах пандемії виникає інша.

Не зважаючи на те, що основними принципами створення системи державного регулювання економіки в Україні є розумна достатність, адекватність, поступовість і послідовність, попередня модель управління економікою ще до початку пандемії почала проявляти внутрішню нестабільність. Вона розбалансовувала економіку та посилювала тенденцію спаду у промисловому виробництві, який дедалі поглиблювався. Тому в ситуації пандемії в економіці України прискорилися процеси, що вже були започатковані.

За весь період незалежності України державне регулювання економіки і його завдання набували змін, адже змінювалась сама економіка.



Рис. 1. Трансформація завдань державного регулювання економіки України

Довгий час економіка була перехідною від командно-адміністративного типу до соціально-орієнтованого ринкового типу. Як відомо, 17 лютого 2006 року Міністерство торгівлі США визнало ринковий статус економіки України (Урядовий портал, 2006). Нині за формальними ознаками сучасну економіку України можна віднести до змішаної.

На думку Г. Гросфілера, Україна досі не створила свою модель економіки і її економічним майбутнім є побудова так званої градієнтної економіки, під якою мається на увазі економічна платформа, згідно з якою чим вищий рівень підприємництва (капіталу), тим більший контроль із боку держави. І навпаки, чим менший рівень підприємництва (капіталу), тим менший контроль. Державні заходи на шляху побудови такої моделі економіки мають включати лібералізацію економіки, створення та реалізацію єдиної національної маркетингової стратегії на середньострокову перспективу, а також інституалізацію власності, що передбачає легкість оформлення будь-якої власності (матеріальних та нематеріальних активів) і можливість її легко подарувати, продати, передати у спадщину, обміняти; наявність високорозвиненого фондового ринку; запровадження дієвого та ефективного механізму швидкого відчуження будь-якої власності (Гросфілер, 2017).

Зрозуміло, що в умовах переходу економіки до ринкових відносин функції та завдання державного регулювання економіки були одні, а в умовах сучасної трансформації економіки будуть інші. Розглянемо, як змінювались основні завдання державного регулювання економіки України в різні періоди (рис. 1).

Отже, в умовах сучасної трансформації економіки, як свого часу і в умовах перехідної економіки, державне регулювання економічних процесів потребує адекватного механізму, який необхідно коригувати як упродовж, так і в міру завершення переходу до нової системи господарювання.

#### **Список використаних джерел:**

Ukraine has been granted the status of a market economy country. From the official website of the Government portal. Retrieved November 16, 2021, from [http://old.kmu.gov.ua/kmu/control/publish/article?art\\_id=29340565](http://old.kmu.gov.ua/kmu/control/publish/article?art_id=29340565).

Grosfiler, G. (2017). Gradient economy is a new economic model of Ukraine. Retrieved November 16, 2021, from <https://postup.org.ua/novyny-i-publikatsii/57-gradientna-ekonomika-nova-ekonomichna-model-ukrayni>.

## **ОСОБЛИВОСТІ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ СЕРЕДНЬОЮ ОСВІТОЮ В ЄВРОПІ**

**Шеломовська О.М.,**

к.н. з держ. упр, доцент, доцент кафедри соціології

Дніпровський державний технічний університет, м. Кам'янське, Україна

Більшість європейських держав наразі знаходиться на шляху оптимізації власних систем публічного управління середньою освітою відповідно до вимог сьогодення. Найважливішими з них є забезпечення демократизації, децентралізації і партисипативності в управлінні. За цих умов, європейські країни відходять від централізованих моделей до децентралізованих і збільшення повноважень шкільної автономії. В кожній країні децентралізація відбувається по різному відповідно до особливостей адміністративно-територіального поділу, економічних показників, умов політичного і соціокультурного розвитку, однак у них є декілька спільних рис, що дозволяє виділяти загальні особливості публічного управління середньою освітою в Європі.

Французька дослідниця Н. Монс відзначає, що системи управління освітою в усіх країнах, що входять в Організацію економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР), взагалі можна поділити на чотири типи відповідно рівню децентралізації, а саме:

- країни з «мінімальною» децентралізацією повноважень (Франція, Португалія, Греція, Люксембург), де тенденції централізації все ще переважають, оскільки всі важелі управління знаходяться у компетенції уповноваженого центрального державного відомства – Міністерства освіти;

- країни з «врівноваженою» децентралізацією повноважень (скандинавські країни, Польща, Чехія), де держава формує стандарти освіти, а місцеві органи влади і безпосередньо суб'єкти освіти мають свободу вибору освітніх стратегій, вирішення кадрових питань тощо;

- країни з «кардинальною» децентралізацією повноважень (Угорщина, Іспанія), де держава є фактично координатором і контролером в освітній системі, а безпосереднє управління нею здійснює місцева влада з максимальною автономією шкіл;

- країни з федеративним устроєм (Швейцарія, Німеччина), для яких характерним є одночасне постійне співіснування протилежних тенденцій: децентралізації та централізації (Монс, 2003).

Дуже схожою до цієї таксономії, є класифікація відповідно до якої виділяють централізовану, децентралізовану і децентралізовану із посиленою автономією закладів середньої освіти моделі управління освітою. Так, до централізованих моделей відносять Францію, Австрію, Грецію, Іспанію, Італію, Португалію, де більшість повноважень щодо управління освітньою системою належить центральному уряду і відповідному міністерству. Як правило, на місцях вирішуються тільки питання щодо функціонування шкільних об'єктів. Децентралізована система наявна у Великобританії, Польщі, Литві, Люксембургзі, Румунії, Болгарії, в яких відбувається передача до органів місцевого управління і самоврядування більшої частини повноважень щодо управління системою освіти. На нашу думку, окремим випадком децентралізованої системи є модель із посиленої автономією самих шкіл. Однак, поряд із розширеною автономією шкіл місцева влада має право

відкликати надані школам повноваження. Така системі державного управління ЗСО діє в Нідерландах, Бельгії, Фінляндії, Данії, Швеції та спостерігаються окремі тенденції становлення у Литві, Люксембурзі, Румунії, Болгарії) (Ярош, 2018; Пастовенський, 2011).

Незважаючи на наявність декількох підходів до дослідження особливостей децентралізації управління освітніми системами, сьогодні не можна бути доволі однозначного рішення щодо віднесення тієї чи іншої країни до певного типу децентралізації в управлінні середньою освітою, оскільки навіть ті країни, що істотно вважаються централізованими намагаються передавати свої повноваження відповідно до принципу субсидіарності. Так, у Франції, де протягом багатьох років управління освітою було однорівневим, нині намагаються перейти до децентралізації і збільшення до трьох рівнів управління. На центральному рівні здійснюється вироблення стандартів і вимог, а децентралізація полягає у матеріально-фінансовому забезпеченні. В Італії, Великобританії, Швейцарії запроваджено дворівневе управління, засноване на поєднанні централізованого і місцевого. В Австрії, Нідерландах, Швеції діє трирівнева система управління освітою, що поєднує централізоване управління з регіональним і місцевим. У Німеччині та Італії велику роль в управлінні освітою відіграють місцеві органи влади (Сікорська, 2006).

Децентралізоване управління ЗСО і передача освітніх завдань місцевому самоврядуванню ґрунтується на переконанні (доктрині), що члени таких місцевих громад – платники податків, батьки, вчителі, вихователі, викладачі – краще розуміють освітні потреби дітей у місцевих спільнотах і школах. Тому у них, мотивація дбати про краще функціонування освітнього закладу у своїй місцевості значно вища (Кристочук, 2016).

Немає ніяких сумнівів, що сьогодні децентралізація державного управління середньою освітою у Європейському просторі є не стільки «модним» трендом, скільки необхідністю і беззаперечною вимогою сучасності. Говорячи про недоліки і переваги децентралізації відзначимо, що надання більших повноважень та більшої відповідальності органам місцевого самоврядування може призвести до істотних розбіжностей у рівні та якості освіти в різних регіонах, як одного з наслідків відмінностей у фінансуванні, перешкоджає складанню загальнодержавних освітніх стандартів, і тим самим може призвести до посилення соціальної нерівності. Але при цьому децентралізована система теоретично не послаблює роль держави та загальнонаціональних громадських організацій у сфері розвитку освіти, а відкриває великий простір розвитку місцевої ініціативи, полегшує проведення різноманітних педагогічних експериментів, більш повно враховує місцеві особливості, що стосуються завдань навчання та виховання. Разом з тим немає підстав вважати, що децентралізація неодмінно сприятиме демократизації освіти, а централізація нібито обов'язково призводить до жорсткого авторитаризму.



Отже, особливостями реформування публічного управління в європейських країнах є прагнення до пошуку оптимального поєднання централізації та децентралізації. У країнах із централізованою системою управління освітою явними є тенденції децентралізації управління і, навпаки, у країнах з низькою часткою державної участі в управлінні середньою освітою спостерігаються тенденції протилежного характеру, спрямовані на зростання автономії різноманітних типів навчальних закладів. Однак, зважаючи на те, що в сучасних умовах розвитку світового співтовариства лише доволі сталі і «заможні» держави можуть собі дозволити утримувати централізовану систему управління, більшість країн обрали шлях децентралізації та розвивають його відповідно соціально-економічній і політичній ситуації в державі, а організаційний механізм управління освітою в кожній країні має свої, притаманні лише їй особливості.

#### Список використаних джерел:

1. Mons, N. (2003). *Décentralisation: y a-t-il une exception française? Les enseignements des comparaisons internationales. La revue de l'inspection générale* «Existe-t-il un modèle éducatif français?», 3, 108-115.
2. Ярош, А.О. (2018). Аналіз зарубіжного досвіду організації загальної середньої освіти в розвинених країнах. *Порівняльно-аналітичне право*, 6, 353-356. Retrieved from [http://www.pap.in.ua/6\\_2018/1.pdf](http://www.pap.in.ua/6_2018/1.pdf).
3. Пастовенський, О.В. (2011). Зв'язок моделей фінансування загальної середньої освіти з моделями управління освітою. *Вісн. Житомир. держ. ун-ту ім. І. Франка*, 59, 85-88.
4. Сікорська, І.М. (2006). Удосконалення державного управління вищою освітою в контексті європейської інтеграції. *Extended abstract of candidate's thesis*. Донецьк.
5. Кристопчук, Т.Є. (2016). Особливості децентралізації управління освітою: досвід європейських країн. *Психолого-педагогічні основи гуманізації навчально-виховного процесу в школі та ВНЗ*. 2, 108-117. Retrieved from [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Ppog\\_2016\\_2\\_17](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Ppog_2016_2_17)

**СЕКЦІЯ 5  
ПІДПРИЄМНИЦТВО В УМОВАХ ДИНАМІЧНИХ ЗМІН  
ЕКОНОМІЧНОГО СЕРЕДОВИЩА**

**THE ROLE OF PUBLIC ORGANISATIONS IN FREE DATA EXCHANGE  
IN THE TOURISM SPHERE**

**Dekhtyar Nadiya,**

PhD in Economics, associate professor

Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics, Kharkiv, Ukraine

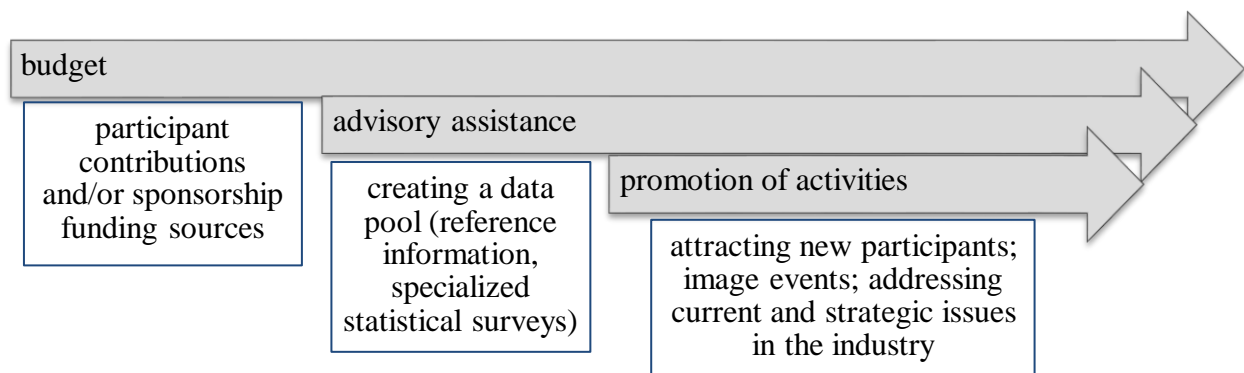
The free existence of various public associations and organizations makes it possible to prevent the spread of misinformation and false conclusions among the population about the activities of a particular industry, its profitability and prospects, which is very often used in hybrid wars. As a rule, the most profitable or fastest growing national industries are affected, and the tourism industry is no exception. In addition to direct threats to the safety of tourists associated with natural disasters and military conflicts, inaccurate data and whipping up negative public opinion around minor incidents can keep from visiting the country and even the region within the limits of domestic tourism. Unfortunately, the international image of Ukraine has suffered significantly since 2014 – alongside with empathy among most European countries and diplomatic support of Ukraine, the attendance of foreign tourists has simultaneously decreased. In most cases, non-residents do not distinguish internal regions and do not delimit events taking place at a distance of several hundreds of kilometres, considering staying anywhere in the country's territory dangerous. Public organisations can act as an intermediate link between diplomatic institutions and enterprises producing tourism services, covering various aspects of the country's life, including social and economic ones, within the framework of their activities. For a certain number of travellers, the criterion for choosing a country is not so much the presence of tourist attractions as the development of civil society institutions, the ability to communicate freely with local residents, including disputes on acute political topics. The number and diversification of public organizations created by residents is one of the indicators of such openness.

In 2020, the largest share of the total number of registered public formations belongs to public associations, and their number is increasing from year to year. Thus, during 2020, the territorial bodies of the Ministry of Justice of Ukraine registered 4285 public associations, conducted state registration of changes to the information on 3672 public associations and registered 14 all-Ukrainian public organizations. In addition, during the reporting period, the Ministry of Justice of Ukraine conducted state registration of 16 political parties (as of January 1, 2021, 365 political parties were registered, which is one of the highest indicators in Europe).

The purposes of creation and activity fundamentals of national and international institutions in the field of tourism are as follows:

- 1) holding specialized events (meetings of industry professionals, exhibitions, conferences, round tables, etc.);
- 2) popularization of activity in this sphere and increase of its domestic and international image;
- 3) quality assurance of services provided, certification and licensing (should be officially supported at the level of national legislation); establishment of compliance criteria (there may be "informal" quality parameters accepted as business practice);
- 4) organization of training for market participants and/or anyone interested, with or without documentary evidence, provision of professional exams;
- 5) creation and calculation of ratings, classification and categorization of participants;
- 6) appeal to the authorities on controversial issues of activity, protection of the interests of stakeholders (first of all – service providers and consumers);
- 7) monitoring and analysis of the market, publication of reports;
- 8) coverage of various aspects of tourism in their own or partner media, preparation of thematic electronic and printed manuals, other publications.

Figure 1 demonstrates the principles of activity of a non-profit organization:

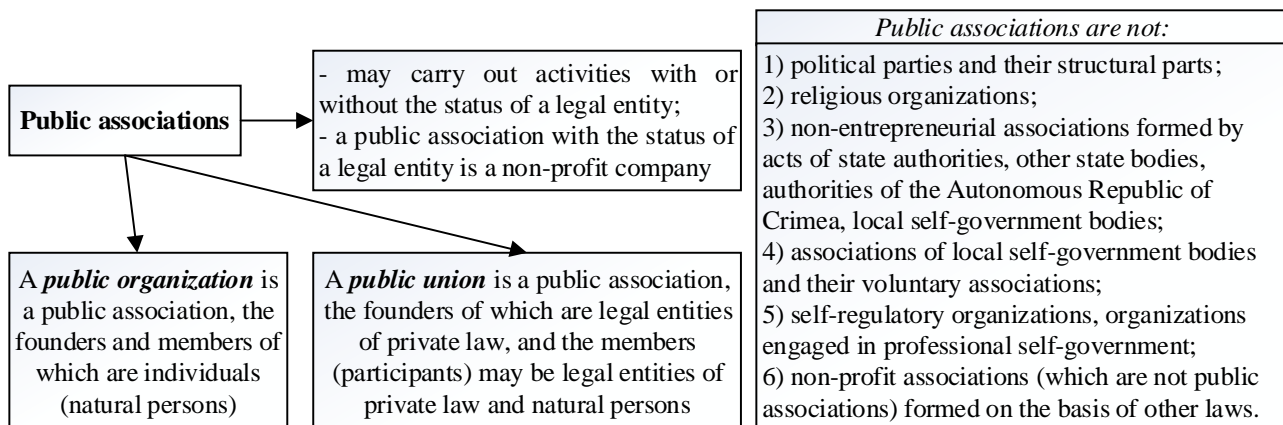


**Fig. 1. The principles of activity of a non-profit organization**

For international associations it is necessary to resolve all the contradictions of national laws; in addition, it becomes a subject of international public law (when a multinational enterprise – of private international law). The Law of Ukraine "On public associations" defines two types of public associations – public organisations and public unions. These are namely the stakeholders of the tourism market, which may stimulate the positive interest to Ukraine from the side of independent policymakers, opposite to the so-called public formations that are predominantly political parties and are subject to the other normative regulations – the Law of Ukraine "On the state registration of legal entities, physical entities-entrepreneurs and public formations". The sphere of competence, the rules and goals of these various public institutions differ (Figure 2).

Public associations may cooperate with foreign non-governmental organizations and international governmental organizations in compliance with the laws of Ukraine and international treaties of Ukraine, the binding nature of which has been approved by Verkhovna Rada (the Parliament) of Ukraine.

Non-governmental organizations of other states, international non-governmental organizations (foreign non-governmental organizations) operate on the territory of Ukraine in accordance with this and other laws of Ukraine, international treaties of Ukraine, the binding nature of which is approved by Verkhovna Rada of Ukraine.



**Fig. 2. The types of public associations in Ukraine**

Several public associations in the field of tourism initiated in 2021 a public discussion of the fundamentally changed procedure for categorizing hotels and other accommodation facilities, an issue that has long been controversial, since the procedures and powers of certification bodies have repeatedly changed over the past years. Today, the functions of checking the compliance of hotels with a given category are assigned to the State Agency for Tourism Development. Its work did not satisfy some professional associations, and an open discussion was initiated on social networks and specialized media.

Regarding the number of public associations, some difficulties in finding information arise because they are not included in the Unified Register of Enterprises and Organizations in Ukraine (Ukr. "ЄДРПОУ"), but are calculated via separate codes (815 "Public Organization", 820 "Public Union", 845 "Charitable organization" of the Classification of organizational and legal forms of entrepreneurship (Ukr. "КОПФГ"). As of March 1, 2021, all in Ukraine were 93043, 1911 and 19928 of the mentioned associations respectively). There is a separate resource for finding public associations – the Register of public associations (<https://rgo.minjust.gov.ua>), while commercial companies and public formations are found by another query (<https://usr.minjust.gov.ua/content/free-search>). Nevertheless, both registers are the Ministry of Justice of Ukraine. Unfortunately, the absence of official translation of the

interface into English limits the use of these resources by foreigners, accordingly, this significantly reduces the level of publicity of open data, and if to mention commercial activities – the search for potential partners to attract investment into Ukraine is also restrained.

#### References:

1. The Law of Ukraine "On public associations". Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4572-17#Text>
2. The Law of Ukraine "On the state registration of legal entities, physical entities-entrepreneurs and public formations". Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/755-15#Text>
3. The official site of the Ministry of Justice of Ukraine. Retrieved from <https://minjust.gov.ua>

## GLOBAL TRENDS IN LOGISTICS INFRASTRUCTURE DEVELOPMENT

**Kostiuchenko Lesia,**

PhD in Economics, Associate Professor of Logistics Department  
National Aviation University, Kyiv, Ukraine

**Vilchinskyi Pavlo,**

Bachelor student  
National Aviation University, Kyiv, Ukraine

Today in the conditions of intensive changes of economic systems functioning the research of trends of logistics development is very urgency. Recent changes in the organization of global supply chains caused by quarantine restrictions have accelerated the development of logistics. This fact confirms that logistics is developing as an integral part of society. So, the *purpose of the study* is research of the last Global trends and innovations in logistics infrastructure development.

The Internet, computers have become a godsend for logistics. Since the current entrepreneurs, businessmen changed out all their notebooks, magazines with the help of which they controlled the business to the gadgets. All this data was transferred to the computer (maps, GPS, routes which the drivers shared among themselves passing this information by word of mouth). All these operations were digitized – a new era has come. Large auto concerns are developing an artificial intelligence (AI) for tracking control, etc. This means that trucks can move without drivers, it amazes the intellect that a car weighing 40 tons is programmed and moves without human intervention. And practical experience confirms that all this will be possible in the near future. Prototypes of such machines have been created, which are undergoing active testing. Yet we faced another problem: there were shortcomings in work, viruses that destroyed information. On the other hand, each company must report its

financial results to the tax authorities and so on and they need 100% protection. Not so long ago, it was Block Chain that came up with a solution. The entrepreneurs got what they wanted for so long. Namely, a database that is backed up by the Anonymous currency bitcoin and an attempt to distort or falsify something is impossible. This made an absolute revolution in the world. We can see the fruits of this now. Namely, the restructuring of the world economy. This applies to any developed business. In terms of logistics in 2019, global spending on blockchain solutions amounted to 2.7 billion; this number is expected to grow to 11.7 billion by 2022 (Kumar, 2021).

Blockchain has been one of the most enduring recent industry-changing trends in global logistics for several years, and its growth shows no signs of stopping. As data becomes more and more important to optimize logistics operations, the risks and efficiency issues associated with processing data in the 3PL industry are growing. To meet this need for solutions, logistics technology trends in 2021 are likely to be represented by the success of companies such as Koopman Logistics, a Dutch company that uses the bitcoin blockchain to regulate automotive supply logistics. Koopman is the first company to deliver vehicles through a completely paperless data-driven system (Kumar, 2021).

More logistics companies are expected to reduce waste through blockchain processes in 2021. With the beginning of the computer era, people began to work more and more on the optimization of labor, namely, on the creation of robots and AI. In recent decades, these attempts have become more and more effective. Most intercontinental transport companies or distribution companies have optimized their warehouses using robotic machines, namely the internal infrastructure of the warehouses, sorters and delivery companies. The human factor is minimized. Yes, we can say that this is bad, because how many people have robots left without work. But you should look at it from a different angle. The warehouse is a place of increased danger. It is human nature to make mistakes, yet the computer never makes mistakes. It is not necessary to miss the attention of another assistant logistician – a quadcopter. Quadcopters are, in our opinion, a very underestimated tool, and with the flood of new technologies they have been forgotten or partially replaced.

There are several popular enterprises which perform deliver of parcels in Ukraine. It is safe to say that Novaya Poshta occupies the largest part of this market, but is not a monopolist because it has competitors. Since it has one plus that cannot be overlooked, namely the largest coverage of branches in Ukraine. Nova Poshta is technologically advanced enough as it follows trends. And one of the main achievements is the parcel machine which are the predecessors of quadcopters. A parcel machine can be placed in every courtyard of every apartment building, since 87% of parcels sent by Nova Poshta weigh up to 1 kg. The parcel machine is perfect for this, no need to go to offices, stand in line and so on. This is a very smart decision. Once a day, a courier picks up all the parcels and takes them to the offices. Yet, this project will be very expensive, but perhaps it's being implemented somewhere abroad. Every year Ukraine is among the ten largest grain exporters in the

world. Farmers are using more and more drones as herbicides don't work 100% and you need to cover a small area to get rid of the weeds. This service is in great demand in Ukraine. And this function can perform quadcopters as well.

***In conclusion*** we can unequivocally say that the future belongs to digitalization. Do not think that all this is some kind of future that will come later. If ten years ago it was possible to say that the logistics operator of my company is the best in the world, then with a high probability we can say that today it is a good computer + expensive software.

### **References:**

1. Kumar, Nishant. (2021, 24 July). 15 Emerging Logistics and Supply Chain Trends in 2021. Retrieved from [https://www.linkedin.com/pulse/15-emerging-logistics-supply-chain-trends-2021-nishant-kumar?trk=public\\_profile\\_article\\_view](https://www.linkedin.com/pulse/15-emerging-logistics-supply-chain-trends-2021-nishant-kumar?trk=public_profile_article_view)

## **BUSINESS AND DIGITAL TECHNOLOGIES IN A HYBRID THREAT ENVIRONMENT**

**Natorina Alona,**

Dr. of Sc. (Economics), Associate Professor, Professor of the Department of Trading Business and Logistics

Kyiv National University of Trade and Economics, Kyiv, Ukraine

In the context of digital transformation, hybrid threats are not territorially tied and can occur in any operational area, including cyberspace. They provide that a **rival** may use both traditional and unconventional means to achieve its goals. Therefore, effectively countering such threats requires businesses to accumulate some effort.

Theoretical and practical aspects of the confrontation of non-state actors with hybrid threats are covered in the works of scientists, among whom: Bavyko O., Giannopoulos G., Ortiz M., Smith H., Tatham S., Theocharidou M. Moreover, international organizations and companies also studied this issue, in particular: European Parliamentary Research Service, European Union and Hybrid CoE, Multinational Capability Development Campaign, Tarlogi. Without diminishing the importance of scientific works, it is worth noting that given the scale and intensification of the digital transformation, the problem of confronting business to hybrid threats requires detailed study.

Given the above, the purposes of this work are to identify hybrid threats to business taking into account the digital transformation background and offer the drivers for a successful sustainable business development in a hybrid threat environment

Based on brief review of the existing literature (Bavyko, 2018; Giannopoulos, Smith, Theocharidou, 2020; Natorina, 2018; Ortiz, 2020) it is determined that the

main motivation behind hybrid aggressions in business is always of economic nature. Even when it is very difficult to attribute and backtrack a hybrid attack, it is highly recommended to examine the reasons and plausible assumptions explaining the cause of the aggression. This allows to short-listing the most likely attackers, while identifying those benefiting the most from this action. It is important to remark that this is not the only motivation, as hybrid aggressions against companies may have geopolitical derivatives in terms of symbology and conflict between states and/or blocks and may also be the outcome of personal rivalry in firm competition.

After a hybrid attack, companies do not only experience loss of competitiveness and weakening of corporate governance, but they also have to address competitive advantage of rival firms. Furthermore, these activities can cause collateral economic damage and inadvertently affect other actors. In this respect, it is necessary to recall that attacks can have an indirect approach and the disrupted company may not be the ultimate target, but the means to the end as it can act as a key player for the target entity. Taking into account that aggressors seek to gain competitive advantage, hybrid actions are designed to disrupt the most critical parts of the targeted organization, and when not possible, to address the most vulnerable elements and then progressively escalate to critical parts. In short, the ultimate target of hybrid aggressions is to gain competitive advantage. The attack will address the most critical and/or vulnerable parts of the corporate organization. Escalation of hybrid actions will occur either sequentially or simultaneously insofar planned targets are achieved.

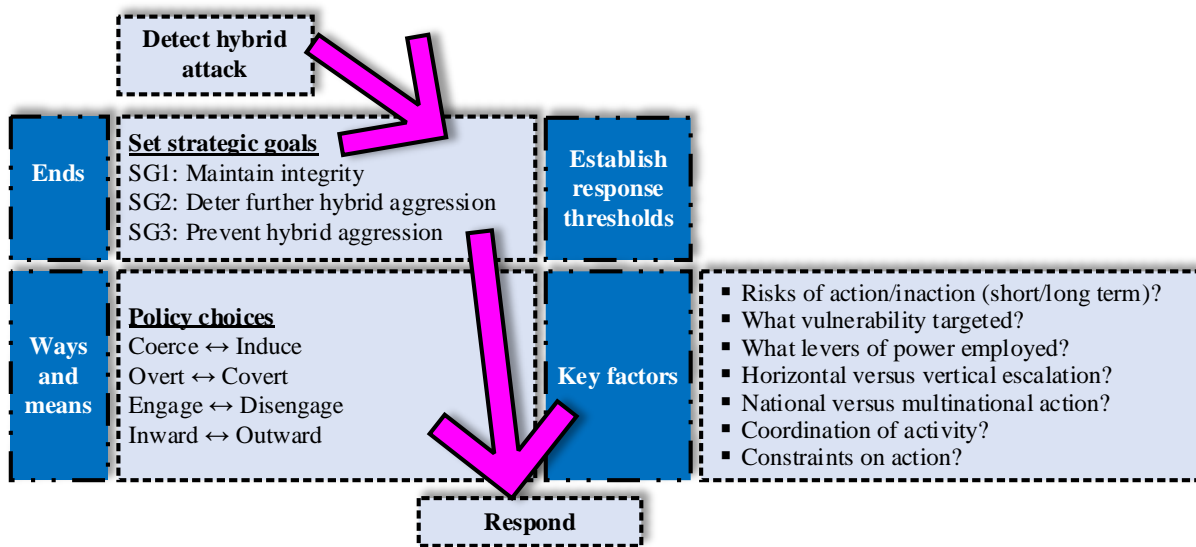
A scenario where companies are exposed to a higher number of risks and threats difficult to identify, define and address was described so far. However, the fact that hybrid threats and risks are covert and hard to backtrack does not mean that they are impossible to tackle. Companies are not fully unprotected nor completely vulnerable against hybrid threats, as higher exposure does not entail powerlessness. Companies need to implement measures to reinforce their security against hybrid threats in a realistic manner, that is to say, taking into account that security is a constantly changing process, instead of a static scenario (Ortiz, 2020).

Taking into account the research results by MCDC, 2019, it was developed the countering hybrid response framework (Fig. 1). The framework is an “ends-ways-means” model that demonstrates how to determine the basic building blocks of any response to hybrid aggression.

The initial dilemma for business in responding to a hybrid attack is whether to respond at all. These should be kept under continuous review to make sure they are appropriate and achievable: (1) set the strategic goals, (2) establish response thresholds.

The hybrid threats that business faced, and still face, have specific objectives that seek to harm them as individual targets. From the point of view of information and communications, the main mean of business action to counter hybrid threats is the fight against disinformation.





**Fig. 1. The countering hybrid response framework**

Source: based on (MCDC, 2019)

Strategic communications comprise a 'systematic series of sustained and coherent activities, conducted across strategic, operational and tactical levels, that enables understanding of target audiences, identifies effective conduits, and develops and promotes ideas and opinions through those conduits to promote and sustain particular types of behavior (EPRS, 2021). They are considered one of the main ways to respond quickly and effectively to disinformation campaigns. As both hybrid threats and strategic communications to counter them rely more and more on digital means. The double role played by digital technologies regarding hybrid threats. Digital technologies open up great opportunities to spread messages amongst broad audiences in a rapid and inexpensive way, and to create customized narratives for very specific audiences. The Figure 2 summarizes the most relevant digital technologies to counter hybrid threats.

Digital technologies	5G	Social Media	Artificial Intelligence	Blockchain
Characteristic	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Increase in connection speed</li> <li>▪ Reduction of latency time</li> <li>▪ Increase in the number of devices supported by a network</li> <li>▪ Integration with the Internet of Things</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Universality and mass usage</li> <li>▪ Access from multiple devices (PCs, tablets, smartphones)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Adaptive technology</li> <li>▪ Ease of access to AI systems and applications</li> <li>▪ Natural language processing and machine translation</li> <li>▪ Deepfakes and GAN networks</li> <li>▪ Cybervigilance Technology Observatories</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Monitoring of transactions and content</li> <li>▪ Less dependence on media</li> </ul>

**Fig. 2. Digital technologies to counter hybrid threats**

Source: based on (MCDC, 2019)

The digital technologies, which are the Figure 2 represented, can be used by both the promoters of hybrid threats, to fabricate and spread disinformation, and by the institutions that fight them to develop counter narratives.

As a result of the research, the vectors of sustainable business development in the context of digital transformation are identified. In addition, the proposed drivers for a successful business in a hybrid threat environment: (1) digital technologies, (2) proactive approaches, and (3) high quality intelligence, information and common actions.

### References:

1. Bavyko, O. Y. (2018). Synchronization of development of the information and communications technology market in Ukraine with global trends. *Marketing and Management of Innovations*, 1, 272-283. doi: 10.21272/mmi.2018.1-20
2. EPRS (2021). Strategic communications as a key factor in countering hybrid threats. Report. URL: [https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2021/656323/EPRS\\_STU\(2021\)656323\\_EN.pdf](https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2021/656323/EPRS_STU(2021)656323_EN.pdf)
3. Giannopoulos, G., Smith, H., Theocharidou, M. (2020). The landscape of hybrid threats: a conceptual model. Public version. URL: <https://euhybnet.eu/wp-content/uploads/2021/06/Conceptual-Framework-Hybrid-Threats-HCoE-JRC.pdf>
4. MCDC (2019). MCDC Countering hybrid warfare project: march 2019 countering hybrid warfare. URL: [https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment\\_data/file/784299/concepts\\_mcdc\\_countering\\_hybrid\\_warfare.pdf](https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/784299/concepts_mcdc_countering_hybrid_warfare.pdf)
5. Natorina, A. (2018). Online retailers' management system of marketing commodity policy. *Economic Annals-XXI*, 174(11-12), 69-72. doi: 10.21003/ea.v174-11 URL: <http://soskin.info/userfiles/file/Economic-Annals-pdf/DOI/ea-V174-11.pdf>
6. Ortiz, M. (2020). Hybrid Threats against Companies. Tarlogic. URL: <https://www.tarlogic.com/blog/hybrid-threats-against-companies/>

## CURRENT ASPECTS OF EMPLOYMENT TRANSFORMATION

### **Smutchak Zinaida.**

Dr. of Sc. (Economic sciences), Associate professor, Head of the Department of Management and Economics

Flight Academy of National aviation University, Kropyvnytskyi, Ukraine

The current state of social and economic development of the world is characterized by dynamism and multi-vector. Under such conditions, there are significant transformations of the labour market, which is a «vital» component of the national economic system, changing forms and types of employment. Therefore, an important social and cultural function of public institutions is to help people develop

their potential; develop a strategy to respond to negative events, the assimilation of new norms of social and civic life in a dynamically changing society.

Given the extremely rapid development of technology and information and communication technologies, as well as the problems of the social and economic situation in the country, it is extremely difficult to predict the situation on the labour market of the future. However, the impact of the rapid development of machinery and technology, or the so-called technological breakthrough, on employment is obvious. It causes significant changes in the organization of production of goods, provision of services, the emergence of new areas of activity and the transformation of existing ones, as well as changes in economic relations and the formation of new markets.

The labour market is changing, there is a need for new competencies: some professions are disappearing, others are appearing (Jincharadze, 2018).

It should be noted, that the factors that destabilize the social and labour sphere in its global dimension, cause numerous asymmetries in it, are both objective and subjective. The most significant among them are the following:

- globalization of the world and the growth of openness of the national economy in their current format;
- transformation towards the deterioration of the age structure of the population in general and the economically active in particular;
- liberalization of social and economic policy, a component of which is the so-called economic centrism;
- reducing the role of social dialogue in optimizing relations between leading social forces;
- low, inadequate to real needs role of the state in ensuring sustainable development of the social and labor sphere;
- insufficient scientific support of this issue, the immaturity of modern economic thinking and worldview of many members of society;
- growing segmentation of the social and labour sphere, which uses pre-industrial, industrial and post-industrial systems, methods of regulation;
- transformation of the employment institution and multi-vector changes in the labor market (Kolot, 2013).

Transformation of the employment institution, first of all, means the use of non-standard (atypical, non-traditional) forms of employment and among them: part-time employment; employment under fixed-term employment contracts; temporary, non-permanent employment, including borrowed labour; secondary employment; remote employment; employment on the basis of contracts of civil law nature; informal employment (including self-employment); unregistered employment in the formal sector, etc.

It should be noted, that the key trends that will increase the impact on employment are:

- development of digital technologies that change the perception of communication space and its capabilities (instant communication between users regardless of their geographical location, the possibility of joint synchronous and

asynchronous work, qualitatively new ways of presenting and working with information, availability of significant amounts of information for everyone, etc.). At the same time, their rapid development requires the training of a new generation of professionals capable of working with rapidly changing technologies;

- globalization and integration processes (strengthening the phenomena of economic specialization and territorial division of labour: the place of production of specific equipment or machinery may be not one country but several, each of which produces individual parts assembled into a single mechanism hundreds or thousands of kilometers away their manufacture). On the one hand, this creates opportunities for narrow specialization, and on the other hand, the requirements for the ability to work in a multicultural and multilingual (knowledge of foreign languages) professional environment are growing;

- development of the sharing economy. It is a global trend of sharing resources (for example, reducing costs or even making a profit by renting out property or providing services). A new world social and economic system is built on the ideas of sharing. It is not just a combination of existing supply and demand with modern technology. This is a change in the concept of consumption. Civilization is going through a revolutionary transition from hyper-consumption, typical of the XX century, to the trend of the XXI century. - joint consumption.

- growth of customer orientation - a trend that has emerged and is developing under the influence of increased competition, especially in the business environment. It is a customer relationship management tool that allows the company to generate additional profits through deep understanding and effective customer satisfaction. In the public sector – is the focus on maximum satisfaction of the needs of recipients of public services, service-oriented activities of state institutions;

- environmental safety, which is a requirement of the time. As the depletion of natural resources, pollution of the environment – these problems have become so significant for every citizen that integrated into the training of professionals and workers in various fields;

- programming, automation of production processes, which, on the one hand, lead to the displacement of human labor and its replacement by machine, on the other – the spread of automation processes complicates management systems and requires appropriate support and administration, and therefore requires training.

- robotization, development of artificial intelligence. Automation of production with the use of industrial robots, the use of intelligent robotic systems will inevitably lead to a change in the professional and qualification structure of the labor force in the labor market of the future (Jincharadze, 2018).

These trends form the relevant requirements for professional knowledge, skills and abilities of the employee, his demand in the labor market. Continuity in the development of professions, the conditionality of the emergence of new production functions and new professions by the transformation of existing ones, allows us to predict the emergence of new activities, the emergence of certain competencies.

### References:

1. Kolot, A. (2013). Transformation of the institution of employment as a component of global changes in the social and labor sphere: the phenomenon of precarization. *The standard of living of the population of the regions of Russia*. 11. 93-101. doi: 10.12737/1940
2. Jincharadze, N, Bokov, O. & Gurevich, O. (2018). Current trends in the labour market in Ukraine: a scientific report. K.: IPK DSZU.

## CROWDFUNDING TECHNOLOGIES AS A SOURCE OF FINANCING ENTREPRENEURIAL IDEAS

**Taraevskaya Lesya,**

PhD, Associate Professor, Associate Professor of Management and Administration

Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas, Ukraine

**Rishchuk Lilya,**

PhD, Associate Professor, Associate Professor of Management and Administration

Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas, Ukraine

Entrepreneurial success of the company in the market, depends not only on the manufacture of competitive products or services, the formation of relationships with consumers, adequate situational management, a team of like-minded people but also the financial support of its activities. Typically, sources of funding can be: own funds, namely retained earnings, depreciation, authorized capital, equity contributions, in particular, a common form of project financing is to obtain financial resources through the issuance of shares and bonds; various forms of borrowed funds, namely loans, loans, etc; foreign and international investments, leasing financing; allocations from the state, regional or local budget. Of course, when the firm is already operating and is sufficiently successful, has its own financial resources and, accordingly, can invest them in the implementation of new ideas, this source of funding is acceptable. And what to do if there is an interesting business idea, but there are no funds for its implementation? The answer is obvious - to borrow from someone who has them. These can be loans from a bank, but given the fact that interest rates in Ukraine are very high (from 26% and above) it is quite risky. In our opinion, waiting for budget allocations is also useless. Crowdfunding technologies can help businesses in this situation, which have been successfully developing in Western countries for a long time and have significant advantages over traditional (above) sources of financing business entrepreneurial ideas. Namely: raising funds on a crowdfunding platform allows not only to obtain additional funding for the implementation of a business idea, but also to raise awareness of potential

stakeholders about its benefits. Crowdfunding makes it possible to obtain funds in a relatively short period of time, avoiding the need for unnecessary intermediaries. Activity on crowdfunding platforms allows entrepreneurs to attract financing without the complex investment schemes inherent in most forms of traditional investment. However, despite the additional opportunities that arise from the financial resources received on crowdfunding platforms, its use has a number of disadvantages. In particular, on most crowdfunding platforms there are restrictions that do not allow to attract adequate financial resources for large-scale projects. The success of a project on a crowdfunding platform largely depends on the effectiveness of the marketing strategy and the effectiveness of the advertising campaign (Dyba, 2020)

Among the international crowdfunding platforms that support the initiatives of Ukrainian business and help it enter foreign markets, we can highlight the following: Kickstarter, Indiegogo and GoFundMe. Kickstarter and Indiegogo are rewards based platforms that are mostly used by business startups, although they also support charities. Founded in 2009, the Kick Starter platform has supported more than 119,000 projects around the world, including 82 Ukrainian projects in a variety of categories, from technological innovations (Gooly) to supporting promising artists. One of the most successful Ukrainian campaigns on Kickstarter was the Ohhio chunky knits campaign, which raised more than \$ 300,000, gained widespread media coverage, and gained immense popularity in the wake of the Made in Ukraine campaign (Rybachok, 2017).

The Indiegogo crowdfunding platform supports a variety of creative and entrepreneurial ideas, as well as non-profit and humanitarian projects aimed primarily at solving social problems, offering them free accommodation. Indiegogo hosted a crowdfunding campaign by Ukrainian Public Radio and a campaign by Ukrainian students to raise funds to study abroad.

The Go Fund Me free crowdfunding platform has gained popularity through fundraising during Euromaidan and the crisis in eastern Ukraine, as well as educational projects that enable teachers to raise funds for innovative school projects.

Noteworthy are domestic crowdfunding platforms such as: "Big Idea" ([biggggidea.com](http://biggggidea.com).) and Na Starte, which were created at the expense of funds raised through crowdfunding (38260 UAH instead of the required 35000 UAH). Today, the platform hosts projects and initiatives in the fields of education, healthcare, literature, music, journalism and research, creating a common space for bringing together innovative initiatives and collaboration in the form of collective knowledge. The resource represents trends that are characteristic of social innovation services, creative entrepreneurship and innovation ecosystems. The main areas of attracting financial resources of the platform are: ecology of life, technology, entrepreneurship and development of information space. There is a prospect of integration of this domestic crowdfunding platform with the system of social priorities in the global space. Thus, the development of the crowdfunding platform "Big Idea" provides not only a financial component, but also social and informational components that expand the range of progressive ideas for the development of domestic society. Along

with the "Big Idea", the domestic crowdfunding platform Na Starte is developing quite rapidly. The priority areas for attracting financial resources are culture, publishing, art and sports. The platform declares a system of its own values, namely: the search for innovation and social significance, the development and support of the creative center, the transparency and honesty of all financial processes and the promotion of crowdfunding and learning.

Thus, crowdfunding platforms should be considered not only as platforms for raising funds to implement projects to build a socially oriented economy, but also as drivers of business development and support in Ukraine, an alternative source of funding for creative ideas. However, in Ukraine there is almost no legislative regulation of crowdfunding relations, activities on crowdfunding platforms are based on an agreement concluded between it and the author of the project. That is why there is a need to form appropriate legislation, conduct promotions to raise awareness of business structures about the possibilities of using crowdfunding technologies and the development of crowdfunding infrastructure.

#### References:

1. Dyba, M.I., Gernego, Y.O. (2020). Global trends and development potential of the crowdfunding market in Ukraine. URL: [http://economyukr.org.ua/docs/EU\\_20\\_02\\_066\\_uk.pdf](http://economyukr.org.ua/docs/EU_20_02_066_uk.pdf) (accessed 16.11.2021).
2. Rybachok, H. (2017). From the world by a thread: indicators and trends of Ukrainian crowdfunding. URL: <https://voxukraine.org/en/s-miru-po-nitke-ru/> (accessed 16.11.2021).
3. Schwienbacher, A., Larralde, B. (2010) Crowdfunding of small entrepreneurial ventures. *SSRN Electronic Journal* URL: [http://papers.ssrn.com/sol3/Delivery.cfm/SSRNID1699183\\_code301672.pdf](http://papers.ssrn.com/sol3/Delivery.cfm/SSRNID1699183_code301672.pdf) (accessed: 15.10.2021).

### **БІЗНЕС-КЛУБИ ЯК ЕФЕКТИВНИЙ ІНСТРУМЕНТ ПЕРСПЕКТИВНОГО РОЗВИТКУ МОЛОДІЖНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА НА ЛОКАЛЬНОМУ ТА ДЕРЖАВНОМУ РІВНЯХ**

**Алещенко Л.О.,**

асистент кафедри менеджменту та інформаційних технологій

Херсонський державний аграрно-економічний університет, м. Херсон,  
Україна

В Україні на протязі всього періоду економічних реформ гостро стоїть питання необхідності розвитку малого та середнього бізнесу, проте в дійсності його стан залишається на досить низькому рівні. Одним з варіантів вирішення цього питання може стати молодіжне підприємництво. Але, нажаль цей сектор ведення бізнесу не є популярним в країні.

Серед основних причин непопулярності молодіжного підприємництва можна виділити не лише недостатню підтримку, як на регіональному так і на державному рівні, а й відсутність платформ, на яких молоді люди могли б отримувати всі необхідні актуальні знання, навички та компетенції в області підприємництва.

Основні питання з дослідження стану та розвитку молодіжного підприємництва були розглянуті у працях Ю. Кирилова (2020), В. Грановської (2020), Г. Жосан (2020), Т. Стукан (2020), А. Капліної (2020), В. Крикунової (2020), Л. Алещенко (2020а; 2020б).

Одним з альтернативних напрямів популяризації ведення молодіжного бізнесу може стати створення Всеукраїнської мережі бізнес-клубів. Його специфіка і технологія організації роботи полягатиме в системному підході до вирішення проблеми пошуку розробки інноваційних та бізнес проєктів на стадіях seed та pre-seed. Молодіжні інноваційні проєкти зможуть отримувати всебічну допомогу: фінансову, консультаційну, інформаційну та організаційну. Такий комплексний підхід дозволить сприяти активізації залучення молоді до підприємницької діяльності.

Система роботи Всеукраїнських бізнес-клубів має бути направлена на формування та постійне поповнення потоку молодіжних бізнес-проєктів та містити в собі як освітню так і практичну складову.

В рамках освітньої складової учасники клубу отримуватимуть інформацію в сфері інноваційного підприємництва. Образотворча компонента зачіпатиме ключові теми управління інноваційними та бізнес-проєктами: методи генерування ідей, історії успіху в бізнесі, організація бізнесу з «нуля», юридичні аспекти створення власної справи, набір та підбір персоналу, секрети командування, маркетингові стратегії, оцінку ризиків у бізнесі тощо. Постачальниками знань мають бути стейк-холдери, топ-менеджери, провідні викладачі вищих навчальних закладів. В ході проведення семінарів та конференцій мають використовуватися активні методи навчання: ділові ігри, круглі столи, дебати, кейси, мозкові штурми. Масове залучення молоді до такого роду заходів стане одним з кроків до розвитку молодіжного підприємництва.

Практична ж складова має дати можливість отримати консультаційну допомогу від бізнес-експертів. Окрім того учасникам надається інформація з профільних фондів та способах отримання допомоги від держави та інвесторів.

На першому етапі створення Всеукраїнської мережі бізнес-клубів має відбутись формування міжфункціональних команд. Процедура знайомства включатиме в себе ряд заходів по командуванню, створенню ресурсної карти членів клубу та рольову гру, направлену на виявлення особистісних компетентностей. На основі проведеного аналізу складу клубу визначатимуться критерії для формування команд, які складаються з представників різних професійних областей та інтересів. На далі в процесі командної роботи генеруються бізнес-ідеї та створюються презентації, результатом яких має



стати сформований рейтинг бізнес-ідей. Для кращих ідей обираються ідейні натхненники (інноватори). Після цього всім учасникам клубу надається можливість «перегрупуватись» в команди, котрі відповідають їх власним інтересам та вимогам для реалізації проєктів

В подальшому вся робота клубу має бути направлена на розробку та реалізацію проєкту. Проміжні результати роботи міжфункціональних команд презентуватимуться на спеціально організованих семінарах, в ході яких учасники можуть обмінюватися власними ідеями, думками, досвідом, задавати питання та отримати інформаційну підтримку.

Всеукраїнська мережа бізнес-клубів має складатися з типових взаємопов'язаних елементів (регіональних клубів), керівництво якими має здійснюватися Координаційним центром. На початкових етапах формування мережі його основними функціями мають бути розробка та оптимізація механізмів роботи (ключових процесів, процедур, регламентів) а також управління процесом створення нових клубів. На подальших етапах Центр має забезпечувати ефективне функціонування мережі, її непереривний сталий розвиток та удосконалення.

Формування мережі має проводитися в декілька етапів:

Перший етап – запуск пілотного проєкту з 5 клубів. Даний етап має визначальне значення для налагодження роботи усієї мережі, оскільки в його рамках буде проходити налагодження ключових процесів взаємодії елементів системи, оптимізація технології менеджменту та корекція регламенту роботи мережі.

Другий етап – створення так званих «точок росту» в кожному задіяному регіоні. Досвід створення та функціонування мережі має накопичуватись та аналізуватися, для того щоб найкращі управлінські практики були враховані при створенні клубів на подальших етапах.

Третій етап – запуск наступних клубів. До моменту завершення даного етапу мережа має представляти собою молодіжну спільноту, котра активно взаємодіяла б не тільки в рамках сітьових та локальних заходів, а й за допомогою глобального інформаційного порталу, інтегруючого знання, контакти й попередній підприємницький досвід.

Четвертий етап – заключний етап реалізації проєкту направлений на інтеграцію Всеукраїнської спільноти молодих підприємців в міжнародну мережу молодіжних підприємницьких спільнот. Для цього основною задачею клубу має стати організація взаємодії та створення можливостей для реалізації спільних заходів по інтеграції в спільноту підприємців Європи та інших країн.

Отже попри відсутність цілісної системи, яка б сприяла активному розвитку молодіжного підприємництва в Україні, одним з альтернативних напрямів розвитку може стати створення Всеукраїнської мережі міжвузівських бізнес-клубів.

### Список використаних джерел:

1. Kyrylov, Yu., Hranovska V., Zhosan H., Dotsenko I., (2020). Innovative Development of Agrarian Enterprises of Ukraine in the Context of the Fourth Industrial Revolution. *Solid State Technology*. Volume: 63 Issue: 6. 1430-1448.
2. Zhosan, H.V. (2020). Features of interaction of groups of stakeholders of youth entrepreneurship. *Vchenizapysky TNU. Seriiia Ekonomika i upravlinnia*. 31 (70), 150-155. URL: [http://www.econ.vernadskeyjournals.in.ua/journals/2020/31\\_70\\_3/31\\_70\\_3\\_1/26.pdf](http://www.econ.vernadskeyjournals.in.ua/journals/2020/31_70_3/31_70_3_1/26.pdf)
3. Stukan, T.M. (2020). Features of youth employment in Ukraine. *Mizhnarodnyy naukovy yzhurnal "Internauka". Seriya: "Ekonomichni nauky".7* (39),77-85. doi.org/10.25313/2520-2294-2020-7-6181
4. Kaplina, A.I. (2020). Youth entrepreneurship is a promising chance for young people. *Ahrosvit*.19-20. doi:10.32702/2306-6792.2020.19-20.47
5. Krykunova, V.M., Alieshchenko, L.O. (2020a). Prospects for the development of youth entrepreneurship in the Kherson region in the field of tourism business. *Tavriys'kyy naukovy visnyk. Seriya: Ekonomika: Naukovy yzhurnal*.4, 107-115. URL: <http://tnv-econom.ksauniv.ks.ua/index.php/journal/issue/view/4>
6. Alieshchenko, L.O. (2020b). Youth entrepreneurship as the foundation of a developed economic infrastructure. *Efektivna ekonomika*. 11 URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8390>

## САМОМЕНЕДЖМЕНТЯК СКЛАДОВА РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

**Алещенко Л.О.,**

асистент кафедри менеджменту та інформаційних технологій,  
Херсонський державний аграрно-економічний університет, м. Херсон, Україна

**Матвєєва Н.А.,** здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти,  
Херсонський державний аграрно-економічний університет, м. Херсон, Україна

Досвід розвинених країн свідчить, що підприємництво сьогодні є новітньою системою економічного контролю незалежно від соціально-економічного статусу. Світовий економічний форум, лідерство USAID в управлінні економікою, програма UNDP та інші наголошують на важливості підприємництва у світовій та національній економіці.

Поточні характеристики бізнесу включають зростання прибутку, інновації в його організації, придбання нових інструментів, розробку нових продуктів, опцій, інновації та соціальну відповідальність.

Оскільки підприємці є невід'ємною частиною податкових надходжень уряду та місцевого бюджету, розвиток підприємницької діяльності є важливою вимогою для розвитку та реалізації державної влади. В умовах соціально-економічних проблем та коливань ринку праці сучасний бізнес може стати

можливістю для молодих спеціалістів розпочати та розробити бізнес-підприємства, отримати технічні знання та досягти успіху.

Для вирішення цієї проблеми Організація Об'єднаних Націй поставила основні освітні цілі в усьому світі. Ними є: сприяння зростанню зайнятості в бізнесі та сприяння сталому економічному зростанню; зміцнення соціальної згуртованості; зв'язок з потенційними експертами з державних справ; забезпечення доступу до навчання протягом усього життя.

Глобальна пандемія кинула виклик кожному аспекту людського життя. Вирішується питання адаптації професійної підготовки до потреб постепідемічного ринку праці. В результаті тривалого дистанційного навчання студентам заохочується набуття навичок зміни парадигми економічних і соціальних відносин, сприяння технічній мобільності, саморозвитку та самозайнятості (Burov, Kiv, Semerikov, 2020; Yershova, 2020).

Метою даної статті є аналіз відповідних наукових ресурсів та висвітлення необхідності системного впровадження технологій самонавчання та саморегуляції.

Під підприємництвом законом визначено надання запланованого виробництва, зайнятості та послуг товарів особами та юридичними особами, зареєстрованими як суб'єкти підприємницької діяльності (ст. 1 Закону України «Про підприємництво»).

Маркетингові навик підприємництва включають спеціальні знання, навички та ідеї для вирішення соціальних проблем і використання бізнес-стратегій для впровадження інновацій. Професійні навички включають базові знання, вміння та характеристики (European Commission, 2018):

А) знання про те, як трансформувати ідеї в особисту, соціальну та технічну діяльність, планування проєктів та методи управління, розуміння економічних і соціальних можливостей та етики;

Б) критичний аналіз дизайну, креативне мислення, процес проєктування та інновації, незалежне прийняття фінансових рішень та ціноутворення, ефективне спілкування та переговори, емоційний менеджмент, мудре прийняття рішень;

В) діловий характер (досягнення цілей, активність, допитливість, сміливість і працьовитість, бажання надихати і цінувати інших, співпереживання та інтерес до людей і світу, відповідальність за трудову етику в процесі).

Метою сьогоднішньої освітньої стратегії є створення високоосвіченої, інтелектуальної, самостійної та творчої особистості з інноваційними ідеями та діяльністю, здатної відповідати існуючим викликам. Сучасна соціально-економічна ситуація та конкуренція на ринку праці вимагають від людей, які можуть бути професіоналами, розуміти основи бізнесу. Враховуючи зростаючу соціально-економічну важливість торгівлі, це питання стає ще більш важливим у контексті глобальної економічної системи.

Сферою знань і самодисципліни має стати ефективне використання онлайн-засобів навчання та прийомів саморегуляції. Сьогодні вони є найефективнішим способом розвитку систем знань, навичок, ставлень, переконань і якостей, необхідних для початку успішного соціального або нового бізнесу.

Багато читачів не мають достатніх інтелектуальних можливостей чи управлінських навичок, тому варто додатково використовувати освітні технології та найефективніші засоби реалізації (розумові конференції, відеолекції, електронне портфоліо) самоуправління для розвитку професійних навичок майбутніх фахівців.

У зв'язку з цим майбутні дослідження мають зосередитися на розробці та валідації нових моделей і методів навчання, спрямованих на розвиток професійних навичок майбутніх фахівців у навчальних закладах із застосуваннямсамоменеджменту.

#### **Список використаних джерел:**

1. Burov O., Kiv A., Semerikov S. (2020). CEUR Workshop Proceedings 2731.
2. Yershova, L. (2020). Professional Pedagogics, 151-159.
3. Proposal for a council recommendation on key competences for life-long learning. (2018). *European Commission*. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A52018DC0024>.

### **СУЧАСНІ РЕАЛІЇ ТА ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ КОРПОРАЦІЇ В УМОВАХ ПОВЕДІНКОВОЇ ЕКОНОМІКИ**

**Баценко Л.М.,**

к. е. н., доцент кафедри менеджменту імені професора Л. І. Михайлової  
Сумський національний аграрний університет, м. Суми, Україна

**Топчієва В.С.,**

здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти  
Сумський національний аграрний університет, м. Суми, Україна

Дві тисячі двадцять перший рік - це рік інноваційної епохи. Без технологічних інновацій життя не було б таким, яким воно є сьогодні. Світові ринки постійно змінюються. Зараз все більше компаній розширюють свій бізнес на міжнародних платформах, щоб отримувати більший дохід.

Сьогодні бізнес-тенденції в усьому світі обертаються навколо використання новітніх технологій, аналізу поведінки споживачів, націлювання на таргет, багатоканального зв'язку та маркетингу. Наразі глобально інтегровані економіки зробили для бізнесу актуальним отримувати найкращі та найдешевші ресурси з різних частин світу. Необхідно адаптувати та

впроваджувати інноваційні способи підтримки конкурентної переваги на бізнес-ринку для розвитку корпорацій в умовах поведінкової економіки.

Управління проектами, бізнес-комунікаціями, операційний менеджмент, фінансовий та управлінський облік, управління людськими ресурсами, інновації та креативність, культура та ефективне лідерство є важливими факторами ефективного управління корпораціями на глобальному рівні. Не буде помилкою сказати, що управляти - це не так просто, як багатьом може здатися, враховуючи невизначеність світового ринку та реалії поведінкової економіки. Це вимагає значної уваги до деталей, щоб відстежувати всю відповідну інформацію. Роль технологій тут є вирішальною, оскільки вона допомагає корпораціям відстежувати поведінку споживачів та їхні потреби, що виникають (Горецька, 2015, с. 211-213).

Сучасні корпорації пройшли складний шлях розвитку від примітивних форм, заснованих на особистих зв'язках і повній відповідальності учасників, до високо інтегрованих глобальних корпорацій. Інтегровані гіганти, з одного боку є продуктом стрімкого розвитку міжнародних економічних відносин, а з іншого, вони представляють себе потужним механізмом впливу, мають величезний науково-виробничий потенціал, ринковий потенціал, що забезпечує високий динамізм. Їхня діяльність охоплює всі сфери економіки, а їх інтереси - біла економіка.

В умовах формування специфічної транснаціональної економіки сучасні та інтегровані міжнародні компанії є найважливішою складовою розвитку світової економіки, переходячи в розряд незалежної влади з глобальним впливом.

Аналізуючи сучасні реалії поведінкової економіки, можна виділити тенденції розвитку корпорації, а саме:

- галузеві аспекти - багатогалузевий або вузькоспеціалізований характер діяльності, більше уваги до послуг та інфраструктури;
- організаційні аспекти - впровадження нових норм інтернаціоналізації, інтеграції промисловості, технологій та інноваційної діяльності ( продаж ліцензій на технології та технічні послуги ,угоди про кооперацію, будівництво підприємств під ключ, розвідка та створення підприємств) (Федулова, & Корнеєва, 2016).

Сьогодні багато фірм шукають можливості для розширення свого бізнесу на міжнародному рівні. Жодна корпорація не може процвітати без зосередження уваги на нових тенденціях у глобальному управлінні бізнесом. Новітньою тенденцією в управлінні бізнесом та розвитку корпорацій є інновації. Вони дозволяють компаніям виживати на глобальному ринку та сприяють зростанню економіки. Світові тенденції надають підприємствам більш широкий спектр можливостей для збільшення своїх доходів (Ушакова, & Помінова, 2019, с.134-145).

Безсумнівно, вплив технологій призвів до масового зростання світової торгівлі. Крім того, технологічний прогрес кардинально змінив існуючі бізнес-

моделі. Це також дозволить компаніям прийняти сучасні та вдосконалені методи ведення бізнесу. Незважаючи на те, що темп розвитку має вирішальне значення, для корпорацій набагато важливіше розглянути правильне використання руйнівних бізнес-технологій для постійного зростання (Поведінкова економіка, 2016).

Отже, тенденції розвитку корпорації допомагають краще зрозуміти та сформулювати плани та їх впровадження в компанії. Сучасні тенденції розвитку корпорації є ключем до економік країн, що розвиваються. Реалізація цих тенденцій може допомогти корпораціям заповнити розрив між внутрішніми та міжнародними бізнес-рішеннями, застосовуючи різний досвід, поведінку та знання.

### Список використаних джерел:

1. Поведінкова економіка. (2016). Вікіпедія вільна енциклопедія URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki>. (дата звернення: 11.11.2021).
2. Горецька В.А. (2015). Поведінкові фінанси: використання теорії перспектив в процесі прийняття інвестиційних рішень.
3. Ушакова Н. Г., & Помінова І. І. (2019). Поведінкова економіка в сучасній економічній теорії. URL: [https://www.business-inform.net/export\\_pdf/business-inform-2019](https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2019). (дата звернення;11.11.2021).
4. Федулова, Л.І., & Корнєєва, Т.М. (2016). Державна політика розбудови економіки знань: особливості реалізації антикризової стратегії. *Фінанси України*, № 10. 3-17.

## СЕЗОННІСТЬ ЯК ЧИННИК ТУРИСТИЧНОГО ПОПИТУ

**Близнюк О.О.,**

здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця, м. Харків, Україна

**Науковий керівник: Дехтяр Н.А.,**

к.е.н., доцент, доцент кафедри туризму

Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця, м. Харків, Україна

Туристична сфера, як невід’ємна частина економіки України, має специфічну проблему, яка дуже істотно впливає на ефективність туристичної діяльності. Це сезонність, яка породжує ряд серйозних питань, у першу чергу через нерівномірне завантаження рекреаційної інфраструктури, надходжень до місцевих бюджетів та складності у плануванні грошових потоків підприємствами, що приймають участь у виробленні основних та супутніх туристичних послуг.

Проблема дослідження сезонності у туризмі достатньо поширеною, їй присвячені роботи багатьох українських і закордонних вчених. У проведеному дослідженні автором були використані наступні публікації за тематичними напрямками: визначення терміну чинника сезонності – В. Маховка, А. Шевченко; оцінювання наслідків сезонних коливань туристичних потоків – Ю. Гайда, Ю. Новак, Ю. Михайлова, С. Боровик; вплив сезонності на відновлення працездатності – Л. Донченко, Н. Рибальченко, Я. Семеніхіна, формування попиту на туристичну продукцію – М. Мальська, Н. Антонюк, Н. Ганич; регіональні аспекти чиннику сезонності – П. Нун'єс, Е. Лопес, Р. Луарейро.

Завдяки своїм наслідкам, сезонність є складним, суперечливим явищем. Вона стримує розвиток економіки туризму, загострюючи протиріччя між еластичним попитом на туристичні послуги і порівняно стабільною пропозицією, тим самим ускладнюючи процес обслуговування туристів (Маховка, & Шевченко, 2017). Особливо це позначається на підприємствах з високою трудомісткістю та капіталоємністю, а також на підприємствах сфери послуг. Сезонний спад викликає тимчасове вивільнення робочої сили, і також впливає на розподіл витрат виробництва, що потім проявляється у незбалансованій ціновій політиці (Михайлова, & Боровик, 2018).

Сезонність у туризмі характеризується наступними ознаками: 1) звичайно виділяється піковий, високий, середній (помірний) та низький сезон; головний (піковий та високий) туристичний сезон – це період максимальної інтенсивності туристичного потоку; 2) туристичний регіон або певний захід (наприклад, фестиваль, виставка, спостереження за природними явищами) може мати один або кілька туристичних сезонів; 3) популярні на туристичному ринку країни та регіони, види туризму або навіть туристичні компанії, що надають послуги споживачам, мають більш тривалий головний туристичний сезон, а інтенсивність туристичного потоку не має яскраво вираженої сезонної нерівномірності, значні сезонні коливання, характерні для недосконалої туристичної пропозиції, відсутні.

Від чинника сезонності особливо страждають курортні готелі, в структурі собівартості послуг яких постійні витрати суттєво перевищують змінні. Сезонні коливання попиту породжують також проблему збереження у складі персоналу кваліфікованих працівників (Гайда, & Новак, 2015).

Крім того, на сезонність в туризмі впливає такий фактор, як «ритм роботи і відпочинку працівників» у виробничій та невиробничих сферах, який вимагає організації тривалих періодів відновлення працездатності і передбачає надання відпустки більшості зайнятих саме протягом літа (в цей період накопичується піврічний рівень втоми, знижується трудовий потенціал). Подібний ритм має і процес освіти, що передбачає канікули влітку для забезпечення найбільшої ефективності відновлення здоров'я і сил учнів та студентів (Донченко та ін., 2015).

Дослідження туристичної сезонності дає можливість уплинути на нерегулярність туристичного попиту та розробити стратегію збалансованого розвитку туристичних регіонів (Мальська та ін., 2008; Маховка, & Шевченко, 2017). Дослідники (Нун'єс та ін., 2021) вважають, що сезонність варто розглядати так:

1) пам'ятати, що сезонність попиту серед резидентів країни на послуги внутрішнього туризму є більш важливою, ніж забезпечення міжнародного туризму (з цим автор не зовсім погоджується, адже для деяких країн саме в'їзний туризм є визначальним джерелом доходів до державного бюджету, для інших ж виїзний – джерело надмірного імпорту. Втім, саме попит на національному ринку здатен «підтримати» туристичні компанії у низький сезон);

2) співвідносити періоди масових канікул та відпусток із плануванням сезонних навантажень – також зауважимо, що у більшості літературних джерел згадується лише літній період, тоді як у багатьох країнах є два-три таких пікових періоди на рік (в Україні це дійсно літній період, найдовший, але багато громадян подорожує також під час новорічно-різдвяних та травневих свят, до такого ритму пристосовуються і навчальні заклади, до того ж є туристи, які планують свою поїздку так, щоб придбати дешевший тур у несезон, якщо погодні умови не сильно впливатимуть на якість відпочинку – наприклад, у екскурсійних турах, або відвідують країни іншої кліматичної зони);

3) у багатих країнах із високим рівнем доходів населення вплив сезонності нижчий – на думку автора, це пояснюється передусім наявністю супутньої рекреаційної інфраструктури щоденного та щотижневого відпочинку (локальних спортивних клубів, SPA-салонів, ресторанних та розважальних комплексів, у тому числі на базі готелів та санаторіїв) у одно-двогодичній доступності від місця постійного проживання місцевого населення. Постійний попит на рекреаційно-оздоровчі послуги підтримує і цілорічну зайнятість.

Сезонність завантаження курорту або туристичного центру також відбивається на зміні кількості робочих місць у сфері обслуговування, інтенсивності завантаження транспорту, закладів розміщення, ресторанів та культурно-розважальних комплексів. У високий сезон виникає перевантаження туристичних центрів, ціни істотно підвищуються, бронювання послуг на цей період проводиться заздалегідь. Навпаки, у низький сезон, коли активність відвідування помітно знижується, ціни на туристичні послуги та послуги розміщення низькі. Однак, крім природно-кліматичних особливостей території, на рекреаційне навантаження впливають так звані пікові відвідування, спровоковані офіційними святами(державними та релігійними), шкільними та студентськими канікулами, масштабними спортивними та іншими подіями(Михайлова, & Боровик, 2018).

Економічно розвинені країни мають тенденцію до зниження сезонної нерівномірності туристичних послуг завдяки випередженнюпропозицією



попиту – інколи відбувається заміна одних туристичних послуг на інші, альтернативні.

Також на туристичну сезонність мають неабиякий вплив чинники психологічного характеру: традиції, наслідування, мода. Піки та спади активності туристів багато в чому можна пояснити консерватизмом більшості туристів, тобто призвичаєною думкою, що літо та зимові свята – найбільш сприятливий час для проведення відпусток. Сезонність також залежить від континенту, країни, клімату, популярних різновидів туризму, території освоєння та ін. Час, виділений туристом на подорож, може бути обмежений як об'єктивними (тривалість відпустки або кількість вихідних днів), так і суб'єктивними причинами (бажанням відпочивати лише у період офіційної відпустки, чи влаштовувати собі додаткові нетривалі періоди відпочинку, від одного-двох до шести-семи днів), особливостями маршруту та транспортними видатками (звісно, не може бути занадто короткою подорож на інший континент), доступність додаткових послуг тощо. Україні варто спробувати використати досвід розвинених країн, яким вдалося подолати негативний вплив чиннику сезонності у туризмі, адже не завжди критичною умовою упровадження тієї чи іншої моделі відпочинку є саме високий рівень доходу місцевого населення.

#### Список використаних джерел:

1. Nunes, P., Lopes, E. R., & Loureiro, R. (2021). Tourism and Seasonality in Hospitality. *Journal of Tourism Research*, 26, 153-162.
2. Гайда, Ю., & Новак, Ю. (2015). Аналіз ринку готельно-туристичних послуг з позиції сезонних коливань попиту. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*, 20, 9-16. Retrieved from <http://rarrpsu.wunu.edu.ua/index.php/rarrpsu/article/view/152/151>
3. Донченко, Л. М., Рибальченко, Н. П., & Семеніхіна, Я. С. (2015). Вирішення проблем сезонності на туристичних підприємствах. *Регіональна економіка та управління*, 4 (45), 78-84. Retrieved from <http://eprints.mdpu.org.ua/id/eprint/929/>
4. Мальська, М.П., Антонюк, Н.В., & Ганич, Н.М. (2008). *Міжнародний туризм і сфера послуг: підручник*. Київ : Знання.
5. Маховка, В. М., & Шевченко, А. А. (2017). Сезонність як один із визначальних чинників туристичного попиту. *IV Всеукр. інтернет-конференція молодих вчених і здобувачів вищої освіти «Екологічні та соціально-економічні аспекти розвитку економіки в умовах євроінтеграції»* Миколаїв: МНАУ, 108-111. Retrieved from <http://reposit.nupp.edu.ua/handle/PolNTU/1793>
6. Михайлова, Ю.В., & Боровик, С.С. (2018). Вплив сезонності на ринок морського туризму. *Розвиток транспорту*, 1(2), 101-115.

## **СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО ВИЗНАЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРОЄКТІВ ДЕРЖАВНО-ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА У ТРАНСПОРТНІЙ ІНФРАСТРУКТУРІ**

**Бондар Н.М.,**

д.е.н., професор, декан факультету економіки та права  
Національний транспортний університет, м. Київ, Україна

**Сагайдак Є.С.,**

Здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти  
Національний транспортний університет, м. Київ, Україна

Сьогодні одним із дієвих механізмів активізації інвестиційної діяльності у сфері транспортної інфраструктури є державно-приватне партнерство (ДПП). В той же час ДПП має низку особливостей. Насамперед, воно передбачає об'єднання ресурсів, зусиль та компетентностей держави і приватного бізнесу. З іншого боку, передбачається розподіл між учасниками відповідальності, ризиків та доходів. Враховуючи економічне та суспільне значення проєктів розвитку транспортної інфраструктури, їх ефективність не може визначатися зазвичайними методиками та критеріями, що застосовуються для комерційних проєктів, наприклад, показниками чистої теперішньої вартості, індексом прибутковості тощо. Виникає потреба у вивченні сучасних методичних підходів до визначення ефективності проєктів ДПП, зокрема у транспортній інфраструктурі.

Сучасний економічний словник визначає «ефективність» як «відносний ефект, результативність процесу, операції, що визначається як відношення ефекту, результату до витрат, що зумовили, забезпечили його отримання» (Райзберг, Лозовский, Стародубцева, 2006, с. 412]. Ефективність же проєкту ДПП відображає, чи відповідає проєкт цілям та інтересам учасників проєкту.

Під час визначення ефективності проєкту ДПП слід виходити з таких основних принципів: 1) під час обґрунтування проєкту слід враховувати доходи, витрати та очікувані грошові потоки протягом усього життєвого циклу проєкту; 2) слід забезпечувати порівнянність варіантів проєкту; 3) слід орієнтуватися на забезпечення отримання позитивного економічного та максимального суспільного ефекту; 4) слід враховувати фактор часу при оцінці економічної ефективності та фінансової спроможності проєкту бути реалізованим; 5) слід враховувати лише майбутні витрати і доходи.

Особливістю визначення ефективності проєкту дорожнього будівництва є порівняння очікуваних результатів «з проєктом» та «без проєкту» (Посібник з питань державно-приватного партнерства, 2021). Вважаємо, що перелік цих принципів стосовно реалізації проєктів ДПП слід доповнити обов'язковістю врахування економічних інтересів їх учасників, що призводить до необхідності використання в обчисленнях їхньої вигоди індивідуальних дисконтних ставок.

На ефективність інвестицій у проекти транспортної інфраструктури, зокрема дорожнього будівництва, впливають низка галузевих факторів: територіальне розміщення об'єкта дорожнього будівництва; наявність альтернативних шляхів сполучення та видів транспорту; рівень соціально-економічного розвитку та ділової активності у регіон розміщення об'єкта транспортної інфраструктури; існуюча та прогнозна інтенсивність руху автотранспортних засобів; потреба в інвестиціях та вартість залучення джерел фінансування; очікуваний розподіл прогнозного транспортного потоку між платним та альтернативним об'єктом транспортної інфраструктури; розмір плати за користування об'єктом транспортної інфраструктури; структура джерел фінансування проекту ДПП; частка державного фінансування проекту у загальній структурі джерел, надання державних гарантій тощо.

У сучасній світовій практиці існує багато різних підходів до визначення ефективності проектів ДПП.

Одним з найбільш поширених критеріїв є показник співвідношення вартості та якості (Value for Money, VFM). Він дозволяє комплексно виміряти вартість проекту, товарів та послуг, оцінити співвідношення якості, ціни, використання ресурсів, відповідності поставленій меті.

Іншим критерієм є показник компаратора державного сектора (Public Sector Comparator, PSC). Оцінювання доцільності реалізації проекту на основі ДПП передбачає порівняння способів реалізації інвестиційного проекту традиційними державними закупівлями та на засадах ДПП.

Методичний підхід, що передбачає аналіз вигід та витрат (Cost-Benefit Analysis, CBA), базується на порівнянні вигід з витратами, понесеними для їх отримання.

Методичний підхід, що передбачає проведення аналізу економічної ефективності (Cost-Effectiveness Analysis, CEA) дозволяє обрати альтернативу з найменшими витратами на одиницю продукції (послуги).

Методичний підхід на основі мультикритеріального аналізу (Multi-Criterion Analysis, MCA) дозволяє враховувати наслідки, які не завжди можна коректно оцінити у вартісних вимірниках.

Наявність досить широкого переліку методичних підходів до оцінювання ефективності проектів ДПП свідчить про складність зазначених проектів, наявність результатів, які часто неможливо оцінити за єдиною методикою (наприклад, зростання рівня зайнятості населення, зменшення викидів забруднюючих речовин у навколишнє середовище, економічна вигода для інвесторів тощо). Отже, оцінювання ефективності проекту ДПП потребує комплексного підходу та ретельного вивчення очікуваних результатів.

#### **Список використаних джерел:**

1. Райзберг, Б.А., Лозовский Л.Ш., Стародубцева, Е.Б. (2006). *Современный экономический словарь*. 5-е изд., перераб. и доп. М.: ИНФРА-М.

2. Посібник з питань державно-приватного партнерства. Етап 1. Розробка та оцінка концептуальної записки. (2021). Матеріали Проєкту Світового банку «Посилення використання державно-приватного партнерства шляхом кращого управління державними капітальними інвестиціями в Україні». URL: <https://www.me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=2bc79196-a3b2-41a9-86e2-f55f9a8f5c9c&title=MetodichniRekomendatsii>

## МОЖЛИВОСТІ ТА ПЕРЕШКОДИ РОЗВИТКУ СОЦІАЛЬНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА

**Винничук Р.О.,**

к.е.н., доцент кафедри менеджменту персоналу та адміністрування  
Національний університет «Львівська політехніка», м. Львів, Україна

**Бойківська С.Є.,**

здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

Національний університет «Львівська політехніка», м. Львів, Україна

Загострення багатьох економічних і соціальних проблем (економічна криза, військові дії на сході країни, проблеми внутрішньо переміщених осіб, соціальна напруженість у суспільстві, бідність, брак фінансових ресурсів держави) вимагає пошуку та впровадження ефективних напрямів вирішення. Одним із таких напрямів може бути соціальне підприємництво, яке здатне вирішувати поточні соціальні проблеми, сприяти сталому розвитку суспільства, поєднуючи соціальну місію організації з ефективними бізнес-підходами та інноваційними ідеями.

У міжнародному просторі соціальне підприємництво позначають аббревіатурою з трьох літер Р: *Profit* – прибуток (бізнес), *People* – люди (соціум), *Planet* – планета (довкілля), що розкриває сутність цього специфічного виду підприємства, діяльність якого спрямована на створення соціальної цінності (Голуб'як, 2017).

Можемо визначити такі позитивні результати впровадження соціального підприємництва: збільшення соціального капіталу; зменшення рівня безробіття; створення додаткових робочих місць; підвищення рівня та якості життя населення; розвиток саме тієї сфери діяльності, в якій певна соціальна група може займатися ефективною економічною діяльністю відповідно до своїх психічних і психологічних особливостей; вирішення поточних екологічних проблем або покращення екологічного стану місцевості (Смаль, Кокоть, 2017).

Згідно зі світовою статистикою, тільки 5,2% соціальних підприємств проіснували більше 10 років (EMN, 2020). Причинами цього є проблеми, характерні для ринку в цілому, а також специфіка соціального бізнесу. У кожній країні свої труднощі, однак спільною рисою для всіх є недостатнє

розуміння сутності соціального підприємництва державними службовцями, інвесторами і донорами, потенційними клієнтами, медіа.

Перешкоди на шляху впровадження соціального підприємництва в Україні (Шоля, 2019):

1. Стереотипи і недостатня поінформованість щодо суті соціального підприємництва. Зазвичай термін «соціальне підприємство» асоціюється з діяльністю благодійних організацій, соціальною інтеграцією людей з інвалідністю, але не з підприємництвом. Це часто негативно впливає на зростання соціальних підприємств і стає перешкодою при встановленні контактів із партнерами й потенційними клієнтами.

2. Доступ до фінансових ресурсів. Соціальні підприємства мають обмежений доступ до зовнішніх джерел фінансування через недостатнє розуміння інвесторами та кредиторами сутності їхньої бізнес-моделі.

3. Інституційна спроможність. Соціальні підприємці та їхні команди часто володіють слабкими навичками ведення бізнесу в класичному його розумінні. Орієнтуючись на обрану соціальну місію, виводять на другий план базові підприємницькі аспекти: бізнес-планування, маркетинг, фінанси, ведення переговорів, звітність тощо.

4. Обмежений доступ до ринків. Соціальні підприємства не можуть ефективно конкурувати, наприклад, у сфері державних закупівель, доступу до ринків на рівні з великими комерційними підприємствами поки немає. Відсутність спеціалізованих послуг із розвитку соціального бізнесу.

5. На різних стадіях життєвого циклу соціальні підприємства потребують тих самих послуг і підтримки, що й традиційні підприємства. Водночас соціальні підприємства мають специфічні потреби, які передбачають необхідність використання різноманітних і часто індивідуальних рішень. У багатьох країнах спеціалізована підтримка соціальних підприємств відсутня або обмежена.

6. Слабке висвітлення роботи соціального бізнесу в інформаційному просторі. Відсутність інформації про соціальний вплив та значення соціальних підприємств перешкоджає появі інтересу до їх розвитку з боку приватних інвесторів.

Соціальне підприємництво в Україні вже зарекомендувало себе як один із ефективних механізмів вирішення соціально значущих проблем: зокрема, через створення робочих місць для представників уразливих груп населення та інвестування доходу в нові соціальні ініціативи. Основна цінність соціального бізнесу закладена у створенні для людей із незахищених груп можливостей заробляти, гідно жити, сплачувати податки, розвиватися.

#### Список використаних джерел:

1. Голуб'як, Н.Р. (2017) Соціальне підприємництво як механізм вирішення соціально-політичних проблем. *S.P.A.C.E. (Society, Politics, Administration in Central Europe)*. № 2. 16-20. URL: <http://dspace.onua.edu.ua/>

bitstream/handle/11300/7341/Golubyak%20SPACE%20202-2017.pdf?sequence=1&isAllowed=y (дата звернення: 12.11.2021)

2. Каменко, І.С. (2021). Соціальне підприємництво як відповідь суспільства на соціальні потреби. *Платформа ЛІГА: ЗАКОН*. URL: [https://biz.ligazakon.net/interview/205014\\_sotsalne-pdprimnitstvo-yak-vdpovd-susplstva-na-sotsaln-potrebi](https://biz.ligazakon.net/interview/205014_sotsalne-pdprimnitstvo-yak-vdpovd-susplstva-na-sotsaln-potrebi) (дата звернення: 12.11.2021).

3. The impact of COVID-19 on Social Economy (2020). *European Microfinance Network*. URL: <https://www.european-microfinance.org/publication/impact-covid-19-social-economy> (дата звернення: 09.11.2021).

4. Шоля, Р.І. (2019) Соціальне підприємництво в Україні як тренд економічного розвитку. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія «Міжнародні економічні відносини та світове господарство»*. Вип. 26. Ч. 2. 121-125. URL: [http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/26\\_2\\_2019ua/24.pdf](http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/26_2_2019ua/24.pdf) (дата звернення: 12.11.2021)

## ПРОФЕСІЙНІСТЬ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВ ГОТЕЛЬНОГО ТА РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ

**Гейко М.В.,**

здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

Київський національний торговельно-економічний університет, м. Київ,  
Україна

**Науковий керівник: Зікій Н.Л.,**

к.е.н., старший викладач кафедри готельно-ресторанного бізнесу

Київський національний торговельно-економічний університет, м. Київ,  
Україна

Світове економічне середовище характеризується динамічним розвитком та турбулентністю змін. Професійність та швидка реакція на зміни впливають на функціонування та ефективність діяльності будь-якого підприємства на ринку. Проте, при грамотно побудованому менеджменту, ефективність та капіталізація компанії може зростати, навіть в умовах глобальних економічних криз.

Існує безліч прикладів того, як непередбачувані катастрофи в світовій економіці ставали причиною занепаду навіть найпотужніших компаній, які б, здавалося, міцно закріпили свої позиції на ринку. Так сталося у період Великої депресії, світової фінансово-економічної кризи, біржовий крах вщент зруйнував компанії, які не змогли підлаштуватися до змін (The Great Depression, 2013).

Проте, є підприємства, які змогли утриматися на ринку в періоди криз та відновити діяльність. Однією з таких компаній є Four Seasons Hotels and Resorts. Це канадська міжнародна готельна мережа, засновником якої є Іздор Шарп. Наприкінці 20-го століття власник підприємства розробив унікальну, на той

час, філософію менеджменту, яка дозволила витримати стрімкі зміни економічного середовища, нарощуючи, при цьому, потенціал підприємства. Ефективність менеджменту ґрунтувався на докорінному перегляді відносин між керівником та підлеглим, який полягає в налагодженні тісних стосунків, з бажанням допомогти, попри жорсткість управління та залякуванням покарання. Це призвело до позитивних результатів: під час глобальної туристичної кризи, американського теракту 11 вересня 2001 року (Belau, 2003) працівники готельної мережі Four Seasons Hotels and Resorts, на відміну від працівників інших готельних підприємств, через велику лояльність до компанії добровільно брали відпустки, погоджувалися на чотириденний робочий тиждень та проявляли особисту ініціативу у максимальному скороченні витрат. Міцність та єдність командного духу, які сформувала філософія Four Seasons, дозволили підприємству пережити одну з найбільшій криз у сфері туризму та накопити великі резерви коштів для вкладення у подальший розвиток компанії (Шарп, 2019; с. 269-273).

Для швидкого та ефективного пристосовування до змін економічного середовища керівнику будь-якого суб'єкта господарювання слід бути стійкою та цілеспрямованою людиною. Адже, не існує чітко розробленого алгоритму, який би дозволив приймати кризисні рішення автоматично, незалежно від дії непередбачуваних факторів. Рівень ентузіазму засновника компанії задає вектор розвитку підприємства, і жодного критично важливого рішення не може бути прийнято без його згоди. Виживання бізнесу у критичні періоди та збереження позицій на ринку базується на, перш за все, психологічній витримці генерального менеджера. Бізнес приречений на невдачу, якщо його керівник не готовий до критично важливих рішень, навіть якщо компанія володіє достатніми ресурсами та має професійних ланкових менеджерів.

Можна стверджувати, що успіх компанії в критичні моменти залежить не тільки від стійкості керівника. На нього також впливає ще один важливий фактор – сила комерційної ідеї. Підприємство з великою вірогідністю зазнає краху, якщо вона занадто слабка, і генеральний менеджер не здатний її змінити або реформувати. Сфера готельно-ресторанного бізнесу дає безліч прикладів як сильних, так і слабких комерційних ідей. Наприклад, неправильно підібрана локація для розміщення об'єкту господарювання може повністю зруйнувати перспективну бізнес-концепцію. Відкриття великої двоповерхової їдальні на трасі між двома містами, без жодної інфраструктури поряд, гарантуватиме збитковість підприємства, адже потік клієнтів буде зовсім незначним. Навпаки, якщо той же самий об'єкт розмістити в середині офісного кварталу, велика кількість офісних працівників буде регулярно обідати в їдальні, тому бізнес буде прибутковим. Ще більше на силу комерційної ідеї впливає відповідність трендам в економіці та побуті. Меблі з перероблених матеріалів, акцент на екологічності та наявність веганських позицій у меню – все це відповідає сучасним трендам, а, отже, матиме позитивний вплив на прибутковість ресторану та його перспективність.

Третім фактором успішного менеджменту є грамотно побудована організаційна структура. Керівник має ефективно розподіляти обов'язки між своїми підлеглими, а компанія повинна мати непорушну ієрархію. Організація роботи працівників має відбуватися виключно в межах їх визначених посад та повноважень. Це дозволяє керівнику компанії зосередити свій робочий час на стратегічно важливих рішеннях, не відволікаючись на розподілення обов'язків між ланковими менеджерами та їх підлеглими. На прикладі українського готельного підприємства 11 Mirrors Design Hotel можна розглянути ефективну організаційну структуру готельного бізнесу. Влучний поділ ієрархічної системи на відділи та притаманні для них посади є одною з причин, через яку об'єкт господарювання займає першу позицію урейтингукиївських готелів на міжнародному туристичному порталі TripAdvisor (2021). Усі працівники 11 Mirrors Design Hotel мають чітко окреслені робочі завдання та повноваження, незалежно від рівня значущості позиції у корпоративній ієрархії.

Також слід пам'ятати про рівень залученості персоналу до роботи. Це є вирішальним фактором, яким у жодному разі не можна нехтувати. Працівники компанії мають бути залучені до загальної філософії. Ця філософія може включати в себе формування корпоративного духу, прагнення отримати один результат, базування відносин між співробітниками на взаємоповазі тощо. Генеральний менеджер, або назначений ним працівник, має розробити таку програму філософії, яка буде ефективно впливати на моральний стан підлеглих, підвищуючи їх лояльність до компанії. Приклад успіху готельної компанії Four Seasons підтверджує потребу залучення усіх співробітників до корпоративної філософії для досягнення високих фінансових показників.

Отже, основні фактори, які свідчать про ефективність менеджменту його ефективність: рівень ентузіазму та професіоналізму, сила комерційної ідеї компанії та здатність до її реформації, здатність встановлювати організаційну структуру та розробляти програму, яка ефективно залучатиме підлеглих до корпоративної філософії.

#### Список використаних джерел:

1. The Great Depression. (2013, 22 November). Federal Reserve History. Retrieved 23 November 2021 from <https://www.federalreservehistory.org/essays/great-depression>.
2. Belau D., The impact of the 2001-2002 crisis on the hotel and tourism industry. (2003). International Labour Organization. Retrieved 23 November 2021 from <https://www.tourmag.com/attachment/19389/>.
3. Шарп, І. (2019). Творчий підхід до антикризового менеджменту. За участі А. Філіпса, пер. з англ. І. Шевченко. *FOUR SEASONS: історія бізнес-філософії компанії*. Фабула. 269-273.
4. 11 MirrorsDesignHotel. (2021). Tripadvisor. Retrieved 23 November 2021 from [https://www.tripadvisor.com/Hotel\\_Review-g294474-d3226230-Reviews-11\\_Mirrors\\_Design\\_Hotel-Kyiv\\_Kiev.html](https://www.tripadvisor.com/Hotel_Review-g294474-d3226230-Reviews-11_Mirrors_Design_Hotel-Kyiv_Kiev.html).



## **БЕЗПЕКА КОРПОРАТИВНИХ МЕРЕЖ ЯК НЕВІД'ЄМНА ЧАСТИНА ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ УКРАЇНСЬКОЇ ЕКОНОМІКИ**

**Голіяд І. С.,**

к.пед.н., доцент, завідувач кафедри теорії і методики технологічної освіти, креслення та комп'ютерної графіки

Національний педагогічний університет імені М. П. Драгоманова, м. Київ, Україна

**Тропіна М. А.,**

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти

Національний педагогічний університет імені М. П. Драгоманова, м. Київ, Україна

Загрози інформаційної безпеки відносяться до числа найважливіших проблем, що стоять сьогодні перед людством. Процес захисту інформації повинен бути безупинним і комплексним як на рівні держави, так і на рівні підприємства. Будь-яка організація – це сукупність взаємодіючих структурних елементів, пов'язаних між собою функціонально інформаційно в рамках єдиного бізнес-процесу. Успішна їх діяльність багато в чому визначається наявністю єдиного інформаційного простору. Розвинена інформаційна система дозволяє ефективно здійснювати обробку великих потоків інформації, приймати своєчасні і раціональні рішення, що забезпечує «виживання» підприємству жорсткій конкурентній боротьбі. Дослідники прогнозують, що нові технології перетворять нашу економіку кардинальним чином змінюючи процес виробництва, підхід до ведення бізнесу та бізнес-процесів і відкриють нові способи створення цінностей. Один з найгучніших трендів у бізнесі – цифрова трансформація і перехід компаній на нові моделі роботи. Сьогодні це стало реальністю для переважної більшості прогресивних компаній (Долженко, 2020).

Використання досягнень цифрових технологій надає безліч переваг різним галузям економіки України – від приватного сегменту до банківської сфери та промислового виробництва. Успіх сучасного підприємництва і його розвиток в умовах гострої конкуренції залежить від ступеня забезпечення інформаційної безпеки. Питання захисту інформації привертають увагу як фахівців у сфері комп'ютерних систем і мереж, численних користувачів сучасних комп'ютерних засобів, так і бізнесменів, менеджерів різного рівня (Волошин, 2021).

Багатокомпаній стали вкладати інвестиції на користь цифровізації: переводять свої послуги в онлайн, переносять свої продукти в хмарні сервіси, шукають нові напрямки бізнеса. Часу для вирішення цих завдань катастрофічно мало, при цьому основні стратегії підприємств залишилися незмінними: рухатися вперед та розвивати бізнес, приймати управлінські рішення і контролювати їх виконання, надавати безперервний сервіс своїм клієнтам. При цьому, треба пам'ятати, що застосування цифрових підходів ведення бізнесу

привносить і властиві їм недоліки, включаючи проблеми інформаційної безпеки. Нові підвищені вимоги до IT-інфраструктури сучасних компаній вимагають швидких, точних і динамічних рішень, а також високого рівня захищеності.

Недооцінка проблем, пов'язаних з безпекою інформації, може призвести до величезних збитків. Загроза онлайн злочинів сьогодні дуже актуальна. Складність та витонченість зловмисної активності продовжує зростати, набуваючи нових масштабів. Нині в Україні під загрозою виявилися практично всі сфери суспільного життя – економіка, політика, освіта, наука, охорона здоров'я. Найбільше наражають на небезпеку юридичні, фінансові і медичні організації, які можуть постраждати від розкриття своїх даних. Окрім переривання роботи, викрадення даних спричиняє більш тривалі проблеми, пов'язані з виплатою штрафів, репутаційними втратами, судовими позовами, витоком інтелектуальної власності або іншої інформації, яка надає фірмі конкурентну перевагу.

Корпоративні мережі – перший рубіж для злочинців. Місця, де корпоративна мережа підключається до Інтернету, є периметром безпеки мережі. У цих точках перетинається вхідний і вихідний трафік. Через те, що в кінцевих точках виконується постійне підключення до Інтернету, яке зазвичай дозволяє проходження зовнішньоготрафіку в корпоративну мережу, вона є основною метою атак зловмисників (Команда MUK, 2021). В умовах тотальної інформатизації та глобалізації бізнес висуває нові вимоги до корпоративних мереж, на перший план виходять гнучкість та незалежність корпоративних ресурсів стосовно його кінцевих користувачів.

Якісна організація безпечної корпоративної мережі – це надійний іміцний фундамент IT-інфраструктури компанії будь-якого розміру і будь-якого напрямку діяльності щодо її безперешкодної роботи і розвитку. При її створенні організації отримують єдиний інформаційний простір, оперативність отримання інформації; централізацію фінансових і інформаційних потоків даних, можливість оперативного збору і обробки інформації, можливість обробки мультимедіа потоків даних між офісними майданчиками, зниження витрат на зв'язок між підрозділами фірми, можливість організації системи відеоспостереження на основі IP мережі підприємства. (Бурячок, Аносов, Семко, Соколов, & Складанний, 2019)

Корпоративні мережі повинні адаптуватися до постійно мінливих потреб бізнесу. Високий рівень безпеки і відповідність нормативним вимогам є обов'язковими умовами в проєктах по розгортанню корпоративних мереж. Наразці вимоги стали ще більш жорсткими. Захист корпоративної мережі передбачає установку спеціального програмнозабезпечення, у деяких випадках – у поєднанні з апаратними засобами. Для цього підприємства впроваджують в інфраструктуру рішення щодо забезпечення безпеки мережі, що гарантують надійність мережі і захист комерційних даних на всіх рівнях: використання міжмережевих екранів або брандмауерів; керовані VPN мережі;

пошук і блокування спроб вторгнень в мережу; захист кінцевих точок обміну трафіком; корпоративна антивірусна система. При цьому повинно враховуватися взаємодія корпоративної мережі й систем захисту (відеоспостереження, сигналізації, централізованих пунктів пропуску тощо) та знаходження способів їх дотику. Якщо корпоративна комп'ютерна мережа буде діяти як окрема система, необхідно переконатись, що вона не завадить роботі інших систем підприємства і навпаки, що інші системи ніяк не впливатимуть на роботу власної комп'ютерної мережі. У випадку коли всі системи взаємодіють, необхідно мінімізувати вплив однієї системи на іншу, максимізувати захист у місцях їх дотику та децентралізувати керування ними (Трояновська, &Вініченко, 2017).

Розвиток мережевих технологій дає широкі можливості та велику кількість варіантів з боку побудови та підтримки корпоративної мережі. Темпи появи нових розробок і винаходів ростуть практично щодня.

Комплексні рішення по забезпеченню безпеки корпоративної мережі CiscoSystems, JuniperNetworks і HuaweiTechnologies мають ряд переваг, важливих для ефективного бізнесу: скорочення ІТ-бюджетів на експлуатацію та обслуговування програмно-апаратного забезпечення; підвищення гнучкості мережі; зниження витрат на впровадження; зниження загальної вартості; посилення контролю за допомогою єдиного управління та запровадження політик безпеки; підвищення прибутку і збільшення показників ефективності підприємства; зниження загроз безпеки для мережі і СГД; застосування ефективних політик безпеки і правил на кінцевих вузлах мережі; повномасштабне управління доступом до мережі (Кирилов, 2020).

Саме зараз настав час не втрачати пильності та убезпечити бізнес заздалегідь надійними корпоративними мережами, оскільки розкриття злочинів дуже низьке. Проектування й організація мережі підприємств складний і відповідальний процес, що включає в себе багато нюансів, які стосуються, як технологічної сфери, так і специфіки самої організації. Наразі, для кращих умов розвитку бізнесу зросла необхідність розширювати корпоративну мережу передачі даних і опрацьовувати питання захисту не тільки в периметрі підприємств, а й за їх межами. Це дозволить підприємствам зберігати стійкість до атак, захищати конфіденційність даних компанії й забезпечувати безперервний цілодобовий доступ до них.

#### Список використаних джерел:

1. Долженко, Л. (2020). Кіберзлочинність: криміналістична характеристика й особливості розслідування, *Матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції «Актуальні питання криміналістики та судової експертизи»*. Київ: Національна академія внутрішніх справ. Відновлено з: [http://elar.naiu.kiev.ua/bitstream/123456789/17669/1/zbirnyk\\_19112020.pdf](http://elar.naiu.kiev.ua/bitstream/123456789/17669/1/zbirnyk_19112020.pdf)

2. Волошин, О., (2021). Проблема захисту інформації в системі забезпечення економічної безпеки підприємства. *Матеріали всеукраїнської науково-практичної конференції «Актуальні проблеми зміцнення економічної безпеки держави та суб'єктів господарської діяльності»*. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ. Відновлено з: [https://www.lvduvs.edu.ua/documents\\_pdf/biblioteka/nauk\\_konf/16\\_04\\_2021.pdf](https://www.lvduvs.edu.ua/documents_pdf/biblioteka/nauk_konf/16_04_2021.pdf)

3. Команда MUKcloud., (2021). *Захистить свої цифрові простори* Електронний посібник «Кібербезпека вашого бізнесу».

4. Трояновська, Т., &Вініченко, Д., (2017). Корпоративна мережа, як засіб організації роботи підприємства. *Матеріали конференції*. Відновлено з: <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/all-fitki/all-fitki-2017/paper/viewFile/1844/1562>

5. Бурячок, В., Аносов, А., Семко, В., Соколов, Ю., & Складанний, П. (2019). *Технології забезпечення безпеки мережевої інфраструктури*. Підручник. К.: КУБГ.

6. Кирилов, І., (2020). Украинский рынок облаков-2020. Облачные технологии. *Журнал «Мережі та Бізнес»*. 06 (115), 32-40. Відновлено з: <http://sib.com.ua/sib-06-115-2020/runok-oblakov.html>

## РИНОК ПЕРСОНАЛУ СКЛАДСЬКОЇ ЛОГІСТИКИ: СТАН ТА ПЕРСПЕКТИВИ

**Горбенко О.В.,**

к.е.н, доцент, доцент кафедри транспортного права та логістики  
Національний транспортний університет, м. Київ, Україна

Ринок складської логістики невпинно розвивається, експерти оцінюють потенційне зростання обсягу вітчизняного ринку складської нерухомості до 2025 року на 400%. Попит на ринку формують наступні фактори: стрімкий розвиток e-commerce, особливо форматів покупок click&mortal; активізація діяльності поштових операторів; забезпечення технологічності операцій; переформатування торговельних та складських об'єктів.

Вже зараз компанії стикнулися з появою і розвитком нового класу активів – замість традиційних магазинів, технологічні складські точки видачі замовлення, так звані darkstore. Технологічність точки досягається завдяки використанню спеціалізованого обладнання для підбору, фасуванню, комплектації.

Все це позначається на ринку персоналу складської логістики як у світі, так і зокрема в Україні. Середній вік працівників складу у США становить 39 років, з яких 77% – чоловіки, решта жінки. Їх середня річна заробітна плата становить \$32 177.

Щодо України, то маємо середньорічну заробітну плату (ЗП) Начальника складу на рівні \$ 6 500. За інформацією Work.ua середня ЗП начальника складу в Україні становить 15 000 грн. (Work.ua, 2021). Це медіана заробітних плат за минулі 3 місяці за даними з 692 вакансій, розміщених на цьому ресурсі за запитами «Начальник складу», «Завідувач складу», «Директор складу».

Так, попит на професію «Начальник складу» формують три області: Харківська, Рівненська та Одеська (Trudcom, 2021). Середня заробітна плата для даної вакансії становить: 6 100 грн – для 39.4% відкритих вакансій, 14 500 грн – для 16.7% оголошень, та 7 300 грн – для 12.1%.

Загалом по Україні, заробітна плата на підприємствах транспорту, складського господарства зросла на 26,4% у травні 2021 року в порівнянні з аналогічним місяцем 2020 (Державна служба статистики, 2021).

Тобто стан ринку персоналу складської логістики формують наступні фактори:

- збільшення складських площ, як наслідок попит на складський персонал;
- великий грошовий розрив зі закордонним ринком праці, як наслідок збільшення трудової міграції;
- автоматизація операцій на складах, як наслідок зниження попиту на певні складські професії.

Розглянемо кожен фактор та сформулюємо їх потенційні можливості розвитку.

Збільшення складських площ, що призводить до попиту на складський персонал, потрібно розглядати комплексно. Наразі маємо наступний перелік професій складського господарства: вантажник, комплектувальник, сортувальник (пакувальник), водій автотранспортних засобів (штабелери, навантажувачі тощо), диспетчер, майстер з ремонту устаткування, начальник зміни, завідувач складу тощо (Класифікатор професій України ДК 003:2010, 2017). Втім має незбалансованість у певних професіях, а саме: пакувальник, комплектувальник, водій навантажувача.

Кваліфікаційні вимоги, завдання та обов'язки до водія навантажувача регламентує Довідник кваліфікаційних характеристик професій працівників. Випуск 1. Професії працівників, що є загальними для всіх видів економічної діяльності”, який затверджено наказом Міністерства праці та соціальної політики України від 29 грудня 2004 р. N 336. В середньому постійно актуальних вакансій цієї професії в Україні приблизно 300. Відтік фахівців до Євросоюзу, які мають практику роботи з навантажувачем, відбувається через те, що різниця у заробітних платах досить велика. Вилка зарплат водія навантажувача в Україні від 7 тис. до 20 тис. гривень, у Європі, зокрема, у Польщі заробітні плати від 20 тис. до 35 тис. гривень залежно від навантаження (Logistics in Ukraine, 2019).

Отже, тренд на ринку праці на цих фахівців формує дві складові: зростання площ складських об'єктів, відтік фахівців. У країні дефіцит досвідчених водіїв, оскільки вони зацікавлені у роботі в Польщі, Чехії та

Німеччини. Наразі, є багато питань до підготовки карщиків. Навчальних закладів, що дають посвідчення водія навантажувача державного зразка в Україні досить багато, але можливість пройти практику після отримання прав надають одиниці. Більшість освітніх програм складено 10 років тому і займають 4-6 місяців. Втім є українські компанії, як-то «Хаскі», яка надає можливість пройти навчання за двома типами програм – прискореним та класичним. Вже менш ніж за місяць можна отримати свідоцтво карщика. Також нарешті в Україні відмічають вплив гендерної складової в професії. І хоча підготовка водіїв-жінок навантажувача поки що одиниці, загалом у світі ситуація інша. На одному із найбільших складських терміналів Нью-Йорка близько 50% водіїв складської техніки – жінки.

Обернена ситуація склалася в професії комплектувальника та пакувальника. Переважну частину персоналу тут становлять жінки. Оскільки дедалі більше складів впроваджують автоматизацію операцій підбору та комплектації, таку роботу стає легше виконувати в частині оперування вантажами різної ваги. Тобто конвеєрні, ліфтові, шатлові та інші системи забирають на себе вагову складову роботи з вантажем. Відповідно сортування та комплектація стають простішими операціями. Втім, це не означає, що попит на таких фахівців знижується, особливо у пікові сезони.

У міру того, як пандемія підвищує інтерес споживачів до електронної торгівлі, логістичні компанії додають сезонних працівників на пікові сезони. DHL додає 7000 сезонних співробітників, XPO Logistics додає 25000 посад, FedEx додає 70000, UPS та Amazon кожен план для збільшення 100000 співробітників до пікового сезону (Supply chain dive, 2020). Це відбувається скрізь у світі. За даними Бюро статистики праці США, кількість працівників подвоїлася з 645 200 у 2010 році до 1304 900 у 2020 році, і, згідно з прогнозами, до 2030 року кількість працівників становитиме майже 2 млн. осіб (Damotech, 2021).

Відтак, позитивний тренд на ринку складської логістики виступає основним фактором зростання попиту на складські професії. Втім маємо певну розбалансованість: у той час, як попит на водіїв навантажувачів формує також міжнародний ринок праці, вітчизняний має дефіцит професійних кадрів. Натомість професій таких напрямів як комплектація, сортування, пакування дедалі зазнають змін через стрімку автоматизацію складських процесів. Принцип «людина до товару» поступається новому підходу «товар до людини», що стає можливим через розвиток конвеєризації логістичних процесів.

#### **Список використаних джерел:**

1. Trudcom. (2021). *Огляд статистики зарплатні професії «Начальник складу в Україні»*. Retrieved from <https://bit.ly/32nDET2>
2. Workua. (2021). *Начальник склада: середня зарплата у Києві*. Retrieved from <https://bit.ly/3nAqABW>

3. Державна служба статистики. (2021). *Реальна зарплата в Україні у травні 2021 року зросла на 16,8%*. Retrieved from <https://bit.ly/3x6F4N3>
4. Logistics in Ukraine. (2019). *Водители погрузчиков: как куют кадры*. Retrieved from <https://bit.ly/3CBFAnh>
5. Supply chain dive. (2020). *Warehouse employment is at an all-time high*. Retrieved from <https://bit.ly/3FC4TaQ>
6. Damotech (2021). *5 Insightful statistics related to warehouse safety*. Retrieved from <https://bit.ly/3cxtLnw>

## РОЗВИТОК ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ІНІЦІАТИВИ ЧЛЕНІВ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ

**Городніченко Ю.В.,**

к.е.н, доцент кафедри фінансів, обліку і оподаткування  
Університет Григорія Сковороди в Переяславі, м. Переяслав, Україна

**Кучеренко М.А.,**

старший викладач кафедри фінансів, обліку і оподаткування  
Університет Григорія Сковороди в Переяславі, м. Переяслав, Україна

Підприємництво відіграє ключову роль в розвитку суспільства, є каталізатором позитивних структурних зрушень з метою збільшення обсягів виробництва і надання послуг, стимулювання інвестиційної та інноваційної діяльності, створення нових робочих місць, забезпечення стимулів до високоефективної праці, підвищення соціальних стандартів тощо.

В Україні малий та середній бізнес за кількісними показниками в частині обсягів продукції, що ним виробляється, зайнятості, чисельності підприємств на 10 тисяч населення практично відповідає критеріям ЄС. Зокрема, в Україні суб'єкти малого та середнього бізнесу складають 99,98%, на них припадає близько 70% реалізованої продукції та майже 70% зайнятого населення. Але по легкості ведення бізнесу за міжнародними рейтингами Україна займає 80 місце, в той час, як Казахстан – 35, Білорусь – 37, Молдова – 44, Польща – 24 місце. З огляду на досить низьке місце України щодо легкості ведення бізнесу можна зробити висновок, що держава поки що не створила сприятливі умови для підприємництва і тому необхідно задіяти відповідні заходи, у т.ч. й адміністративного впливу.

У контексті створення належних умов для реалізації прав громадян займатися підприємництвом, публічне адміністрування відіграє ключову роль, оскільки є регламентованою законами та іншими правовими актами діяльністю державних органів влади, що забезпечують прийняття адміністративних рішень в сфері розвитку підприємництва; надання адміністративних послуг підприємцям; здійснення адміністрування процесів децентралізації повноважень влади з питань розвитку малого та середнього бізнесу на місцях; розроблення й

втілення заходів з дерегуляції бізнесу, що сприяє полегшенню умов започаткування бізнесу та припинення його діяльності, поліпшенні інвестиційного клімату і бізнес-середовища в різних секторах економіки.

Як показав аналіз потенціалу і тенденцій соціально-економічного розвитку Циблівської сільської об'єднаної територіальної громади, підприємницьку активність членів громади можна спрямувати на виконання генеральних цілей, зокрема, це:

- стабільний економічний розвиток громади;
- комплексний розвиток сільських територій.

Наявний у громади потенціал та підприємницька ініціатива надають широкі можливості для свого розвитку, додатково сільські території мають великий потенціал для включення в економіку рекреаційно-туристичної сфери громади. Комплексний розвиток сільських територій необхідно забезпечити тому, що існує найбільше відставання у якості життя, що призводить до негативних соціальних та демографічних наслідків, але разом з тим сільські території мають великі перспективи для залучення інвестицій та включення в економіку громади, зокрема, у сектор виробництва та переробки екологічної продукції.

Бізнес-середовище Циблівської сільської об'єднаної територіальної громади та інших громад можна залучити до розвитку:

- -екологічного сільськогосподарського виробництва;
- -переробки сільськогосподарської продукції;
- -формування інфраструктури сільського зеленого туризму з наданням відповідних послуг;
- -розвитку народних промислів та ремесел.

Важливим для економічного розвитку громади є не лише підвищення обсягів виробництва сільськогосподарської продукції, а й створення виробничих структур для її переробки на території громади з метою подальшого збуту. Необхідно налагодити співпрацю громади з агрофірмами, які працюють на її території з метою створення виробничих цехів для глибокої переробки продукції. Для створення переробних підприємств необхідно залучити приватних інвесторів (агрофірм).

Для підтримка збуту та переробки продукції малих сільськогосподарських виробників можна залучити підприємців для створення:

- заготівельних пунктів збору сільськогосподарської продукції;
- переробних цехів та виробництв;
- створення сільськогосподарських кооперативів.

Бізнес-середовище Циблівської сільської об'єднаної територіальної громади та інших громад можна залучити також до завдань щодо розвитку сільських територій, зокрема для:

- облаштування зон відпочинку та дитячих майданчиків у населених пунктах громади;
- реконструкції закладів культури та медицини;



- створення сучасної системи поводження з відходами та їх утилізації;
- забезпечення транспортними засобами та комунікаціями населених пунктів громади.

Також значні перспективи для бізнесу відкриває можливість розвитку сільського зеленого туризму. Цей вид туризму передбачає відпочинок у сільській чи природоохоронній місцевостях з використанням належно облаштованих приватних садиб чи інших закладів розміщення. Потенціал зеленого туризму на території Циблівської сільської об'єднаної територіальної громади базується на мальовничих ландшафтах Канівського водосховища. Підтримка розвитку зеленого туризму повинна реалізуватись через навчання власників садиб та популяризацію громади як курорту та туристично привабливої екологічно чистої території.

Значні перспективи розвитку підприємницької ініціативи членів Циблівської сільської об'єднаної територіальної громади можна розглядати, виходячи з проекту Розпорядження Кабінету Міністрів України «Про схвалення Концепції запровадження інтегрованого розвитку територій та затвердження плану заходів з її реалізації». Основними завданнями якої мають бути: «сприяння впровадженню принципів сталого розвитку та технологічних інновацій, зокрема, геоінформаційних технологій у процесі просторового планування та соціально-економічного розвитку території; визначення пріоритетних напрямків розвитку та окремих проектів і програм, що вимагають концентрації зусиль і ресурсів територіальної громади та матимуть суттєвий вплив на її розвиток; сприяння залученню ресурсів території та зовнішніх заінтересованих сторін до спільного процесу розвитку території; підвищення якості життя та забезпечення рівності можливостей особистого розвитку через запровадження сучасних підходів надання послуг; поліпшення екологічної ситуації через впровадження сучасних підходів поводження з відходами та викидами, збереження та поліпшення доступу до зелених зон та водойм, об'єктів природно-заповідного фонду, підвищення стійкості територій до змін клімату; визначення довгострокової перспективи розвитку території з огляду на поточні та перспективні внутрішні та зовнішні виклики, наявні та перспективні ресурси, можливості та запити жителів відповідної території» (Проект постанови Кабінету Міністрів України).

Враховання всіх обставин для залучення інвесторів і розвитку бізнесу є дуже важливим, особливо з огляду на незначний обсяг ресурсів, які використовуються в Циблівській сільській об'єднаній територіальній громаді за рахунок коштів бюджету. Зокрема, за даними статистики за 9 місяців 2021 року залучено 13471,9 тис. грн освітньої субвенції з державного бюджету для місцевих бюджетів об'єднаних територіальних громад.

Кошти спеціального фонду Циблівської сільської об'єднаної територіальної громади спрямовано на 6 проектів: 1. Внесення змін до генерального плану села Циблі Бориспільського району Київської області. 2. Капітальний ремонт пожежного ДЕПо в селі Циблі. 3. Придбання офісної

техніки. 4. Придбання комп'ютерного обладнання для Нової української школи. 5. Придбання сучасних меблів для Нової української школи. 6. Придбання обладнання дитячих ігрових майданчиків.

Таким чином, великі перспективи підприємницької діяльності відкриваються в контексті забезпечення інтеграції територій та громад, а також мешканців, які в ній проживають.

#### **Список використаних джерел:**

1. Проект розпорядження Кабінету Міністрів України «Про схвалення Концепції запровадження інтегрованого розвитку територій та затвердження плану заходів з її реалізації». URL: <https://cutt.ly/eTIZlMt>
2. Сайт Циблівської сільської об'єднаної територіальної громади. URL: <https://tsg.gov.ua/>

### **ЦІЛІ І МОТИВИ ІНТЕГРОВАНИХ ПРОЦЕСІВ В ЕКОНОМІЦІ**

**Гризовська Л.О.,**

к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту, адміністрування та готельно-ресторанної справи

Хмельницький національний університет, м. Хмельницький, Україна

**Гаджук О.М.,**

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти

Хмельницький національний університет, м. Хмельницький, Україна

Вплив негативних наслідків світової кризи викликав потребу виробити шляхи й сценарії переведення національного сподарства на шляхи стійкого економічного зростання. Одним з головних важелів такого зростання є поширення інтеграційних процесів і відтворювальних тенденцій. Дійсно, саме інтеграція дозволяє забезпечити доступ до технологічних інновацій, знизити інформаційні витрати, підвищити ефективність розкриття потенціалу релевантних ресурсів, подолати незбалансованість галузевих технологічних ланцюгів тощо.

Процес економічної інтеграції України супроводжується значною кількістю проблем: нестабільною демократичною системою, недосконалим та непрозорим правовим полем, слаборозвиненими ринковими інститутами та відсутністю чіткого механізму інтеграції на мікро-, мезо- та макрорівнях. Світові кризові явища призупинили процеси інтеграції в Україні за всіма векторами, оскільки наша економіка значно відстає від європейської, а національні підприємства не є конкурентоспроможними.

Необхідність забезпечення динамічного розвитку підприємств України в умовах невизначеності впливу зовнішнього середовища обумовлює потребу пошуку балансу між зовнішніми факторами та внутрішнім середовищем,

вимагає розроблення та реалізації сучасних концепцій, технологій та ефективних управлінських рішень у площині перебудови та розвитку діяльності підприємств для забезпечення підвищення результативності їхнього функціонування та економічного зростання. Одним із напрямів підвищення ефективності діяльності в умовах конкурентного середовища та поширення глобалізації є посилення інтеграційної взаємодії та формування інтегрованих структур різних типів.

Вирішення глобальних проблем неможливе без узгодження дій та стратегій розвитку всіх рівнів, починаючи від світової економіки, закінчуючи національними економіками та галузями економіки конкретних підприємств. Забезпечення інтеграційного розвитку підприємств в цих умовах в системі національної економіки можливе лише за рахунок їхньої ефективної трансформації.

Інтегроване підприємство має змогу розширити істотні елементи політики, тобто виробничі ресурси, досягнутий рівень технологічного розвитку, обсяг інвестиційних ресурсів, тощо та перетворити їх у ключові чинники реалізації проектів, які мають стратегічне значення для всього інтегрованого підприємства.

Цілі, сформульовані для інтегрованого підприємства повинні враховувати або базуватись на цілях окремих підрозділів. І на цьому етапі відбувається їх взаємне корегування. При цьому слід наголосити, що цілі інтегрованого підприємства стають більш амбіційними саме за рахунок здійснення інтеграційних операцій.

Далі є визначення мотивів, які спонукають підприємства до інтеграції. Головною умовою є досягнення ринкової рівноваги, тобто такої симетричності процесів, що збалансовує деструкцію і відновлення, розпад і з'єднання, розподіл та інтеграцію.

Стабільний розвиток підприємства характеризує процес його зростання, постійність і безперервність його змін в направленості вдосконалення з метою переходу підприємства в іншу інтеграційну форму діяльності. Інтеграція на різних рівнях економіки стає однією з найважливіших тенденцій розвитку сучасного світу.

Детальні дослідження рівнів інтеграції показали, що на макрорівні (транскордонне співробітництво) інтеграція економічної діяльності впливає на поліпшення більшості показників соціально-економічного розвитку держави, тим самим підтримуючи збільшення інвестицій в економіку.

Досліджуючи процеси регіональної інтеграції (мезорівень - регіоналізація економіки), варто відзначити, що вона здійснюється в різних формах:

- шляхом виділення адміністративних регіонів всередині країни (регіоналізація зверху);
- організації самокерованої громади або поява нового регіону всередині існуючої адміністративної схематизації, відмінного від оточуючих (регіоналізація знизу);

- формування транскордонних регіонів і блоків країн або асоціацій регіонів (контрактно-горизонтальна регіоналізація).

На мікрорівні (з точки зору підприємств - горизонтальна та вертикальна інтеграція суб'єктів господарювання) інтеграцію необхідно розглядати як процес взаємодії внутрішніх елементів, так і як процес співпраці самого підприємства з зовнішнім середовищем та іншими бізнес-партнерами для отримання конкурентних переваг. Інтеграція підприємств національної економіки сприятиме:

- досягнення збалансованої діяльності протягом всього життєвого циклу підприємства;

- пошук нових еквівалентних сфер застосування капіталу у зв'язку з пере нагромадженням його у традиційних галузях, що сприяє синергетичному ефекту шляхом розширення підприємством частки ринку;

- завоювання нових сегментів ринку;

- вирішення проблем недостатності ресурсів, тим самим досягнення вищого рівня конкурентоспроможності;

- можливість зниження ризиків втрати капіталу та прибутковості при реалізації інноваційних рішень, тим самим досягнення фінансової сталості;

- максимальне використання виробничих потужностей та їх збереження;

- використання альтернативних видів сировини, матеріалів, технологій, енергетичних ресурсів, що сприяє диверсифікації бізнесу, створенню нових робочих місць, підвищенню кваліфікаційного рівня потенціалу тощо;

- підприємства роблять свій внесок у покращення суспільства та збереження (відтворення) довкілля, що, у свою чергу, веде до розвитку нового партнерства та нових сфер взаємовідносин, а саме до результативного соціального діалогу, набуття нових умінь і навичок, рівноправних можливостей тощо.

- встановлення ефективних бізнес-зв'язків між підприємствами за технологічним ланцюгом;

- досягнення збалансованої діяльності протягом повного життєвого циклу;

- зниження витрат за рахунок збільшення масштабів виробництва і підвищення цінової конкурентоспроможності;

- накопичення капіталу для інноваційного розвитку та досягнення відповідного положення на ринку;

- створення сприятливих умов для диверсифікації виробництва, яка забезпечує гнучкість реакції на зміни у зовнішньому середовищі підприємства і можливості маневрування ресурсами;

- міжнародна співпраця або транскордонне співробітництво;

- освоєння нової продукції, робіт, послуг на основі нових форм інтеграції для задоволення нових потреб.

Отже, в умовах інтеграційних процесів відбувається перетин інтересів держав, підприємств та інших суб'єктів господарювання, що призводить до стану невизначеності та виникнення ризиків. Для прогнозування прибутку підприємства та подальшого його ефективного розвитку необхідно застосовувати не лише загальні методи розрахунку ризику, а й вміти мінімізувати невизначеність, оскільки при яких обставинах вона повністю не зникає. В умовах невизначеності ризикувати необхідно обдуманно, тобто збільшувати прибуток, коли підприємство працює ефективно, та зменшувати втрати, коли підприємство збиткове або не має достатньої кількості будь-яких ресурсів.

#### Список використаних джерел:

1. Савчук, Л.М. (2016). *Управління інноваційною, інвестиційною та економічною діяльністю інтегрованих об'єднань та підприємств*: монографія. Дніпропетровськ: Пороги.
2. Зянько, В.В. (2015). *Інноваційна діяльність підприємств та її фінансове забезпечення в умовах транзитивних змін економіки України*: монографія. Вінниця : ВНТУ.

### ТЕНДЕРНА ОСНОВА ПРОВЕДЕННЯ ЗАКУПІВЕЛЬ ЯК ІНСТРУМЕНТ ДОБРОСОВІСНОЇ КОНКУРЕНЦІЇ НА РИНКУ

**Гринів Н.Т.,**

к.е.н., доцент, доцент кафедри маркетингу і логістики

Національний університет «Львівська політехніка», м. Львів, Україна

**Наконечна Т.В.,**

к.е.н., доцент кафедри маркетингу і логістики

Національний університет «Львівська політехніка», м. Львів, Україна

**Гітайло В.А.,**

здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

Національний університет «Львівська політехніка», м. Львів, Україна

Важко уявити розвиток економічного процвітання держави без повноцінного функціонування механізму проведення прозорих державних закупівель, котрий здатний забезпечити безперервну взаємодію між всіма учасниками економічної системи на макроекономічному рівні. Оскільки основною функцією держави є економічний розвиток, державні закупівлі є дієвим інструментом, який може забезпечити певну економічну трансформацію.

Під тендерними торгами розуміють узгоджений змагальний процес між пропозиціями різних учасників, або ж конкурс, який проводиться з метою відбору найкращої, відповідно до економічної вигоди, пропозиції (Батенко,

2004). За типами предметів закупівель Державні тендери в Україні поділяють на такі, що відносяться до: товарів; послуг; робіт. Також закупівлі класифікуються за рівнем вартості товарів, послуг та робіт. Гранична вартість («пороги») та порядок здійснення «надпорогових» закупівель визначаються нормами Закону України №922 «Про публічні закупівлі».

Метою Закону України «Про публічні закупівлі» є забезпечення ефективного та прозорого здійснення закупівель, створення конкурентного середовища у сфері публічних закупівель, розвиток добросовісної конкуренції та запобігання проявам корупції у цій сфері.

Тендерний процес є одним з етапів закупівельного процесу. Тендерна основа закупівель складається з таких етапів:

- подача заявок;
- проведення аукціону;
- оцінка пропозицій та визначення переможця;
- укладання угоди.

Відповідно до статті 25 Закону України «Про публічні закупівлі» тендерна пропозиція подається в електронному вигляді через електронну систему закупівель. Документ з тендерною пропозицією подається в електронному вигляді шляхом заповнення електронних форм з окремими полями, де зазначається інформація про ціну, інші критерії оцінки (у разі їх встановлення замовником), інформація від учасника про його відповідність кваліфікаційним критеріям, вимогам, визначеним у статті 17 Закону України «Про публічні закупівлі» в тендерній документації, та завантаження необхідних документів, що вимагаються замовником у тендерній документації. Завантаження необхідних документів, що вимагаються замовником у тендерній документації, здійснюється учасниками до закінчення строку подання тендерних пропозицій (Закон України, 2021).

У момент оголошення аукціону електронна система розкриває ціни, пропонувані учасниками, й сортує їх по зменшенню. Аукціон проходить у три етапи. На кожному з них учасники в порядку, який визначено заздалегідь, знижують ціни до такого рівня, який можуть собі дозволити. Кожен з наступних етапів аукціону розпочинається з найбільшої цінової пропозиції попереднього.

Після третього етапу ставок система робить всі пропозиції публічними для учасників. Розкриваються ціни, умови надання предмету закупівлі, а також документи, які підтверджують кваліфікацію потенційних виконавців. На основі цих даних замовник здійснюватиме оцінку пропозиції. Оцінка тендерних пропозицій повинна проводитись тендерним комітетом Замовника. Головним критерієм оцінки пропозиції для замовника є економічна вигода.

Фінальний етап – підписання угоди. Якщо ні в кого немає скарг, сторони підписують угоду та починають співпрацю. На цьому торги закінчуються.

Завдяки тому, що в Україні існує система Прозорро, спостерігати за ходом та результатами торгів можуть не лише учасники, а будь-хто.

Проведення державних закупівель під наглядом громадськості сприяє боротьбі з корупцією, надає шанс на розвиток малому та середньому бізнесу.

Використання стандарту відкритих даних у процесі закупівель забезпечує доступність інформації, таким чином позитивно впливаючи на рівень сприйняття прозорості влади.

Від березня 2020 року задля боротьби з COVID-19, замовники можуть купувати необхідні ліки та обладнання у постачальників за спрощеною процедурою. Закупівлі, які спрямовані на протидію з коронавірусом замовники будуть проводити поза системою Прозорро, тобто укладається прямий договір. Та не зважаючи на те, що тендера можуть проводитись не в системі Прозорро, вся інформація про укладені договори за їх результатами все одно повинна бути у відкритому доступі в системі. За результатами таких тендерів замовники зобов'язані завантажувати у систему Прозорро звіти про укладені договори та їх виконання.

#### **Список використаних джерел:**

1. Батенко, Л.П., Загородніх, О.А., Ліщинська, В.В. (2004). *Управління проектами*: навч. посіб. К.: КНЕУ.
2. Закон України «Про публічні закупівлі». (2021, Жовтень 20), підстава - 1756-ІХ.

## **УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ВАНТАЖОПЕРЕВОЗОК У МАСШТАБІ УКРАЇНСЬКОЇ ТРАНСПОРТНОЇ ЛОГІСТИКИ**

### **Гуржій Н.М.**

д.е.н, доцент, професор кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики

Запорізький національний університет, м. Запоріжжя, Україна

### **Потапенко А.О.,**

здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

Запорізький національний університет, м. Запоріжжя, Україна

У наш час, час світового економічного застою та геополітичної кризи, одне з чільних місць повинне займати привертання увагидержави та підприємців до покращення процесу перевезень, збільшення їх обсягів, створення всіх умов для покращення умов економічної діяльності пасажиро- та вантажоперевізників та фахівців-експедиторів.

За визначенням, транспортна логістика - це методологія організації, оптимізації та раціоналізації вантажних потоків та їх обробки в спеціалізованих логістичних центрах, котрасприяє збільшенню ефективності вантажопотоків, зниженню витрат різного характеру, допомагаючи при цьому компаніям-перевізникам товарів та пасажирів модернізуватися, по максимуму

відповідаючи постійно якісно та кількісно зростаючим запитам ринку (Стоколяс, 2014).

Проблема розвитку транспортної логістики в Україні стоїть гостро: державні підприємства та акціонерні товариства, пов'язані з транспортуванням та експедицією людей та товарів, інвестують у ремонт транспортних засобів недостатньо, щоб підтримувати чималу частину власного транспорту у робочому стані.

Лише мала частина обладнання українських підприємств-перевізників має стандартизовані за всіма міжнародними рекомендаціями характеристики; більша ж частина була передана у спадщину від СРСР та досі не має новітнього устаткування як програмного, так і загально технічного (Яцюта, 2016). Найголовніша ж проблема - застарілість або повна відсутність розуміння того, якою транспортна логістика має бути насправді; більшість працівників українських підприємств не бажає знаходити нову професійну інформацію та залишається при своїй думці (Устенко, 2015).

Іноземний досвід, в свою чергу, демонструє, що лише використання нових технологій забезпечення процесів перевезень, які відповідають за всім критеріям світових стандартів, впровадження і закріплення логістичного мислення у персоналу підприємств (Стоколяс, 2014).

Якою б зрозумілою методологія не була, але беручи приклад з системи транспортного потоку та вантажоперевезень у країн-сусідів, українські підприємства не проводять адаптацію іноземної моделі вантажо- та пасажироперевезень під себе, використовуючи методологію без її розуміння, та не підготовляють спеціалістів, котрі будуть розуміти обидві моделі та корелювати ними в залежності від ситуацій, що трапляються на підприємствах. Тому, для використання повного потенціалу даної системи на території України, працівники українських компаній повинні перейняти у міжнародних партнерів здатність до колективного логістичного мислення.

Підвищенню ефективності транспорту в сфері вантажоперевезень України сприятиме зниження енергоємності транспортної роботи, використання нових джерел енергії і створення нових транспортних засобів (Яцюта, 2016) та проведення просвітницької діяльності серед працівників підприємств в сфері транспортної логістики та створення логістичного світогляду у працівників підприємств (Устенко, 2015).

Удосконалення технологій можливе за рахунок зниження ресурсоємності транспорту, зростання його безпеки, ергономічності та екологічності з та виконання програм розвитку виробництва конкурентоспроможних транспортних засобів.

Це означає, що однією з головних умов підвищення ефективності та конкурентоздатності транспорту є підвищення технічного рівня транспортних засобів та устаткування, а також застосування сучасних перевізних, управлінських і інформаційно-телекомунікаційних технологій (Стоколяс, 2014).



Також транспортні засоби для пасажирських перевезень, пасажирські термінали повинні мати спеціальне обладнання, яке забезпечить їх доступність для пасажирів з обмеженими фізичними можливостями. Таким чином, водночас з транспортною логістичною інфраструктурою буде розвиватися і загальна.

Використання принципів транспортної логістики передбачає їхнє осмислення, адаптацію під кожне окреме підприємство та жагу співробітників до пізнання нових способів і засобів їхнього вдосконалення. Задля просунення нового типу мислення персоналу підприємств потрібно проводити спеціальні тренінги для кожного відділу та в першу чергу для працівників відділу логістики, виділяючи на це певні кошти і час з робочого плану. Також зайвим не виявиться створення атмосфери змагання у співробітників на кшталт іноземного способу стимуляції креативу у працівників: кожен, хто самостійно винаходить та пропонує нові ідеї, котрі зможуть вдосконалити транспортний логістичний процес, отримує грошову винагороду або можливість поїхати у відпустку туди, куди працівник сам захоче (Устенко, 2015).

Залучення до процесу транспортної логістики іноземних фахівців, які зможуть пояснювати основи та нюанси логістичною сфери вітчизняним працівникам, а у майбутньому співпрацювати з нашими освіченими фахівцями, є одним із самих значущих способів покращення української національної логістичної системи (Стоколяс, 2014). Застосування вищеназваних дій у рамках сфери транспортної логістики України позитивно вплине на зростання показників ефективності товаро- та пасажироперевезень на українській території та на розвиток державних та приватних підприємств цього сектору.

#### **Список використаних джерел:**

1. Яцюта, О. (2016). Транспортно-логістична система України в умовах європейської інтеграції. *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право*. № 3. 89-99.
2. Устенко, М.О. (2015). Актуальність формування транспортно-логістичних систем в умовах євроінтеграції. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. Вип. 49. 207-210.
3. Стоколяс, В.С. (2014). Ефективність транспортної логістики як складової логістичної системи. *Ефективна економіка*. Вип. 7. 81-92.

### **ОСОБЛИВОСТІ РОЗВИТКУ ІННОВАЦІЙНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА В УМОВАХ ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ ТА ПІДТРИМКИ**

**Дачій О.І.,**

д.е.н., професор, завідувач кафедри фінансів, банківської та страхової справи

ПрАТ «ВНЗ «Міжрегіональна академія управління персоналом», м. Київ, Україна

**Пирог В.В.,**

здобувач третього (доктор філософії) рівня вищої освіти

ПрАТ «ВНЗ «Міжрегіональна академія управління персоналом», м. Київ,  
Україна

Аналіз різних підходів в економічній літературі до визначення місця інноваційного підприємництва в економіці показав: практично всі вчені схиляються до думки про те, що інноваційне підприємництво являє собою певне коло власників, які в значній мірі визначають соціально-економічний і політичний рівень розвитку країни (Андрющенко, Рожко, Теплюк, Семинишина, Карташов, Лезіна, 2020). Так, інноваційне підприємництво є найбільш гнучкою формою ділового життя. Саме в цьому секторі економіки створюється основна маса ідей, яка є живильним середовищем для середнього та великого бізнесу, який доповнюється можливостями інноваційного підприємництва. Виступаючи одночасно в ролі споживачів та виробників споживчих товарів й послуг, інноваційні підприємницькі структури мають можливість чуйно і своєчасно реагувати на мінливу кон'юнктуру ринку. Вчені-економісти одностайні в твердженні, що для розвитку підприємництва, особливо інноваційного, яке в свою чергу необхідно для зростання національної економіки в цілому, потрібні державне регулювання та підтримка (Мамонов, Троян, 2019). Під системою державного регулювання і підтримки інноваційного підприємництва ми розуміємо економічне правове та організаційне забезпечення середовища для його сталого розвитку (Беглиця, Антонова, Козлова, Дацій, Дацій, 2021).

Створення механізму державного регулювання і підтримки інноваційної підприємницької діяльності переслідує наступну дворівневу ієрархію цілей. Загальні цілі: підтримка, регулювання та розвиток конкурентних засад в економіці; забезпечення рівних умов й шансів для успішного початку інноваційного бізнесу будь-якого суб'єкта; сприяння розв'язанню проблем зайнятості; підтримка та розвиток інноваційних процесів тощо. Узагальнюючі (спеціальні) цілі: створення сприятливих загальних умов для інноваційної підприємницької діяльності; підтримка інноваційного підприємництва в різних регіонах країни й секторах економіки, що відрізняються низьким рівнем розвитку і несуть тягар соціальних проблем; полегшення доступу інноваційного підприємництва до особливо коштовних і дефіцитних ресурсів; зниження трансакційних витрат, обумовлених недосконалим функціонуванням кредитно-фінансової системи, інформаційної інфраструктури; скорочення частки тіньового обігу; стимулювання кооперації між різними формами інноваційного підприємництва.

Реалізація зазначених цілей передбачає дотримання певних принципів функціонування державного механізму регулювання та підтримки інноваційного підприємництва: цілісність, системність протекціонізм, селективність, координація різних рівнів управління тощо. Цілісність і

системність державного регулювання і підтримки інноваційного підприємництва забезпечуються за допомогою розмежування сфери застосування адміністративних і економічних методів регулювання; побудови організаційних структур управління на основі розмежування повноважень, прав і відповідальності різних органів державної влади.

Протекціонізм обумовлений тим, що інноваційне підприємництво, як правило, не здатне самотійно конкурувати з великим бізнесом. Селективність регулювання та підтримки інноваційного підприємництва спрямована на реалізацію певних державних пріоритетів, сприяє подоланню недосконалості ринкових умов для цього сектора економіки. Координація різних рівнів управління (державного та регіонального рівнів) вимагає врахування зазначених цілей та заходів щодо їх найбільш ефективного досягнення на відповідному рівні.

Державна підтримка інноваційної підприємницької діяльності полягає в створенні правового, податкового та адміністративного середовища, що сприяє активізації інноваційного підприємництва, створення нових робочих місць і підвищення добробуту залучених до нього верств населення. Як свідчать дослідження (Андрющенко, Рожко, Теплюк, Семинишина, Карташов, Лезіна, 2020), основними ефективно діючими механізмами державної підтримки інноваційного підприємництва є наступні: гарантійний; мікrokредитування (мікрофінансування); субсидування процентної ставки; комбіновані. Поряд з цими механізмами державної підтримки доцільно рекомендувати отримання додаткових ресурсів інноваційному сектору за допомогою взаємного кредитування, лізингу та франчайзингу.

Аналіз теоретичних основ державної підтримки інноваційного підприємництва показує, що основне завдання держави полягає не тільки в наданні фінансової допомоги – це лише засіб (Мамонов, Троян, 2019). Вона значно ширше – створення найбільш сприятливого економічного середовища, в якому здійснюється інноваційна підприємницька діяльність. Бюджетні кошти повинні використовуватися виключно на заходи, які в рамках державної програми підтримки інноваційного підприємництва спрямовані на зміну умов цього сектора економіки. Для фінансової допомоги окремим інноваційним підприємницьким структурам необхідно розробляти конкретні дієві механізми фінансування і кредитування.

В Україні в умовах розвитку ринкових відносин виконання державних функцій і надання державних послуг нерозривно пов'язане з рівнем соціально - економічного розвитку країни і регіонів. Держава вирішує завдання забезпечення безпеки, створення гарантованого рівня та якості життя, відтворення людських ресурсів, які інноваційний підприємець вирішити не може й не повинен. Проте, перед державою, перед громадським сектором економіки, також як і перед інноваційним підприємцем, стоїть завдання пошуку та реалізації економічно ефективних механізмів, що дозволяють, враховуючи дефіцит фінансово-інвестиційних ресурсів, що існує, підвищити

конкурентоспроможність національної економіки в умовах мінімізації бюджетних витрат. Разом з тим ми спостерігаємо, що процес витрачання державних коштів для підтримки перспективних проектів та програм розвитку інноваційних підприємств характеризується не тільки неадекватністю його обсягів станом матеріально-технічної бази інноваційних підприємств, структурними особливостями та пріоритетами окремих регіонів, а й вираженою нестабільністю, що свідчить про відсутність стійких джерел інноваційного зростання, дефіцит фінансово-інвестиційних ресурсів, неадекватність і непослідовність державної інноваційної політики.

В цей час ще недостатньо повно вивчені специфічні проблеми оцінки економічної ефективності державної інноваційної політики в плані розвитку інноваційних підприємств і її впливу на соціально-економічний розвиток країни та регіону, що з урахуванням актуальності проблеми й обумовлює актуалізувати надалі розгляд питань доказів необхідності державної підтримки інноваційних підприємств.

#### Список використаних джерел:

1. Andriushchenko, K., Rozhko, O., Teplyuk, M., Semenyshyna, I., Kartashov, E., Liezina, A. (2020). Digital Literacy Development Trends in the Professional Environment. *International Journal of Learning, Teaching and Educational Research*. Vol. 19, No. 7, 55-79. URL:<https://doi.org/10.26803/ijUer.19JA>.
2. Mamonov, K. And Troian, V. (2019). Theoretical and methodological approaches to brand assessment of construction enterprises. *Investytsiyi: praktyka ta dosvid*. Vol. 20, 24-28. DOI:10.32702/2306-6814.2019.20.24
3. Beglytsia, V., Antonova, L., Kozlova, L., Datsii, O., & Datsii, N. (2021). System of concepts communications of state institutions and society as the basis of national security and socio-economic stability. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*, 3(38), 54-556. <https://doi.org/10.18371/fcaptr.v3i38.237487>

## ОЦІНЮВАННЯ РИЗИКІВ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА

**Дейнега І.О.,**

д. е. н, професор, завідувач кафедри економіки та управління бізнесом  
Рівненський державний гуманітарний університет, м. Рівне, Україна

**Коханевич Т.П.,**

викладач кафедри економіки та управління бізнесом

Рівненський державний гуманітарний університет, м. Рівне, Україна

Діяльність сучасного підприємства пов'язана з формуванням та використанням фінансових ресурсів, яка супроводжується чисельними ризиками і створює реальні загрози щодо досягнення ним цільових результатів

власної діяльності та необхідного рівня фінансової безпеки. Пандемія коронавірусу COVID-19 – це найбільше випробування, з яким зіткнувся світ із часів Другої світової війни. В умовах пандемії наростає макроекономічна нестабільність. За таких обставин значна кількість організацій туристичної індустрії втратила свій бізнес та стала банкрутами. Відповідно діяльність будь-якого туристичного підприємства супроводжується великою кількістю різноманітних ризиків, що потребують детального вивчення, виявлення характеристик і складання класифікацій. Ризики мають місце протягом усього процесу виробництва туристичних послуг. Тому для збереження досягнутого та планомірного розвитку туристичного бізнесу потрібно своєчасно розпізнавати та реагувати на ознаки і прояви ризику.

Ризик у туристичній діяльності – це ймовірність того, що підприємство зазнає збитків або витрат, якщо прийняте управлінське рішення не здійсниться, а також якщо при прийнятті цих рішень були допущені прорахунки чи помилки. Таке поняття закладено в самій сутності підприємницької діяльності, оскільки підприємець самостійно розпоряджається засобами виробництва, вибирає сферу діяльності, але не завжди діє правильно. В ринкових умовах він постійно конкурує з іншими підприємцями і немає гарантії, що вийде переможцем (Школа та ін., 2007).

Основними принципами формування методичного підходу до оцінювання фінансових ризиків туристичного підприємства є: точність; визначеність; простота; інформативність; цільова орієнтація; системність; доступність і достовірність вхідної інформації; здійснення оцінювання в часі (Джерелюк, 2018).

Інформаційною базою оцінки складають дані первинної управлінської, статистичної документації, бухгалтерської та фінансової звітності, а також дані, отримані зі стандартизованих опитувальних листів та персональних інспекційних відвідувань відділів підприємства тощо.

Оцінювання ризиків здійснюється поетапно. На першому етапі визначається ймовірність можливого настання ризикової ситуації по кожному виду виявлених ризиків. Вибір окремих методів оцінки визначається наступними факторами: видами ризиків; повнотою та достовірністю інформаційної бази, сформованої для оцінки рівня ймовірності різних ризиків; рівнем кваліфікації фінансових ризик-менеджерів; можливістю залучення до оцінки кваліфікованих експертів. На цьому ж етапі виокремлюється група ризиків підприємства, ймовірність реалізації яких визначити неможливо.

На другому етапі визначається розмір можливих фінансових втрат при настанні ризикової події. Як максимально можливий збиток від здійснення фінансової операції або визначеного виду фінансової діяльності без врахування можливих дій із нейтралізації негативних наслідків ризику. Збиток виражається сумою втрати очікуваного прибутку, доходу чи капіталу, пов'язаного із здійсненням фінансової операції при найгіршому сценарії розвитку події.

Методика оцінки розміру можливого збитку повинна враховувати як прямі, так і непрямі збитки підприємства.

Розмір можливих фінансових втрат обумовлюється характером здійснення фінансових операцій, об'ємом задіяних в них активів та максимальним рівнем амплітуди коливання доходів при відповідних видах ризиків. На основі цього проводиться групування фінансових операцій за розміром можливих фінансових втрат.

У фінансовому менеджменті використовується наступне групування фінансових операцій за зонами ризику з позицій можливих фінансових втрат при настанні ризикового випадку: безризикова зона; зона допустимого ризику; зона критичного ризику; зона катастрофічного ризику. Результати такого групування дозволяють оцінити рівень концентрації фінансових операцій в різних зонах ризику за розміром можливих фінансових втрат. Для цього визначають питому вагу окремої фінансової операції у кожній із відповідних зон ризику. Виділення операції із високим рівнем концентрації у найбільш небезпечних зонах (катастрофічного або критичного ризику) дозволяє розглянути їх як об'єкт підвищеної уваги в процесі подальшого управління ризиками.

На третьому етапі із врахуванням ймовірності настання ризикового випадку та пов'язаного з ним можливих фінансових втрат визначається загальний рівень ризику по окремим фінансовим операціям або видам фінансової діяльності підприємства.

Економіко-статистичні методи становлять основу проведення оцінювання рівня фінансового ризику. На практиці розмір можливих фінансових втрат виражається зазвичай абсолютною сумою, а ймовірність виникнення фінансового ризику – одним з коефіцієнтів виміру цієї ймовірності (коефіцієнтом варіації, бета-коефіцієнтом тощо), відповідно рівень фінансового ризику при його розрахунку за даним алгоритмом буде виражений абсолютним показником, що істотно знижує базу його порівняння при розгляді альтернативних варіантів.

Експертні методи оцінювання рівня фінансового ризику застосовуються у тому випадку, якщо на підприємстві відсутні необхідні інформативні дані для здійснення розрахунків економіко-статистичними методами. Ці методи базуються на опитуванні кваліфікованих фахівців з наступною математичною обробкою результатів цього опитування. У процесі експертного оцінювання кожному експерту пропонується оцінити рівень можливого ризику, опираючись на певну бальну шкалу.

Аналогові методи оцінки рівня фінансового ризику дозволяють визначити рівень ризиків за окремими найбільш масовими фінансовими операціями підприємства. При цьому для порівняння може бути використаний як власний, так і зовнішній досвід здійснення таких операцій. Методичний інструментарій формування необхідного рівня дохідності фінансових операцій з урахуванням

фактора ризику дозволяє забезпечити чітку кількісну пропорційність цих двох показників у процесі управління фінансовою діяльністю підприємства.

Для оцінки фінансового ризику підприємства доцільним буде провести експрес-аналіз, який полягає у розрахунку наступних коефіцієнтів: абсолютної ліквідності; поточної ліквідності; заборгованості; маневрування; автономії; фінансової незалежності. Але через недостатню інформативність доцільно проводити ще комплексний аналіз платоспроможності, ліквідності та фінансової стійкості. Деталізуючи, можна додати наступні коефіцієнти: критичної ліквідності; постійного активу; забезпеченості оборотних активів власними засобами; співвідношення оборотних та необоротних активів, а також розмір чистих оборотних активів. Непрямою характеристикою ризиків є рівень ліквідності балансу підприємства.

Після ідентифікації та оцінки ризиків туристичного підприємства складається карта ризиків – потужний аналітичний інструмент, що дозволяє візуалізувати ризики підприємства і розмістити їх за пріоритетністю. В багатьох випадках вона є базою формування економічної цінності підприємства. Побудова карти ризиків може відбуватися як в рамках запровадження системи управління ризиками на рівні всієї організації, так і для вирішення відокремленого кола задач з управління ризиками. В залежності від задач і застосовуваної методології, підприємство отримує і певні переваги та вигоди.

Отже, для успішного існування туристичного підприємства в нинішніх умовах високого ступеня невизначеності, макроекономічної нестабільності, посиленої конкуренції необхідно правильно ідентифікувати ризики, оцінити їх ступінь і вміти правильно управляти, щоб досягти більш ефективних результатів або взагалі не втратити свій бізнес.

#### **Список використаних джерел:**

1. Школа, І. М., Ореховська, Т. М., Корольчук, О. П. et al. (2007) *Розвиток туристичного бізнесу регіону*. Чернівці : Книги–ХХІ.
2. Джерелюк, Ю.О. (2018) *Оцінювання внутрішньої антикризової стійкості туристичного підприємства*. Глобальні та національні проблеми економіки. Вип. 21. 260-265.

## **СУЧАСНІ ІНСТРУМЕНТИ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ОПЕРАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТРАНСПОРТНИХ ПІДПРИЄМСТВ**

**Жулин О.В.,**

к.е.н., доцент, доцент кафедри фінансів, обліку і аудиту  
Національний транспортний університет, м. Київ, Україна

**Гуцалюк О.І.,**

здобувач третього (аспірантського) рівня вищої освіти, асистент кафедри кафедри фінансів, обліку і аудиту

Національний транспортний університет, м. Київ, Україна

Останні два роки в світі пандемія COVID-19, яка призводить до економічної кризи країн. Пандемія не обійшла стороною економіку України, вона призвела до економічної кризи майже всі галузі, в тому числі транспортних підприємств. У 2019 році на три місяці і у 2021 році на місяць ринок транспортних послуг зупинився, а після його відкриття обсяги перевезень стали суттєво нижчі за аналогічний період. Даний фактор значно знизив дохід від наданих послуг і це призвело до зменшення операційної діяльності підприємств.

Десять відсотків підприємств припинили повністю свою діяльність. Підприємства, які надають свої послуги зазнали величезних збитків.

Економічна криза, на фоні COVID-19, викликав колапс на ринку транспортних послуг: рухливість населення скоротилось, на ринку послуг змінилось розташування сил, поява нових вимог до транспорту змінили підходи до аналізу та оцінки характеристик послуг.

На сьогоднішній день для виходу транспортних підприємств з кризи існує потреба у розробці механізму антикризового управління операційної діяльності для визначення ймовірності настанні кризи, профілактика кризи, прогнозування її наслідків, впровадження методів антикризового управління, організація самого процесу операційної діяльності.

Для швидкого виходу з кризового стану транспортного підприємства потрібно запровадити інструментарій антикризового управління, який зможе забезпечити фінансову стійкість операційної діяльності, а також посилити інноваційний розвиток перевезень.

Сучасними інструментами антикризового управління операційною діяльністю транспортних підприємств є краудсорсинг, реінжиніринг, бенчмаркінг, даунсайзінг, антикризовий контролінг.

Наприклад, крауд – технології (краудсорсинг, краудфандинг) – це цікавий і ефективний інструмент для вирішення завдань бізнесу. Стратегія краудмаркетингу передбачає управління споживачем в мережесхвальних співтовариствах, комунікаційну модель управління споживачем в мережі та методи збуту в мережі Інтернет. Основним результатом стратегії краудмаркетингу є отримання клієнта-партнера. Взаємодії з іншими споживачами підсилює управлінський вплив компанії.

Краудсорсинг – це частина того, що Ерік фон Гіппель (англ. Eric von Hippel) називає «інновацією з розрахунку на користувача» (Панкрухин, 2011). Виробники покладаються на користувачів не тільки у питанні формулювання потреб, головне, у визначенні продуктів або послуг або їх вдосконалення, для того, щоб краще задовольнити потребу вимогливих споживачів.



Також доцільне впровадження реінжинірингу для ефективної роботи транспортного підприємства. Реінжиніринг - це фундаментальне переосмислення і радикальне перепроєктування бізнес-процесів з метою досягнення істотного поліпшення якості функціонування (Чковенко, 2004).

Мета реінжинірингу - це виживання в екстремальній ситуації. Він може дати істотне скорочення витрат, базу для розширення бізнесу, перехід на якісно новий технологічний рівень, готовність до впровадження інновацій та нововведень.

Бенчмаркінг – безупинний систематичний пошук і впровадження найкращих практик, що приведуть організацію до досконалішої форми. Дієвий інструмент для визначення становища компанії порівняно з іншими, подібними за розмірами та/або сферою діяльності, організаціями (Бублик, 2009).

Це робота по впровадженню кращого досвіду країн світу, організація нових підходів в управлінні перевезеннями.

Даунсайзинг – це діяльність по скороченню розмірів підприємства, що нею свідомо спрямовується. За цієї стратегії скорочується персонал, змінюється його організаційна структура і структура організаційного процесу, причому визначається спад виробництва, доходів і зменшення частки на ринку. Але це призводить до переважання діяльності підприємств. (Малахова, 2012)

На даний час необхідно удосконалити організаційну структуру управління, зарахунок створення відділу антикризового управління.

Антикризове управління, або кризовий менеджмент- це процес порятунку організації (об'єкта управління) від руйнівних впливів і створення умов для її розвитку (Хіт, 2002). Ці антикризові відділи повинні працювати постійно, навіть якщо економічна ситуація стабільна.

Таким чином для транспортних підприємств найбільш підходять всі перераховані інструментами антикризового управління операційною діяльністю. Краутсорсинг фінансово вигідний. Якщо при впровадженні аутсорсингу, де певні функції компанії передаються іншій організацією на підставі певного договору за гроші, то при впровадженні краудсорсингу платити ні за що не потрібно (або виплачуються мінімальні суми). Є такі фахівці-аматори, які неоплачувані або мало оплачувані, вони із задоволенням виконують всю необхідну роботу, створюють контент, займаються розв'язанням проблем або навіть проведенням досліджень.

Для транспортного підприємства потрібен «кардинальний» реінжиніринг, він доцільний, коли потрібно досягти різкого (стрибкоподібного) поліпшення показників діяльності компанії шляхом заміни старих методів управління новими.

Антикризовий контролінг для транспортних підприємств передбачає впровадження так званої моделі «ЗГРВ» (Запобігання, Готовність, Реакція і Відновлення), яка включає у себе наступні етапи дії: визначення ймовірних ризиків та потреб; проголошення політики, яка відобразить ті способи роботи з подібними ризиками і проблемами; обміркування, аналіз та створення

структури реагування кризового менеджера; пошук необхідних ресурсів, навичок та вмінь для роботи в кризових ситуаціях.

Все це може привести до кращих результатів на ринку транспортних послуг.

#### Список використаних джерел:

1. Хіт, Р. (2002). *Кризовий менеджмент для керівників*: пер. з англ. К.: Наук. Думка.
2. Панкрухин, А. (2011). Краудсорсинг - соблазнительный маркетинговый агрессор: принципы, содержание, технологии. *Практический маркетинг*. № 1. 43-47.
3. Яковенко, С.І. (2004). Реінжиніринг бізнес-процесів шляхом інформатизації управління на підприємствах України. *Актуальні проблеми економіки*. № 9 (39).
4. Бублик, М.І., Хім'як, М.М., Лібер, М.В. (2009). Бенчмаркінг як спосіб одержання конкурентних переваг. *Науковий вісник НЛТУ України*. Вип.19.5. 136-139.
5. Маховка, В.М. (2012). Процес, методи та функції антикризового управління на підприємстві. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Сер.: Економічні науки*. № 1. 219-225. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvpushk\\_2012\\_1\\_43](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvpushk_2012_1_43).

### СТРАТЕГІЧНЕ ПОЗИЦІОНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВ ТРАНСПОРТНО-ЛОГІСТИЧНОГО КОМПЛЕКСУ УКРАЇНИ НА ЄВРОПЕЙСЬКОМУ РИНКУ

**Зарубінська І.Б.,**

д.п.н., проф., професор кафедри логістики

Національний авіаційний університет, м. Київ, Україна

**Новак В.О.,**

к.е.н., проф., професор кафедри менеджменту зовнішньоекономічної діяльності підприємств

Національний авіаційний університет, м. Київ, Україна

**Данілова Е.І.,**

д.е.н., доцент, професор кафедри менеджменту зовнішньоекономічної діяльності підприємств

Національний авіаційний університет, м. Київ, Україна

Світ змінюється, а разом з ним змінюється характер діяльності суб'єктів господарської діяльності, незалежно від умов і масштабів впливу факторів зовнішнього середовища.

Охарактеризовано постійне зростання ролі авіаційного транспорту в економіці України. Навіть в умовах пандемії, спричиненої Ковід–19, збільшуються обсяги перевезень вантажів та пошти, що прискорює економічний розвиток та інтеграцію країни в світове співтовариство. Разом зі зростанням обсягів перевезень зростає і конкуренція на ринку як між авіакомпаніями, так і між різними видами транспорту (Новак, Гордієнко, Катерна, Матвеев, & Ільєнко, 2012).

Для з'ясування потенційних тенденцій та перспектив розвитку транспортно-логістичного комплексу здійснено цілий ряд досліджень, в тому числі, аналіз пасажирських перевезень українськими авіакомпаніями за роки незалежності України та розглянута динаміка середнього коефіцієнта завантаженості повітряних суден на внутрішніх і міжнародних авіалініях (Kyrylenko, Novak, Razumova, & Mostenska, 2020).

Доведено, що авіаційний транспорт посідає особливе місце в транспортній системі України і, за роки її незалежності, не враховуючи коронавірусної кризи 2020 р., на фоні загальної тенденції пасажирських перевезень транспортом загального користування до зменшення, практично, єдиний, демонстрував стійку позитивну динаміку розвитку, як представлено на рис.1 (Kyrylenko, Novak, Razumova, & Mostenska, 2020).

Рівень розвитку транспортно-логістичного комплексу держави є однією з найважливіших ознак її технологічного прогресу. Транспортна система стає базисом для ефективного входження України до світового співтовариства і зайняття в ньому місця, що відповідає рівневі високорозвиненої держави.

Встановлені тенденції розвитку пасажирських і вантажних перевезень різними видами транспорту в Україні (Kyrylenko, Razumova, Ihnatiuk, & Novak, 2018), дозволили розглянути окремі питання перспективного розвитку.

Слід зазначити, що перед реалізацією вибору стратегічного позиціонування транспортному підприємству необхідно обрати стратегічний напрям своєї діяльності, визначивши його за результатами аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища функціонування.

Здійснений аналіз зовнішнього середовища функціонування сучасного транспортного підприємства дозволив виявити можливості, якими воно може скористатися, та основні загрози, для запобігання яким менеджмент підприємства має розробляти ефективні заходи.

На основі досліджень основних причин, які негативно впливають на діяльність транспортних підприємств, авторами запропоновано заходи, спрямовані на їх усунення та підвищення конкурентоспроможності на міжнародному ринку.



**Рис. 1. Обсяги перевезень пасажирів українськими авіакомпаніями за 2003–2019 рр.**

Джерело: (Kyrylenko, Novak, Razumova, & Mostenska, 2020)

У такий спосіб транспортне підприємство може реалізувати концепцію стратегічного позиціонування в межах системи стратегічного управління, здійснюючи свою діяльність за будь якою стратегією, створивши і забезпечивши конкурентні переваги, які є надійно захищеними і пристосованими до майбутнього розвитку та стійкі засоби диференціації.

Враховуючи те, що однією з особливостей позиціонування є комплексне сприйняття споживачем якості наданих транспортних послуг, можна стверджувати, що воно більш характерне для довгострокової стратегії, адже стратегію позиціонування не можна здійснити за короткостроковий період.

Проведені дослідження дозволяють зробити висновок про те, що реалізуючи концепцію стратегічного позиціонування в межах системи стратегічного управління, сучасне транспортне підприємство може здійснювати свою діяльність за будь якою стратегією, створивши і забезпечивши конкурентні переваги, які є надійно захищеними і пристосованими до майбутнього розвитку.

**Список використаних джерел:**

1. Новак, В., Гордієнко, В., Катерна, О., Матвеев В. & Ільєнко, О. (2012). *Взаємодія аеропорту з транспортними підприємствами: організація та управління*. К.: Кондор.
2. Kyrylenko, O., Razumova, E., Ihnatiuk, V., & Novak V. (2018) Strategic areas of development the railway industry in the conditions of eurointegration processes. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. Харків: ХУБС, Т.2. № 25. 332-340.
3. Kyrylenko, O., Novak, V., Razumova E., & Mostenska, T. (2020). Aviation transport development trends in Ukraine. *Economy. Finances. Right*. 2020. №11/2, 46-52
4. Official site of State Statistics Service of Ukraine. (2017, 2018, 2019, 2020), Retrieved May 17, 2021, from: <http://ukrstat.gov.ua>.
5. Official site of the Delegation of Ukraine to the European Union and the European Atomic Energy Community (2017). Retrieved May 17, 2021, from: <http://ukraine-eu.mfa.gov.ua/ukraine-eu/sectoral-dialogue/transport>.



With the support of the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union

Матеріал публікації підготовлено в рамках виконання в Національному авіаційному університеті Міжнародного Проекту Жан Моне: Транспортна політика ЄС

**АКТУАЛЬНІ ЧИННИКИ МОДЕРНІЗАЦІЇ ВІТЧИЗНЯНОГО  
РИНКУ ТОВАРІВ І ПОСЛУГ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ**

**Захарчин Р.М.**

к.е.н., доцент, доцент кафедри управління та експертизи товарів  
Львівський національний університет імені Івана Франка, м. Львів,  
Україна

На шляху розроблення стратегії діяльності, підприємства, котрі прагнуть успіху та стійкої конкурентноздатності, аналізують не лише стан профільного ринку, але і сучасну філософію та вектори розвитку бізнесів, економічне середовище, простежують актуальні тренди ведення підприємницької діяльності та адаптують їх до практики власного господарювання.

Орієнтуючись на нові тенденції зумовлені частковими обмеженнями активності споживачів у зв'язку з світовою пандемією змінюється економічне середовище, змінюється і ринок товарів та послуг.

Серед важливих, першочергової ваги чинників, що сприятимуть комерційному успіху сучасних підприємств сфери обслуговування, на нашу думку, варто виділити такі, які спроможні за рахунок взаємопов'язаності та

синергії вирішувати поточні та перспективні завдання, з врахуванням сучасних суспільних викликів.

Стратегія конкурентної боротьби диктує необхідність всесторонньої обізнаності в будь якій діяльності. Підприємництво на ринку надання якісних товарів та послуг вимагає від її суб'єктів оперативного моніторингу та аналізу сучасних трендів бізнесу. Це і тренди в царині самих товарів і послуг та їх супроводу, це і тренди поведінки споживачів, це і поява нових товарних брендів, це і тренди форм і методів обслуговування. Архіважливим, з об'єднувальним характером, виступає тут «людський фактор» (персонал з високою професійною підготовкою) – як чинник забезпечення наведених складових. І тут має вирішальне значення якісна професійна вища освіта.

Поведінка споживача визначається як сукупність дій, пов'язаних з придбанням, використанням і розпорядженням товарами і послугами разом з рішенням, які передують і обумовлюють ті дії (Ларіна, 2014). Нові тенденції в поведінці споживачів підтверджують численні вітчизняні і закордонні дослідження. «Зміни, які відбуваються в поведінці споживачів, становлять істотну передумову для їхнього урахування в маркетингових діях» (Баранова, 2013), в підприємницькій діяльності, оскільки впливають на формування нового економічного середовища, з новими підходами та «правилами гри».

Сучасного споживача характеризують незалежність вибору, усвідомленість та впевненість у своїх діях, ігнорування стереотипів, мобільність зміни смаків, обізнаність та пріоритетність дотримання своїх прав.

Такі переваги споживача, а окрім цього достатнє насичення ринку товарною масою, вимагає від виробників товарів та продуцентів послуг безперервної гнучкості, органічного пристосовування до вимог і очікувань покупців, які до того ж безперервно змінюються з високою динамікою.

Важливим чинником в підприємницькій діяльності в умовах змін економічного середовища постає моніторинг трендів - особлива форма маркетингових досліджень, спрямована на виявлення нових тенденцій в моделях поведінки і смаків споживачів. Ця форма надає можливостей швидшої адаптації до нових умов, а також постає стимулом до заходів модернізації, росту конкурентності та прибутковості господарювання.

Сучасні інтеграційні процеси в економіці часто призводять до зростаючого захоплення споживачів закордонними брендами в сфері товарів і послуг. Усвідомлюючи необхідність інтегрування в міжнародний економічний простір, формуючи внутрішнє економічне середовище, з огляду на захист вітчизняних економічних інтересів, постає завдання зацікавити споживача локальною продукцією (товарами і послугами). Вагомим чинником гальмування надмірної «глобалізації споживання» постає позиція споживачів, спрямована на усвідомлений вибір продукції вітчизняного виробництва. В підприємстві така позиція визначається як споживацький етноцентризм. В сучасних умовах українському бізнесу необхідно утверджувати позицію, яка не визначатиме якийсь вищий статус чи престижність закордонної продукції, а

навпаки – підкреслюватиме переваги вітчизняної. В цьому контексті доцільно розвивати політику створення українських товарів зі статусом географічного зазначення, а також «розширювати рух локаворів як передумову створення місцевих територіальних (локальних) харчових брендів. Не заперечуючи, в хорошому розумінні слова, «експансію чужого», розвивати і збагачувати своє, місцеве» (Захарчин, 2020).

Ще одним дієвим чинником стимулювання ринку товарів і послуг, спроможним забезпечити балансування між змінами економічного середовища, провадженням бізнесів та прагненнями споживачів є тенденція масового виробництва за індивідуальними замовленнями. Цю тенденцію називають кастомізація, яка, в умовах пандемії, коли значна частина товарів реалізується з доставлянням, стає все більш популярною оскільки має здатність виконання разового замовлення за індивідуальними характеристиками і побажаннями замовника. Для цього вводиться спеціальний термін «кастом», тобто одиничний виріб, виготовлений в єдиному екземплярі або в малій кількості (Hart, 1995).

Якість товарів та послуг в значній мірі залежить від рівня використання упаковки. Завдяки ефективному життєвому циклу, тара та пакувальні матеріали спроможні зробити комфортнішим життєвий простір і побут споживачів. Хоча дехто вважає, що пакування – це чи не найголовніший чинник засмічення планети. Тут доцільно надати думку окремих спеціалістів, зокрема: «Якщо вибір упаковки, її виробництво і використання здійснюються розумно, то сучасні технології навпаки зменшують забруднення екології сміттям і різноманітними відходами» (Кривошей, 2017). Специфіка продукції вітчизняного ринку тари і пакувальних матеріалів викликає зацікавлення не тільки внутрішніх виробників і споживачів, але й закордонних партнерів. Водночас переїмання світових тенденцій в Україну також має місце. Тут слід бути уважним та об'єктивним в оцінюванні, оскільки не всі закордонні тренди сьогодні можуть у нас «прижитися» і бути придатними.

Упаковка в плані її зручності сьогодні «реагує» на демографічні й соціальні зміни в суспільстві, «відгукується» на сучасні тенденції та зміни в нашому повсякденному житті, перш за все в побуті. Окрім цього, враховуючи особливості підходів до надання послуг на ринку товарів і послуг в умовах карантинних обмежень у зв'язку з COVID - 19, коли у вимушеному тренді стало дистанційне обслуговування та доставляння товарів за призначенням – упакування, його функціональність, компактність, зручність, транспортабельність набуває ще більшої ваги.

Змінність суспільного розвитку, в тім числі – економічного середовища, стає однією з найбільш характерних ознак життя та напряму розвитку людини і суспільства. З огляду на це, перед освітою постає функція формування нового типу професіоналів, здатних прогнозувати, адекватно сприймати, а також самостійно адаптуватися до сучасних викликів, створювати доцільні зміни.

Сучасні підходи до розвитку вищої професійної освіти позитивно вплине на її зміст, який буде адаптованим до соціально-економічних змін у суспільстві,

буде співзвучним сучасному рівню інформаційно-інтелектуального суспільства, відобразить культурологічну складову нашого сьогодення та перспективи майбутнього з врахуванням мінливості цивілізаційних викликів.

Забезпечити мобільність та прибутковість підприємства в умовах сучасних викликів з врахуванням трансформацій економічного середовища можливе за рахунок чинників, серед яких, на нашу думку, доцільно виділити моніторинг трендів на профільному ринку, аналіз потреб споживачів, створення вітчизняних товарних брендів товарів і послуг, впровадження нових форм обслуговування, апробація нових видів тари і пакувальних матеріалів. Все це можливо зреалізувати тільки з допомогою високо професійного персоналу сфери обслуговування, якісну підготовку якого повинна забезпечити сучасна інноваційна вища професійна освіта.

#### Список використаних джерел:

1. Ларіна, Я.С. (2014). *Поведінка споживача: навч. посіб.* Київ: ВЦ «Академія».
2. Баранова, І. (2013). *Маркетингові інструменти маніпулювання*  
Відновлено з: <https://conf-cv.at.ua/forum/123-1339-1>
3. Захарчин, Р.М. (2020). Потенціал сучасних трендів харчування та регіональних брендів харчових продуктів у розвитку вітчизняної туристичної індустрії. *Причорноморські економічні студії. Науковий журнал.* 50 (2), С.19-23. Відновлено з: [http://bses.in.ua/journals/2020/50\\_2\\_2020/5.pdf](http://bses.in.ua/journals/2020/50_2_2020/5.pdf)
4. Hart, C. (1995). Mass customization: conceptual underpin - nings, opportunities and limits. *International Journal of Service Industry Management.* 6 (2), 36-45.
5. Кривошей, В.Н. (2017). *Упаковка в українських реаліях.* Львів: Українська академія печатки.

## МАРКЕТИНГ У СІЛЬСЬКОМУ ЗЕЛЕНОМУ ТУРИЗМІ УКРАЇНИ

**Іванченко Ю.О.,**

здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

Запорізький національний університет, м. Запоріжжя, Україна

**Гуржій Н.М.,**

д.е.н, доцент, професор кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики

Запорізький національний університет, м. Запоріжжя, Україна

На сучасному етапі ефективна діяльність в галузі сільського зеленого туризму, що надає широкий асортимент послуг та продукції аграрних осель і садиб, що пропонуються величезній кількості потенційних споживачів, неможлива без ефективного маркетингового супроводу. Широкий асортимент



послуг агроосель, з одної сторони ускладнює маркетингову діяльність, а з другої збільшує потребу в ній. Вона будується на тому, що потрібно оцінити та впорядкувати попит на послуги, які надає сільський зелений туризм, а також пропозицію аграрного туризму. В умовах глобалізації ринку туризму з глибоко диференційованою та різноманітною пропозицією недостатньо розробити оригінальний агротуристичний товар з високими якостями споживання і запропонувати його за прийнятними цінами. На сьогоднішній день важливе місце в сучасних умовах займає саме якість маркетингових комунікацій, зокрема системи просування агротуристичного товару на ринок (Шевченко, 2012).

Туризм – галузь, що добре впливає на валютні надходження, імідж України у світі, а також на розвиток економіки, тому що сприяє розвитку суміжних з нею галузей. Зараз додаткові послуги цієї галузі дуже різноманітними і можуть сягнути близько 50 % загального доходу, якщо інфраструктура туризму добре розвинена. В Україні є великий туристичний потенціал, так як унаслідок існуючих природних умов вона налічує значну частку курортів різних типів, знаходяться історичні пам'ятні місця. Її культурні цінності обумовлені гостинністю українців. Перспективи розвитку еміграційного туризму в Україні можна пояснити розташуванням у самому центрі Європи. Тож питання подальшого розвитку туризму є актуальним. Через те, що доходи населення зменшилися, споживачі шукають для відпочинку дешевші варіанти. Це надає можливість розвиватися зеленому сільському туризму. Він може бути цікавим також іноземцям, зокрема тим, в яких є українське коріння (Кузьо, Косар, 2017).

Суть маркетингу сільського зеленого туризму полягає пошуку таких споживчих якостей наявного агротуристичного товару, які б зацікавили потенційних споживачів; пошуку тих потенційних споживачів, які будуть споживати наявний агротуристичний товар із задоволенням таким, яким він є.

Сільська місцевість надає споживачам свіже, а головне чисте повітря, так би мовити слугує зеленими „легенями“ для міст та містечок. Тож у більшості держав уряд залучає людей до відвідування сільських територій, аргументуючи, що це приносить користь здоров'ю (Власенко, 2017).

Кудла Н.Є. доводить, що проблеми маркетингу сільського туризму майже не визначені як з боку теорії, так і на практиці. Наприклад, підсобне агротуристичне господарство, розглядаючи економічний масштаб діяльності, самостійно проводить маркетингові заходи з просування свого товару на ринок не може. Саме це виступає однією з найважливіших цілей згрупування зусиль власників «зелених садіб», шляхом створення громадських організацій або агро рекреаційних кластерних систем (Нездоймінов, 2016).

Якщо оцінювати привабливість товару агротуризму виокремлюють такі переваги сільського зеленого туризму: відпочинок у природному екологічно-чистому середовищі; контакт з природою (рослинами, тваринами); ознайомлення із традиціями, культурою, ремеслами села; цікавий відпочинок

для дітей; участь у житті сільського домогосподарства; родинна атмосфера; більше самообслуговування (Шевченко, 2012).

Надані переваги послуг, які надає сільський зелений туризм можуть задовольнити потреби потенційних споживачів, особливо такі як покращення здоров'я, психічного, фізіологічного стану людини; відпочинок; новий досвід, нові враження, знання про природу, тварин, життя села; тимчасове відволікання від місцевої метушні, проведення часу на свіжому повітрі, спілкування з природою; відокремлення від інших туристів (Шевченко, 2012).

Відпочинок на селі дозволяє самому планувати режим відпочинку. Планування будівництва і розвитку агрооселі включає розробку плану маркетингу, що має містити чітко визначені потреби туристів, які відвідуватимуть певний регіон і передбачити, які їм потрібні послуги. Головна ціль розробки плану - обрати діяльність, цікаву для агрооселі у майбутньому, напрямок розвитку, сфери інвестування. Для цього є такі маркетингові варіанти:

1. використання товару на ринку, який вже існує (розширення частки ринку, збільшення кількості споживачів, створення комплексу супутнього сервісу);
2. використання товару, що вже існує на ринку (покращення якості, нові риси);
4. просування товару на новому ринку (пошук нових сегментів);
5. просування нового чи модифікованого товару на новому ринку (пошук ринків у новому регіоні, нових сегментів в освоєному регіоні) (Шевченко, 2012).

Власники агроосель обирають прямий продаж свого товару чи послуги без участі посередників, який проходить через зустріч туриста на порозі садиби, за допомогою телефону, звичайної та електронної пошти. Переваги цього підходу: простота контакту зі споживачем; додаткові можливості збуту (так господареві простіше продати і деякі додаткові послуги); гнучкість (можливість самостійно робити, міняти програму свого відпочинку в селі; великий прибуток; можливість особистого контролю за процесом продаж (Шевченко, 2012).

Просування послуг в сільському зеленому туризмі – формування інформації про агрооселю. По-перше, це рекламні звернення у різних формах та інші засоби просування (PR, участь у виставках, конференціях, ярмарках).

Шляхи покращення маркетингу зеленого туризму в Україні:

- 1) Розроблення заходів, зокрема анімаційних, для того, аби збільшити відвідуваність та час знаходження в агрооселях;
- 2) Систематичне проведення тренінгів для господарів агроосель, а також робітників;
- 3) Покращення якості послуг та сервісу зеленого туризму (Яшкіна, Наумова, 2018).

Найбільше сільський зелений туризм поширений у Карпатах, Київській, Полтавській області та Криму (Литвин, Нек, 2013). На сучасному етапі молоді люди не ознайомлені з суттю і головними перевагами зеленого туризму. Молодь, зазвичай, не знає цікавих місць України, щоб провести час на природі. Серед молодих людей більшість прагне до збереження природи і піклування про неї. Особливо, зеленому туризму надають перевагу сім'ї, в яких є діти. Це пояснюється тим, що батьки прагнуть покращити розвиток своїх дітей.

Отже, потрібно вирішувати проблеми позиціонування зеленого туризму, покращувати комунікації з кінцевими споживачами, залучати інвестиції у цю галузь (Яшкіна, Наумова, 2018).

Власники агроосель та садиб повинні приділяти належну увагу якості інформаційно-рекламних матеріалів, які зображують відпочинок на селі. А також треба ретельно продумувати засоби поширення інформаційно-агротуристичного товару або ж послуги, яка позитивно вплине на встановлення прямого зв'язку між потенційним споживачем і господарем садиби (Власенко, 2017).

Проте, сільські території мають великий потенціал щодо розвитку зеленого туризму, а його ефективного використання можливе лише за умови продуктивної маркетингової політики, як на рівні регіону, так і на рівні певної агрооселі (Шевченко, 2012).

#### **Список використаних джерел:**

1. Шевченко, І.В. (2012). Маркетинг у сільському зеленому туризмі. Полтавська державна аграрна академія. Полтава. 1-5.
2. Власенко, І.В. (2017). Регіональні особливості формування маркетингових заходів розвитку сільського зеленого туризму. *Науковий вісник ЛНУВМБ імені С.З. Гжицького*. Т. 19, № 81. 3-9.
3. Нездоймінов С. (2016). Регіональний досвід маркетингу сільського зеленого туризму. Одеський національний економічний університет. Одеса. 1-5.
4. Яшкіна, О.І., Наумова, І.Ф. (2018). Маркетингове дослідження перспектив розвитку зеленого туризму в Україні. Одеський національний політехнічний університет. Одеса. 1-6.
5. Литвин, І.В., Нек, М.О. (2013). Проблематика та перспективи сільського зеленого туризму в регіоні. Львів. 1-8.
6. Кузьо, Н.Є., Косар Н.С. (2017). Маркетингове забезпечення розвитку сільського зеленого туризму в Україні. Національний університет «Львівська політехніка». Львів. 1-13. URL: <https://mmi.fem.sumdu.edu.ua/> (дата звернення: 22.10.21.).

## **ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ ЛОГІСТИКИ**

**Івашко Л.М.,**

к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту та інновацій

Одеський національний університет імені І.І. Мечникова, Одеса, Україна

**Холод П.І.,**

здобувачк другого (магістерського) рівня освіти

Одеський національний університет ім. І.І. Мечникова, м. Одеса, Україна

Логістичним компаніям, щоб швидко відновитися після кризи, необхідно оперативно пристосуватися до змінних умов. Експерти прогнозують, які тренди визначатимуть розвиток логістичного ринку у посткоронакризовий період (Мадани, 2021; Аналітичний звіт, 2020; Світові тенденції розвитку логістики, 2021; Waretaka, 2021; Логістичні тренди, 2021; «Нова пошта» створила в Україні міжнародну авіакомпанію, 2021):

Ціновий демпінг на логістичному ринку виникає через посилення боротьби за клієнта на ринку вантажоперевезень, тому що кількість вантажів зменшується, а транспорт простоює; але не всі компанії витримують тривале демпінгування;

Незабаром ринок логістичних послуг змушені будуть залишити невеликі та середні компанії. Ті компанії, які здійснили накопичення за останні два ковідних роки і не обтяжили себе значними зобов'язаннями, у цей період розглянуть можливість щось придбати, наростити парк і частку ринку. Тому на логістичному ринку відбудеться низка банкрутств, злиття та поглинання;

Для логістичних компаній буде характерним об'єднання для співпраці, спільного користування послугами один одного, а також для розробки унікальних комплексних пропозицій для клієнтів;

Зросте необхідність у логістичних компаніях послуг щодо ремонту та технічного обслуговування автопарків, тому що парк автомобілів буде старіти. Компанії змушені будуть відмовитися від оновлення автопарку через зростання курсу валют та пандемію;

Посилиться тенденція до зменшення партій вантажів, що доставляють, і збільшення кількості збірних вантажів, що відправляються; компанії навчатимуться групувати вантажі на взаємовигідних умовах;

У багатьох країнах буде спостерігатися зростання внутрішнього виробництва у зв'язку із закриттям кордонів і тому буде розвиватися внутрішня логістика та підвищуватися якість логістичних послуг;

Отримають подальший розвиток аутсорсинг, 3PL (Third Party Logistics, передача частини або всіх функцій логістики третій стороні), комплексні логістичні рішення (4PL) для збереження бюджету, суттєвої економії часу, раціонального розподілу ресурсів підприємства; концентрації на тих видах бізнесу, у яких у підприємство має значні переваги; скорочення термінів розробки продукції; підвищення ефективності механізмів розподілу та

швидкості пристосування до змін на ринку. Адже зараз компаніям, основний профіль яких не пов'язаний з перевезеннями, вже не вигідно утримувати свій автопарк, склади, штат співробітників, які займаються транспортуванням, зберіганням, урегулюванням претензій тощо. Сьогодні зовнішня професійна логістика, як наприклад компанія Waretaka, дає прямий зиск. Але поки на логістичному ринку потрібно це доводити;

Охопить логістичну сферу і тренд щодо можливості замовлення перевезень із мобільного пристрою; з'являться «мобільні перевізники», додатки, на яких клієнти зможуть замовити перевезення на цифровій логістичній платформі, підвищаться вимоги до автоматизації логістичного ланцюжка;

Через турботу про здоров'я клієнтів стане ще актуальнішою безконтактна кур'єрська доставка;

Отримає розвиток доставка посилок дронами та безпілотниками: цей тренд прийшов з Азії та швидко розповсюдився по світу як продовження ідеї безконтактної доставки;

Переведення більшості співробітників на постійній основі на віддалену роботу вимагатиме оптимізації та автоматизації усіх бізнес-процесів логістичного оператора. Співробітники залучаються у розвиток компанії шляхом створення платформ для обміну ідеями для налагодження прозорих та ефективних бізнес-процесів;

Активізується попит на доставку товарів у віддалені села. Компанії-перевізники навчатимуться знаходити індивідуальні рішення для задоволення такого попиту та вирівнювання нерівності;

Логістичні підприємства для доставки вантажів змінюють автотранспорт на залізничний та авіа. Через суворі перевірки, карантин, заміну водіїв та інші заходи може сповільнюватися швидкість доставки вантажів автомобільним транспортом, тому відкриваються нові перспективи для залізничних та авіа перевезень. Наприклад, 1 жовтня в Україні зареєстрували авіакомпанію Supernova Airlines зі статутним капіталом 70 млн грн. Її засновником стала «Нова пошта Глобал», яка відповідає за міжнародну доставку; Авіаперевізник доставлятиме міжнародні вантажі з аеропортів «Бориспіль» і «Львів», недалеко від яких розташовані центральні сортувальні станції «Нової пошти Глобал»;

Для безпеки логістичні компанії будуть змушені продовжувати дотримуватись санітарних норм: дезінфекція обладнання, транспортних засобів стане нормою та вимогою з боку одержувачів;

Упровадження у логістику телемедицини: зокрема, у деяких країнах обговорюється законопроект про проведення дистанційних медоглядів водіїв за допомогою терміналів. Після легалізації віддалені медогляди будуть затребувані транспортними компаніями, тому що вони так само надійні, як очні консультації, до того ж оперативніші, неупереджені та економічно вигідні підприємствам;

У період пандемії значна кількість компаній розпочала ІТ-революцію із застосуванням оптимізації та диджиталізації, зокрема, використання ІТ-платформ з метою обміну тарифами та ставками;

Переважає більшість заходів у логістичній сфері так і буде продовжувати проводитися онлайн, тому що така форма проведення зустрічей, переговорів, вебінарів, конференцій ефективна;

Досвід кризи у період пандемії спонукає керівництво логістичних компаній розробити резервний пакет антикризових заходів та фінансову подушку безпеки;

Важливою буде доставка останньої ланки логістичного ланцюжка;

Характерною буде боротьба за екологічність. Наприклад, весь автопарк може бути переведений на стандарт Євро-5; споживання палива постійно буде відстежуватися та контролюватися завдяки спеціальним телеметричним системам; програми оптимізації маршрутів дозволять скоротити кількість порожнього пробігу, що також сприятиме зменшенню обсягів шкідливих викидів в атмосферу.

Тренди показують, що у процеси управління логістикою активно упроваджуються елементи Індустрії 4.0. Logistics 4.0 спирається на використання технологічних додатків, які дозволяють ефективно планувати ресурси, керувати складськими та транспортними системами для забезпечення ефективності передачі даних і матеріалів між відділами, кібер-фізичні системи та промисловий Інтернет речей можуть підтримувати відстеження у режимі реального часу і відстеження матеріалів всередині та за межами підприємств, дозволяючи покращити управління внутрішньою та зовнішньою логістикою тощо.

Отже, після пандемії логістичний світ зміниться. І компанії, які стежать за трендами та швидко адаптуються до змін, зможуть керувати ситуацією, створювати послуги, які будуть користуватися попитом, та посилювати свої позиції у бізнесі.

### **Список використаних джерел:**

1. Мадани, Ф. Логистика как стиль жизни. URL: <https://www.kommersant.ru/doc/4956261?query=%D0%BB%D0%BE%D0%B3%D0%B8%D1%81%D1%82%D0%B8%D0%BA%D0%B0> (дата звернення 10.11.2021).

2. Аналітичний звіт «Перспективи 2020: Логістика». Як електронна комерція, технології та дефіцит робочої сили вже змінюють роботу складу. URL: <https://www.cushmanwakefield.com.ua/en/logistics-2020> (дата звернення 10.11.2021).

3. Світові тенденції розвитку логістики. URL: [https://lubbook.org/book\\_607\\_glava\\_3\\_Tema\\_3.\\_Sv%D1%96tov%D1%96tenden%D1%81%D1%96%E%BF%BD.html](https://lubbook.org/book_607_glava_3_Tema_3._Sv%D1%96tov%D1%96tenden%D1%81%D1%96%E%BF%BD.html) (дата звернення: 28.10.2021).

4. Wareteka Ваш цифровий складський провайдер. URL: <https://wareteka.com.ua/> (дата звернення 08.11.2021).

5. Логистические тренды 2020-2021 года. Жизнь после пандемии. URL: [http://bamar.org/information/smi/2021\\_01\\_19\\_137680](http://bamar.org/information/smi/2021_01_19_137680) (дата звернення 04.11.2021).

6. «Нова пошта» створила в Україні міжнародну авіакомпанію. URL: <https://focus.ua/uk/economics/494732-novaya-pochta-sozdala-v-ukraine-mezhdunarodnuyu-aviakompaniyu-ozvucheny-celi-i-planu> (дата звернення 08.11.2021).

## **СУЧАСНІ ФОРМИ ФІНАНСУВАННЯ ДЛЯ МАЛОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА В УКРАЇНІ**

**Калиняк Н.Є.,**

інженер кафедри менеджменту

Львівський національний університет ім. Івана Франка, м.Львів, Україна

**Палащин Л.Р.,**

здобувачпершого (бакалаврського) рівнявищої освіти

Львівський національний університет ім. Івана Франка, м.Львів, Україна

**Актуальність дослідження.** В умовах сучасного розвитку суспільства та перехідної економіки однією з ключових проблем, з якою зіштовхуються служби управління малого і середнього бізнесу, виступає дефіцит фінансових ресурсів. Дане питання є обов'язковим для вивчення, оскільки підприємництво може виникнути і продовжувати ефективно функціонувати лише у випадку вибору найсучасніших форм фінансування і кредитування та їх раціонального використання. Особливої актуальності питання фінансування набуває в кризових умовах. Оскільки саме допомога держави малому підприємництву матиме вплив на покращення економічної ситуації як в окремих регіонах, так і в країні загалом. У зв'язку з сьогоdnішньою ситуацією економіки та наявністю карантинних обмежень, які негативно впливають на мале підприємництво, дана проблема є як ніколи актуальною та обов'язковою для дослідження.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Питання фінансування малого підприємництва досліджується у працях багатьох вітчизняних і зарубіжних вчених. Вагомий внесок у вивчення особливостей фінансування діяльності суб'єктів малого підприємництва зробили такі науковці, як Блискун О.З., Забарна Є.М, Попович Д.М, Говорушко Т., Рубанов П.М., Оксенюк К.І., Другов О.О., Меджиборська Н.С. та інші. Однак в сучасних умовах нестабільності економічної та політичної сфер держави як наслідок від COVID-19 дослідження особливостей фінансування малого підприємництва та можливості його динамічного розвитку потребує додаткових досліджень.

**Формування цілей статті.** Метою статті є дослідження особливостей сучасних форм фінансування суб'єктів малого підприємництва та можливостей їх ефективного використання.

**Виклад основного матеріалу.** В сьогоденних умовах розвитку малого підприємництва перешкоджає багато несприятливих факторів, які мають місце в загальнодержавній економіці, а саме: карантинні обмеження, значний рівень корупції, інфляційні і девальваційні процеси, військово-політичний конфлікт та чимало інших не менш важливих факторів впливу. Роль малого бізнесу в Україні є досить вагомою, тому важливо його підтримувати на належному рівні та розвивати.

Процес підтримки малого бізнесу починається з фінансування та вибору його оптимальних форм. Для його належного провадження варто використовувати найсучасніші форми фінансування. До таких можна віднести: мікrokредитування, лізинг, факторинг, франчайзинг, венчурне фінансування, грантове фінансування, краудфандинг.

Першою та досить поширеною формою фінансування малого бізнесу можна відзначити *мікrokредитування*. Основною метою його є надати малив підприємствам, а також дрібним підприємцям, надійне джерело для фінансування їх бізнесу. Мікrokредити надаються для придбання техніки, обладнання, виробництва, переробки та збуту продукції, а також для будівництва та придбання новітніх технологій. В Україні мікrokредити надаються в межах державної програми «Мікrokредитування суб'єктів малого підприємництва» через Український фонд підтримки підприємництва. (Чуй, 2015)

Наступною формою фінансування, а саме оновлення основних засобів та матеріальної бази малого бізнесу, є *лізинг*. Лізинг можна визначити як оренду на довготермінових засадах машин, транспортних засобів, обладнання, чи виробничих споруд на підставі укладеного договору між орендодавцем та орендарем, протягом дії якого орендар може сплатити орендодавцю повну вартість взятого в оренду майна. (Чуй, 2015)

*Факторинг* – це поширений різновид торгово-комісійної операції, яка пов'язана з кредитуванням коштів. В результаті виникнення потреби в малого підприємництва налагодити бухгалтерський облік, підготовки звітів, проведення аудиту та інших додаткових послуг, з'являється актуальність звернення до факторингових компаній, для їх виконання.

*Франчайзинг* – це форма здійснення підприємницької діяльності на основі угоди, при якій виробник продукції чи послуг, які є захищеними товарним знаком, дає ексклюзивні права на розповсюдження своєї продукції чи послуг на певній території незалежним підприємцям, на основі отримання від них платежів (роялті) та за дотримання ними певних технологій та інших вимог «материнської» компанії. Франчайзинг у свою чергу надає можливість організувати власну справу протягом незначного періоду у спеціально відведеному на це місці. (Чуй, 2015)

Однією з форм сучасного фінансового забезпечення розвитку малого підприємництва в Україні також є *венчурне фінансування*. Це така форма залучення коштів зовнішнього інвестора на безповоротній і безвідсотковій



основі у вигляді паю до статутного капіталу підприємств, що реалізують інноваційні проекти. В результаті цього інвестор стає співвласником венчурного підприємства, а вкладені кошти – часткою власних засобів. (Свистун, 2019)

*Краудфандинг* – це форма колективного фінансування та популяризації пропонованих товарів та послуг, що дає можливість зовнішнім фізичним особам стати інвесторами спільного проекту не лише для вже наявного бізнесу, а на стартовому етапі його функціонування. Частка українських підприємців на всесвітньо відомих краудфандингових платформах є досить незначною. В Україні представлені такі краудфандингові платформи: «Komubook» (фінансування для книжкових публікацій), «Мое місто» (фінансування проектів, які покращують соціально-економічний благоустрій Одеси), «GoFundEd» (фінансування для реалізації освітніх проектів) (Меджибовська, 2016).

Не менш поширеною формою фінансування є *грантова підтримка*. Це виділення грантів на цільову підтримку, додаткове і часткове фінансування проектів у відповідній сфері діяльності, гранти на запуск чи реалізацію невеликого проекту. На сьогодні для українських підприємств можливе грантове фінансування на основі міжнародних програм, інвестором яких є Європейських союз. До таких програм можна віднести: «Можливості для малого та середнього бізнесу», HORIZON 2020 UKRAINE, COSME, EastInvest та інші. (Носань, 2020)

**Висновки.** Отже, фінансування малого підприємництва є основою їх успішного функціонування, стабільності та стимулювання їх інвестиційно-інноваційного розвитку. Мале підприємництво виступає рушійною силою загальнодержавної економіки, тому саме з його розвитком та успішним фінансуванням з'являється надія на вихід з економічної кризи, позитивні структурні зміни в економіці та створення вигідних умов для економічного зростання.

#### Список використаних джерел:

1. Меджибовська, Н.С. (2016). Краудфандинг для малого бізнесу: міф чи реальність? *Економіка України*. № 10. 20-34.
2. Носань, Н.С., Мартінович, В.Г. (2020). Альтернативні форми фінансування суб'єктів малого підприємництва: перспективи використання в Україні. *Економіка та суспільство*. № 21.
3. Свистун, Л.А. (20019). Підходи до фінансового забезпечення діяльності малих підприємств. *Ефективна економіка*. № 6. URL: [http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/6\\_2019/52.pdf](http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/6_2019/52.pdf) (дата звернення 21.11.2021).
4. Чуй, І.Р., Мицак, О.В. *Фінансовий менеджмент у малому бізнесі*: навч. посіб. Львів: Видавництво Львівської комерційної академії, 2015. URL: [https://pidru4niki.com/83691/finans/osoblivi\\_formi\\_finansuvannya\\_subyektiv\\_malogo\\_biznesu](https://pidru4niki.com/83691/finans/osoblivi_formi_finansuvannya_subyektiv_malogo_biznesu) (дата звернення 21.11.2021).

## ВПЛИВ ПАНДЕМІЇ НА ПРИБУТОК ПІДПРИЄМСТВ

**Каховська О.В.,**

д.е.н., професор, професор кафедри фінансів, обліку та підприємництва  
Придніпровська державна академія будівництва та архітектури, м.  
Дніпро, Україна

**Лазебна А. А.,**

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти  
Придніпровська державна академія будівництва та архітектури, м.  
Дніпро, Україна

Пандемія коронавірусу викликала серйозні потрясіння, які торкнулися таких сфер, як авіаційне та залізничне сполучення, охорони здоров'я, торгівлі, сфери послуг, туризму, готельного та ресторанного бізнесу, діяльності закладів масової культури. Крім того, вона дуже негативно позначилася на доступі до шкільної та вузівської освіти, медичної допомоги. Світ зіткнувся з потрясіннями у світовій економіці та фінансах, у міжнародних торговельних зв'язках. Ми стаємо сьогодні свідками унікального явища, коли пандемія коронавірусу повністю змінює світ. Багато що перекладається у формат інтернет-обслуговування та дистанційного спілкування. Ковідна криза створює нові професії та форми діяльності. Дистанційна робота стає новою нормою для роботи державних, освітніх та культурних установ.

Розглянемо на прикладі всесвітньо відомих компаній, як вплинула на їх економічний стан пандемія.

С початку пандемії більшість працівників, студентів та школярів перейшли на дистанційне спілкування. Проаналізуємо компанію ZOOM, яка пропонує комунікаційне програмне забезпечення, яке об'єднує відеоконференції, онлайн-зустрічі, чат та мобільну спільну роботу.

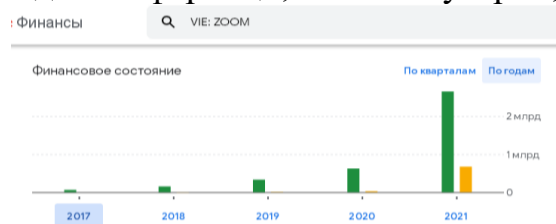


Рис. 1. Фін. стан Zoom (2017-2021)

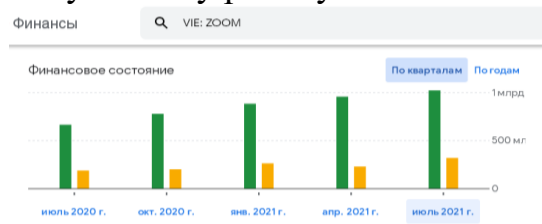


Рис. 2. Фін. стан Zoom за останні 5 кварт.

На графіках добре видно, що чистий прибуток почав зростати у 2020 році, у першому півріччі 2021 року також прибуток продовжує зростати.

Туризм належить до індустрій, найбільш постраждалих від економічних наслідків пандемії. 5 березня 2020 р. американська компанія Hilton Worldwide (володіє та управляє глобальними мережами готелів та курортів, у тому числі міжнародною мережею Hilton Hotels & Resorts) повідомила кредиторів про те, що їй необхідний додатковий кредит у розмірі 1,75 млрд. дол. для збереження

фінансової стабільності та гнучкості «у світлі невизначеності на світових ринках».

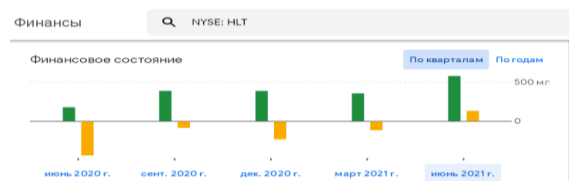
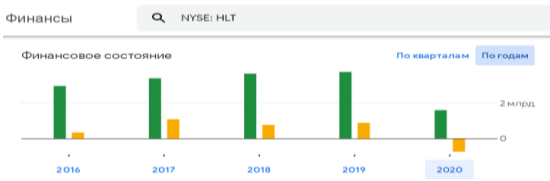


Рис.3. Фінансовий стан Hilton (2017-2021) Рис.4. Фінансовий стан Hilton за останні 5 кварт.

З 2020 р. Hilton Worldwide потерпав значні збитки, чистий прибуток компанія почала отримувати у другому кварталі 2021 р.

Протидіючи поширенню пандемії, більшість країн закрили своє повітряне сполучення та обмежили в'їзд іноземців. За останніми оцінками Міжнародної асоціації повітряного транспорту (IATA), загальні глобальні втрати доходів від пасажирських авіаперевезень становитимуть мільярди доларів.



Рис. 5. Фін. стан Turkish Airlines (2017-2021) Рис. 6.Фін. стан Turkish Airlines за 5 кварт.

Починаючи з 2020 р. Turkish Airlines почали отримувати збитки, станом на березень 2021 р. підприємство знов почало отримувати чистий прибуток.

Прибуток Deutsche Post у першому кварталі потроївся. До пандемії у вантажному відсіку кожного регулярного авіарейсу крім валізи перевозили пошту та вантажі. Коронавірус поставив пасажирські авіаперевезення на паузу, і кур'єрські служби, які мають власний авіапарк, отримали несподівану конкурентну перевагу і додаткові заробітки. Заробітки перевізників зростали й у найважчі дні пандемії завдяки буму інтернет-продажів.

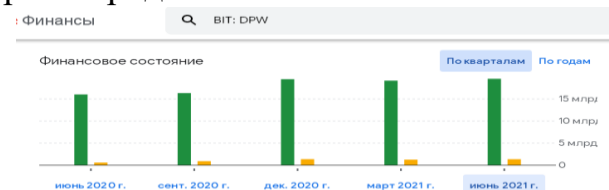
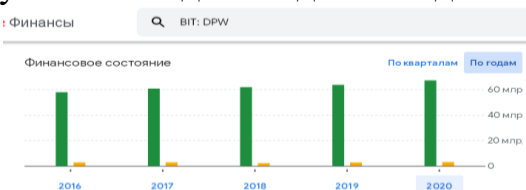


Рис.7.Фін. стан Deutsche Post (2017-2021) Рис. 8. Фін. стан Deutsche Post за ост. 5 кварт.

Пандемія не вплинула на прибуток Deutsche Post, на графіках помітно зростання показника.

Звичайні роздрібні магазини досі не оговталися з наслідками пандемії. Один із найбільших продавців одягу, шведська Hennes & Mauritz втратила в зимовому кварталі п'яту частину продажів і замість прибутку отримала 160 млн. доларів збитку, оскільки Н&М не могли приймати покупців через локдаун.

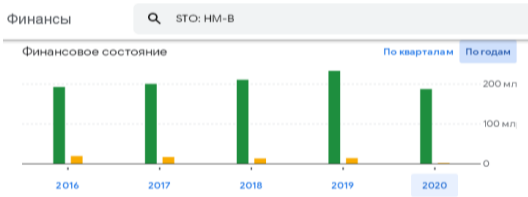


Рис.9. Фінансовий стан Н&М (2017-2021)

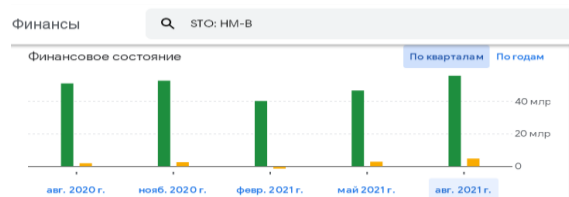


Рис.10. Фінансовий стан Н&М за останні 5 кварт.

Найважчим періодом для Hennes & Mauritz став перший квартал 2021 р, компанія отримала збитки.

Для Amazon пандемія обернулася попутним вітром, оскільки викликала бум інтернет-торгівлі.



Рис. 11. Фін. стан Amazon (2017-2021)



Рис. 12. Фін. стан Amazon за останні 5 кварт.

На графіках видно позитивну динаміку зростання чистого прибутку.

У карантині люди почали все частіше дивитися в інтернеті фільми та серіали. Ця тенденція спостерігалася і до пандемії, але за умов карантину вона стала ще очевиднішою. За останні два роки кількість передплатників Netflix збільшилась на 47%.

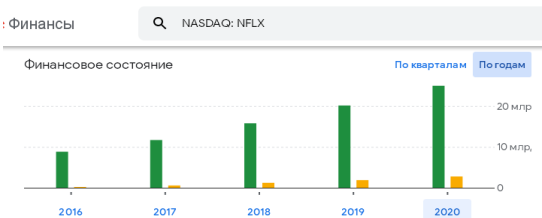


Рис.13. Фінансовий стан Netflix (2017-2021)

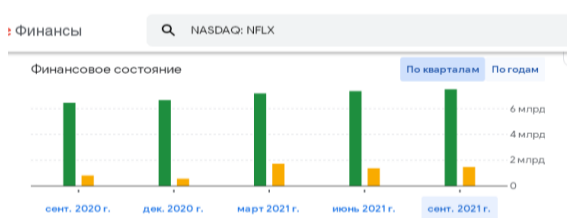


Рис.14. Фінансовий стан Netflix за ост. 5 кварт.

Netflix, як і Amazon в період пандемії отримував позитивне, зростаюче значення чистого прибутку.

Невелика фармацевтична фірма Moderna вперше у своїй 11-річній історії отримала прибуток. Вона продала у першому кварталі вакцин на 1,7 млрд доларів.



Рис. 15. Фін. стан Moderna (2017-2021)



Рис. 16. Фін. стан Moderna за останні 5 кварт.

На останніх двох графіках ми спостерігаємо, як пандемія позитивно вплинула на чистий прибуток підприємства.

Незважаючи на всі вжиті заходи, в даний момент важко оцінити реальні масштаби та наслідки від COVID-19. Як світ переживе цю пандемію, і яких збитків буде завдано економіці – покаже час. Але наразі зрозуміло, що найважчими були 2019 та 2020 роки, у 2021 році більшість підприємств підлаштувалися під нові умови праці в умовах пандемії.

#### **Список використаних джерел:**

1. Долбнєва, Д.В. (2020). Вплив COVID-19 на економіку країн світу. *Проблеми економіки*, 1(43), 20-26. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2020-1-20-26>
2. Федик, М.В. (2021). Макроекономічні наслідки впливу пандемії COVID-19 на світову економіку. *Економіка та держава*, 7, 40-46. DOI: 10.32702/2306-6806.2021.7.40

### **АНАЛІЗ ЧИННИКІВ РОЗВИТКУ МОЛОДІЖНОГО ПІДПРИЄМСТВА**

**Кацемір Я.В.,**

к.е.н., доцент кафедри готельно-ресторанного та туристичного бізнесу й іноземних мов

Херсонський державний аграрно-економічний університет, м.Херсон, Україна

Посилення ролі сектора малого підприємництва нині стає одним із пріоритетних напрямів розвитку економіки країни. Малий бізнес є адаптивнішим, швидше реагує на зміни динамічного зовнішнього середовища, активно сприяє розвитку інноваційного потенціалу економіки, здійсненню комерціалізації наукових досліджень та впровадженню інноваційних технологій. Закордонний досвід демонструє, що провідну роль у генерації підприємництва відіграють університети як місце зосередження науки, освіти та енергії молоді. Молодь є найактивнішою креативною частиною суспільства, здатною з найбільшою віддачею брати участь в економічному житті країни і регіону, з легкістю сприймати все нове і з більшим ступенем готовності брати на себе ризики. У західних університетах студент, як потенційний підприємець, є сполучною ланкою між вченими та інвесторами.

Відкривати власну справу в Україні не просто, особливо коли підприємець-початківець ще не має досвіду в силу свого молодого віку. На його шляху трапляється низка труднощів: значні фінансові витрати, наявність конкурентів. Йому доводиться самотійно ухвалювати важливі рішення. Але ті люди, які одного разу наважилися спробувати себе у ролі бізнесменів, навряд чи в майбутньому захочуть працювати на когось ще, окрім себе.

Молодим підприємцям, які вперше розпочинають власний бізнес, при його відкритті необхідна допомога «згори»! Останнім часом розвиток малого

бізнесу є одним із провідних напрямів формування економічних відносин в цілому. Крім допомоги держави, молодіжному підприємництву потрібна й інша значна підтримка, яка має виражатися у вдосконаленні законодавчої бази розвитку молодіжного підприємництва, в тому числі і на рівні регіонів, оскільки багато хто використовують терміни «молодіжне підприємництво», «молодіжний бізнес», але правове визначення даних понять відсутнє.

На сьогоднішній день молодь має значні перспективи для зайняття підприємницькою діяльністю. Це зумовлено тим, що молодіжне середовище орієнтоване на успіх та якість, властиві сучасним молодим людям, які відповідають соціальним та психологічним вимогам ринку. Це такі якості як: ініціативність, мобільність, сміливість, схильність до ризику, здатність до швидкого навчання та перенавчання, відкритість інновацій, готовність до змін. Молодіжна підприємницька ініціатива може стати одним із основних факторів, за допомогою якого можна підвищити інноваційний рівень економіки.

Однією з форм підтримки молодіжного підприємництва є бізнес-інкубатори, які допомагають молодим підприємцям розпочати свою справу. Для цього з боку молодих людей потрібна бізнес-ідея та бажання розпочати підприємницьку діяльність.

Одним із пріоритетних напрямів роботи країни є розвиток молодіжного підприємництва зокрема і у сфері туризму.

Показниками результативності реалізації заходів, спрямованих на сприяння розвитку молодіжного підприємництва, є: кількість новостворених робочих місць суб'єктами малого та середнього підприємництва, які отримали державну підтримку; кількість осіб віком до 30 років, залучених до реалізації заходу; кількість осіб віком до 30 років, які пройшли навчання; кількість суб'єктів малого підприємництва, створених особами віком до 30 років у складі осіб, які пройшли навчання.

Молодіжне підприємництво має найважливіше значення для економіки країни: воно є інструментом подолання однієї з гострих проблем – безробіття серед молодого покоління. Розвиток молодіжного підприємництва дозволить зменшити її показники. Крім цього, виникнення малого бізнесу призведе до збільшення податкових надходжень до бюджетів на всіх рівнях влади.

Для забезпечення повноцінного розвитку молодіжного підприємництва потрібне комплексне регулювання законодавства, додаткова підтримка з боку держави з урахуванням важливості та специфіки питання, спеціальна робота щодо залучення молоді до підприємницької діяльності. Необхідно створити такі механізми, які простимулюють підприємницьку активність у молоді та дозволять тим самим залучити велику кількість молодих підприємців.

#### Список використаних джерел:

1. Hrosul, V.A., Dyadyuk, M.A., Zubkov, S.O. (2018). Current experience, problems and prospects of youth entrepreneurship development in Ukraine. *Collection of scientific works KHDUKHT*, 27, 66-82.

2. Krykunova, V.M., Aleshchenko, L.O. (2020). The strategic priorities of the youth entrepreneurship development in the field of tourism business in Kherson region. *Taurida Scientific Herald. Series: Economics*, (4), 107-115. URL: <https://doi.org/10.32851/2708-0366/2020.4.13>

3. Youth entrepreneurship: problems and solutions. URL: <https://www.garant.ru/news/1468805/>

## УПРАВЛІННЯ ВІДНОСИНАМИ З ПОСТАЧАЛЬНИКАМИ ТА ПІДРЯДНИКАМИ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

**Ковова І. С.,**

к.е.н, доцент, доцент кафедри обліку і оподаткування  
Державний університет інфраструктури та технологій, м. Київ, Україна

**Козлова О.О.,**

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти  
Державний університет інфраструктури та технологій, м. Київ, Україна

Зовнішнє середовище в якому підприємство працює щодня є мінливим та агресивним змушуючи його активно захищати свою економічну безпеку. Одним з компонентів такого середовища є постачальники та підрядники, що можуть мати як позитивний так і негативний вплив на економічну безпеку підприємства.

Ефективні інструменти управління відносинами з постачальниками та підрядниками можуть бути сформовані як на рівні менеджменту так і бухгалтерії підприємства.

Зокрема, такі інструменти можна умовно поділити на організаційні та практичні. Менеджмент підприємства може розробити Етичний кодекс в якому будуть прописані організаційні аспекти роботи з постачальниками та підрядниками. В основу такого кодексу має бути покладена політика належного конкурентного ціноутворення та антикорупційна програма яка дозволить працювати прозоро без завищених цін, що прямо впливає на собівартість товарів і послуг які виробляються підприємством. Також повинна бути прописана політика неагресивної взаємодії у випадках ініціювання порушення справ про банкрутство з боку постачальників як кредиторів.

Опираючись на вимоги Кодексу України з процедур банкрутства нині відсутні обмеження щодо суми боргу, необхідної для подання заяви ініціації справи про банкрутство з боку кредитора. Кредитору тепер не потрібно дочікуватися збільшення суми боргу до мільйона гривень та тримісячного прострочення, якщо наявні обґрунтовані ризики неплатоспроможності боржника(раніше до жовтня 2019 року сума для ініціації справи про банкрутство кредитором була на рівні трьохсот мінімальних заробітних плат).

Тому в Етичному кодексі та договорах поставки можуть бути прописані особливі умови по відстроченню платежів у випадку наявності прострочених сум підприємством.

Оскільки після прийняття Кодексу України з процедур банкрутства, було до мінімуму зведено підстави для порушення судом справи про банкрутство, то тепер більше ризиків по створенню штучних проваджень у справах про банкрутство. Раніше необхідно було мати докази безспірності вимог у виді рішення суду про стягнення боргу, що набрало законної сили та відкрите виконавче провадження. За новим кодексом кредитор може одразу ініціювати відкриття провадження у справі про банкрутство боржника, якщо останній не виконує свої грошові зобов'язання у встановлений строк, що, в свою чергу, може запобігти виводу активів недобросовісними боржниками та іншим можливим ризикам.

З боку бухгалтерії може бути організовано розподіл сум за строками погашення боржникам з урахуванням вимог прописаних в Етичному кодексі. Для прикладу структурувати заборгованість за строками погашення до місяця, до трьох місяців і понад три місяці та вести активну роботу по управлінню цією заборгованістю, як показано в таблиці 1.

Розподіляючи заборгованість на часткові платежі і піддаючи її поступовому погашенню підприємству простіше планувати її погашення. Навіть маючи прострочену заборгованість за товари, роботи і послуги та поступово погашаючи її підприємство може не боятися тиску з боку кредиторів так як виконує свої зобов'язання.

Таблиця 1

**Структуризація кредиторської заборгованості за товари, роботи і послуги та управління нею за допомогою рахунків бухгалтерського обліку**

№	Рахунок обліку (аналітичний)	Назва рахунку та зміст обліковуваної заборгованості	Елементи управління заборгованістю
1	631.1	Заборгованість вітчизняним постачальникам та підрядникам зі строком погашення до 1 місяця	вноситься в графік поточних платежів
2	631.2	Заборгованість вітчизняним постачальникам та підрядникам зі строком погашення від 1 до 3 місяців	Вноситься в план платежів на поточний та майбутній місяць з розбивкою суми або цілком
3	631.3	Заборгованість вітчизняним постачальникам та підрядникам зі строком погашення понад 3 місяця	Розподіляється на часткові платежі та вноситься в графік погашення заборгованості на 3-12 місяців



Таким чином поєднуючи роботу управлінського персоналу та бухгалтерії можна розробити ефективну систему управління відносинами з постачальниками та підрядниками від етапів договірної роботи до погашення кредиторської заборгованості за товари, роботи і послуги.

#### Список використаних джерел:

1. Кодекс України з процедур банкрутства (2019). *Відомості Верховної Ради (ВВР)*, № 19, ст.74
2. Ковова, І.С.(2016). Актуальні аспекти розкриття в звітності інформації щодо розрахунків з постачальниками в умовах євроінтеграції. *Бухгалтерський облік і аудит*, Вип. 7-8, 36-40.
3. Малишкін, О.І., Безверхий, К.В., Ковова, І.С., Семенова, С.М., Шуляренко, С.М., Карев, В.П. (2018). *Гармонізація бухгалтерського обліку та оподаткування на підприємствах України в контексті нормативів ЄС*: монографія за наук. ред. О.І. Малишкіна; Державний університет інфраструктури та технологій. Київ: «Видавничий дім «АртЕк», ДУІТ. ISBN 978-617-7674-42-8.

### ВИЗНАЧАЛЬНІ ФАКТОРИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

**Кузьомко В.М.,**

к.е.н., доцент, доцент кафедри бізнес-економіки та підприємництва  
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана,  
м. Київ, Україна

**Турінцева А.Р.,**

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти  
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана,  
м. Київ, Україна

В умовах ринку успішність діяльності будь-якого підприємства значно залежить від того, наскільки конкурентоспроможна його продукція, товар або послуга, і які дії господарюючий суб'єкт приймає для їх підтримки в нестабільному зовнішньому середовищі. Забезпечення необхідного рівня конкурентоспроможності є головним стратегічним завданням будь-якого підприємства, особливо на ринку, що швидко змінюється.

В свою чергу, проблема дослідження факторів конкурентоспроможності важлива як для економіки держави в цілому, так і для окремих підприємств. У сучасних умовах висока конкурентоспроможність підприємства є запорукою отримання високого та стабільного прибутку. Особливо важливим є створення стійких конкурентних переваг, і побудова на їх основі адекватної та ефективної ринкової стратегії.

Сьогодні конкуренція зобов'язує учасників ринку створювати та розвивати конкурентні переваги, під якими розуміється цінність, що забезпечує перевагу підприємства над конкурентами (Борщева А.В., Ільченко С.В., 2018). Кожен учасник конкурентної боротьби має певний набір факторів, що показують наявність у нього властивостей, що цікавлять споживачів. Подібні цінні властивості та їхня затребуваність змінюються у часі залежно від конкретних особливостей споживача.

М. Портер (2005) визначає фактор конкурентоспроможності як умову для створення конкурентної переваги: «конкурентна перевага системи – наділена системою будь-яка ексклюзивна цінність, що дає їй перевагу перед конкурентами». Таким чином, поняття фактор конкурентоспроможності можна сформулювати як перевагу підприємства в певній сфері діяльності або у випуску товару чи наданні послуги, порівняно з конкуруючими підприємствами.

При визначенні конкурентоспроможності підприємства слід враховувати наявність великої кількості факторів, що сприяють ефективності функціонування підприємства чи послаблюють його, які відрізняються за своєю природою, характером впливу. Оцінка рівня конкурентоспроможності підприємства передбачає визначення цих факторів, що впливають, на думку споживачів, на підприємство та його продукцію, та як результат – зміну частки ринку підприємства. Всі ці фактори, що впливають на конкурентоспроможність підприємства, поділяються в залежності від середовища, що їх формує, на зовнішні і внутрішні (Кузьмін О.Є., Мельник О.Г., Романко О.П., 2011; Ястремська О.М., Геращенко І.М., 2013).

Внутрішні фактори - це об'єктивні критерії, які визначають можливості організації із забезпечення власної конкурентоспроможності. Саме ця група факторів є найбільш значущою для забезпечення стійких конкурентних позицій підприємства, оскільки ці фактори є об'єктом активної дії з боку самого підприємства. До них відносять:

- технологічні фактори;
- виробничі фактори;
- маркетингові фактори;
- управлінські фактори;
- екологічні фактори;
- інформаційні фактори;
- фактори сприйняття (Борщева А.В., Ільченко С.В., 2018).

Зовнішні фактори - фактори, на які підприємство - виробник продукції або послуг не може впливати. Виникнення та інтенсивність прояву зовнішніх факторів не залежить від діяльності підприємства та обумовлюється станом оточуючого середовища. Фактори зовнішнього середовища вкрай неоднорідні за джерелами свого походження, оскільки виступають проявом систем різного рівня. До них відносять:

- міжнародні чинники;

- політичні чинники;
- економічні фактори;
- соціально-демографічні фактори;
- правові фактори;
- науково-технічні фактори;
- культурні чинники (Борщева А.В., Ільченко С.В., 2018).

Таким чином, дослідивши фактори внутрішнього та зовнішнього середовища, можна сказати, що конкурентоспроможність організації є сукупністю, з одного боку, характеристик самої організації, з другого, - характеристик зовнішніх факторів, які впливають на неї. Зазначені фактори можуть мати як позитивний, і негативний вплив на конкурентоспроможність організації. За позитивного впливу вони стають конкурентними перевагами, а за негативного - конкурентними проблемами.

Разом з тим, не можна акцентувати увагу на дослідженні окремих факторів конкурентоспроможності підприємства, доцільним є застосування комплексного підходу, який виражається в одночасному розгляді економічних, технічних, технологічних, соціальних, екологічних, організаційних аспектів вирішення проблеми зростання конкурентоспроможності підприємств.

#### **Список використаних джерел:**

1. Борщева, А.В., Ільченко, С.В. (2018). Факторы конкурентоспособности предприятия. *Бизнес и дизайн ревью*. № 1 (9). С. 6.
2. Портер, М. (2005). *Конкурентное преимущество: Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость*. М.: Альпина Бизнес Букс.
4. Кузьмін, О.Є., Мельник, О.Г., Романко, О.П. (2011). *Конкурентоспроможність підприємства: планування та діагностика*: Монографія. Івано-Франківськ: ІФНТУНГ.
5. Ястремская, Е.Н., Геращенко, И.Н. (2013) Анализ факторов, влияющих на уровень конкурентоспособности предприятия. *Новая экономика*. Минск: ОДО Четыре четверти, №1(61). 326-331.

УДК 005.932:656.073.28

## **ВДОСКОНАЛЕННЯ ТЕХНОЛОГІЧНОГО ПРОЦЕСУ ПРОВЕДЕННЯ ІНВЕНТАРИЗАЦІЇ НА СКЛАДІ**

**Кучерук Г. Ю.,**

д.е.н. , професор, професор кафедри фінансів обліку і аудиту  
Національний транспортний університет, м. Київ, Україна

**Кравчук І. С.,**

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти  
Національний транспортний університет, м. Київ, Україна

**Актуальність теми дослідження.** Відомо, що основним у бухгалтерському обліку є створення найбільш повної і правильної інформації про діяльність підприємства та її стан в цілому, для забезпечення правильності даних у бухгалтерії організації зобов'язані проводити інвентаризацію ресурсів і зобов'язань, під час якої перевіряються і документально підтверджуються їх наявність, становище і потенціали.

**Метою роботи** є аналіз нового порядку проведення інвентаризації наявних активів і зобов'язань їх вирішення та оформлення її результатів.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Інвентаризація — перевірка і документальне підтвердження наявності та стану, оцінка активів та зобов'язань (майно, ресурси, вкладення, розрахунки,) підприємства (Бутинець, 2000).

Є такі випадки, при яких проведення інвентаризації має обов'язковий характер:

- коли йде передача майна в оренду, викуп, продаж, перетворення державного підприємства;
- для того щоб скласти річну бухгалтерську звітність;
- зміна матеріально-відповідальних осіб;
- виявлення доказів про факту розкрадання, зловживання або псування майна;
- різні надзвичайні ситуації, викликані надзвичайними умовами;
- реорганізація або повне знищення організації (Бутинець, 2000).

На рисунку 1 наведено правильна послідовність застосування інструментів бухгалтерського обліку на складі (Бухгалтерський фінансовий облік, 2002).

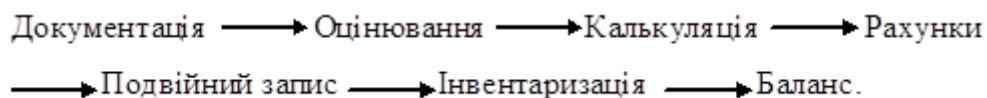


Рис. 1. Послідовність застосування інструментів бухгалтерського обліку  
Джерело: (Бухгалтерський фінансовий облік, 2002)

Однією з вимог є, є правильність його показників.

Перевіряючи наведені стрілки маємо на увазі, що в кожній з них зазначено: інвентаризація – це перевірка.

Термін перевірка в різних науках і господарській практиці досить часто змінюється синонімом контроль (Бухгалтерський фінансовий облік, 2002).

Різні вчені загалом економісти, поняття інвентаризація трактують по різному, розглянемо детальніше.

Бутинець Ф. Ф. Інвентаризація це перевірка та потенціали фактичної наявності об'єктів контролю, яка здійснюється шляхом спостереження, вимірювання, реєстрації з подальшим порівнянням отриманих даних з обліковими показниками (Бухгалтерський фінансовий облік, 2002).

Беркут О.І. Інвентаризація це елемент бухгалтерського обліку, за допомогою якого забезпечується наявність облікових даних про засоби підприємства (Бухгалтерський фінансовий облік, 2002).

Основним нормативним-правовим документом, яким слід керуватися при проведенні інвентаризації ресурсі, активів і зобов'язань та оформленні їх результатів, є Положення № 879 (Ткаченко, 2016).

Розподіл і оптимізація повного обсягу робіт і посадових обов'язків бухгалтерів, формування нових функцій в різних програмах такі як: «1С: Підприємство» - це ефективно, раціональне розміщення робочих місць, вміння керівництва реагувати на господарські потреби, а це важливі аспекти, які виникають в процесі автоматизаційного процесу на підприємстві (Загожай, Базась, Матюха, 2005).

Це якісно впливає на швидкість самого процесу автоматизації, оскільки запобігає перевантаженню лінії недовикористання часу інших бухгалтерів.

**Висновки.** Інвентаризація - це перевірка фактичної наявності майна підприємства і співставлення даних інвентаризації з бухгалтерським обліком. Основним документом, що визначає правила проведення інвентаризації є «Положення про інвентаризацію активів та зобов'язань №879». Забезпечення його виконання дозволить створити систему найбільш повної і правильної інформації про діяльність підприємства та її стан в цілому.

#### Список використаних джерел:

1. Бутинець, Ф.Ф. (2000). *Теорія бухгалтерського обліку*: підручник для студентів вузів спеціальності 7.050106 «Облік і аудит». Вид. 2-е, доп. і перероб. Житомир: ЖІТІ.
2. *Бухгалтерський фінансовий облік*. Конспект лекцій. За ред. Бутинця Ф.Ф. Ж.: ЖІТІ.
3. Ткаченко, Н.М. (2016). Бухгалтерський облік: минуле і сучасне. *Облік і фінанси АПК*. №3. 108 -111.
4. Загожай, В.Б., Базась, М.Ф., Матюха, М.М.(2005). *Бухгалтерський облік у галузях економіки*: Підруч. для студ. вищ. навч. закл. За ред. В.Б. Загожай, М.Ф. Базася. К.: МАУП.

## ПРОБЛЕМИ ВПРОВАДЖЕННЯ АГРОМАРКЕТИНГУ В УКРАЇНІ

**Лаврова В.В.,**

здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

Запорізький національний університет, м. Запоріжжя, Україна

**Гуржій Н.М.,**

д.е.н, доцент, професор кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики

Запорізький національний університет, м. Запоріжжя, Україна

У системі ринкових відносин сільськогосподарські підприємства не можуть належним чином функціонувати без відділу маркетингу, де значну роль відіграє комерційна діяльність, дослідження ринку, якість продукції, управління збутом. Відомо, що потреби людей безмежні, а ресурси компанії обмежені. У кожного предмета є свої потреби, і вони досить різноманітні, які не завжди можна задовольнити і кожен потребує індивідуального підходу. Тому виживає компанія, яка може найбільш точно визначити та зафіксувати мінливість потреб споживачів. З точки зору централізованого планування, менеджери з доставки продуктів не думали про мережу роздрібної торгівлі. Бюджет покривав витрати неефективних підприємств, фінансував капітальне будівництво. Головним завданням керівників підприємств було неухильне виконання планів, у розробці яких вони практично не брали участі. Починаючи з ХІХ століття в розвинених країнах світу маркетинг вважається однією з найважливіших функцій управління не тільки в торгівлі, але і на виробничих підприємствах, у тому числі сільськогосподарських. Теорія і практика аграрного маркетингу, як ефективного інструменту реструктуризації підходу сільськогосподарських товаровиробників до управління всім процесом відтворення, переходу від вузької спрямованості на збільшення виробництва до орієнтації на максимальне задоволення споживачів і максимальну вигоду від сільськогосподарського виробництва, розроблено досить інтенсивно. Це пов'язано з тим, що на ринку сільськогосподарської продукції спостерігається тенденція до зростання конкуренції, значення сільськогосподарської сировини для промисловості, розвитку науки, факторів виробництва та виробничих відносин. В даний час аграрний маркетинг-це концепція управління, що забезпечує ринкову орієнтацію виробничої та маркетингової діяльності підприємства, а основою для прийняття управлінських рішень є не тільки можливості виробника, але насамперед потреби агропромислового ринку, існуючі та потенційні потреби споживачів і покупців сільськогосподарської продукції. Сучасна концепція маркетингу полягає в тому, що вся діяльність підприємства ґрунтується на знанні споживчого попиту та його змін у майбутньому. Система маркетингу робить виробництво товарів функціонально залежним від попиту і вимагає виробництва товарів у тому асортименті та кількості, які потрібні споживачу. Тому аграрний маркетинг як комплекс методів вивчення ринків, крім іншого, зосереджує свої зусилля на створенні ефективних каналів збуту та проведенні комплексного формування попиту.

Передумови виникнення аграрного маркетингу в Україні Андрощук І. М. пов'язує з переходом від планової до ринкової економіки, відсутністю системи, що дозволяє орієнтуватися в ринковій ситуації та неефективним позиціонуванням сільськогосподарських підприємств на ринку (Андрощук, 2018). Існує багато трактувань аграрного маркетингу, але поширеним є те, що аграрний маркетинг спрямований на задоволення потреб споживачів, забезпечення конкурентоспроможності агропромислового виробництва та

кожної його галузі з урахуванням закономірностей функціонування та розвитку агропромислового комплексу.

Підхід до аграрного маркетингу, як діяльності, спрямованої на реалізацію концепції маркетингу на всіх етапах відтворення сільськогосподарської продукції з пріоритетом максимального використання механізму ринкового саморегулювання дозволяє розглядати його у контексті середовища, до якого він застосовується. Інтеграція маркетингу (його інструментів, методів, прийомів тощо) у сільськогосподарське середовище на всіх етапах відтворення сільськогосподарської продукції дозволить максимально розширити механізм саморегулювання ринку, оскільки будь-яке економічне рішення має прийматися на основі аналізу ринку та тенденцій, і ймовірна реакція ринку. Повністю реалізувати це завдання в аграрному секторі можливо лише при свідомій потребі маркетингу як промисловістю, так і державою (Якубовська, 2011).

Популярність агромаркетингу зростає в сільськогосподарському підприємстві, але його практична реалізація вкрай недостатня, а іноді через використання лише деяких її елементів - неефективна. Тому виникає необхідність вивчення системи аграрного маркетингу, щоб чітко розуміти шлях товарів від виробника до споживача і тим самим удосконалити її для забезпечення споживачів необхідними товарами, тобто виконувати основне завдання аграрного маркетингу – задовольняти потреби споживачів (Цыпкин, 2000).

Сьогодні багато інших агропромислових підприємств стикаються з проблемами: недосконалою структурою, неефективною системою ціноутворення, нездатною стратегією реальних запитів споживачів, організовані комунікації, збут, політику, вплинути на лінію розвитку підприємства.

Аграрний маркетинг — це система управління на аграрному ринку, яка регулює ринкові та вивчає ринок не лише на мікропідприємствах, а й у державі на макрорівні, здатна запропонувати механізми взаємообміну між учасниками ринку, створюючи умови. Це дає змогу вивчати сільськогосподарський ринок та прогнозувати його динаміку, формувати священика для виробництва на цьому ринку та стимулювати його розширення.

Особливості маркетингу в аграрному секторі пов'язані зі специфікою сільськогосподарського виробництва, яке відрізняється різноманітністю продукції та ринку, а також різноманітністю організаційних форм господарювання. Мета агропромислового підприємства вимагає взаємодії з реалізацією маркетингових функцій, які впливають на наступне: насамперед, ринкова орієнтація, яка має на меті вивчення його об'єктів та суб'єктів, зацікавлених сторінок, конкурентів, інформації. . . про ринкові умови та товари; по-друге, вплив на ринок через його вивчення та аналіз, адаптація до ринкових умов; по -третє, організація системи маркетингу конкурентоспроможної продукції, збору та обробки інформації; по-четверте, спрямованість на

досягнення довгострокового комерційного успіху, що вимагає підпорядкування короткострокових інтересів цілям довгострокових стабільних ринкових переваг (Фоменко, 2013).

Функції маркетингу обґрунтовуються на сукупності таких принципів, як: вивчення стану та динаміки споживчих питань та використання даних, отриманих у процесах розробки та прийняття економічних рішень; максимальне дотримання виробництва до вимог ринку для підвищення ефективності діяльності підприємства, критерієм якого є загальний показник господарської діяльності - прибуток; вплив на ринок і споживчий попит за допомогою таких засобів, як реклама, просування, стимулювання збуту та особистий продаж.

Основними принципами, що гальмують розвиток аграрного маркетингу в Україні, є не ринкова інфраструктура, проблема кваліфікованих кадрів з досвідомості, актуальна інформація про стан внутрішнього та зовнішнього ринків сільськогосподарської продукції, матеріально-технічних та фінансових ресурсів для сільськогосподарської продукції. продукти. продукти. продукти. створення та функціонування служби. маркетинг на підприємствах. У розвинених країнах використання маркетингу та впровадження маркетингових послуг на підприємствах потребують значних витрат. За даними міжнародних маркетингових організацій, частина витрат на маркетингові дослідження є частиною середньої половини невеликої (реалізаційної) ціни на всю продукцію.

#### Список використаних джерел:

1. Андрощук, І.М. (2018). Агрмаркетинг в підприємствах АПК URL: <https://int-konf.org/ru/2013/pitannya-suchasnoji-nauki-i-osviti-18-20-07-2013-r/456-androshchuk-i-m-agromarketing-v-pidpriemstvakh-apk>
2. Якубовська, Н.В. (2011). Розвиток агрмаркетингу, як базової концепції ринкової діяльності. сільськогосподарських підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету*. № 3. Т.3. 180-183.
3. Цыпкин, Ю.А. (2000). *Агрмаркетинг и консалтинг*. М.: ЮНИТИ-ДАНА.
4. Фоменко, Л. (2013). Становлення теорії маркетингу як науки та особливості його використання в малих сільськогосподарських підприємствах. *Вісник Львівського національного аграрного університету*, № 20(1). 380-387.

## ФОРМУВАННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ ІНВЕСТИЦІЙНИХ ПОРТФЕЛІВ ПІДПРИЄМСТВАМИ

Лупак Р.Л.,

д.е.н., професор, професор кафедри економіки

Львівський торговельно-економічний університет, м.Львів, Україна



**Шингельський О.І.,**

магістр

Львівський торговельно-економічний університет, м.Львів, Україна

**Удалов П.В.,**

магістр

Львівський торговельно-економічний університет, м.Львів, Україна

В умовах фінансово-економічної кризи комерційний інтерес до інвестиційних процесів значно зменшується. Це пояснюється малою прибутковістю у короткостроковому періоді, а також значними ризиками у формуванні та використанні фінансово-інвестиційних ресурсів. Відповідно проектування інвестиційної діяльності повинно відбуватись на основі якісного інформаційно-аналітичного забезпечення, передбачати різні варіанти коригування та консолідації дій учасників інвестиційних процесів, завершуватись імплементацією інноваційних розробок у бізнес-процеси. Таким чином, усі управлінські аспекти інвестування підприємницької діяльності стосуються формування комплексу заходів з пошуку оптимального ресурсного забезпечення та ефективного використання проєктних розробок, які будуть здатні активізувати інноваційний розвиток (Vasyltsiv, Lupak, & Kuniyska-Iliash, 2018, с. 8-15).

Сучасна практика інвестиційного забезпечення інноваційного розвитку підприємства засвідчує важливість вирішення проблемних аспектів інвестування інструментами портфельного підходу, як сукупності системних, цілеспрямованих, структурно-збалансованих заходів.

Особливістю інвестиційного портфеля є здатність його раціонально врахувати вплив зовнішніх та внутрішніх ризиків, забезпечити прийнятний рівень капіталізації інвестиційно-інноваційних програм, якісно здійснити планування та ефективно використовувати перспективні форми комерціалізації результатів інноваційної діяльності, підвищити ефективність управління фінансово-інвестиційним потенціалом тощо. Зокрема, причиною інвестиційно-інноваційного ризику може бути обезцінення фінансового портфеля, який складається з власних та цінних паперів, які придбаваються підприємством, а також витратами на інноваційні розробки, які визнаються неперспективними чи не забезпечують належного позитивного економічного ефекту для підприємства.

Розвиток підприємства неможливий без здійснення інвестиційних вкладень у господарські процеси, що обов'язково повинні бути окупними і постійно капіталізуватись збільшуючи власну дохідність. Для збільшення результатів підприємства обирають об'єкти, які на ринку є новими, досить перспективи і у майбутньому дозволять сформувати нові сегменти ринку. Саме інноваційне інвестування може збільшити віддачу основного капіталу підприємства, пришвидшити обіг та раціонально розподіляти враховуючи вплив чинників зовнішнього середовища.

Окрім володіння необхідними інвестиційно-інноваційними ресурсами підприємствам варто обрати якими засобами буде забезпечено ефективність їх використання. Вважаємо, що сучасні ринкові трансформації вимагають від підприємств постійно перебувати у пошуку нових напрямів розвитку, тобто диверсифікувати власну господарську діяльність і адаптовуватись до потреб пріоритетних учасників внутрішнього ринку. Таким чином, для підприємств критичне значення мають процеси у контексті яких вдається представляти на ринок нові види продукції та диверсифікувати власну діяльність.

Відмітимо, що для нового виду продукції повинні бути відомі питомі витрати по вихідним ресурсам, а також витрати на модернізацію технології виробництва. Це потребує використання інвестиційних ресурсів для проведення комплексу інноваційних досліджень щодо нормативної бази та впровадження у виробництво нової техніки, технологій, винаходів та інше. Такі задачі виникають при виробництві багатомоделіної продукції на таких господарчих структурах, як агропромислові комплекси, будівельні та хімічні комбінати, підприємства харчової продукції, фармацевтична промисловість та інше (Ilyash, Yildirim, Doroshkevych, Smoliar, Vasylytsiv, & Lupak, 2020, с. 95-113; Kutsyk, Lupak, Kutsyk, & Protsykevych, 2020, с. 64-76).

Формування інвестиційного портфеля є тривалим процесом для підприємства та потребує розроблення відповідної управлінської політики. Йдеться про визначення обсягів ресурсного забезпечення, способів їх накопичення, пошук прогресивних напрямів інвестиційних розвитку, інструментів управління фінансовим капіталом та ін.

Політика управління формуванням інвестиційного портфеля обумовлена низкою внутрішньоорганізаційних та позафірмовими бізнес-процесами. Так, для вітчизняних підприємств сформувалася критична залежність від ринку кредитних позик, які й так досить високі і, таким чином, уповільнюють інвестиційний розвиток. Все більше посилюється вплив макроекономічних тенденцій, зокрема епідемічна ситуація у державі, соціальна безпека населення та інші процеси, що пов'язані зі економічним розвитком суспільства (Vasylytsiv, Klipkova, Lupak, Mitsenko, & Mishchuk, 2019, с. 60-320-330).

Все це визначає темпи використання інвестиційного капіталу, його збалансованість та здатність до збільшення. Підприємства вирішують такі завдання через розвиток техніко-технологічного потенціалу та пошук інновацій в інвестиційному управлінні. Таким чином, інвестиційний портфель не варто розглядати в контексті лише накопичення фінансового капіталу, адже глобалізаційні тенденції засвідчують залежність від низки інших операцій (технологічних, інституційних, соціально-психологічний та ін.).

#### **Список використаних джерел:**

1. Vasylytsiv, T.G., Lupak, R.L., & Kunytska-Ilyash, M.V. (2018). Strategic approaches to the effective use of intangible assets as a condition for strengthening

the competitiveness of enterprises. *Scientific Bulletin of Polissia*, 2(14), 2, 8-15. doi.org:10.25140/2410-9576-2018-2-2(14)-8-15.

2. Plyash, O., Yildirim, O., Doroshkevych, D., Smoliar, L., Vasylytsiv, T., & Lupak, R. (2020). Evaluation of enterprise investment attractiveness under circumstances of economic development. *Bulletin of Geography. Socio-economic Series*, 47, 95-113. doi.org:10.2478/bog-2020-0006.

3. Kutsyk, P., Lupak, R., Kutsyk, V., & Protsykevych, A. (2020). State Policy of the Investment Processes Development on the Market of IT Services: Analytical and Strategic Aspects of Implementation in Ukraine. *Economic Annals-XXI*, 182(3-4), 64-76. doi.org:10.21003/ea.V182-08.

4. Vasylytsiv, T.G., Klipkova, O.I., Lupak, R.L., Mitsenko, N.G., & Mishchuk I.P. (2019). Monetary and financial policy of Ukraine: theoretical-empirical connections and priorities of state regulation. *Financial and credit activity: problems of theory and practice*, 4(31), 320-330. doi.org:10.18371/fcaptr.v4i31.190934.

## ВПЛИВ ГІБРИДНИХ ЗАГРОЗ НА РОЗВИТОК ПІДПРИЄМНИЦТВА В УКРАЇНІ

**Лучникова Т.П.,**

к.е.н, доцент кафедри торговельного підприємництва та логістики

Київський національний торговельно-економічний університет, м. Київ,

Україна

Гібридна війна - це складне суспільно-політичне явище, пов'язане з розв'язанням протиріч між державами, народами, національними і соціальними групами, в якому головні зусилля зосереджуються на досягненні мети шляхом проведення операцій по політичній, економічній, інформаційній та військовій, при цьому сторона агресор намагається досягти поставленої мети без проголошення війни та заперечуючи свою причетність до подій (Савченко, 2021).

Так звана «гібридна війна» має декілька форм (рис. 1), до яких можна віднести збройну форму, незбройну та постзбройну форму. Вплив гібридних загроз на економічний розвиток України, зокрема на велике та мале підприємництво відбувається в більшості випадків через незбройні форми, а саме фінансову, торговельну, ресурсну, економічну та санкційну форми. З огляду на складну економічну та внутрішньополітичну ситуацію та виникнення таких гібридних загроз українське підприємництво мусить постійно протистояти їм та знаходити нові інструменти і методи зменшення або ж уникнення такого впливу. У зв'язку з тим, що багато підприємців не змогли та не можуть на разі швидко реагувати на нові умови функціонування їх діяльність припиняється ще на початковому етапі їх роботи.

Слід відмітити, що ефективна протидія гібридним загрозам можлива лише за умови комплексного та системного аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища незалежним і професійним органом без будь-яких зацікавлених сторін. Також немало важлива роль відноситься і державі, яка повинна повинна забезпечити правові рамки для функціонування підприємництва (Мартинюк, 2018).

Специфічність гібридних загроз в економічній сфері полягає у таких особливостях (Сменковський, 2020):

- імітація добросусідства в договірній базі двосторонніх відносин;
- складна доказовість економічної агресії;
- варіативність форм економічної агресії;
- складна ідентифікація кінцевих бенефіціарних власників.

Від інших збройних конфліктів гібридна війна відрізняється тим, що вона заснована не стільки на застосуванні сили, скільки на використанні інформації, така специфічна нерегулярна війна перетворюється в гібридну тоді, коли центр ваги зміщується в інформаційну сферу.



Рис. 1. Систематизація форм гібридної війни

Прикладами гібридної війни для підприємництва, зокрема торговельного може бути зупинка імпорту Російською федерацією в 2013 році, що стрімко вплинуло на скорочення товарообігу. Унаслідок тривалого торговельного

протистояння між Україною та Російською Федерацією, вітчизняні товаровиробники деяких видів продукції вже в 2014 р. відчули на собі незворотність втрат російського ринку та необхідність пошуку альтернативних ринків збуту виробленої продукції (Gunneriusson, 2019).

Актуальною гібридною загрозою на сьогоднішній день є пандемія коронавірусу та введених карантинних заходів в результаті чого відбулась зміна споживчих настроїв та майже декілька галузей, - роздрібна торгівля, готельний та ресторанний бізнес та ін. на собі відчули негативний ефект, та мусили швидко переналаштовувати свій бізнес під нові вимоги.

Отже, для того, що вистояти в «гібридній війні» українському підприємництву необхідно швидко реагувати на різноманітні гібридні загрози та використовувати нові методи протидії їм.

#### **Список використаних джерел:**

1. Мартинюк, В. (2018). Гібридні загрози Україні і суспільна безпека. досвід ЄС і східного партнерства. Центр глобалістики "Стратегія ХХІ". с. 106.
2. Савченко, С. (2021). ЄС у протидії гібридним загрозам та Україна: нечіткість у підходах URL: <https://geostrategy.org.ua/ua/analitika/item/1310-es-u-protidiyi-gibridnim-zagrozam-ta-ukrayinanechitkist-u-pidhodah>
3. Сменковський, А.Ю. (2020) Економічні інструменти протидії гібридній агресії. URL: <https://niss.gov.ua/sites/default/files/2020-09/dopovid-economichni-instrumenty-protydii-gibrydny-agresii-1.pdf>
4. The official site Media Sapiens (2015). "Hybrid war: questions and answers". available at: [http://ms.detector.media/trends/1411978127/gibridna\\_viyna\\_pitannya\\_i\\_vidpovid/](http://ms.detector.media/trends/1411978127/gibridna_viyna_pitannya_i_vidpovid/)
5. Brakman, S., Garretsen, H., & van Witteloostuijn, A. (2021). Robots do not get the coronavirus: The COVID-19 pandemic and their ternational division of labor. *Journal of International Business Studies*, 1-10.
6. Gunneriusson, H. (2019). Hybrid Warfare and Deniability as Understood by the Military. *Polish Political Science Yearbook*. № 48(2). 267-288.

## **ОСОБЛИВОСТІ ПРОВЕДЕННЯ ПРОЦЕДУРИ ВІДБОРУ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ COVID-19**

**Мединська Т.І.,**

к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту

Рівненський державний гуманітарний університет, м. Рівне, Україна

Час на карантині багато компаній використовували і продовжують удосконалюватись у цьому задля автоматизації власних бізнес-процесів. З початку пандемії впродовж декількох місяців було повністю змінено процес рекрутингу: підбір співробітників від менеджерських позицій до лінійного

персоналу стрімко переорієнтувався на проходження виключно в онлайн-форматі. Таким чином, виникло ряд переваг у царині функціонального забезпечення цього процесу: стало можливим позбутися зайвих формальностей, заощадити часові ресурси обох сторін і, звичайно, забезпечити безпеку учасникам співбесіди.

Задля масового підбору суб'єкти господарювання часто використовували відеопрезентацію про компанію, що дозволило охопити більше кандидатів і швидко донести ключові моменти про роботу. Деяким потенційним претендентам було запропоновано зробити подібне, тобто створити відеорезюме, яке дозволяє оцінити базові якості кандидата. Протягом цього часу HR-менеджери обробили великі масиви даних: онлайн-заявок зі спеціального лендінгу, покликаного полегшити пошук кандидатів.

Під час опрацювання інформації від осіб, які виявили бажання прийняти участь у доборі на період дії карантину до державної служби, визначено наступні особливості: інформація від них подається через Єдиний портал вакансій державної служби. У разі відхилення інформації при її невідповідності - особа-пошукач автоматично отримує сповіщення (Постанова Кабінету Міністрів України, 2020).

Якщо строк дії контракту закінчується, а карантин ще продовжений, відповідно до пункту 21 типового контракту на період дії карантину контракт має бути укладено на період дії карантину, встановленого Кабінетом Міністрів України з метою запобігання поширенню на території України гострої респіраторної хвороби COVID-19, спричиненої коронавірусом SARS-CoV-2, та до дня визначення суб'єктом призначення або керівником державної служби переможця за результатами конкурсного відбору відповідно до законодавства. Граничний строк перебування особи на зазначеній посаді державної служби становить не більше чотирьох місяців після відміни карантину, встановленого Кабінетом Міністрів України.

Серед основних рекомендацій щодо роботи і проведення співбесіди в дистанційних умовах онлайн, можна виділити наступні положення:

1) як зазначає Сьюзен Холлбек, директор інженерії систем охорони здоров'я в клініці Мейо, одній із найбільших медичних дослідницьких закладів у США, коли ви влаштовуєте робочий процес у ліжку з ноутбуком, телефоном, електронними годинниками та усіма блакитними екранами, яких робота вимагає щодня, ваш мозок і тіло з часом перестають асоціювати ліжку з відпочинком. Це основна причина, чому пандемія призвела до «коронасомнії», тобто глобального сплеску безсоння та розладів сну, який супроводжував Covid-19;

2) не можна не погодитись із Рут Корніш, очільницею консультативної компанії Amelore і співзасновницею британського органу незалежних фахівців з персоналу «HR Independents», про те, що співбесіда - формальна ситуація, тож необхідно вимикати телефони і не відволікатись на сторонні подразники, другорядні завдання, контролювати мову тіла, поводитися, як на справжній

співбесіди;

3) якщо програма дає збій, або Wi-Fi перестає працювати, не варто дозволяти цьому стати у центрі уваги: розбирайтеся з цим спокійно і впевнено, не демонструйте свого розчарування. Будь-яка несподіванка надає додатковий шанс продемонструвати свою стійкість, швидке мислення та професіоналізм;

4) кандидату на вакантну посаду необхідно бути простим у спілкуванні, що означає дуже уважно слухати запитання і не давати занадто довгих, не по темі, відповідей, зберігати фокус (11 порад для успішної співбесіди в Zoom, 2021).

Загалом основні уміння, якими повинен володіти менеджер для проведення відбіркової співбесіди, наступні:

- уміння ставити питання;
- уміння контролювати хід співбесіди;
- уміння слухати (сприймати почуте, запам'ятовувати, аналізувати);
- уміння складати судження або приймати рішення (Behavioral Interview Guide, 2016).

Для того, щоб кандидат сказав більше про те, про що його запитують, задаючи питання або закінчуючи репліку, менеджеру з персоналу слід:

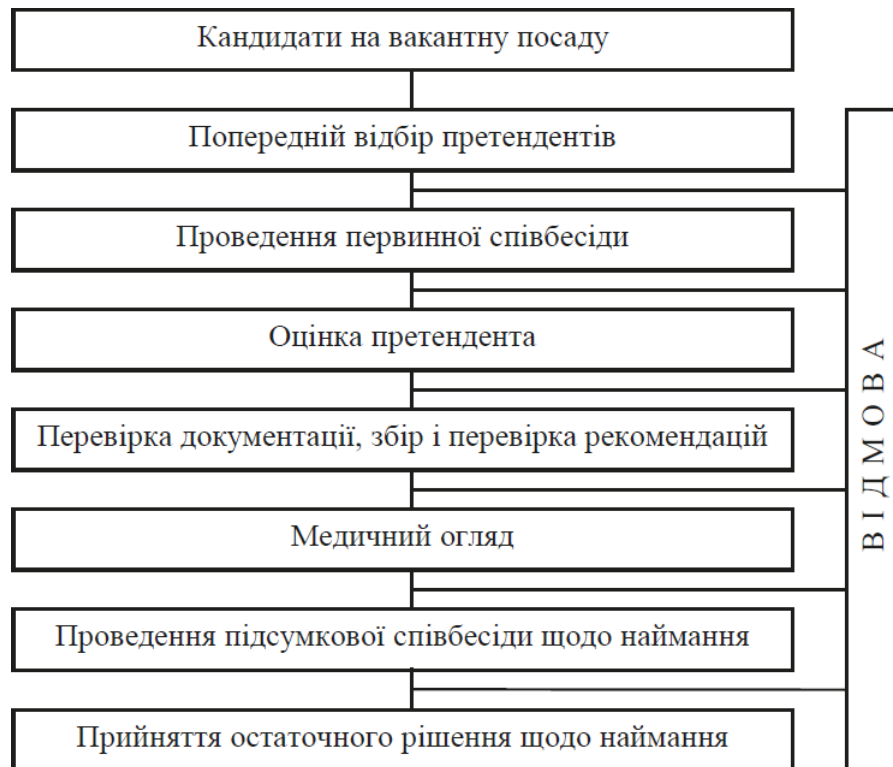
- дивитися співрозмовнику прямо в очі, посміхатися;
- не переривати співрозмовника;
- не робити довгих пауз;
- задавати більш загальні питання;
- займати активну позицію, розповідаючи про себе або висловлюючи свою думку.

Одержання інформації від кандидатів та заняття вакантної посади може бути організоване по-різному. Це залежить від того, який тип інтерв'ю при цьому використовується.

Загалом при здійсненні процедури відбору персоналу в умовах пандемії і впровадження загальносвітових карантинних заходів етап медичного огляду повинен бути належним чином деталізовано і узгоджено з міжнародними стандартами проведення такого огляду (рис. 1).

В умовах невизначеності суб'єктам господарювання необхідно було оперативно приймати управлінські рішення, тому багато з них запропонували своїм співробітникам генерувати ідеї, пропонувати нестандартні варіанти, які допомогли б упоратися з новими викликами, спричиненими пандемією. При цьому ініціатива, залученість і індивідуальний внесок кожного видно яскравіше, а ефективність роботи колег маркується більш чітко.

Співробітникам потрібно використовувати цей час з максимальною користю для себе і компанії: аналізувати, бути проактивним і залучатися до нових проектів, захищати бюджети, нести особисту відповідальність за результат.



**Рис. 1. Процедура відбору персоналу**

Джерело: розроблено автором на основі (*Behavioral Interview Guide*, 2016)

### Список використаної літератури:

1. Постанова Кабінету Міністрів України від 22 квітня 2020 р. № 290 «Про деякі питання призначення на посади державної служби на період дії карантину, встановленого з метою запобігання поширенню на території України гострої респіраторної хвороби COVID-19, спричиненої коронавірусом SARS-CoV-2» (із змінами і доповненнями, внесеними постановою Кабінету Міністрів України від 5 серпня 2020 року № 688). Retrieved November 6, 2021, from <https://www.kmu.gov.ua/npas/deyaki-pitannya-priznachennya-na-posadi-derzhavnoyi-sluzhbi-na-period-diyi-karantinu-ustanovlenogot220420>.
2. 11 порад для успішної співбесіди в Zoom. *Юридична газета онлайн*. Retrieved November 15, 2021, from <https://yur-gazeta.com/golovna/11-porad-dlya-uspishnoyi-spivbesidi-v-zoom.html>.
3. Behavioral Interview Guide: Early Career Job Candidates. *Society for Human Resource Management (SHRM)*. 2016. Retrieved November 18, 2021, from <https://www.shrm.org/LearningAndCareer/learning/Documents/Behavioral%20Interviewing%20Guide%20for%20Early%20Career%20Candidates.pdf>.



## **ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНИЙ МЕХАНІЗМ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯМ ЯК СПОСІБ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

**Мельник Б.Ю.,**

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти

Міжрегіональна академія управління персоналом, м. Київ, Україна

Механізму забезпечення якості персоналу як спосіб підвищення конкурентоспроможності підприємства складається із певних складових (Коваль, Мельник, 2018).

Перша складова «Кадрова політика» – це складова, за якої здійснюється реалізація декількох заходів, що передбачають оцінку, перекваліфікацію та навчання персоналу. В агробізнесі існують певні види праці, яку виконують наймані працівники. Наймана праця – це праця людини, яка працює за договором наймання на підприємстві, власником якого вона не є. Праця найманих працівників забезпечує виробництво певної продукції, що має споживчу вартість, виробленої для продажу або обміну. У результаті продажу товару або відповідної послуги отримуємо дохід. Звичайно, це сума, що підприємство одержало як нагороду за виробництво продукції або як дохід на капіталовкладення (рента або відсоток). У запропонованому механізмі використання праці персоналу підприємства – це доходи, одержані ним у сфері матеріального виробництва, тобто це економічна вигода в грошовій або натуральній формі, що враховує у випадку можливості її оцінки тою мірою, якою таку вигоду можна оцінити.

Друга складова структурної схеми організаційно-економічного механізму – це «Існуючий стан конкурентоспроможності підприємства», яка складається з методів, способів та важелів досягнення конкурентоспроможності підприємства та показників рівня конкурентоспроможності.

Серед способів досягнення високої конкурентоспроможності сільськогосподарського підприємства ми виділяємо такі як: підвищення якості товарної продукції, послуг, використання найсучасніших досягнень у техніці та технології, серед яких велике значення надається зовнішньому вигляду продукту, його упаковці, а також засобам організації його доставки споживачам та маркетингу.

Розглядаючи методи забезпечення необхідного рівня конкурентоспроможності, потрібно, в першу чергу, виділити з них економічні. Цінова конкуренція є одним з найпоширеніших методів конкурентної боротьби. Вона притаманна майже всім виробникам, проте найбільш характерна для невеликих аграрних підприємств. Діяльність таких підприємств є вузько спеціалізованого, основна увага приділяється ціні, адже їх продукція чи послуги орієнтовані на споживачів із невисоким рівнем купівельної спроможності. У великих містах продукція таких підприємств представлена на

продуктових ринках, і найбільш поширеною формою торгівлі є реалізація її «з коліс» в місцях, де скупчення людей є найвищим (Дацій, Карбовська, Каліна, Кавун, 2021).

До організаційно-адміністративних методів слід віднести вміння керівництва координувати фінансово-господарську діяльність підприємства, ефективно використовувати людські ресурси, складати стратегічні та оперативні плани і досягати поставлених цілей, організувати систематичний контроль за ходом виробничого процесу.

Соціально-психологічні методи слугують для більш адекватного розуміння потреб споживачів і налагодження належних взаємовідносин із ними. Кожна вікова група має свої власне розуміння і вимоги до якості продукції чи наданої послуги. Тож обирає ту продукцію (послугу), яка найкращим чином задовольняє її потреби. Отже, сільгоспвиробники мають пристосовуватися до своїх основних споживачів, орієнтуючись на їх смаки та вподобання.

Інформаційні методи покликані задовольняти потреби сільгоспвиробників і споживачів у своєчасній та достовірній інформації про ринок товарів і послуг. Саме формування сучасної інформаційної бази про нові розробки (технології, екологічно чисті продукти) дозволяє підприємству динамічно розвиватись. Збирання необхідної інформації про діяльність найголовніших конкурентів допомагає аграрному підприємству правильно та своєчасно реагувати на їх дії на ринку товарів, робіт і послуг.

Технологічні методи забезпечують досягнення належного рівня в розвитку науково-дослідних, виробничих та телекомунікаційних ринків товарів та послуг. За допомогою даних методів скорочуються витрати на оплату праці та підвищується кваліфікація персоналу.

Значна увага приділяється також важелям формування та утримання високої конкурентоспроможності. Від встановленої ціни на товар (послугу) залежить дохід з цієї групи продукції; від податкової політики держави та рівня податків залежить прибутковість аграрного підприємства.

Визначені способи, методи та інструменти забезпечення конкурентоспроможності можуть реалізувати свою дію через обрану керівництвом підприємства конкурентну стратегію, яка спрямовується на підтримку конкурентних позицій підприємства та на їх підсилення.

Третя складова структурної схеми власне «Організаційно-економічний механізм забезпечення якості персоналу як спосіб підвищення конкурентоспроможності підприємства», який передбачає виконання функцій: планування, організації, мотивації та контролю, за допомогою яких функціонування механізму підсилюється в напрямі підвищення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств.

Названі складові механізму забезпечують також належний рівень сталого розвитку та економічної безпеки підприємства, тобто його ефективної роботи незважаючи на вплив конкурентів.

Отже, головним результатом функціонування організаційно-економічного механізму управління кадровим забезпеченням аграрного підприємства є створення вагомих конкурентних переваг, які дають можливість чітко відрізнити вироби підприємства від виробів конкурентів та визначають конкурентоспроможність продукції.

«Для утримання конкурентної позиції на ринку велике значення відіграє кількість конкурентних переваг. Якщо конкурентоспроможність продукції базується на одній або декількох конкурентних перевагах, то конкуренти можуть швидко досягнути їх та звести нанівець» (Терещенко, Школенко, Космідайло, Каліна, Шуляр, 2021). Отже, для того, щоб продукція якнайдовше залишалась конкурентоспроможною, підприємство повинно прагнути забезпечити їй якомога більше конкурентних переваг високого порядку. Такі переваги підприємству може забезпечити належно підготовлений персонал.

Отримавши певний результат від своєї діяльності, підприємство порівнює його з поставленими перед ним завданнями та цілями і оцінює наскільки вони були виконані. Саме в цьому і проявляється дієвість розробленого організаційно-економічного механізму забезпечення конкурентоспроможності аграрного підприємства. Через удосконалення організаційно-економічного механізму управління їх кадровим забезпеченням. Оцінивши власний конкурентний стан на ринку в порівнянні з підприємствами – лідерами, можна зробити вірні висновки щодо доцільності застосування певного набору маркетингових конкурентних стратегій у подальшій діяльності чи потребі перегляду та розробці нових, які б дали змогу в перспективі досягти накресленого рівня конкурентоспроможності.

#### Список використаних джерел:

1. Datsii, O.I., Karbovska, L.O., Kalina, I.I. Kavun S.V. (2021). Strategic and management of agricultural enterprises. *Efficient economy*. Vol. 2. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/2\\_2021/16.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/2_2021/16.pdf)
2. Koval, M.I., Melnyk, B.Yu. (2018). Formation of proper human resources of commercial banks. *Economics and management*. Vol.1. 48-153. URL: <https://econpapers.repec.org/scripts/redirector.php?u=http%3A%2F%2Fwww.afj.org.ua%2Fen%2Farticle%2F558%2F;h=repec:iaf:journl:y:2018:i:1:p:148-153>
3. Tereshchenko, E., Shkolenko, O., Kosmidailo, I., Kalina, I., Shuliar, N. (2021). Formation of an effective risk management system at the enterprise. *Financial and credit activity-problems of theory and practice*. Vol.1 (36), 320-329. <https://doi.org/10.18371/fcaptp.v1i36.227924>

## **ОСОБЛИВОСТІ СФЕРИ ПОСЛУГ ЯК ЕКОНОМІЧНОЇ СИСТЕМИ**

**Муленко В.М.,**

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти  
Національний транспортний університет, м. Київ, Україна

**Науковий керівник: Павлюк В.І.,**

к.е.н., доцент, доцент кафедри економіки

Національний транспортний університет, м. Київ, Україна

Сучасний постіндустріальний етап розвитку світової економіки характеризується невпинним зростанням ролі сфери послуг в економіці країн світу та її динамічним розвитком. Зростання ролі сфери обслуговування в світовій економіці створює необхідність дослідження особливостей даної економічної категорії як цілісного комплексу взаємопов'язаних елементів, що взаємодіють ззовнішнім середовищем і системи вищого порядку.

Економічна система – це сукупність відносин між людьми, що складаються з приводу виробництва, розподілу, обміну і споживання економічних благ (Основи економічної теорії: економічна система, її сутність та основні структурні елементи, без дати). Сервісний сектор, враховуючи об'єктивні особливості його існування та функціонування, є відкритою економічною системою. Як економічна система, сфера послуг являє собою частину економіки, яка виробляє та реалізує всі види комерційних послуг, здатна взаємодіяти з іншими системами та задовольняти потреби споживачів (Corporate Finance Institute, 2021).

Ринку послуг як економічній системі притаманна складна структура, яка утворюється в процесі взаємодії окремих елементів. Основними структурними ланками галузі обслуговування як економічної системи є:

1. Продуктивні сили – основою продуктивних сил сфери послуг є люди, їх навички, уміння та кваліфікація. Крім того, до продуктивних сил сфери послуг входять технічні та технологічні засоби, виробнича інфраструктура, технологія та інформація, необхідні для надання послуг.

2. Економічні відносини – в сфері послуг виникають відносини з приводу виробництва, розподілу, обміну та споживання. Сфера послуг створює унікальний нематеріальний “товар” – послугу, яка за своєю сутністю є діяльністю чи результатом діяльності, що задовольняє потреби індивіда та має певну вартість. Нематеріальна природа послуг зумовлює одночасність процесів виробництва, реалізації та споживання в більшості випадків, а також неможливість зберігання чи транспортування послуг. Таким чином, реалізація послуг можлива лише при безпосередній взаємодії зі споживачем, операціям в сфері послуг притаманний високий ступінь індивідуалізації залежно від навичок та кваліфікації виробника послуг. В зв'язку з цим при здійсненні операцій з послугами в більшості випадків дещо змінюється послідовність проходження стадій виробничого процесу: процес виробництва збігається з

процесом споживання, розподіл та обмін здійснюються до початку реалізації послуг або після надання послуг.

3. Механізм господарювання – на ринках послуг діють об’єктивні економічні закони, такі як закон вартості, закон рівноваги попиту та пропозиції, закон конкуренції, закони грошового обігу. Крім економічних законів, діяльність сфери послуг регулюється численними інституціями та державними органами, які регулюють як діяльність сфери послуг в цілому, так і окремих її секторів. Основним контролюючим органом сфери послуг зазвичай виступає виконавчий орган, який формує та реалізує загальну державну політику в галузі економіки та торгівлі. Діяльність окремих секторів сфери послуг контролюється також іншими державними органами: сфера транспортних послуг – виконавчими органами, що завідують розвитком інфраструктури, та підконтрольними їм інституціями; сфера фінансових послуг – фінансовими службами та центральними банками; сфера туристичних послуг – агентствами розвитку туризму тощо. Окрім названих державних інституцій, певний рівень контролю діяльності забезпечується громадськими і політичними організаціями, а також громадським суспільством.

Отже сфера послуг як економічна система має ряд особливостей, які значною мірою зумовлені її нематеріальним характером, таких як: видозмінена послідовність проходження стадій виробничого процесу через збігання в часі процесів виробництва та споживання; неможливість здійснення реалізації послуги без взаємодії зі споживачем; високим рівень інституціонального контролю та наявністю численних контролюючих державних органів внаслідок охоплення сферою послуг численних галузей економіки.

#### **Список використаних джерел:**

1. Основи економічної теорії: економічна система, її сутність та основні структурні елементи. (без дати.). Відновлено 18 Листопада 2021, з <http://moodle.nati.org.ua/mod/book/view.php?id=12103&chapterid=5034>.
2. Corporate Finance Institute. (2021, February 10). *Service sector* (переклад з англійської). Відновлено 18 листопада 2021, з <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/knowledge/economics/service-sector/>.

### **СУЧАСНИЙ СТАН ОПОДАТКУВАННЯ ПДВ В УКРАЇНІ**

**Найденко О.Є.,**

к.е.н., доцент, доцент кафедри митної справи

Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця, м. Харків, Україна

**Айн А.М.,**

здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця, м. Харків, Україна

**Нгуєн М. Х. Ч.**

здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця, м. Харків, Україна

Податок на додану вартість – це один із найбільш поширених, але складних та суперечливих податків, тому через наявність суттєвих проблем при його справлянні (реєстрація податкових накладних, бюджетне відшкодування).

Податок на додану вартість є загальнодержавним податком на споживчу вартість, який сплачується юридичними і фізичними особами. Його розробили і запровадили у Франції в 1954 році. При сплаті податку не береться до уваги фінансовий стан платника. На сьогодні ПДВ використовує більшість держав світу – 135. Податок на додану вартість - це частина новоствореної вартості на кожному етапі виробництва продукції (виконання робіт, надання послуг), що надходить до бюджету після їх реалізації. Інакше кажучи, ПДВ - це непрямий податок, який стягується до бюджету у вигляді надбавки до ціни товару, який сплачується споживачами (Kovalenko, Malashenko, Knyazyeva, 2010).

В Україні податок на додану вартість був введений в дію 1 січня 1992 року Законом «Про податок на додану вартість» від 20.12.1991.

Слід зазначити, що становлення податку на додану вартість в Україні проходило у 3 етапи: до 01.10.1997 року, з 1997 по 2011 і після.

В Україні розміри ставок податку визначаються в Податковому кодексі України.

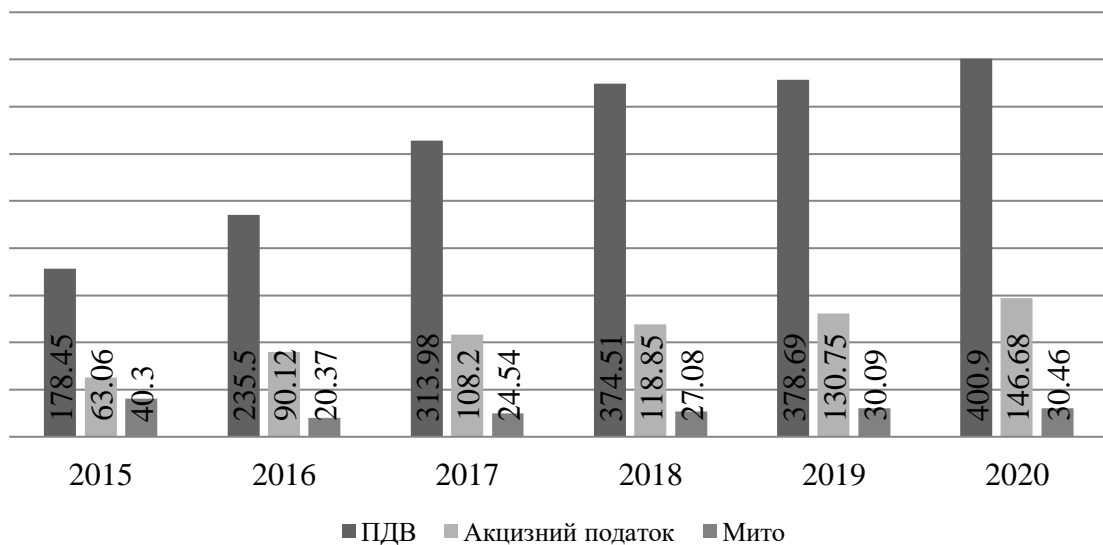
ПДВ є непрямим податком, а тому він сплачується за рахунок покупця, а не за рахунок продавця, яке реалізує відповідні товари чи послуги. Це означає, що фактичний податковий тягар перекладається на покупця товару, який буде носієм податку, а продавець цього товару за підсумками звітного періоду може отримати право на бюджетне відшкодування й не сплачувати податок до бюджету. Попри те, що відповідно до законодавства ПДВ додається до ціни продавця (постачальника), для споживача він є складовою загальних витрат на придбання товарів (робіт, послуг), тобто з позицій споживача він виступає як ПДВ ціноутворюючий фактор, який збільшує ціну придбання на кожному з етапів просування товару від виробника до кінцевого споживача.

На сьогодні, зважаючи на складні політичні та економічні умови, питання наповнення Державного бюджету для України постає більш гостро.

Непрямі податки відіграють важливу роль у формуванні доходів Державного бюджету рис.1.

Згідно рис. 1. найбільший обсяг доходів отримано від податку на додану вартість, який є непрямим.

Така ситуація складається через те, що він створюється на всіх стадіях виробництва та обігу, включається у вигляді надбавки на ціну товару і повністю сплачується кінцевим споживачем, але його облік та перерахування до Державного бюджету України здійснює податковий агент.

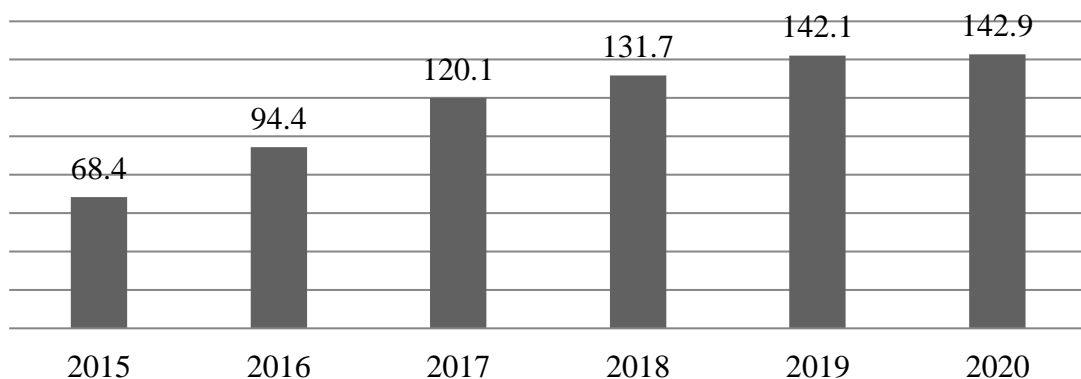


**Рис.1. Показники непрямих податків до Державного бюджету України у 2015-2020 рр., млрд. грн.**

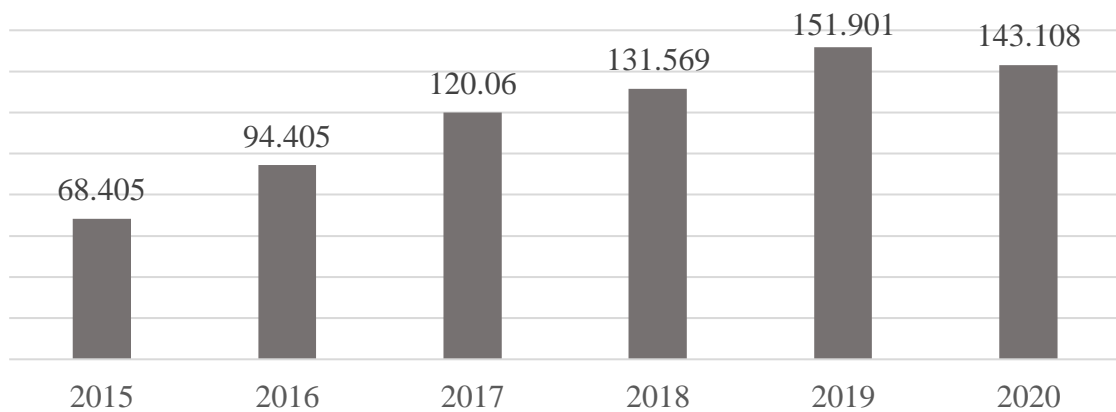
Іншими факторами значного доходу від ПДВ є висока податкова ставка, тіньові схеми, надмірна централізація бюджетних ресурсів, своєчасне виявлення ризиків недонадходження цього податку до бюджету, та механізм його відрахування практично не дає можливості ухилитися від його сплати, що сприяє податковій дисципліні платників ПДВ. Але потрібно брати до уваги ще відшкодування ПДВ, яке суттєво зменшує податкові надходження.

Показники бюджетного відшкодування ПДВ у 2015-2020 рр. за Реєстром заяв наведено на рис. 2 (Казначейська служба України).

З рис. 2 видно, що відшкодування ПДВ з кожним роком зростає. Тим самим повинно зменшувати доходи від ПДВ до Державного бюджету України. Більш детальна інформація про фактичне відшкодування ПДВ міститься у рис. 3.



**Рис.2. Показники бюджетного відшкодування ПДВ у 2015-2020 рр. за Реєстром заяв, млрд. грн.**



**Рис.3. Обсяги відшкодування ПДВ з державного бюджету, млн. грн.**

За період з 2015 року по 2020 рік показник коливався. У період 2015 – 2019 роки обсяги відшкодування мали тенденцію збільшення, з 2019 року – зниження на 8,793 млн. грн.

#### **Список використаних джерел:**

1. Kovalenko, A.H., Malashenko, YU.A., Knyazyeva, O.O. (2010). PDV u systemi opodatkuвання: istorychnyy aspekt stanovlennya ta rozvytku. *Naukovi pratsi Kirovohrads'koho natsional'noho tekhnichnoho universytetu. Ekonomichni nauky*. Vyp. 18(2). 111-116. (InUkrainian)
2. Kaznacheys'ka sluzhba Ukrayiny (2011). [Treasury Service of Ukraine]. (InUkrainian). Retrieved from: <https://www.treasury.gov.ua/ua>
3. Informatsiya pro obsyahy vidshkoduvannya podatku na dodanu vartist' z derzhavnoho byudzhetu (2021) [Information on the amount of VAT refund from the state budget]. (In Ukrainian). Retrieved from: <https://tax.gov.ua/diyalnist-vidshkoduvannya-pdchv/informatsiya-pro-obsyagi-vidshkoduvannya/>

## **СОЦІАЛЬНІ АСПЕКТИ ОПОДАТКУВАННЯ**

### **Найденко О.Є.,**

к.е.н., доцент, доцент кафедри митної справи

Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця, м. Харків, Україна

### **Завгородня М.В.,**

здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця, м. Харків, Україна

### **Шостак А.А.,**

здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця, м. Харків, Україна



Одним із соціальних аспектів оподаткування є виконання державою принципу соціальної справедливості, який декларується в статті 4 Податкового кодексу України (Податковий кодекс України, 2010).

На відміну від європейських країн Україна тільки на словах декларує дотримання принципу соціальної справедливості, а його виконання залишається на незадовільному рівні, оскільки жоден з податків в Україні не залежить рівня платоспроможності платника податків, як це прописується в Податковому кодексі України (Податковий кодекс України, 2010).

Метою тез є аналіз практики соціальної справедливості оподаткування в Україні у період з 2012-2020 роки.

Витрати на соціальне забезпечення та соціальний захист в період 2012-2020 року безумовно зросли, що підтверджується даними Міністерства фінансів України (Бюджет України, 2021). За період 2012-2020 роки такі витрати зросли з 125 306,8 млн. грн. до 346 720,5 млн. грн. Але при цьому питома вага таких витрат у загальній сумі витрат Зведеного бюджету України знизилася з 25,4 % до 21,7 %, що засвідчує про незадовільний стан соціального забезпечення в Україні.

Проаналізувавши зміни витрат на соціальне забезпечення та соціальних захист у загальній сумі витрат та у ВВП за 2012-2020 роки. Ми робимо висновок, що до 2018 року сума витрат на соціальний захист на соціальне забезпечення рахувалася у сотнях мільйонів, а починаючи з 2018 року лише у сотнях тисяч. Якщо порівнювати статистику 2012 та 2020 року за 2012-2020 роки. Щодо статистики у відсотковому відношенні бюджетних витрат на соціальний захист та соціальне забезпечення на одну особу населення України у 2020 році значно менший ніж у 2012 році.

Зробивши висновок по даним щодо номінального та реального ВВП України ми бачимо збільшення Номінального ВВП з кожним роком починаючи з 2012 до 2020 роки майже у 3 рази відповідно. Справи щодо реального ВВП також позитивні у 2020 році реальний ВВП майже у три рази більший ніж у 2012 році. Щодо різниці між реальним та номінальним ВВП, вона досягла пікового(найвищого) стану саме у 2015 році і я пов'язую це з початком бойових дій на сході України, а у 2013 позначка була найнижча. Порівнюючи 2012 та 2020 роки різниця збільшилася у 2020 році на 1,6%.

За даними Міністерства соціальної політики України у 2020 році рівень бідності за відносним критерієм становив 22,3 % (Соціальні звіти Міністерства соціальної політики України, 2021). У той же час, світова статистика свідчить про те, що бідними в Україні є майже 50 % населення.

Показниками, які також відображають рівень соціальної справедливості оподаткування є мінімальна заробітна плата та прожитковий мінімум для працездатної особи.

Мінімальна заробітна плата в Україні з 2012 року по 2020 рік зросла з 1 073 грн. до 6 000 грн. Але при цьому в перерахунку у євро на середньорічний курс НБУ мінімальна заробітна плата зросла зі 110 євро до 162 євро, а

прожитковий мінімум для працездатної особи в гривневому еквіваленті зір з 1134 гривень до 2270 грн., а у еквіваленті євро спостерігалось зниженнязі 110 євро до 74 євро.

Одним із важливих податків, які надходять до Зведеного бюджету України є податок на доходи фізичних осіб. На сьогодні цей податок є другим за питомою вагою податкових надходжень та складає 21,4 %, що свідчить про перекладання податків в Україні на фізичних осіб, оскільки в 2012 році аналогічний показник складав лише 15,3 % від загальної суми податкових надходжень.

Однією із важливих проблем в оподаткуванні фізичних осіб в Україні є відсутність неоподатковуваного мінімуму громадян, який би відповідав економічним реаліям. Існуючий неоподатковуваний мінімум у розмірі 17 грн. є застарілим та застосовується здебільшого для кваліфікації розмірів відповідальності за порушення законодавства.

В той же час в провідних країнах ЄС розмір неоподатковуваного мінімуму доходів в річному вимірі становить у 2021 році (табл. 1).

Окрім того, Україна не застосовує передовий досвід європейських країн щодо прогресивного оподаткування доходів громадян, що дозволяє переважній кількості країн ЄС фінансувати потреби малозабезпечених верств населення.

Таблиця 1

**Розмір неоподатковуваного мінімуму доходів громадян у деяких  
країнах ЄС**

Країна	Розмір неоподатковуваного мінімуму для окремої особи в річному вимірі
Австрія	12 600 євро
Німеччина	9 744 євро
Франція	10 064 євро
Кіпр	19 500 євро
Мальта	9 100 євро
Великобританія (країна ЄС до 31.01.2021 року)	5 000 євро
Люксембург	11 265 євро
Фінляндія	18 100 євро

Джерело: складено за (Income taxes abroad, 2021)

Наприклад, в Австрії, Бельгії, Великобританії, Іспанії, Італії, Кіпрі, Нідерландах, Німеччині, Португалії, Словенії, Фінляндії, Франції, Хорватії встановлені диференційовані ставки індивідуального прибуткового податку з громадян (Income taxes abroad, 2021).

Невирішеною проблемою залишається межа застосування податкової соціальної пільги. В 2021 році такий показник становить 3 180 грн., що з урахуванням розміру мінімальної заробітної плати в розмірі 6 000 грн. означає

про неможливість скористатися такою пільгою для більшості платників податків.

Таким чином основними проблемами соціальних аспектів оподаткування є:

- незадовільний стан соціальної підтримки, що призводить до збільшення бідного населення в Україні;
- перекладання податкового навантаження на фізичних осіб, наслідком чого є зростання рівня тіньової економіки;
- відсутність обґрунтованого підходу до визначення соціальних стандартів з урахуванням досвіду країн ЄС.

Для вирішення зазначених проблем пропонується:

- запровадити неоподатковуваний мінімум доходів громадян в Україні на рівні 50 % від мінімальної заробітної плати та застосовувати його до осіб, яким нараховується заробітна плата нижче 10 000 грн.;
- запровадити прогресивну шкалу оподаткування доходів фізичних осіб, задля забезпечення соціальної справедливості оподаткування та перекладання податкового навантаження на більш заможні верстви населення;
- урахування зарубіжного досвіду щодо встановлення розмірів податкової соціальної пільги, якою зможуть скористатися більша кількість осіб, які її потребують.

#### Список використаних джерел:

1. Податковий кодекс України від 2 грудня 2010 року № 2755-VI. *Голос України*. № 229-230. 1-56.
2. Бюджет України. (2021). Статистичний щорічник. Retrieved from: <https://mof.gov.ua/uk/statistichnij-zbirnik>
3. Соціальні звіти Міністерства соціальної політики України. (2021). Retrieved from: <https://www.msp.gov.ua/timeline/Socialni-zviti-.html>
5. Income taxes abroad (2021). Retrieved from: [https://europa.eu/youreurope/citizens/work/taxes/income-taxes-abroad/index\\_en.htm](https://europa.eu/youreurope/citizens/work/taxes/income-taxes-abroad/index_en.htm)

### РЕАЛІЇ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ТУРИСТИЧНО-РЕКРЕАЦІЙНОГО БІЗНЕСУ У ВІННИЦЬКІЙ ОБЛАСТІ В УМОВАХ ДЕРЖАВНО-ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА

**Наконечний К.П.,**

к.геогр.н., доцент кафедри економічної географії та екологічного менеджменту

Чернівецький національний університет ім. Ю.Федьковича, м. Чернівці, Україна

**Сафтюк М.О.,**

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти

Чернівецький національний університет ім.. Ю.Федьковича, м. Чернівці,  
Україна

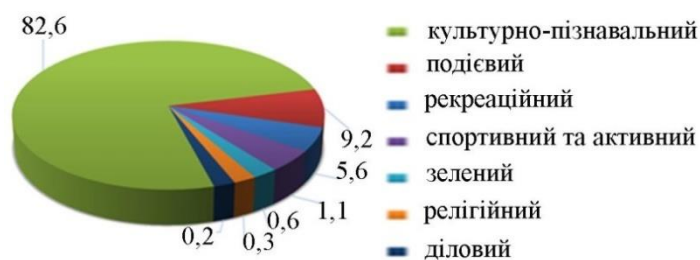
Туризм – є складовою національного господарства, а його розвиток одна з найбільш актуальних проблем економіки країн. Вивчення та аналіз туристично-рекреаційного комплексу (ТРК) як підприємницької складової, найбільш оптимально у регіональному аспекті.

Вінницька область має вагомі передумови для розвитку внутрішнього та зовнішнього туризму: особливості географічного положення та рельєфу, сприятливий клімат, багатство природного, історико-культурного та туристично-рекреаційного потенціалів (Денисик, Воловик 2009).

Доходи від туризму за умови ефективного використання рекреаційного потенціалу можуть стати основним джерелом наповнення бюджету територій, а на рівні дестинації – підвищити рівень зайнятості та життя населення.

Вінниччина туристична з кожним днем набирає оберти щодо подальшого розвитку свого потенціалу у даному напрямку діяльності, що дає можливість на перспективу генерувати значний інтерес як вітчизняних, так і іноземних туристів до туристично-рекреаційних ресурсів регіону (Вінниччина – перлина поділля, 2019).

Одним із факторів найбільш вагомої частки культурно-пізнавального туризму у Вінницькій області є наявність значної кількості об'єктів культурної спадщини та фонтану «Roshen», що формує левову частку культурно-пізнавального туризму (рис. 1). Слід відмітити, стабільне зростання відвідувачів музеїв, де приріст з 2016 по 2019 рік склав 7,4% (Стратегія збалансованого регіонального розвитку Вінницької області на період до 2027 року, 2020).



**Рис. 1. Діаграма розподілу (%) основних видів туризму у Вінницькій області (середнє за 2016-2019 рр., за кількістю туристів)**

Незважаючи на певні здобутки та можливості у розвитку туристичної сфери, існують суттєві проблеми та виклики, які стримують розвиток галузі. Аналізуючи ТРК регіону можна виділити сильні (слабкі) сторони та обмеження щодо перспективного розвитку (Сафтюк, 2021) (табл. 1).

Таблиця 1

**SWOT-аналіз туристично-рекреаційного потенціалу  
Вінницької області**

<b>Сильні сторони</b>	<b>Слабкі сторони</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>- сприятливе транспортно-географічне розташування;</li><li>- багата історико-культурна спадщина регіону;</li><li>- високий потенціал розвитку рекреаційних послуг;</li><li>- значні запаси лікувальних мінеральних вод (бальнеологічні курорти Хмільник та Немирів);</li><li>- надання високоякісних медичних та оздоровчих послуг;</li><li>- наявність природно-заповідного фонду та сприятливий екологічний стан;</li><li>- розвинена інфраструктура із підтримки бізнесу та залучення інвестицій у туристичну сферу;</li><li>- розвинена сфера інформаційно-комунікаційних технологій.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- недостатньо розвинена дорожня інфраструктури;</li><li>- незадовільний стан багатьох об'єктів історико-культурної спадщини;</li><li>- низький рівень інформаційного супроводження туристичної діяльності;</li><li>- недостатня облаштованість рекреаційних територій та туристичної інфраструктури;</li><li>- недостатня кількість нових «туристичних магнітів»;</li><li>- низька зацікавленість громад в розвитку туристичної галузі на території області;</li><li>- низька зацікавленість бізнесу у розвитку туристичного сектору економіки.</li></ul>

Відповідно до Державної стратегії регіонального розвитку на 2021-2027 була запропонована Програма розвитку туризму у Вінницькій області на 2021-2027 роки. Основною метою якої є створення цілісної ефективної системи, направленої на розбудову конкурентоспроможного туристичного продукту (Програма розвитку туризму у Вінницькій області на 2021 – 2027 роки, 2020).

В даній програмі зазначено, що основні проблемні питання в сфері туризму необхідно вирішувати комплексно, спільними зусиллями громад, бізнесу та влади із застосуванням системних рішень на довгострокову перспективу, враховуючи майбутні реформи в державі та кон'юнктуру на туристичному ринку.

Консолідація та координація діяльності місцевих органів виконавчої влади, органів місцевого самоврядування, суб'єктів туристичної діяльності, наукових закладів, залучення громадськості дасть змогу забезпечити сталий розвиток сфери туризму та налагодження співпраці з територіальними громадами області в напрямку спільної діяльності щодо розвитку інфраструктури рекреаційних територій, розвитку перспективних напрямів в туризмі («зеленого туризму» та подієвого туризму). Сформується дієвий

механізм реалізації державно-приватного партнерства у сфері туризму та рекреації.

Перевагами цього шляху розвитку є забезпечення збереження та раціонального використання туристичних ресурсів області, зростання кількості робочих місць, формування позитивного туристичного іміджу регіону, збільшення надходжень до бюджетів усіх рівнів, висока економічна, соціальна й екологічна ефективність. Формування нових туристичних продуктів на основі нових туристичних дестинацій та креативних індустрій підвищить конкурентоспроможність регіонального туристичного продукту.

#### Список використаних джерел:

1. Денисик, Г.І., Воловик В.М. (2009). *Рекреаційні ландшафти Поділля*. Вінниця: ПП. «Едельвейс К».
2. Вінниччина – перлина поділля URL: <http://www.vin.gov.ua/bilshe/region/vinnuchchyna-turystychna>
3. Стратегія збалансованого регіонального розвитку Вінницької області на період до 2027 року. URL: <http://www.vin.gov.ua/images/doc/vin/ODA/strategy/strategy2027.pdf>
4. Сафтьок. М. (2021, 20-21квітня). Сучасний стан та перспективи розвитку туристично-рекреаційного потенціалу Вінницької області, *Матеріали студентської наукової конференції Чернівецького національного університету імені Юрія Федьковича*, 149-150. URL: [https://drive.google.com/file/d/1yTgWKitPoJgxoO\\_-2Chcv-zaH8IIziJk9/view](https://drive.google.com/file/d/1yTgWKitPoJgxoO_-2Chcv-zaH8IIziJk9/view).
5. Програма розвитку туризму у Вінницькій області на 2021 – 2027роки. URL: [http://www.dmsrr.gov.ua/uploads/news/CEOtur2020/ПОГРАМА%20ТУРИЗМ%202021-2027\\_14.08.2020.pdf](http://www.dmsrr.gov.ua/uploads/news/CEOtur2020/ПОГРАМА%20ТУРИЗМ%202021-2027_14.08.2020.pdf)

## ОСНОВНИЙ ЗМІСТ ПОСЛУГ ФОРЕНЗІКВ СУЧАСНИХ УМОВАХ ВЕДЕННЯ БІЗНЕСУ

**Нежива М.О.,**

канд. екон. наук, доцент кафедри фінансового аналізу та аудиту

Київський національний торговельно-економічний університет, м. Київ,

Україна

У відкритій економіці важливим елементом стабільності та ефективності фінансово-господарської діяльності підприємств є їх економічна безпека. У процесі фінансово-господарської діяльності дуже часто компанії стикаються з різними видами шахрайства. Тому існує потреба у впровадженні нових методів виявлення шахрайства на підприємстві та посиленні системи виявлення та припинення фінансових злочинів контрагентами. Сьогодні підприємства

повинні використовувати альтернативні методи захисту бізнесу – форензик. Розглянемо більш детально види основних послуг форензик.

Форензик є діяльністю з надання послугу з фінансових, економічних, правових, комерційних та інших питань, що містять в собі істотні економічні ризики, або з виявлення дій співробітників або організацій, які не відповідають законам, нормативним актам, стандартам, принципам.

Фінансове розслідування: встановлення фактів і причин шахрайства; пошук викрадених активів; розслідування підозр у шахрайстві; організація управління і контролю за запобіганням фінансових махінацій і шахрайства.

Управління ризиками шахрайства: оцінка існуючої системи управління ризиками шахрайства, включаючи маніпуляцію з бухгалтерською інформацією; аналіз культурних аспектів бізнесу, що підвищують ризики шахрайства; розробка заходів з управління ризиками шахрайства; тренінг співробітників з управління ризиками шахрайства.

Корпоративна розвідка: збір і аналіз даних про репутацію ділових партнерів; інформаційна підтримка вход і фінансових розслідувань; пошук викрадених активів; інформаційна підтримка в судових суперечках і конфліктних ситуаціях; оцінка перспектив роботи на нових ринках; пошук нових можливостей для бізнесу.

Експертиза: позасудова експертиза (підготовка інформації для прийняття адміністративних заходів); досудова експертиза (підготовка інформації для судових розглядів); судова експертиза (підготовка інформації для цивільного судочинства; підготовка інформації для кримінального судочинства; сприяння в ході судових розглядів).

Розслідування з використанням інформаційних технологій. Сприяння розслідуванню шахрайства: підвищення швидкості отримання релевантної інформації; скорочення обсягу інформації для аналізу; спрощення процесу аналізу інформації; забезпечення координації роботи фахівців з аналізу; забезпечення одночасності обробки даних по декількох проектах; застосування спеціальних програм по виявленню та попередженню шахрайства.

Протидія в легалізації незаконних доходів, одержаних злочинним шляхом, а також в області комплаєнс, внутрішнього аудиту, ризик-менеджменту: розробка і впровадження політик, процедур і контролів; сприяння в побудові ефективних підрозділів і процесів; розробка та впровадження корпоративних стандартів; моніторинг діючих процесів і контролів і його автоматизація; комплексна діагностика існуючих систем і процесів та рекомендації щодо їх вдосконалення.

Захист інтелектуальної власності, виконання контрактних умов: розслідування ситуацій з взаємовідносинами, що виникають при ліцензуванні різних форм прав на інтелектуальну власність (патенти, авторські права і ноу-хау); комплексне експертне розслідування проблем, пов'язаних з встановленням взаємин з виконання контрактних умов.

Автоматизація рішень з протидії шахрайству: діагностика наявної практики управління ризиками шахрайства; розробка та впровадження цільової системи контролів і управління ризиками шахрайства; проектування і впровадження систем протидії шахрайству; розробка дизайну та автоматизація детальних завдань цієї системи, включаючи системи щодо забезпечення економічної, фактичної та інформаційної безпеки; розробка і управління організаційними змінами; тестування системи протидії шахрайству.

Інтелектуальний аналіз даних для оцінки ризиків шахрайства і проведення розслідування: застосування спеціальних інструментів, що дозволяють значно знизити обсяг вибірки підозрілих операцій, дій для більш докладного аналізу, знижуючи витрати часу для перевірки та її трудомісткість.

Таким чином, форензик є сукупністю незалежних ініціативних послуг, що надаються аудиторськими, консалтинговими та спеціалізованими компаніями для власників, ради директорів компаній різних організаційно-правових форм. Ці послуги включають виконання наступних робіт: фінансові розслідування; управління ризиками, пов'язаними з шахрайством; корпоративна (ділова) розвідка; позасудова, досудова експертиза, а також сприяння в ході судових розглядів; розслідування шахрайства з використанням інформаційних технологій; протидія в легалізації незаконних доходів; захист інтелектуальної власності; перевірка контрактних зобов'язань і надійності бізнес-партнерів; недопущення фінансового і репутаційного збитку; перевірка повідомлень по «гарячій лінії»; виявлення та аналіз прихованих комерційних ризиків; врегулювання розбіжностей між сторонами конфлікту з фінансових і ділових питань; розробка процедур, спрямованих на протидію шахрайству, корупції, виведенню грошових коштів, привласненню активів; проведення комплаєнс-розслідування; фінансова експертиза документів.

## **ТАРИФНА СИСТЕМА ОПЛАТИ ПРАЦІ В УКРАЇНІ**

**Пахота Н.В.,**

к.е.н, доцент кафедри менеджменту, публічного управління та адміністрування

Державний університет інфраструктури та технологій, м. Київ, Україна

**Меснікович І. С.**

здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

Державний університет інфраструктури та технологій, м. Київ, Україна

Тарифна ставка - це виражений у грошовій формі абсолютний розмір оплати праці за одиницю робочого часу. В тарифну ставку не включені компенсаційні, стимулюючі і соціальні виплати. Щоб оплата праці відповідала винагороді, існують тарифні розряди - це величина, яка відображає складність виконуваної роботи, рівень кваліфікації працівника. У свою чергу



кваліфікаційний розряд відображає на якому рівні знаходиться професійна підготовка працівника.

Основними елементами тарифної системи є тарифно-кваліфікаційні довідники робіт і професій робітників, кваліфікаційні довідники посад керівників, спеціалістів і службовців, тарифні сітки та ставки і схеми посадових окладів, або єдина тарифна сітка. На рис. 1 наведені основні елементи тарифної системи.



**Рис. 1. Основні елементи тарифної системи**

*Джерело: сформовано автором на основі (Богиня, Грішнова, 2000)*

Кожне підприємство може самостійно розробляти тарифну сітку, дотримуючись державних гарантій і вимог генеральної та галузевої угод. Тому особливо гостро стоїть проблема обґрунтування прив'язки оплати праці до певних критеріїв оцінки її результатів. Тарифна система є важливим елементом ефективного використання трудових ресурсів, диференціації розмірів їх оплати. Нині тарифне регулювання оплати праці потребує суттєвого вдосконалення. Встановлення фіксованих тарифних ставок і окладів на відносно тривалий період часу з перспективою їх можливого збільшення в період інфляції не достатньо стимулює працівників в покращенні індивідуальних результатів праці (Іляш, Гринкевич, 2020).

Формування високоефективної системи оплати праці для підприємства має базуватися на ефективному організаційно-економічному механізмі оплати праці, який би відображав взаємозв'язки рівня оплати праці з результатами діяльності підприємства, трудового внеску в них конкретного працівника з урахуванням державної політики регулювання і розподілу матеріальних благ.

Сьогодні на підприємствах України система оплати праці є малоефективною та не сприяє створенню мотиваційного механізму працівників, а також підвищенню кількісних і якісних показників якості. Наприклад, вкотре складається прикра ситуація для працівників із 1-12 тарифними розрядами за єдиною тарифною ставкою посадовий оклад становить нижче рівня мінімальної зарплати (ЄТС-2022: посадові оклади в бюджетній сфері, 2021).

Головним напрямом удосконалення індивідуальної заробітної плати є здійснення на підприємствах гнучкої тарифної системи, яка формуватиметься

шляхом колективних переговорів на основі загальнодержавних наукових вимог і впроваджуватиметься як складова трудових угод.

Система оплати праці займає важливе місце в стимулюванні співробітників підприємства і підтримки його зацікавленості в кінцевому результаті праці. В разі неефективного функціонування системи оплати праці виникає необхідність її оптимізації, тобто розробки і впровадження в роботу способів, шляхів і рекомендацій поліпшення даної системи. В процесі оптимізації повинні враховуватися особливості працівників (їх кваліфікації і трудовій мотивації), аналіз особливостей роботи.

#### Список використаних джерел:

1. Богиня, Д.П., Грішнова, О.А. (2000). *Основи економіки праці*. К.: «ЗнанняПрес».
2. Іляш, О.І., Гринкевич, С.С. (2020). *Економіка праці і соціально-трудова відносини: Практикум: навчальний посібник для студентів спеціальності 051 «Економіка»*. КПІ ім. Ігоря Сікорського. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського.
3. ЄТС-2022: посадові оклади в бюджетній сфері (2021, September 16). URL:[https://buh.ligazakon.net/aktualno/10645\\_ts-2022-posadov-okladi-v-byudzhethny-sfer](https://buh.ligazakon.net/aktualno/10645_ts-2022-posadov-okladi-v-byudzhethny-sfer)

## МАРКЕТИНГОВІ ІНСТРУМЕНТИ РЕАЛІЗАЦІЇ ПРОДУКТОВОЇ СТРАТЕГІЇ ТМ «ЕКО»

**Пилипенко О. В.,**

к.е.н., доцент, доцент кафедри економіки, маркетингу та бізнес-адміністрування

Державний університет інфраструктури та технологій, м. Київ, Україна

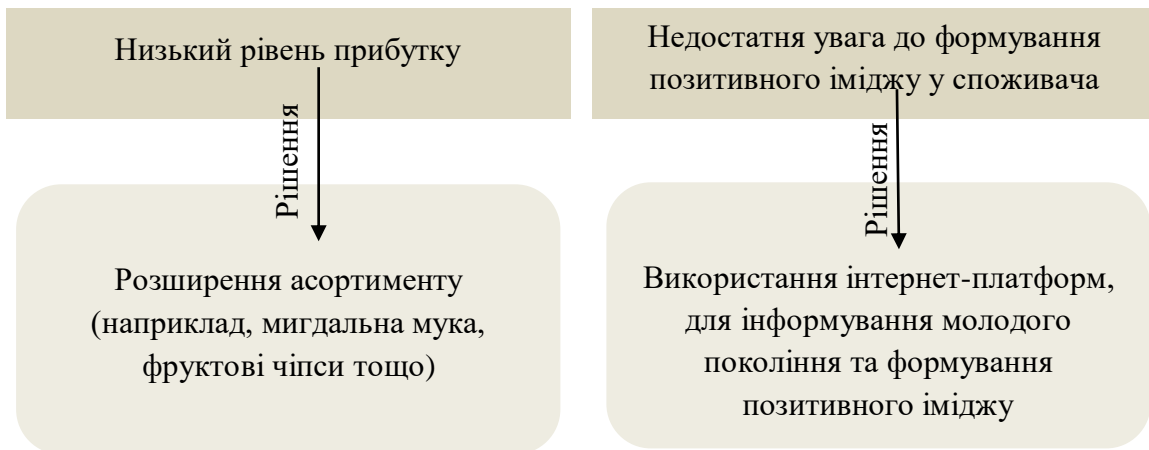
**Жиленко М.Ю.,**

здобувач магістерського рівня вищої освіти за спеціальністю «Бізнес-адміністрування»,

Державний університет інфраструктури та технологій, м. Київ, Україна

Об'єктом дослідження інструментів реалізації товарних стратегій в умовах динамічних змін економічного середовища обрано українського виробника приправ та харчових концентратів – ТОВ «ДІЛ» (працює з 1993 р.), що пропонує на українському ринку широкий асортимент харчової продукції під торговою марками «ЕКО», «Велика ложка» та іншими. Продукція підприємства широко представлена на ринку та реалізується через мережу роздрібних торговельних підприємств практично у всіх населених пунктах України. З асортиментом продукції ТМ «ЕКО» можна ознайомитись на офіційному сайті підприємства (ТМ «Еко», 2012).

ТОВ «ДІЛ» реалізовує на ринку класичну конкурентну стратегію диференціації (за М. Портером). При цьому для покращення позиції підприємства на ринку, збільшення його ринкової частки та формування позитивного іміджу у споживача обрані певні інструменти (рис. 1).



**Рис. 1. Напрямки удосконалення діяльності ТОВ «ДІЛ»**

Керівництву підприємства необхідно звернути особливу увагу на постійне удосконалення якості пропонованої продукції, підвищення якості обслуговування клієнтів, і як наслідок – створити позитивний імідж своєї компанії, що заснований на довірі споживача.

Необхідно підвищити імідж компанії завдяки активній рекламі, а саме таким заходам: спонсорство кулінарного шоу, «нативна» реклама у блогерів, співпраця з відомим шефом та співпраця з закладами харчування.

Вибір саме цих заходів в якості інструментів реалізації маркетингової стратегії обумовлений наступним:

1. Спонсорство кулінарного шоу.

Успішна ТМ «Приправка» активно співпрацює з відомим українським телешоу «Мастер Шеф»

ТОВ «ДІЛ» близько року назад почало співпрацю з телешоу «Готуємо разом», що йде на каналі «ІНТЕР». Проте рейтинги цього шоу нижчі, ніж в шоу «Мастер Шеф». Близьким по рейтингу є телешоу «Все буде смачно», що йде також на каналі СТБ. Проаналізувавши кілька випусків за 2019 рік, ми не помітили реклами певного бренду приправ. Під час приготування всі спеції знаходяться в небрендованому посуді. Тому, ми можемо спробувати співпрацювати з ними.

2. Нативна реклама у блогерів.

В наш час молодше покоління споживачів не дивиться телевізор, а окремі з них навіть його не мають. Ця категорія споживачів в якості альтернативи стандартному телебаченню використовує платформу Youtube. Можливості

Youtubeдозволяють подивитись телешоу, а також тут кожен може створити свій канал з будь-яким контентом. Отож, є декілька варіантів використання даної платформи в цілях створення позитивного іміджу споживача, а також з метою підвищення впізнаваності бренду.

Перший варіант – підприємство може створити своє Youtube-шоу на кулінарну тематику, куди вони будуть запрошувати відомих людей. Це може бути певна кулінарна битва, щоб за цим було цікаво спостерігати глядачам. Завдяки залученню відомих людей ми автоматично залучаємо до перегляду їх прихильників, фанатів, підписників.

Другий варіант – спонсорство Youtube-шоу. Для прикладу можемо взяти канал Євгенія Клопотенка(Переможець проекту «МастерШеф» 5 сезон, СТБ), на каналі близько 14 тисяч підписників.

Окрім Youtube доцільно використати ще одну платформу – Instagram. У цій соцмережі є багато фуд-блогерів, що ведуть кулінарні блоги, знімають приготування страв та діляться ними з підписниками. Метою вдосконалення маркетингових комунікацій є залучення більшої кількості користувачів, що дізнаються про наш бренд.

### 3. Співпраця з відомим шефом.

Для такої реклами краще всього обрати шефа з відмінною репутацією, адже наші товари будуть автоматично асоціюватись з шефом. Обрати шеф-повара для співпраці можемо з топ-15 кращих шеф-поварів України.

### 4. Співпраця із закладами харчування.

Ресторани, бари та кафе при приготуванні своїх страв щодня використовують чимало різноманітних спецій. Наприклад, ТОВ «ДІЛ» може запропонувати постачання спецій за зниженими цінами, натомість в меню біля певних страв можна залишити позначку «Використані приправи українського виробництва ТМ «ЕКО». Це автоматично формує у споживача асоціювання смачних ресторанных страв зі спеціями ТМ «ЕКО».

Для того, щоб залучити новий сегмент споживачів ТОВ «ДІЛ» потрібно розширяти асортимент продукції. Враховуючи сучасні тенденції, пропонуємо додати наступні позиції до асортименту:

- Слайси мигдалю та мигдальнеборошно;
- Сушені шматочки фруктів (фруктова приправа);
- Набори горіхів та фруктів (як додатки до каш, фруктових боулів);
- Фруктові та овочеві чіпси;
- Еко-цукерки (виключно з натуральних інгредієнтів).

Розширення асортименту ТОВ «ДІЛ» названими продуктами пропонується з таких міркувань:

#### 1. Мигдальні слайси та мигдальнеборошно.

Мигдальні слайси та мигдальнеборошно хоча б раз були потрібні кожній господині. При приготуванні вишуканих десертів вони просто необхідні, для прикрас кондитерських виробів та й просто для додавання в каші на сніданок.

Провівши огляд супермаркетів «Сільпо», Еко-маркет, BILLA, VARUS не було знайдено на полицях ні мигдальних слайсів, ні мигдального борошна.

## 2. Фруктова приправа.

На нашу думку це новинка не тільки для ТОВ «ДІЛ», але й для українського та закордонного ринку. Принаймні, не вдалось такого віднайти ні на полицях супермаркету, ні на просторах інтернету. Фруктова приправа являє собою суміш тонко подрібнених сушених ягід та фруктів, висушених за низьких температур, завдяки чому сировина не втратила своїх корисних властивостей. Це дозволяє споживати улюблені фрукти не в сезон у найбільш корисному вигляді – замороженими чи сушеними; до того ж виготовлення такої приправи дозволить переробити цінну сировину, що має короткий сезон збору і дуже обмежений термін зберігання.

Фруктова приправа сподобається тим споживачам, які на сніданок вживають кашу (як додаток до каші, натуральний підсолоджувач); для людей, що вживають взимку смузі (фруктову приправу можна залити водою і збити в блендері), для кондитерів (приправа послугує яскравою і, головне, натуральною прикрасою для десертів).

## 3. Набори горіхів та фруктів.

Це трошки удосконалена фруктовая приправа, шляхом додавання до неї міксу горіхів. Чому варто виокремити цей продукт від попереднього? Тому що горіхи є алергенами і не всім подобаються.

## 4. Фруктові та овочеві чіпси.

Це слайси фруктів та овочів, висушених при мінімальних температурах.

Цей товар не є досить відомим серед українських споживачів. Проте, попит є. Овочеві чіпси, а саме томатні можна вважати повноцінним заміном шкідливим снекам, що представлені в супермаркетах. Фруктові чіпси є дуже корисними і це повноцінна альтернатива для дітей, що просять купити їм «харчове сміття» в вигляді чіпсів, сухариків тощо.

## 4. Еко-цукерки.

З використанням лише натуральних інгредієнтів підприємство може виготовити: фруктові висушені слайси, вкриті натуральним шоколадом, цукерки з використанням різноманітних фруктів, сухофруктів, горіхів та кокосу.

Ринок екологічних товарів продовжує розвиватись по всьому світі. В Європі він перестав бути новим, став звичним явищем та динамічно розвивається (Скороход, 2020). Тренд на екологічність дуже популярний у США. Там подібну продукцію споживає понад 40 % жителів (Без молока, одягу і цемента. Екологіческие тренды 2020 года..., 2020). Для України конкурентною перевагою і виграшним трендом може стати ринок екологічних продуктів харчування. Кількість споживачів таких товарів в Україні продовжує рости. Як і за кордоном, так і у нас споживачами такої продукції стають заможні люди, молодь, а також таку продукцію купують для маленьких дітей.

Значний вплив на попит має ціна. Органічні продукти зазвичай є дорожчими на 15-20% від ціни «звичайних» товарів. Цінова політика в Україні суттєво відрізняється, різниця в ціні може досягати 200-300 % (Чому так дорого?): що таке органічні продукти..., 2020). Звісно, це відлякує багатьох. Отже, нашою задачею буде розробити і додати 5 нових позицій до асортименту, при цьому зберігши максимально доступну ціну для українського споживача.

Варто зазначити, що останнім часом збільшується наявність органічних продуктів у мережах ритейлерів. Експерти-маркетологи відмічають, що майже всі виробники органічної продукції припускаються однакових помилок, що негативно впливає на обсяги продажу (Органічне виробництво і продовольча безпека, 2019, с. 13, с. 31-36). Одна з основних помилок – пакування. Часто упаковка таких товарів неприваблива і невиразна, на ній відсутня корисна інформація. Знак екологічності сприймається споживачами як маркетинговий хід. Щоб збільшити обсяг продаж треба виправити такі недоліки ринкового позиціонування як низький рівень згадування про компанію у ЗМІ, недостатність позитивної інформації про неї, низьку інформованість споживача про продукцію, високий рівень скепсису у суспільстві щодо різного роду еко-брендування.

#### Список використаних джерел:

1. ТМ «Еко» (2012). Взято з <http://eko.ua/index.php?route=product/category&path=18>
2. Скороход, І. С. (2020). Розвиток Європейського ринку екологічних товарів та послуг: досвід для України. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України*. Випуск 2(142), 71-77. Взято з [http://ird.gov.ua/sep/sep20202\(142\)/sep20202\(142\)\\_071\\_SkorokhodI.pdf](http://ird.gov.ua/sep/sep20202(142)/sep20202(142)_071_SkorokhodI.pdf)
3. Без молока, одежды и цемента. Экологические тренды 2020 года, которые коснутся каждого. (2020). Взято з <https://www.forbes.ru/forbeslife/393091-bez-moloka-odezhdy-i-cementa-ekologicheskie-trendy-2020-goda-kotorye-kosnutsya>
4. «Чому так дорого?»: що таке органічні продукти й чидійсно вони кращі за звичайні. (2020). *The Village*. Взято з <https://www.the-village.com.ua/village/food/food-guide/299237-organichni-produkti-scho-tse-oznachae>
5. *Органічне виробництво і продовольча безпека*. (2019). Житомир: Вид-во ЖНАЕУ.

## ВПЛИВ ФАКТОРІВ ЗОВНІШНЬОГО ТА ВНУТРІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА НА ДІЯЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВ ГАЛУЗЕЙ ТУРИЗМУ

**Погуда Н.В.**

к.е.н., доцент, доцент кафедри туризму

Харківський національний економічний університет ім. С. Кузнеця,  
м. Харків, Україна

У сучасних умовах підприємства туристичного, готельного та ресторанного бізнесу почали у своїй підприємницькій діяльності більшу увагу приділяти дослідженню впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища. Зміни, які відбулися протягом декількох останніх років, показали, що відповідно до «Національного ромбу Портера» - випадок, як один із елементів, не завжди є передбачуваним, а тим більше, його наслідки. Однак задля пом'якшення впливу непередбачуваних подій у формі «випадку», підприємства можуть бути більш підготовлені, маючи як запас фінансової міцності, так і володіючи унікальними ресурсами, що є елементами внутрішнього середовища.

Традиційно до зовнішнього середовища відносять дві групи впливу, а саме макросередовище та мікросередовище, що інколи мають назву зовнішнє середовище непрямого та прямого впливу. Недооцінювати не варто жодне із них, оскільки наслідки можуть мати негативний вплив безпосередньо на діяльність кожного суб'єкту підприємницької діяльності у сфері послуг. Макросередовище можна розглядати через вплив факторів, що розподілені на групи: політичні, економічні, соціальні, технологічні, екологічні, культурні. Не можна використовувати загальний підхід щодо впливу цих факторів, оскільки специфіка, розміри бізнесу та різний ступінь конкуренції призведе до узагальнюючих висновків, тим самим, витративши час, однак не отримавши ефективного аналізу й результатів.

Дуже часто для оцінки факторів впливу даного виду середовища використовують PEST та PESTEL аналіз, при чому форма може мати вигляд традиційної матриці з чотирма квадрантами (наприклад, для PEST аналізу), або ж може бути модифікованою шляхом доповнення кожного із квадрантів детальним описом найбільш значущих факторів з бальною оцінкою та врівноваженням за допомогою вагових коефіцієнтів. Також даний вид аналізу може містити і можливу реакцію підприємства, і час безпосереднього прояву кожного із зазначених факторів (наприклад, короткостроковий період, або ж навпаки, довгостроковий). Головне, на що необхідно звертати увагу при аналізі впливу факторів макросередовища – деталізація та персоналізація оцінки.

Для оцінки впливу факторів мікросередовища можна використовувати «5-у модель Портера», що узагальнює в одній моделі вплив 5 найбільш значущих груп впливу. Для оцінки безпосередньо такої сили, як «конкуренти» можна використати спочатку «Карту стратегічних груп», яка дозволить визначити не лише ключових гравців на обраному ринку, але й виявить «вільні» місця для розвитку як діючих підприємств, так і появи так званих «новачків». Не варто недооцінювати таку групу, оскільки саме у галузях туризму конкуренція є високою та щороку з'являється значна кількість нових підприємств (не беруться до уваги останні два роки). Хоча варто відмітити, що у той же час, значна кількість новачків закривається протягом першого року свого існування, що також може бути пояснено впливом факторів макро- та мікросередовища.

Спираючись на «5-у модель Портера», наступною групою, що суттєво впливає на діяльність підприємств галузей туризму є поява товарів-замінників, які протягом останнього часу, суттєво вплинули на дані підприємства. Варто згадати, як проведення традиційних конференцій, а відповідно і конференц-послуги, стали замінюватися проведенням онлайн-конференцій. Звичайно, що для деяких підприємств це було вимушеними діями, і з відміною обмежень, вони повернуться до даної послуги. Однак для великого числа підприємців – це стало реальною альтернативою, з можливістю значної фінансової економії. Тому підприємства мають завжди відслідковувати появу таких замінників, намагатися моделювати та прогнозувати ситуацію.

Вплив такого фактору як покупці є ключовим, оскільки кожне підприємство орієнтується на відповідні цільові аудиторії, на формування відповідного попиту з їх сторони, а також дана група – забезпечує досягнення поставлених цілей кожним підприємством. Дослідженню впливу даної групи присвячено ряд наукових праць, аналітичних досліджень, загальних та спеціальних методів дослідження. Варто відмітити, що знову ж таки, те, що для одного підприємства спрацювало на всі 100, не означає, що для іншого принесе ж такі результати. Тому необхідно проводити аналіз споживачів детально, враховуючи особливості ведення як бізнесу, так і моделі поведінки кожної цільової аудиторії. Все більшою популярністю починають користуватися як «Карта шляху клієнта (CustomerJourneymap)» та «Досвід клієнта (Customereperience)», так і сучасні показники задоволеності споживачів послугами підприємств галузей туризму, відданості послугам компанії та моделі реакції споживачів на діяльність компанії.

Постачальники, як наступна група з розглянутої моделі, також відіграють велику роль у роботі компанії. Починаючи від того, що від товарів чи послуг, які забезпечує дана група залежить якість та цінова політика підприємства, так і те, що від злагодженості, безперервності та ефективної співпраці залежить ефективність діяльності в цілому. Деякі підприємства галузей туризму забезпечують себе самостійно, наприклад, компанія TUIGroup (2021). При чому, при виборі постачальників компанія може самостійно визначати ключові показники, або ж користуватися стандартами щодо роботи з постачальниками.

І п'ятою групою моделі є поява нових конкурентів, оскільки саме дана група інколи є інноваторами, які виходять на ринок одразу з якісно новою пропозицією та підходом. В цілому, зовнішнє середовище є досить мінливим та непередбачуваним, тому суб'єкту підприємницької діяльності варто проводити аналіз впливу його факторів не менше ніж раз на рік, а за необхідності і частіше. При розробленні або коригуванні своєї стратегії доцільно переглядати вплив факторів даного середовища на діяльність підприємства. Не варто забувати і про аналіз інших контактних аудиторій, з якими взаємодіє підприємство. Наприклад, державні органи чи сектор банківських послуг. Дієвими інструментами, що використовуються підприємствами зі стратегічним баченням щодо власної діяльності є модель Ансоффа, БКГ модель, матриця



МакКінсі-ДженералЕлектрик, модель Томпсона-Стрікланда, матриця АДЛ, модель Хофера-Шенделя (Strategic Analysis Tools, 2021). Кожна із зазначених моделей чи матриць дозволяє на основі конкретних показників, що лежать в основі їх побудови, не лише визначити діючу позицію підприємства, але й визначити слабкі напрями та способи їх покращення. Даний перелік є значно ширшим, оскільки підприємства суттєво відрізняються як за специфікою ведення бізнесу, так і безпосередньо реалізацією своєї підприємницької діяльності.

Стосовно впливу факторів внутрішнього середовища, то вони мають суттєвий вплив на діяльність підприємств галузей туризму. Від того, наскільки ефективно взаємодіють між собою усі елементи внутрішнього середовища залежить ефективність роботи підприємства в цілому. Від асортименту та якості послуг, які пропонуються підприємством залежить як фінансовий результат сьогодні, так і можливість його подальшого існування. Від того, наскільки ефективним є маркетинг залежать обсяги реалізації, кількість здійснених покупок та ступінь лояльності. Від ефективної роботи персоналу також залежать інші елементи внутрішнього середовища, і знову ж таки, одержання прибутку. Тобто розглядаючи ключові елементи внутрішнього середовища не можна говорити про менший вплив якоїсь групи, кожна з них привносить свій великий вклад у діяльність. Однак, якщо робота є незлагодженою, або ж поставлені завдання суперечать одне одному, то це обов'язково призведе до негативних наслідків, що відобразиться не лише на самому підприємстві, але й інших його стейкхолдерах. Варто відмітити, що для оцінки ефективності внутрішнього середовища користуються АВС-аналізом, новою матрицею БКГ, бальною оцінкою, SNW-аналізом тощо. Є також моделі та матриці, що дозволяють не лише оцінити вплив факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, але й визначити вектор майбутніх дій підприємств галузей туризму. Зокрема, до них належать SWOT-аналіз,SPACE-аналіз, матрицяShell, метод сценаріїв.

#### **Список використаних джерел:**

1. Tui Group. (2021). Electronic resources. Retrieved November 20, 2021 from: <https://www.tuigroup.com/en-en>.
2. Strategic Analysis Tools. (2021). Electronic resources. Retrieved November 20, 2021 from: <https://bit.ly/3CCtMRV>.

## **УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНИМИ СИСТЕМАМИ ПІДПРИЄМСТВ НА ОСНОВІ АВС ТА XYZ-АНАЛІЗУ**

**Разумова К.М.,**

д.е.н., проф., завідувач кафедри організації авіаційних робіт та послуг  
Національний авіаційний університет, м. Київ, Україна

**Кириленко О.М.,**

д.е.н., проф., завідувач кафедри менеджменту зовнішньоекономічної діяльності підприємств,

Національний авіаційний університет, м. Київ, Україна

**Наумов О.Б.,**

д.е.н., проф., професор кафедри менеджменту зовнішньоекономічної діяльності підприємств,

Національний авіаційний університет, м. Київ, Україна

Сучасна діяльність суб'єкта господарювання пов'язана з витратами матеріальних, трудових та інших ресурсів, цінність котрих визначає ринок.

Доведено, що в процесі управління промисловим підприємством основним об'єктом уваги є процес аналізу та контролю витрат основної та логістичної діяльності в цілому та окремо за видами, цілями та термінами виконання. Витрати являються грошовим вираженням чинників, які потрібні для успішного здійснення підприємством своєї закупівельної, збутової та транспортно-логістичної діяльності на основі ефективної системи управління собівартістю. В цьому контексті, це певна багатоступінчата система, де об'єктом управління виступають витрати, а суб'єктом - керуюча система (керівники і менеджери підприємств та виробничих цехів). Вона відіграє ключову роль в формуванні та втіленні стратегії подальшого функціонування підприємства в ринкових умовах, тобто обґрунтуванні ефективних управлінських рішень під впливом факторів зовнішнього середовища (Kyrylenko, Novak, Razumova, Bilan, Mostenska, & Kovtun, 2021).

Обґрунтовано, що в умовах обмеженості ресурсів і швидкого досягнення запланованих цілей, виникає об'єктивна необхідність постійного порівняння здійснених витрат та отриманих результатів діяльності. Зазначена проблема зростає в умовах інфляційних процесів та збереження тенденцій негативного впливу світової пандемії, коли дані про понесені витрати слід постійно порівнювати з потенційними майбутніми витратами, які досить суттєво залежать від впливу факторів зовнішнього середовища (Kyrylenko, Razumova, Novak, & Guryna, 2020). Тому можливість нейтралізації або передбачення впливу багатьох негативних внутрішніх та зовнішніх чинників з'являється завдяки, насамперед, раціонально організованому обліку витрат на виробництво та застосуванню ефективних логістичних систем управління матеріальними запасами та ресурсами промислового підприємства в цілому, з використанням сучасних методів дослідження (Сток, & Ламберт, 2005).

Науково обґрунтовано, що використання поєданого ABC і XYZ - аналізів дозволить підвищити ефективність системи управління товарними ресурсами підприємства; підвищити частку високоприбуткової продукції без порушення принципів асортиментної політики; виявити ключову товарну продукцію та причини, що впливають на її кількість, що зберігається на складі.

Саме тому застосування підходу ABC та XYZ-аналізу може стати одним

із методів ефективної організації роботи транспортного і складського господарства на бюджетоутворюючому промисловому підприємстві та пов'язаних із ним логістичних процесів (зокрема, закупівельної та збутової логістики), оскільки має на меті упорядкування товарно-матеріальних ресурсів, відповідно до визначених параметрів для підвищення точності планування, організації, контролінгу, а також регулювання обсягів та потенційного зменшення логістичних витрат.

Зроблено акценти, що АВС-аналіз полягає у виявленні та оцінюванні кількісних значень небагатьох величин, частка яких у загальній сукупності вартісних показників найбільша, здійснюється з метою селективного добору найцінніших для підприємства постачальників і клієнтів, найважливіших видів сировини та матеріалів, найбільш вагомих елементів витрат, найрентабельнішої продукції, найефективніших напрямків капіталовкладень. Кінцевою метою, при цьому, є концентрування уваги на пріоритетних напрямках зниження собівартості продукції, а також визначення реальних шляхів підвищення обсягів реалізації. При використанні методу АВС розподілу здійснюється класифікація окремих її видів:

- 1) А-витрати — види витрат, на які припадає понад 20% витрат у загальній структурі закупок;
- 2) В-витрати — види витрат, відповідна частка яких перевищує 5-20%;
- 3) С-витрати - інші, незначні за внеском у собівартість види витрат (Курганов, 2016).

Доведено, що найбільші резерви зниження витрат за елементом «сировина» виявляються під час аналізу А-витрат (Окландер, 2008).

Зазначені заходи для розкриття таких резервів. Ними, на думку авторів, доцільно вважати: обчислення норм витрат за методом нуль-базис бюджетування; добір більш економних технологій; переговори з постачальниками щодо зниження закупівельних цін; пошук альтернативних постачальників; посилений контроль за збереженням сировини, тощо.

З метою зниження та оптимізації витрат на практиці, зазвичай, АВС-аналіз з'єднують з іншим методом контролінгу — XYZ-аналізом, який використовується з метою нормування оборотних коштів, для зниження рівня витрат. Під час XYZ - аналізу проводиться групування витрат, залежно від рівномірності їх виникнення:

- 1) X-витрати — витрати, що рівномірно виникли в процесі виробництва без істотних коливань;
- 2) Y-витрати — виникають з відчутними коливаннями, залежними, наприклад, від виробничого циклу чи сезонності виробництва;
- 3) Z-витрати — виникають нерегулярно.

Потреба в X-витратах потребує найвищої, в Y- витратах - середньої точності прогнозування й нормування. Потребу в Z-витратах спрогнозувати дуже важко.

Проведені дослідження дозволяють зробити висновок щодо оптимізації

розміру: X-витрати повинні бути мінімальними; Y - високими в певні періоди; Z - постійні витрати створювати недоцільно. Основною метою ABC (XYZ) - аналізу є знаходження резервів зменшення витрат за всіма центрами витрат, оптимізація портфеля продукції, яку виробляє та реалізує підприємство, а також максимізація обсягів реалізації продукції.

#### Список використаних джерел:

1. Курганов, В.М. (2016). *Логістика. Транспорт и склад в цепи поставок товаров*: монографія. Москва: Книжный мир.
2. Окландер, М.А. (2008). *Логістика*: Центр учбової літератури.
3. Сток, Д.Р. & Ламберт, Д.М. (2005). *Стратегическое управление логистикой*: № 4.
4. Kyrylenko, O., Novak, V., Razumova, K., Bilan, Ed., Mostenska, T. & Kovtun, O. (2021). *Corporation strategy planning and implementation in conditions of growing changes of the external environment. Corporate social responsibility: challenges and opportunities*. Monograph. Poland, Szczecin: Scientific Publishing House (SPH), Centre of Sociological Research.
5. Kyrylenko, O., Razumova, K., Novak, V., & Guryna, A. (2020) Strategic analysis as a tool for the formation and implementation of air company development strategy. *Зб. наук. пр. ДВНЗ «Університет банківської справи» «Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики»*. Харків: ХННІ, №4.

## ПОЛІТИКА ДЕКАРБОНІЗАЦІЇ ТА ПЕРСПЕКТИВИ УКРАЇНСЬКОГО ВИРОБНИЦТВА В НІЙ

**Романко О.П.,**

д.е.н., доцент кафедри теорії економіки та управління ІФНТУНГ,  
м. Івано-Франківськ, Україна

Енергетична політика Європейського Союзу знаходиться в процесі пошуку всіх можливих шляхів для скорочення споживання викопних палив та збільшення обсягів виробництва енергії з відновлюваних джерел. Наразі Європейська Комісія розглядає можливі сценарії розвитку енергетики на період до 2050 року. Євросоюз має зобов'язання, прийняте урядами країн-членів, по зниженню емісії парникових газів у 2050 році на 80-95% що і є суттю політики декарбонізації.

З метою підтвердження пріоритетності та готовності дотримуватися проєвропейського курсу Україна в 2020 році представила свій внесок до Паризької угоди (Міністерство захисту довкілля та природних ресурсів України). Цей документ є дискусій через нашу домовленість досягнути 60% скорочення шкідливих викидів парникових газів впродовж 15 років у відповідність до 1990 року. Однак, цей рік не є валідним для порівняння у

зв'язку із масовим кризовим закриттям підприємств, що забруднювали навколишнє середовище, а тому критерії були заздалегідь заниженими.

Той світ який заглибився в політику декарбонізації споглядає приклад від США до її дій в першу чергу націлених на нафтогазовий комплекс. На сьогоднішній день вони розробляють плани та фінансове закріплення з повною підтримкою нового президента країни. Тобто так само прийняли позицію декарбонізації економіки до 2050 року даючи зрозуміти про неможливість реверсу даної політики ні для кого.

На сьогодні, як стверджують фахівці, у світі відбувається 4-й енергетичний перехід який почався з 2017 р., де головним енергетичним ресурсом стають відновлювані джерела енергії. І в Україні електроенергетика є головним драйвером зменшення викидів двоокису вуглецю.

Для забезпечення таких сценаріїв необхідне синергетичне поєднання інвестиційної політики та економічної вигоди в цілеспрямованій побудови замкненого циклу виробництва з значним зменшенням викидів шкідливих речовин. Такого який зазначається в «зеленій» угоді між Європейськими країнами, до якого приєднана і Україна. Що ж стосується виділення інвестицій Європейським Інвестиційним Банком то до такої угоди наша держава не включена. Цей банк розпочинає фінансувати європейських країни з 2021 року і до 2027 року має бути спожито 100 млрд євро фінансової підтримки для тих секторів економіки та регіонів, на які більше всього вплине необхідність впровадження «зеленого» переходу (Муравйов, Березовська, 2009).

До цього часу інвестиції в чисту енергію були відносно незначними (загалом від 30 до 37 відсотків). Ринки капіталу також винагороджують очікуване зростання відновлюваних джерел енергії, а інвестори, стурбовані ризиками перехідного періоду та мізерними активами. Екологічні, соціальні та державні інвестиції, на які припадає приблизно 30 відсотків активів, що перебувають під управлінням, посилюють свої критерії, тоді як інвестиції активістів стимулюють вплив за допомогою цільових рішень. Таких інвестиційних дій в Україні в ближчий час не заплановано.

Зважаючи що електроенергія в майбутньому буде відігравати значно більшу роль в ЄС, аніж зараз прогнозується, що ціни на неї будуть зростати до 2030 року, після чого почнуть падати. Ріст цін буде пов'язаний, головним чином, з необхідністю заміни обладнання, яке відпрацювало свій ресурс, та певною мірою – зі збільшенням частки електроенергії з ВДЕ.

Крім того, відновлювані джерела енергії широко не використовуються у побутовому секторі. Розглянемо на прикладі опалення будинків в країнах ЄС де природний газ є найбільшим первинним джерелом енергії а це (46%), за ним слідує вугілля (15%), біомаса (11%), мазут (10%), ядерна енергетика енергії (7%). Інші відновлювані джерела енергії, такі як сонячна (теплова) енергія, тепло навколишнього середовища та геотермальна енергія, разом становлять від 1,5% до 5% в залежності від країни розгляду.

Враховуючи зародження політики декарбонізації в європейських країнах доцільно дослідити першочергово експортні операції України на предмет виявлення своєчасної реакції на трансформаційні зміни. Загальна частка інноваційних товарів які варті уваги в контексті енергетичних змін становить – 1,9%, що у рази менше за країн сусідів України. Зокрема від Польщі такої продукції світовий ринок отримує – 8,9%, від Росії – 6,2%. Українська динаміка збільшення експорту досліджувальних груп товарів за 2020 рік в порівнянні з 2019 роком становить: *прилади і апарати – на 17,5 млн дол. (на 9,8%), електричні машини і устаткування – на 199,2 млн дол. (на 7,2%)*.

Наприклад, ринки з найбільшим потенціалом для нашого експорту електричних апаратів для обігріву приміщення - це США, Японія та Франція. США демонструють найбільшу абсолютну різницю між потенційним та фактичним експортом у вартісному вираженні, залишаючи простір для реалізації додаткового експорту на суму 217,0 млн. дол. США. Щодо експортування товарів українськими виробникам до цих країн згідно вимог ввезення товарів даної групи найлегше зайти на ринок США, далі Японія і в останню чергу до Франції. Це зумовлено наявністю спеціальної системи вимог входженням на ринок ЄС виробників з інших країн, а також європейська довіра до товарів з маркуванням «ЄС».

Однак, вибір українського виробника за даними експорту в 2020 році реалізував свої товари в основному на ринку ЄС та СНД, причому частка імпорту в Угорщину досягла 90% від загального. Визначившись з перспективами на світовому ринку варто дослідити українську спроможність до конкурентної боротьби на них. На сьогоднішній день виробниками обладнання для обігріву приміщення є близько 50 підприємств їх співвідношення щодо розміру наступна: 66%-малі підприємства, 31%-середні та 3% великих підприємств. Більшість із них орієнтовані на внутрішній ринок (75%), решту орієнтовані на ринок країн СНД. Що ж стосується ринку ЄС то більшість підприємств зіткнулися з утрудненим входженням на цей ринок, особливо це стосується стандартизації та сертифікації виробництва та товарів. А країни Азії, США, Японії не розглядається і-за втрати конкурентоспроможної ціни в наслідок транспортних витрат.

#### **Список використаних джерел:**

- 1 Міністерство захисту довкілля та природних ресурсів України: офіційний портал. URL: <https://mepr.gov.ua>.
2. Муравйов В., Березовська, І. (2009). Види компетенції реформованого Європейського Союзу. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Міжнародні відносини.* № 37. 54.

## ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТЕРИТОРІЙ В ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ЇХ РОЗВИТКУ ТА ПРИВАБЛИВОСТІ

**Романова Л.В.,**

д.е.н., професор, завідувач кафедри маркетингу

ПрАТ «ВНЗ «Міжрегіональна академія управління персоналом», м. Київ,  
Україна

**Олексієнко І.В.,**

здобувач третього (доктор філософії) рівня вищої освіти

ПрАТ «ВНЗ «Міжрегіональна академія управління персоналом», м. Київ,  
Україна

Сьогодні ситуація з рівнем розвитку територій в Україні, особливо, в сільській місцевості є критичною. Так, за даними Держстату 426 сіл зникли за останні 15 років, ще 369 стали безлюдними. 4 684 села, в яких станом на 2015 рік мешкало до 50 людей, перебувають на межі зникнення, а у 22 тисячах сіл проживає менше 1 тисячі осіб. Із 5,6 млн. працездатного сільського населення біля половини є трудовими мігрантами через безробіття, відсутність відповідної інфраструктури (Корнієнко, 2019). Території стають непривабливими для життя. З метою вирішення даної проблеми в державі запущений процес децентралізації - передача повноважень та ресурсів органам місцевого самоврядування і створення об'єднаних територіальних громад. В таких умовах території стають товаром і тому постає проблема з підвищенням їх конкурентоспроможності та привабливості, залученні інвестицій для сталого розвитку та забезпечення потреб жителів, достойного рівня життя населення в кожному регіоні, кожній територіальній громаді.

*Конкуренція* – це найважливіша ланка всієї системи ринкового господарства. Термін конкуренція *concurrentia* означає – змагання, суперництво. Проблему конкуренції, конкурентоспроможності в літературі висвітлено досить широко (О.Арефбева, Н. Кравчук, М. Катан, М. Мескон, Ю.Рубін, Фатхудінов та ін.). На основі проведених досліджень встановлено, що конкурентоспроможність є економічною категорією, що ґрунтується на формуванні конкурентних переваг, інноваційній спрямованості бізнесу, можливості реалізації потенціалу розвитку різних суб'єктів (держави, регіональної влади, фізичних чи юридичних осіб), здатністю впливати на розвиток ринкової ситуації для перемоги в конкурентній боротьбі з метою досягнення економічних інтересів і задоволення потреб споживачів.

Це в повній мірі стосується регіонів та територіальних громад. Привабливість територій визначається конкурентними перевагами, що формуються з урахуванням чинників конкурентоспроможності. Особливості конкурентоспроможності територій полягають у формуванні економічних, соціальних, територіальних та інфраструктурних аспектів, а основними чинниками конкурентоспроможності регіонів є: якість товарів і послуг; рівень

енергоспоживання; впровадження новітніх технологій і сучасного обладнання; кваліфікація працівників; стратегії розвитку регіонів; рівень валового регіонального продукту, стан інфраструктури; рівень доходів населення; рівень цін та інфляції; глобалізація, ефективність функціонування професійних об'єднань; наявність стимулів для розвитку підприємництва (Стельмах, 2020).

Проведені дослідження дали змогу встановити основні проблеми розвитку територій, забезпечення їх конкурентоспроможності (Романова, 2021).

1. Відсутність чіткого спрямування управлінської діяльності територій на задоволення потреб, перш за все, жителів території і, опосередковано, органів управління, бізнесу, інвесторів. Причому, така неузгодженість інтересів присутня і в ряді наукових та практичних видань. Тому в реальності бізнесові інтереси і потреби часто домінують в територіальних громадах та гальмують їх розвиток.

2. Важливим стратегічним напрямом розвитку і стратегічним ресурсом території, їх конкурентною перевагою має стати культура. Мова йде про відновлення культурно – історичних пам'яток, музеїв, парків, традицій поселень, вмінь, необхідність інвестицій в соціально-культурні об'єкти. Кожна територія України багата своїми традиціями, зокрема, тканням, вишиванням, випалюванням цегли, випічкою хліба, роботами по металу, дереву, плетінням, в'язанням, бондарством, гончарством і багато іншого. Потрібне потужне нав'язування на всіх рівнях управління всього українського, забутого, але такого необхідного для розвитку спільноти та території.

3. Важливим фактором для розвитку територій є туризм, зокрема, зелений, та гостинність. Потрібно формувати туристичні кластери.

4. Маркетинг подій як важливий інструмент маркетингу територій, просування територій. Широко використовується в світі, наприклад, Давос, Кани.В Україні Львів позиціонується як місто кави, Одеса – зі своїм Днем сміху, Сорочинці – з Сорочинським ярмарком, Сокиринці – з Вересаєвим святом і багато інших. До інструментів просування території слід віднести також участь у виставкових заходах, розробку нових туристичних маршрутів, всі засоби реклами, налагодження комунікації з населенням території, органами державної влади та територіальних громад.

5. Побудова територіального бренду для забезпечення конкурентних переваг території, її привабливості.

6. Залучення інвестиції для реалізації тих чи інших проектів по розвитку території можливе за рахунок такого інструменту як державно-приватне партнерство. Ключовими вимогами впровадження ДПП в зарубіжній літературі визначають наявність взаємної довіри та встановлених обмежень, спрямованих на недопущення зловживань; чітких цілей і стратегій; чіткого розподілу ризиків, відповідальності та повноважень. В основі має бути довіра, яка в вітчизняному бізнесі не завжди присутня (Кондратов, 2019). Важливою умовою розвитку та ефективності ДПП в літературі визначається належний рівень



обміну інформацією між його суб'єктами для створення атмосфери довіри та, крім документального оформлення партнерства, налагодження особистих стосунків між партнерами (Кондратов, 2019). Причому, поінформованість стосується, в першу чергу, жителів території, про яких в реальних проектах часто забувають. Метою державно-приватного партнерства вже не є цінність заради багатства, а – цінність для людей.

7. В Україні є багаті люди, однак вони не спішають вкладати кошти в будівництво здорових, екологічно чистих міст по прикладу представників світового бізнесу.

8. Недостатня налагодженість обміну досвідом між громадами. Практично відсутній бенчмаркінг.

9. Низька зацікавленість жителів громади в проблемах розвитку територій, так як відсутня комунікація органів управління з місцевим населенням, особливо, віддалених поселень. Необхідно підвищувати комп'ютерну грамотність населення, щоб забезпечувати он-лайн спілкування.

Таким чином, враховуючи сказане, в Україні потрібно напрацьовувати і удосконалювати теоретичну, законодавчу та практичну базу щодо розвитку територій, забезпечення їх конкурентоспроможності та привабливості. І особливу роль слід надавати проблемі культури.

#### Список використаних джерел:

1. Кондратов, С.І. (2019). Про деякі актуальні проблеми розвитку державно-приватного партнерства у сфері захисту критичної інфраструктури. *Аналітична записка. Серія «Національна безпека»*, 3. Retrieved from <https://niss.gov.ua/sites/default/files/2019-08/ANALIT%20KONDRATOV%20NATIONAL%20SECURITY%20%23%203%202019.pdf>

2. Романова, Л.В. (2021, 7-8 жовтня). Маркетинг територій та державно-приватне партнерство: проблеми і перспективи розвитку. *Маркетингова освіта в Україні*. 126-129. КНЕУ. Retrieved from <https://ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/2010/36667/21-5695.pdf>

3. Корнієнко, О. (2019, 07 листопада). Село асфальтоване: як перетворити українське село на європейське. *Українська правда*. Retrieved from <https://www.pravda.com.ua/columns/2019/11/7/7231257/>

4. Стельмах Х.П. (2020). Особливості конкурентоспроможності регіонів України. *Економічний форум*, 1(3), 39-43. <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2020-3-6>

## **«ПРОМЕНЕВА» МОДЕЛЬ ОРГАНІЗАЦІЇ ВНУТРІШНЬОГО ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА В УКРАЇНІ**

**Сем'янчук П.М.,**

к.е.н., старший викладач кафедри публічного управління та адміністрування

Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова,  
м. Хмельницький, Україна

**Чорна А.Р.,**

здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова,  
м. Хмельницький, Україна

Крайні два роки глобальне суспільство здійснює вимушену переорієнтацію й адаптацію до нових умов господарювання через регулярні карантинні заходи, які зумовлені періодичними загостреннями існуючої пандемії корона вірусної хвороби. Ця проблема охопила усі види підприємництва, в тому числі й туристичне. Негативні тенденції у світовому співтоваристві обмежують можливості туристів задовольняти свої потреби у відпочинку й рекреації за межами власної країни. Таким чином відбувається частково або цілком вимушене заміщення зовнішнього туризму внутрішнім, що дає останньому можливості для розвитку.

Варто зазначити, що внутрішній туризм в Україні, здебільшого, є слабозвиненим або має виключно декларативний характер. Навіть ті українські географічні одиниці, де туризм відзначається хорошими фінансово-господарськими показниками, мають певні проблемні місця.

Територія України розміщена у трьох природних зонах помірного кліматичного поясу – це мішані ліси, лісостеп і степ. Тільки південний берег Криму охоплений субтропічним кліматичним поясом. Кожна природна зона має свої унікальні особливості, що характеризуються своєрідними видами рослинного і тваринного світу. Разом із тим геологічна історія упродовж мільярдів років відзначається літосферними зрушеннями і тектонічними зсувами Архейської, Протерозойської, Палеозойської, Мезозойської та Кайнозойської ер, що позначається на рельєфних особливостях і відмінностях території України.

Окрім геологічної, Україна характеризується багатою людською історичною спадщиною, що бере свій початок у Ранньому Палеоліті й сягає біля одного мільйона років. Відтак, пам'ятки Трипільської культури, Кіммерії, Скіфії, Сарматії, нашестя готів, гунів, антів, аварів, Південноукраїнських утворень Античної цивілізації, Черняхівської культури, розселення прадавніх слов'ян, велич Русі-України й Галицько-Волинської держави, Монгольські спустошення й Велике Литовське поневолення, Польське завоювання й

Козацька доба Запорізької Січі, імперська окупація Московії, «Клаптикової Австро-Угорщини» й Османії, доба національно-визвольних рухів Української Народної Республіки, Гетьманату, Директорії і Західноукраїнської Народної Республіки, черговий невільницький поділ між Румунією, Угорщиною, Польщею, Росією, кривава Радянська доба й відновлення Незалежності із новітньою Московською військовою агресією залишили і продовжують створювати численні багатогранні відбитки для розвитку внутрішнього національного й регіонального туризму в Україні.

Історично сформована багатонаціональність населення України територіально багата традиційними, релігійними, обрядовими, архітектурними, скульптурними, художньо-мистецькими, фольклорними, літературними і мовними особливостями. Всі перелічені характеристики є ресурсами для організації культурно-пізнавального, релігійного, подієвого, сільського (екологічного, зеленого), рекреаційного, лікувально-оздоровчого, освітнього, «темного» туризму в Україні. Відзначмо той безперечний факт, що дуже рідко туристичний тур охоплює тільки якийсь конкретний вид туризму. Беззаперечно мета подорожі може бути чітко усвідомленою і стосуватися певного виду туризму, проте ціла є низка супутніх послуг туроператорів і туристичних бажань подорожуючих. Оптимальним варіантом є комплексний підхід до формування туристичного пакета.

На заваді розвитку внутрішнього туризму в Україні стоїть багато невіршених проблем. Основні серед них:

а) недостатньо розвинена інфраструктура, або її цілковита відсутність у багатьох регіонах і територіальних громадах;

б) відсутність належних коштів і людської волі для проведення ресурсно-облікових, реставраційних і консерваційних робіт;

в) формальна задекларованість і фактична незацікавленість, недбалість та бездіяльність у розвитку туристичної сфери;

г) низька конкурентоспроможність українських туристичних комплексів порівняно із зарубіжними;

г) надання туроператорами більших переваг закордонним туристичним подорожам, ніж у межах України.

Саме тому, враховуючи усе вищесказане, в рамках активізації внутрішнього туристичного підприємництва пропонуємо «Променеву» модель його організації в Україні.

Суть цієї моделі є дуже простою і дозволяє її впровадити в кожній області і певним чином оминати окремі проблеми. Для цього потрібно організувати роботу із внутрішнього туризму в обласному центрі або іншому місті обласного підпорядкування чи в іншому великому населеному пункті або в районному центрі. З огляду на кількість туристичних фірм, громадських організацій зі сприяння розвитку туризму, офіційних представництв, відділів та відомств з питань туристичної сфери на різних рівнях органів публічного управління. Сюди варто також додати вищі навчальні заклади, які готують молодших

бакалаврів, бакалаврів і магістрів для туристичної галузі й індустрії гостинності. Суттєвим кроком до розвитку внутрішнього туристичного підприємництва в Україні є окреслення Державним агентством розвитку туризму (ДАРТ) туристичних магнітів і туристичних маршрутів у розрізі всіх областей. Зазначмо, що цей перелік є далеко неповним і саме наша «Променева» модель організації внутрішнього туристичного підприємництва в Україні передбачає детальну інвентаризацію та опис усіх об'єктів природи й культурно-історичної спадщини і сучасних цікавих об'єктів у межах кожної територіяльної громади. Разом із цим варто зібрати нову й упорядкувати наявну інформацію про традиції, звичаї, фольклор, обряди, вірування; потрібно створити нові або збагатити існуючі музеї предметами давнього побуту.

Наступним кроком «Променевої» моделі організації внутрішнього туристичного підприємництва в Україні є розробка туристичних маршрутів з обласного центру або з іншого міста по територіяльних туристичних об'єктах. Якщо в останніх відсутні заклади розміщення – тоді тури будуть ододенними із поверненням до «Центру», а якщо вони є – тоді можуть бути дводенними із поїздкою до інших туристичних місць і потім до «Центру». Таким чином, кожен день матиме новий туристичний маршрут («промінь») із поверненням до «Центру», де є комфортні заклади розміщення або власне житло туриста.

Перевагами «Променевої» моделі організації внутрішнього туристичного підприємництва в Україні є:

а) бюджетний варіант для туристів і можливість для подорожування цілими сім'ями;

б) краще пізнання власного регіону й зацікавленість його природним, культурно-історичним, побутовим та фольклорним спадком;

в) додаткові грошові надходження до територіяльних громад, частина яких, у свою чергу, може бути спрямована на покращення і розвиток туристичних об'єктів, формування і зміцнення туристичної інфраструктури.

Саме тому слід докласти спільних підприємницьких, аматорських і владних зусиль у поєднанні з якісно-яскраво-продуманою маркетинговою політикою до активізації розвитку внутрішнього туризму. Впровадження й удосконалення «Променевої» моделі організації внутрішнього туристичного підприємництва в Україні за кілька років істотно покращить ситуацію в національній туристичній індустрії та індустрії гостинності. Населення України зможе пізнавати не тільки туристичні об'єкти власної області, але й інших. Відтак, не виключеною є можливість залучення іноземних туристів.

## **РЕГУЛЮВАННЯ ФІНАНСОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ КНЯЗІВСТВА МОНАКО**

**Семенова С.М.,**

к.е.н., доц., доцент кафедри обліку та оподаткування

Київський національний торговельно-економічного університет, м. Київ,  
Україна

Монако є другою найменшою за розміром, після Ватикану, суверенною державою, на березі Середземного моря, за 20 км від Ніцци. На суші князівство межує з Францією, департамент Приморські Альпи (Alpes-Maritimes). Князівство є банківським центром і успішно прагне диверсифікувати свою діяльність у сфері послуг та малих, високорозвинених, не забруднюючих промислових галузях. Держава зберігає монополії в ряді секторів, включаючи тютюн, телефонну мережу та поштову службу. Життєвий рівень є високим, приблизно можна порівняти з тими в процвітаючих французьких столичних районах.

Монако є однією з небагатьох країн, які не мають державного боргу. Завдяки своєму конституційному резервному фонду (КРС) князівство користується незаперечною і надійною фінансовою незалежністю. Ця фінансова незалежність і особливості економічної моделі князівства, що базується, зокрема, на необхідності фінансової дисципліни, є рушійною силою підтримки привабливості та впливу Монако у всьому світі.

Створення сприятливого податкового клімату для закордонних інвестицій і одночасне узгодження фінансової політики з Французькою Республікою, а через неї – з Європейським Союзом дозволило привабити до Монако іноземні інвестиції. Фінансова діяльність може бути проведена в Князівстві Монако компаніями та банками, представленими у списку, що наводиться урядом та визначає діяльність, для якої компанії були зареєстровані.

У Монако діє Комісія з контролю фінансової діяльності. Також ведеться Перелік пайових інвестиційних фондів (інвестиційних фондів) та інвестиційних фондів (FI), затверджених CCAF, за назвою зберігача, керуючої компанії та керівного складу фонду.

Маркетинг фінансових продуктів у Князівстві може здійснюватися тільки належним чином затвердженими установами. З їх переліком та обсягом їх акредитації можна ознайомитись на урядових сайтах Монако. Прямий продаж фінансових продуктів сторонніми особами в князівстві суворо заборонено.

Здійснення фінансової діяльності в Князівстві підлягає отриманню:

- адміністративного доручення, виданого державою, на умовах, передбачених Законом 1.144 від 26 липня 1991 року про здійснення господарської та правової діяльності в Князівстві;

- дозволу, виданого Комісією з контролю за фінансовою діяльністю, на умовах, визначених Законом 1.338 від 7 вересня 2007 року про фінансову діяльність (Урядовий портал Князівства Монако, 2021). Недотримання положень вищезазначених законів карається адміністративним або кримінальним покаранням.

Перед будь-якою презентацією в Князівстві організатори повинні зв'язатися з Генеральним секретаріатом Комісії.

Комісія з контролю за фінансовою діяльністю є незалежним адміністративним органом, відповідальним за нагляд за фінансовою діяльністю фондового ринку Монако.

Маючи повноваження щодо прийняття рішень, контролю та санкцій, Комісія:

- приймає рішення щодо заяв про затвердження компаній та підприємств для спільного інвестування після того, як вони розпочали розслідування, а також чи видають вони схвалення;
- здійснювати нагляд за регулярністю операцій, що проводяться затвердженими установами, та здійснювати перевірки з метою, у разі необхідності, припинити виявлені порушення або усунути їх наслідки;
- отримувати та розслідувати претензії в межах своєї юрисдикції;
- видавати, де це доречно, адміністративні стягнення;
- укладає угоди про співпрацю з іноземними партнерами.

Діяльність Комісії є предметом щорічного звіту.

ССАФ здійснює моніторинг застосування правил з прозорості та захисту інтересів інвесторів, залишаючись уважним до фахівців. Тому їй допомагає Генеральний секретаріат, який підтримує постійні контакти з місцевими зацікавленими сторонами.

Члени Комісії та Генерального секретаріату підлягають професійній таємниці та присяжним інспекторам. На сьогодні Комісія з контролю за фінансовою діяльністю під головуванням пана Жерара Рамікса складається з 9 членів:

- 7 членів, у тому числі Президент, обрані для своєї компетенції та призначені Суверенним Наказом терміном на 5 років (поновлювані);
- Президент Асоціації фінансової діяльності Монако;
- Президента Наказу дипломованих бухгалтерів.

Отже, одним з завдань Монако в найближчі роки є посилення фінансової незалежності Князівства шляхом створення умов для сталого бюджетного балансу, що підтверджує стійкість його соціально-економічної моделі, зміцнення економічної, соціальної сфери для підтвердження нових перспектив управління державною політикою шляхом консолідації управління, орієнтованого на результати та сприяння міжнародної інтеграції.

#### Список використаних джерел:

1. Урядовий портал Князівства Монако. (2021) URL: <https://www.gouv.mc/&prev=search>
2. Семенова С.М., Шпирко О.М. (2019). Особливості оподаткування та економічний розвиток Монако. *Review of transport economics and management: Збірник наукових праць Дніпровського національного університету залізничного транспорту імені академіка В. Лазаряна*. Дніпро, 2019. Випуск 1(17). 170-179. DOI: [https://doi.org/10.15802/rtemt.v0i1\(17\).169609](https://doi.org/10.15802/rtemt.v0i1(17).169609).
3. Monaco en chiffres (2020). Monaco Statistics. URL: <https://www.monaco-statistics.mc/Publications/Archives-of-monaco-en-chiffres>

## **ПІДПРИЄМНИЦЬКІ РИЗИКИ В ІННОВАЦІЙНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ДИНАМІЧНИХ ЗМІН ЕКОНОМІЧНОГО СЕРЕДОВИЩА**

**Судакова О.І.,**

к.т.н., доцент, доцент кафедри економіки та підприємництва

Придніпровська державна академія будівництва та архітектури,  
м. Дніпро, Україна

**Пономаренко К.О.,**

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти

Придніпровська державна академія будівництва та архітектури,  
м. Дніпро, Україна

**Ляшков Є.Д.,**

здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

Придніпровська державна академія будівництва та архітектури,  
м. Дніпро, Україна

Пандемія COVID-19 змінила життя, змусила обмежити права громадян у всіх галузях життєдіяльності суспільства і негативно вплинула на рівень економічного та соціального розвитку країни, міжнародні зв'язки та добробут її громадян. Господарська діяльність є вагомим сектором економічного розвитку держави, і захист суб'єктів господарювання в складних умовах поширення коронакризових явищ загострює проблему захисту та підтримки правового порядку в діяльності суб'єктів господарювання.

Сучасні ринкові умови господарювання обумовлені враховувати підприємницькі ризики, що в перспективі забезпечить підприємство одержати запланований фінансовий результат та збільшить ймовірність одержання такого результату. Високий ризик, дія якого підсилюється через негативні процеси, які відбуваються останніми роками в економіці країни, являється одним із чинників, що стримують інноваційну діяльність вітчизняних підприємств. Це зумовлює потребу у проведенні найбільш ретельної попередньої оцінки ризику інноваційних проектів, можливості здійснення яких розглядаються на підприємствах, а також ретельнішому відборі цих проектів й розробці заходів щодо обмеження ризику в інноваційній діяльності підприємств.

На законодавчому рівні встановлено, що підприємницька діяльність є ризиковою, бо багато рішень суб'єкту господарської діяльності доводиться приймати в умовах невизначеності. Кризові явища спричинили зростання можливості настання багатьох ризиків для більшості господарюючих суб'єктів, особливо малих та середніх підприємств. Для виявлення ризиків, необхідно чітко знати їх сутність, чинники, які спричиняють та сприяють їх поширенню. Категорії "невизначеності" і "ризик" є невід'ємними складниками умов підприємницької діяльності, тому визначення цих категорій для суб'єкта господарювання є важливим. За таких умов важливо вчасно помітити зміни, які

впливають на діяльність підприємства, аналізувати тенденції їхнього розвитку, вчасно відреагувати та скоректувати господарську діяльність, щоби спрямувати зусилля на ліквідацію або зменшення негативних наслідків (ризик) на господарську діяльність підприємства загалом.

Ризик - складає об'єктивно неминучий елемент прийняття будь-якого управлінського рішення в силу того, що невизначеність - неминуча характеристика умов господарювання. Він має місце тільки там, де може бути як мінімум два і більше можливих альтернативних результатів. У ситуації, коли можливий тільки один результат, ризику немає, оскільки альтернативи відсутні. Більшість управлінських рішень підприємства приймається в умовах невизначеності та економічного ризику. Щоб вижити підприємствам потрібно не уникати ризику, а вміти правильно оцінювати його ступінь і безпосередньо управляти ним з метою обмеження. Підприємствам необхідні своєчасне врахування факторів ризику при прийнятті управлінських рішень; кваліфікована організація процесу управління ризиковою ситуацією, що спрямована на забезпечення адаптації діяльності підприємства до мінливих умов зовнішнього та внутрішнього середовища.

Ризик є наслідком прийняття рішення в умовах невизначеності. Невизначеність в результаті мають більшість господарських рішень, наслідки яких проявляються в майбутньому. Розрізняють такі види причин виникнення невизначеностей: - нестабільність багатьох процесів і явищ, що впливають на економіку; - різний рівень інформованості учасників ринкових угод; - конфліктність і багатокритеріальність при оцінці рішень; - неповнота неточність та суперечливість інформації.

Поява підприємницьких ризиків зумовлена численними факторами — умовами, які можуть викликати та спричинити невизначеність результатів здійснення господарської діяльності. Якщо розглядати вплив підприємницького ризику на господарську діяльність підприємства, то необхідно звернути увагу на ступінь ризику - ймовірність появи випадку втрат (імовірність реалізації ризику), а також розмір можливого збитку від нього. Вирізняють два основних параметри оцінювання ступеня ризику: імовірність появи втрат (імовірність реалізації ризику) - чим вона вища, тим більший ризик; величину втрат (розмір можливого збитку) - чим вона більша, тим більший ризик.

Ступінь ризикованості залежить від розмірів підприємства, кількості працівників, величини активів, частки ринку збуту, обсягів продукції. З цього погляду можна виділити такі групи підприємств: найбільш ризикові, це великі підприємства, які мають значний розмір грошового обігу, велику кількість працівників та ін.; підприємства середнього ступеня ризикованості, це найчастіше сільськогосподарські підприємства, оскільки їх діяльність залежить від природних умов, основним засобом виробництва є земля, від ефективності використання якої залежить результативність роботи підприємства; найменш ризикові, це малі підприємства, які невеликі за розміром, випускають незначні обсяги продукції, мають місцеві ринки збуту. Обґрунтованим ризик може



вважатися після проведення його кількісного та якісного аналізу та оцінювання.

Узагальнюючи ж процес аналізу ризику, його можна звести до наступного: виявлення можливих варіантів розв'язку проблеми; визначення потенційних наслідків реалізації прийнятого ризику; інтегральна оцінка ризику, яка включає кількісний і якісний аспект. Оцінивши ризик, актуальним стає питання визначення оптимальних методів регулювання ризику. Сформовані теорії ризику переважно базуються на традиційних методах уникнення або передавання ризику, проте отримання високого конкурентного прибутку та зростання вартості підприємства передбачає все ж таки прийняття ризику та його свідомого використання. В першу чергу це стосується необхідності проведення інноваційної діяльності на підприємстві. Так, вона супроводжується високими поточними ризиками її здійснення, проте дає можливість отримати стратегічні конкурентні переваги і запобігти впливу ризику втрати конкурентної позиції у майбутньому.

## **ІНТЕРНЕТ-ТЕХНОЛОЇ В СУЧАСНОМУ ТУРИСТИЧНОМУ ПІДПРИЄМНИЦТВІ**

**Фасолько Т.М.,**

к.е.н., доцент, доцент кафедри публічного управління та адміністрування  
Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова,  
м. Хмельницький, Україна

**Яворська А.К.,**

здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти  
Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова,  
м. Хмельницький, Україна

Сучасне туристичне підприємництво сягнуло високого рівня розвитку. В багатьох країнах сформовані потужні національні індустрії туризму, гостинності й рекреації, що наповнюють економіку та бюджет. Виникають нові види туризму, модернізуються та інтегруються традиційні, безперервно здійснюється пошук для туристично-рекреаційного урізноманітнення. Світова конкуренція, загалом, і туристична, зокрема, постійно штовхає підприємця до оновлення, удосконалення, техніко-технологічно-інтелектуального переобладнання і переналаштування. Інтернет-технології, за сучасного інформаційного суспільства і нової (знаннєвої) економіки, відіграють далеко не другорядну роль.

Цифрові технології і гаджети є практичною необхідністю для пошуку інформації, рекламної активності, реєстрації клієнтів, створення баз даних, ділової співпраці тощо. Бажаючі подорожувати завдяки інтернет-технологіям можуть наочно ознайомитися з усією наявною інформацією туристичної компанії, детально розглянути місткість туристичних пакетів, їхню

різноманітність і вартість. Доволі важливим є двосторонній зв'язок, де клієнти можуть письмово або у телефонний спосіб уточнити окремі деталі надання туристичних послуг. Особливе місце займає можливість написати відгук про свої враження про організацію туроператором туристичних подорожей. Враження можуть бути суб'єктивними й не завжди відповідають дійсності – до прикладу в туристів виникли проблеми зі здоров'ям або загострилася сімейна криза і вони весь негатив вилили в адресу туристичної агенції. Саме тому дуже важливим кроком є фільтрування інформації.

Слід зазначити, що інтеграція інтернет-технологій в сучасному туристичному підприємстві має такі основні переваги:

а) індустрія туризму, гостинності й рекреації належать до сфери послуг і передбачають тісну комунікацію й саме інтернет-технології якісно покращують та збагачують ці процеси;

б) завдяки інтернет-технологіям у туристичних компаніях стає відчутною економія часу і суттєве підвищення продуктивності праці. В залежності від інтенсивності впровадження туроператорами цифрових технологій та гаджетів у своїй господарській діяльності залежатиме рівень економії робочого часу та параметри продуктивності персоналу компанії. Оскільки ця залежність є прямою – відповідно прогресивна політика нарощування Інтернет-технологій матиме кращі результати і навпаки;

в) автоматизація підприємницьких процесів знадання послуг розміщення та гостинності, організації туристичних турів, реалізації відпочинкових потреб та іншої матеріальної і нематеріальної продукції для туристів;

г) швидке й ефективно налагодження ділових контактів із клієнтами, постачальниками, партнерами, владними структурами, іншими суб'єктами приватного, фінансового й державного секторів;

г) поліпшені, ширші й різноманітніші можливості для виходу на новий рівень і створення кращих умов обслуговування туристів;

д) оптимістичніші перспективи стосовно збільшення чисельності своїх клієнтів, закріплення за ними позитивної репутації та іміджу надійного й відповідального туроператора. Широка база соціальних мереж та швидкий обмін враженнями створить для туристичного підприємства додаткову рекламу, появу нових клієнтів і ємніші туристичні потоки;

е) кращі можливості зміцнення своїх конкурентних позицій на ринку туристичних послуг, послуг розміщення й гостинності, організації відпочинку та харчування туристів. Сюди також можна віднести відгуки та рекомендації клієнтів виходячи з їхнього особистого внутрішнього і зовнішнього туристичного досвіду. Тобто завдяки Інтернет-технологіям, туристи через двосторонній зв'язок можуть автоматично доєднатися до процесу поліпшення туристичного підприємства в Україні.

Інтенсивне застосування Інтернет-технологій суб'єктами туристичного підприємства позитивно сприятимуть частковому або цілковитому усуненню та вирішенню таких проблем:

а) підвищення рівня відповідальності персоналу туристичної компанії у процесі виконання своїх трудових обов'язків, що передбачені двосторонньою угодою при прийомі на роботу;

б) підвищення ступеня адаптивності і комплексного диференційованого пристосування за умов тривалих карантинних заходів «зеленої», «жовтої», «помаранчевої» і «червоної» зон;

в) адекватне підприємницьке реагування на регулярні складнощі й нововведення внутрішнього і зовнішнього нормативно-правового, економічного, пандемічного, погодно-кліматичного, військового, соціального та іншого характеру;

г) уникнення або мінімізація прояву негативних хаотичних наслідків через настання об'єктивних переломних господарських моментів і різних передбачуваних і непередбачуваних перешкод, що можуть періодично повторюватися, зумовлювати ситуацію втрати господарського контролю і набувати стану безсистемності;

г) перманентне самонавчання, підвищення кваліфікації, стажування, участь у майстер-класах і тренінгах, що стосуються опановування Інтернет-технологій та їхнього практичного впровадження в роботі кожного працівника туристичного підприємства;

д) швидке оцінювання будь-якої ситуації і правильний напрям пошуку рішень, в тому числі й альтернативних, з метою впевненого та безперервного обслуговування своїх клієнтів. Туристи у жодному разі не повинні відчувати тягар господарських та інших негараздів і перешкод, з якими із суб'єктивних чи об'єктивних причин зіткнулася туристична агенція;

е) співпраця з партнерами індустрії туризму, рекреації, гостинності, організації харчування і розміщення у руслі взаємопідтримки і взаємного страхування на випадок настання кризової ситуації;

є) полегшення умов для моделювання різних ситуацій, прогнозування ймовірних перспектив, пошуку відповідних рішень, проведення необхідних обрахунків, що уможливають процеси оптимізації в господарюванні туристичної агенції.

Отже, активне впровадження і перманентне практичне застосування інтернет-технологій у господарюванні туроператорів підвищить ефективність і віддачу їхньої моторної функції, зміцнить конкурентні позиції як самої компанії, так і персоналу, дозволить утримувати, урізноманітнювати й розширювати можливості обслуговування клієнтів, нарощувати інтелектуальний підприємницький капітал, а також зберігати стійкість за кризових і непередбачуваних умов.

## **ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ ТУРИСТИЧНОЇ ГАЛУЗІ ШЛЯХОМ ПОПУЛЯРИЗАЦІЇ ГАСТРОНОМІЧНОГО ТУРИЗМУ В УКРАЇНІ**

**Фесенко Г.О.**

асистент кафедри готельно-ресторанного та туристичного бізнесу й іноземних мов

Херсонський державний аграрно-економічний університет, м. Херсон,  
Україна

Розвиток світового туристичного ринку і його глобалізація формують туристичну галузь як невід'ємний атрибут цивілізованого суспільства. Туризм набуває все більшого впливу на економіку багатьох країн, адже індустрія туризму забезпечує приріст валового внутрішнього продукту, допомагає подолати безробіття на регіональному рівні та сприяє розвитку об'єктів інфраструктури. З огляду на багату культурно-історичну спадщину України, її вигідне географічне положення, сприятливий клімат та національно - культурні традиції, одним із перспективних різновидів туризму є гастротуризм.

В умовах динамічного розвитку конкуренції в туристичній індустрії, дестинації перебувають у постійному пошуку інноваційних рішень, який зроблять їх продукт конкурентоспроможним на ринку туристичних послуг, виділять у ряді турів-аналогів та здійснять залучення нових туристів у регіони України. Гастрономічний компонент відповідає актуальним тенденціям у моделях споживання людей, таким як: запит на автентичність, креативність і враження, та у відсотковому відношенні його питома вага у загальній сумі туристичних витрат постійно зростає. Поряд з оглядом пам'яток та шопінгом, їжа є одним з найважливіших компонентів для проведення вражаючого туру.

Корнілова В.В., Корнілова Н.В. (2018) визначають «гастрономічний туризм», який є похідним від терміну «гастрономія» (з грецької γαστήρ – шлунок) – наука, що вивчає зв'язок між харчуванням та культурою й відноситься до галузі соціальних дисциплін. Тоді як кулінарія (з латинського *culīna* – кухня) – галузь прикладної діяльності, пов'язаної з приготуванням їжі, що включає комплекс технологій, обладнання та рецептів і є частиною гастрономії.

Гастрономічний туризм – це подорож країнами та континентами для знайомства з особливостями місцевої кухні, кулінарними традиціями, мета якої скуштувати унікальні для приїжджого людини страви чи продукт. У їжі є своя історія та існує багато форм прояву, що робить її ресурсом для особливого виду туризму, який називають гастрономічним, чи кулінарним туризмом. Учасниками гастрономічних турів насамперед стають гурмани, а також люди, чия професія безпосередньо пов'язана з приготуванням та вживанням їжі: ресторатори, кухарі, сомельє, кондитери, дегустатори, ресторанні критики.

Гастрономічна особливість притаманна кожній області країни України, тому вітчизняним туристичним компаніям варто приділяти більше уваги новому, проте перспективному напрямку туризму. Ніша гастрономічного туризму в Україні слабо наповнена. Слід акцентувати увагу, що країна з багатою кулінарною історією, традиціями і звичаями, багатонаціональними рецептами втрачає потенційні можливості розвитку даного бізнесу, доходи і конкурентні переваги.

Гастрономічний туризм має кілька напрямків:

- 1) тур сільською місцевістю;
- 2) ресторанний тур;
- 3) освітній тур;
- 4) екологічний тур;
- 5) подієвий тур;
- 6) комбінований тур.

На відміну від інших розваг гастрономія доступна будь-якої пори року, у будь-який час та у будь-яку погоду. На їжу туристи під час подорожі витрачають 30% від усіх грошей. Здорова якісна їжа ніколи не коштувала дешево, тому гастрономічний туризм все ж таки розрахований на людей з середнім і вищим за середній рівень доходів. Розвиток гостротуризму в Україні сприяє вирішенню цілого ряду соціально-економічних проблем, зокрема:

- поповнює місцеві бюджети на основі сплати податків підприємницькими структурами;
- розвиває не лише регіони, а й сільську місцевість, адже найкращим місцем для існування кулінарного туризму є колоритні села та їх самобутність;
- створює нові робочі місця, які будуть актуальні для населення різних вікових груп;
- підвищує обізнаність суспільства про місцеву кулінарну культуру;
- залучає освічених та поважливих туристів, які дбайливо та екологічно свідомо ставляться до місцевих пам'яток культури, власного здоров'я і дозвілля;
- створює позитивний імідж України на світовому ринку туристичних послуг;
- розширює інфраструктуру ресторанного господарства.

А щоб гастрономічний туризм став по-справжньому масовим, мандрівники повинні завжди і скрізь мати можливість скуштувати страви місцевої кухні, починаючи з прильоту в аеропорт, обіду в придорожньому кафе та закінчуючи сніданком у готелі. Над просуванням гастрономічного туризму ще потрібно серйозно попрацювати. Під гастрономічними брендами розуміються продукти, що мають чітку ідентифікацію у колективній свідомості.

Для динамічного розвитку гастрономічного туризму в Україні потрібна низка складових:

- креативні ідеї організації подієвих заходів (фестивалів, свят, дегустацій, майстер-класів) та здійснення масштабного їх просування серед потенційної цільової аудиторії туристів;
- розвинена інфраструктура, що дозволяє надати якісне обслуговування туристів (в тому числі іноземних);
- кваліфікований персонал, який володіє декількома іноземними мовами;
- комплексний туристичний продукт, що відображає особливості місцевого колориту та поєднує в собі не тільки гастрономічну, а й культурно-пізнавальну складові.

Все сказане вище зумовлює актуальність розвитку такого напрямку в туризмі, як гастрономічний туризм. Він розкриває автентичність дестинації через кулінарну призму мистецтва, що дозволить іноземцю поринути в атмосферу давніх традицій та побуту українців, відчувати атмосферу гостинності та побачити унікальність об'єктів місцевого природного, історико-культурного, екологічного та спортивного призначення. Гастрономічний вид туризму має великі перспективи розвитку, а організація гастрономічних турів сприятиме відродженню національних кулінарних традицій України.

#### Список використаних джерел

1. Kornilova, V.V., Kornilova, N.V. (2018). Modern trends in gastronomic tourism. *Efficient economy*. 2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6112>
2. Basyuk, D.I. (2012). Innovative development of gastronomic tourism in Ukraine. *Scientific works of NUHT*. 45. 128-132.
3. Mikhailiuk, O.L., Khumarov, O.A. (2020). Prospects for the development of gastronomic tourism in Ukraine. *Economic innovations*. 2 (75). 71-81.

#### СУТНІСТЬ ТА ПОНЯТТЯ АУТСОРСИНГУ

**Харчук О.Г.,**

к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту, публічного управління та адміністрування

Державний університет інфраструктури та технологій, м. Київ, Україна

**Рябчун В.В.,**

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти

Державний університет інфраструктури та технологій, м. Київ, Україна

Визначення аутсорсингу досить різноманітно - від простого перекладання власної роботи на когось іншого до контрактного доручення складних замовлень підрядникам. У своїй основі аутсорсинг є схемою передачі конкретної внутрішньої функції або ролі (корпоративної) зовнішньому

постачальникові цього рішення. Властиво, аутсорсинг - нова назва для давно відомої практики «відконтрактування» (contracting out), тобто відсилання деяких, не занадто звичайних для самої корпорації, завдань зовнішнім виконавцям. Коли дослідники нових мирів рухаються по невідомих просторах, вони є аутсорсерами нашої цивілізації.

Під поняттям «Аутсорсинг» (від англ. outsourcing - використання зовнішніх джерел) розуміють проведення сторонньою організацією бізнес - послуг, що не являються основною діяльністю компанії, але є необхідними завданнями для функціонування бізнесу.

Аутсорсинг (англ. outsourcing) - складання субдоговора на виконання робіт із зовнішніми фірмами) - це організаційне рішення, передача сторонньому підрядникові деяких функцій. Аутсорсинг дозволяє підвищити ефективність виконання певних функцій підприємств в області інформаційних технологій, постачання й поставок, обслуговування, фінансів, забезпечення персоналом і навіть виробництва.

Практика аутсорсингу допомагає компаніям вирішувати проблеми функціонування й розвитку в ринковій економіці шляхом:

- зменшення затрат на ведення бізнесу;
- пристосовуватися до мінливих умов зовнішнього середовища;
- покращення якості продукції й послуг;
- ліквідації ризиків.

На відміну від субпідряду, під аутсорсингом розуміють стратегію керування компанією, а не просто вид партнерської взаємодії, він припускає певну реструктуризацію внутрішньо-корпоративних процесів і зовнішніх відносин компанії (Прохоренко, Брінь, 2018).

Однією з неосновних функцій, яку компанія могла б повністю або частково передати на аутсорсинг, є аутсорсинг ІТ-функцій. На сьогоднішній день більшість компаній, які прагнуть максимально відповідати рівню запитів клієнтів, активно впроваджують найрізноманітніші програмні системи, які з кожним роком стають усе складніше й вимагають усе більшої уваги з боку як усіх співробітників, так і ІТ-персоналу. Якщо роки 4 назад середня українська компанія використовувала стандартний сервер, ІС для ведення бухгалтерії, використовувала модем для забезпечення Інтернет - зв'язку, а кожний користувач мав на своєму робочому місці повний комплект додатків Microsoft Office (найчастіше неліцензійний), то й витрати звичайно обмежувалися періодичною покупкою нового апаратного забезпечення й зарплатою середнього ІТ - фахівця.

На сьогоднішній день розкіш мати подібну ІТ - інфраструктуру можуть дозволити собі тільки або зовсім невеликі компанії, які обмежені у фінансах, або компанії, для яких одержання конкурентних переваг за рахунок впровадження нових інформаційних технологій питання другорядне. Кількість систем, використовуваних кожною компанією, настільки велика й різноманітна, що штат ІТ- відділу іноді роздувається до неймовірних розмірів. При цьому

витрати на ІТ теж ростуть неймовірними темпами. При цьому найчастіше основний бізнес не розуміє, для чого саме йому потрібна та або інша система і з якою метою виділяються кошти на які-небудь елементи ІТ - інфраструктури.

В сучасних умовах більшість українських компаній намагаються закрити всі питання, пов'язані з ІТ, самостійно. При цьому ззовні залучаються тільки фахівці для впровадження яких-небудь складних систем (звичайно це бухгалтерські й системи керування підприємством) (Косинова, 2010). В основному ж навіть обслуговування цих систем на достатньо високому рівні здійснюється самостійно. Крім того, реальність така, що багато компаній, які займаються впровадженням, прагнуть заробити на самому впровадженні, при цьому наступна підтримка є питанням другорядним, а тому компанії-замовники залишаються незадоволені якістю підтримки й намагаються максимально це питання вирішити самостійно.

При цьому, природно, зростає вартість самої системи й вартість штатних фахівців, у яких підвищується рівень заробітної плати і яких необхідно навчати. Крім того, чим більше систем, тим більше самих фахівців. Одночасно особливість полягає в тому, що якщо система коректно налагоджена, апаратна частина функціонує стабільно й користувачі грамотно працюють із самою системою, то висококваліфікований фахівець (особливо якщо це фахівець вузького профілю) фактично не діє й при цьому витрати на його втримання зберігаються такими ж високими. Крім того, дуже часто в цьому випадку самим фахівцям стає нецікаво й вони починають шукати нове місце роботи.

Одним з найпоширеніших виходів з даної ситуації в усьому світі є застосування аутсорсинга: при чому як повного, коли всі функції передаються виконавцеві, так і часткового, коли основні процеси залишаються в організації, а на аутсорсинг віддається лише якась частина (складні системи; системи, які вимагають разового налагодження й подальшої рідко потребуємої підтримки або ж якісь специфічні процеси й системи, які припускають наявність знань у декількох областях одночасно).

На заході послуги аутсорсингу ростуть стрімкими темпами, однак поки в нас в Україні аутсорсинг ІТ - явище рідке й найчастіше дивне. Проміжною ланкою розвитку між усім миром і Україною є Росія, яка може бути індикатором тих процесів, які будуть відбуватися в Україні через кілька років. Зокрема, зараз у наших сусідів з Росії аутсорсинг тільки "входить у моду", а тому деякі компанії з ентузіазмом передають на аутсорсинг ряд своїх функцій, інші ж дуже стримано підходять до цього питання (Тихонова, 2013).

Отже, в українській підприємницькій практиці на аутсорсинг найчастіше передаються такі функції, як ведення бухгалтерського обліку, забезпечення функціонування офісу й т.п. У сфері ІТ під аутсорсингом розуміють передачу сторонній організації - підрядникові різних послуг компанії-замовнику на основі використання або оренди його програмних продуктів, додатків, технічних засобів і фрагментів інфраструктури для заощадження витрат та зниження трудомісткості і витрат на експлуатацію інформаційних систем і



додатків, сконцентрування на основні бізнес-процеси компанії без відволікання на допоміжні.

#### Список використаних джерел:

1. Prokhorenko, O.V., Brin, P.V. (2018). *Outsourcing management in an industrial enterprise*. Kharkiv, Madrid Printing House. ISBN 978-617-7683-12-32.
2. Kosinova, N.N. (2010). Outsourcing services as an opportunity to increase the efficiency of small enterprises. *Economics and management. Economic sciences*. Vol. 1. 216-221.
3. Tikhonova, M.A. (2013). The concept and place of the contract of outsourcing of intellectual property management in the civil law of Ukraine. *Our right*. Vol. 2. 157-160.

## ОПТОВА ТОРГІВЛЯ: СУТНІСТЬ ТА ШЛЯХИ ЇЇ ПОКРАЩЕННЯ

**Харчук О.Г.,**

к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту, публічного управління та адміністрування

Державний університет інфраструктури та технологій, м. Київ, Україна

**Чересленко Р. Ю.,**

здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

Державний університет інфраструктури та технологій, м. Київ, Україна

Оптова закупівля –це діяльність по закупівлі і заготовці товарів для наступної їх реалізації підприємствами роздрібною торгівлі або іншим господарським суб'єктом.

Розглянемо процес оптової закупівлі детальніше. Спочатку оптовики закупають продукти великих партій у дилерів, субдилерів або у самих виробників. В цей час вони можуть реалізовувати їх як покупцеві, так і роздрібному торговельному споживачу. Це дає можливість такому різновиду посередницької діяльності у продажах передбачати суттєву економію фінансів за рахунок вартості товару, так як закупка оптом- завжди дешевша.

У порівнянні з дилером, оптовик ніколи не обмежує в асортимент товарів реалізованої продукції і має повне право вільно замінювати або доповнювати його в розумних цілях за для збільшення клієнтської бази. Тому оптовик може сміливо співпрацювати з декількома постачальниками, навіть якщо їхні товари ідентичні, наприклад, смартфони різних брендів (Апопій, Міщук, 2019).

На початку здійснення оптових закупівель, необхідно ознайомитися з їхніми умовами, до яких можна віднести:

- мінімальну партію оптової закупки (визначаються обсяги продукції (товару), які відносяться до оптових);

- оплату (визначається, якими способами і видами оплати пропонують товар оптовикам– постачальникам, або можливості відстрочки платежів чи перенесення на майбутню поставку товарів);
- терміни виконання замовлень (визначаються строк та швидкість виконання замовлень, від яких залежатиме товаро-оборот);
- гарантію (визначаються гарантійні обов'язки постачальників або безпосередньо виробників);
- доставку (визначається, чи буде товар доставлятися безкоштовно чи ні, але в більшості випадках, все залежить від кількості товару).

Звичайно, оптові закупівлі наділені перевагами та мають деякі недоліки, які приведені в табл. (Мазаракі, Богославець, Трубей, Носуліч, 2016).

Але ж, завжди можлива ситуація, коли є продукційні залишки, яку не вийшло продати за передбачуваною вартістю чи в певно зазначений термін. Прикладом може слугувати застаріла модель смартфона. У цьому випадку потрібно діяти на випередження.

Варто спробувати наперед домовитися з виробником про компенсаційну виплату за товар або про зниження ціни на наступну поставку.

Також постачальник (якщо у нього є інші шляхи збуту) може запропонувати альтернативний шлях, викупити продукцію з націнкою до собівартості продукту, якої буде достатньо для того, щоб посередник не відчув збитковості (Голошубова, Торопков, 2005).

Таблиця 1

Переваги та недоліки оптових закупівель

Переваги оптових закупівель	Опис переваги	Недоліки оптових закупівель	Опис недоліку
Економія прибутку та фінансів	Товар оптом закуповується у дилерів або у виробників за найбільш вигідними цінами	Стартовий капітал	Для закупки товарів необхідні витратні ресурси, можливо і на забезпечення належного їх зберігання (складське приміщення, оптимальні умови зберігання тощо).
Якісна продукція	Купівля високоякісного товару при умові надійного постачальника	Невідповідність товару	Бувають випадки, коли товар не відповідає замовленню (інше забарвлення або розміри)

Широкий асортимент	Оптовик має можливість збільшити асортимент товарів із-за збільшення потреб клієнта чи певних тенденцій	Недобросовісність постачальника	Отримання неприємних дій від постачальників, які мають проблеми фінансово грошового характеру, що негативно вплине на закупівлю товарів
Вільне розповсюдження товарів	Можливість збуту продукту на великій території без обмеження	Незатребуваність товару	Даний нюанс можливий при неуважному стеженні поточних трендів і вимог покупців

Безумовно, оптова торгівля пов'язана з певними ризиками, тому нею займатися слід тим, у кого є необхідні знання та навички в цій сфері. У такому разі вдасться тримати під контролем недоліки і навіть створювати з них переваги.

Тільки ретельне перебирання підходів і зважені рішення можуть призвести до стовідсоткового результату.

#### Список використаних джерел:

1. Аропій, V.V., Mishchuk, I.P.(2019). *Organization of trade: Textbook for students of higher educational institutions*, К.
2. Mazaraki, A.A., Bogoslavets, G.M., Trubey, O.M., Nosulich, A.M. (2016). *Wholesale trade in Ukraine*. Kyiv, nat. trade and economy University.
3. Goloshubova, N.O., Toropkov, V.M. (2005). *Wholesale trade: organization and technology*. К. Kyiv. nat. trade and economy University.

## ЗАГАЛЬНІ ПРИНЦИПИ ОБЛІКУ ТА ОПОДАТКУВАННЯ НЕСТАЧ ЗАПАСІВ ЯК СКЛАДОВІ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

**Ярмолицька О.В.,**

к.е.н, доцент, доцент кафедри обліку і оподаткування  
Державний університет інфраструктури та технологій, м. Київ, Україна

**Ткач І. М.,**

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти  
Державний університет інфраструктури та технологій, м. Київ, Україна

Для оцінки економічної безпеки підприємства, необхідно визначити рівень захищеності його виробничого, фінансового, соціального, технічного, технологічного потенціалу та своєчасно виявити тенденції змін. Рівень економічної безпеки підприємства залежить від того, наскільки ефективно керівництво та фахівці зможуть уникнути можливих загроз і ліквідувати

шкідливі наслідки певних негативних складових зовнішнього та внутрішнього середовищ.

У ході господарської діяльності, внаслідок пересортиці товарно-матеріальних цінностей або зловживань матеріально-відповідальних осіб часто виникають нестачі запасів. З таким явищем можна зіткнутися в різних ситуаціях: при отриманні сировини, матеріалів, товарів, у процесі виробництва продукції, під час транспортування та зберігання товарно-матеріальних цінностей. Якщо на підприємстві не вдалось уникнути нестачі, то завдяки своєчасно проведеній інвентаризації працівники бухгалтерії усе можуть якісно відобразити в обліку.

Відповідно до чинних норм Господарського кодексу України та Закону України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» інвентаризація забезпечує достовірність даних бухгалтерського обліку та фінансової звітності на підприємстві. Інвентаризація являється елементом методу бухгалтерського обліку та забезпечує внутрішній контроль правильного відображення інформації про запаси та їх збереження. Тому доцільно розглядати облік та оподаткування нестачі запасів, з точки зору внутрішнього середовища, як складові економічної безпеки підприємства.

Втрати запасів і, як наслідок, їхні нестачі можуть бути передбачуваними та непередбачуваними. Загалом, нестачі запасів можуть бути двох видів: а) у межах норм природного убутку; б) понад норми природного убутку. Під природним убутком запасів розуміють зменшення їх кількості (маси) внаслідок природної зміни біологічних або фізико-хімічних властивостей зі збереженням якісних характеристик. Це означає, що внаслідок природного убутку відбувається втрата кількості, а не якості. Вважається, що природний убуток обумовлений об'єктивними причинами. Щоправда, ці причини об'єктивні лише до того часу, доки обумовлені ними втрати вписуються в граничні розміри, а саме в межах норм природного убутку. Усі втрати поза межами норм природного убутку можна охарактеризувати як наднормативні (Ольховик, 2018).

Не належать до об'єктивних причин втрати, які виникли внаслідок псування, розкрадання, недотримання правил транспортування, зберігання, реалізації запасів. Такі нестачі вважають наднормативними незалежно від їх розміру.

На практиці пропонується встановити схожість та відмінність видів нестач, що виникають внаслідок зберігання запасів (Альошкіна, 2018). Якщо виникають нестачі запасів в межах норм природного убутку та наднормативні, то такі види нестач відносяться до складу інших операційних витрат згідно Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку 16 «Витрати» і відображаються за дебетом субрахунку 947 «Нестачі і втрати від псування цінностей». Вплив нестачі запасів під час визначення податку на прибуток відбувається відповідно до правил бухгалтерського обліку і коригувань фінансового результату до оподаткування на податковій різниці не проводиться.

Відповідно у бухгалтерському обліку фінансовий результат зменшується на суму нестачі, що потрапила при списанні у витрати. Таке зменшення відбувається в періоді виявлення нестачі; збільшується (при встановленні винної особи і нарахуванні доходу). Дохід відображається в періоді, коли встановлена винна особа.

При відображенні податку на додану вартість нестачі запасів в межах норм природного убутку не впливають на даний вид непрямого податку. А у випадку наднормативних втрат запасів нараховуються «компенсуючі» податкові зобов'язання згідно з п. 198.5 Податкового кодексу України.

Працівники, які обіймають посади або виконують роботи, що пов'язані із зберіганням, обробкою, реалізацією (відпуском), перевезеннями або використанням у процесі виробництва запасів, за умови, що роботодавець уклав з ними письмовий договір про повну матеріальну відповідальність є матеріально-відповідальними особами. Якщо встановлено під час інвентаризації суму нестачі в межах норм природного убутку, то відсутня відповідальність з боку таких осіб. У разі нестачі або пошкодження запасів з вини таких осіб, відбувається притягнення до відповідальності та понесення ними матеріальної відповідальності в повному розмірі заподіяної шкоди.

Таким чином, загальні принципи обліку та оподаткування нестач запасів відіграють вагомую роль при формуванні внутрішнього середовища економічної безпеки підприємства. Адже через часті зловживання з боку матеріально-відповідальних осіб буде зменшуватися рівень захищеності виробничого потенціалу, що призведе до негативних наслідків.

### **Список використаних джерел**

1. Olkhovyk, O. (2018). How to apply norms of natural loss at shortages? Available at: <https://i.factor.ua/ukr/journals/nibu/2018/september/issue-72/article-39052.html>
2. Aloshkina, N. (2018). Shortages in stock. Available at: <https://buhgalter911.com/uk/news/news-1039124.html>

## **ВПЛИВ ТУРИЗМУ НА СВІТОВУ ЕКОНОМІКУ**

**Ячнюк М.О.,**

к.г.н., доцент, доцент кафедри економічної географії та екологічного менеджменту

Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича,  
м. Чернівці, Україна

**Вавренюк М.М.,**

здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича,  
м. Чернівці, Україна

Сучасна індустрія туризму є однією з найбільш швидко прогресуючих галузей світового господарства, яку можна розглядати і як незалежний вид економічної діяльності, так і міжгалузевий комплекс. Багато держав визнали туристичну індустрію одним з пріоритетних напрямів розвитку національної економіки та культури, що сприяє збільшенню ВВП, валютних надходжень, розвитку промисловості та торгівлі, інфраструктури, інвестицій, сприяє створенню нових галузей. В економіці найбільш розвинених країн світу туризм посідає одне з головних місць за обсягами доходів, кількістю створених робочих місць, надходжень до бюджету.

Туризм є вагомим джерелом створення робочих місць і за останні роки у світі створювалося понад 2500 нових робочих місць щодня. Це одна з небагатьох галузей економіки, де залучення нових технологій не призводить до скорочення працюючого персоналу. Це має важливе значення, оскільки, поглинаючи більше робочої сили, туризм зменшує соціальну напругу в суспільстві (Офіційний сайт Всесвітньої туристичної організації, 2021).

Туристична індустрія може мати і негативний вплив на економіку. Так, виробництво туристської продукції і послуг вимагає перекидання ресурсів з інших сфер економіки, де потреба в них також висока. Тому для складання повної картини треба оцінити, наскільки доцільно залучення в туризм рідкісних для нього ресурсів замість використання їх в інших сферах (Мазаракі, 2019).

У сучасній світовій практиці як основні показники економічного ефекту туристичної індустрії для національної економіки тієї або іншої країни використовують такі змінні:

- вклад туризму у створення національного доходу;
- частку доходів від туризму в експорті країни;
- кількість робочих місць в туризмі;
- вплив туристської індустрії на регіональний розвиток.

При аналізі значення туризму виділяють його прямий і непрямий вплив на економіку країни. Прямий вплив – це обсяг витрат туристів за винятком обсягу імпорту, необхідного для повного забезпечення товарами і послугами туристів. Підприємства, до яких безпосередньо надходять витрати туристів, також потребують купівлі товарів і послуг інших секторів місцевої економіки. Наприклад, готелі користуються послугами будівельників, комунальних організацій, банків, страхових компаній, виробників харчових продуктів та ін. Таким чином, генерована економічна активність, отримана з цих послідовних етапів витрачання, і є непрямим впливом, або ефектом мультиплікатора. Проте, воно не охоплює всі витрати туристів під час прямого впливу, бо частина грошей виходить з обороту через імпорт та оподаткування. За підрахунками Світового банку, на імпорт товарів для туристів діють:

- мультиплікатор продажу, що вимірює додаткові обороти бізнесу в результаті збільшення витрат туриста;
- мультиплікатор виробництва, що вимірює обсяг додаткового виробництва в економіці за рахунок збільшення витрат туристів;

- мультиплікатор доходів, що вимірює додаткові доходи (заробітна плата, орендна плата, відсотки від позик і прибутку), що утворюються в економіці в результаті збільшення витрат туристів.

На обладнання для туристичної індустрії припадає 15-55% надходжень в залежності від рівня розвитку економіки та орієнтованості туристичної індустрії на місцеві ресурси, ніж більша частка прибутку, витрачена в межах регіону, тим вище ефект мультиплікатора. При цьому в кожній національній економіці він має цілком певні кількісні залежності і може бути обчислений у вигляді деякого коефіцієнта. Для визначення впливу міжнародного туризму на зміну одного з економічних показників даний коефіцієнт множать на витрати туристів. При оцінці значення мультиплікатора важливо визначити його вид.

Сектор туризму на даний час є одним із найбільш постраждалих від пандемії COVID-19, що впливає на економічну ситуацію на ринку. Всесвітня рада з питань подорожей і туризму зазначила, що криза від пандемії для туристичного бізнесу в'ятеросерйознішпаніж та, щобула у 2008 році. За даними Всесвітньої туристичної організації сфера туризму зазнала збитків глобального масштабу внаслідок запровадження заходів щодо подолання пандемії коронавірусу та невизначеності подальшого розвитку ситуації: 96% туристичних дестинацій у всьому світі зазнали обмежень. У 2019 році внесок туризму у світову економіку становив 10,4% або \$9,2 трлн. У 2020 році сектор втратив майже \$4,5 трлн, а його внесок у світовий ВВП скоротився на 49%. При цьому загальне уповільнення світової економіки склало 3,7% (Офіційний сайт Світової організації торгівлі, 2021).

Відновлення туризму в світі повністю залежить від зняття карантинних обмежень. Однак, туристична сфера у всьому світі зазнає збитків внаслідок заходів щодо протидії пандемії COVID-19. Водночас, ситуацію, що склалась, слід розглядати не лише як проблему, але і як можливості для виведення туристичної сфери на якісно новий рівень.

#### **Список використаних джерел:**

1. Ofitsynnyy sayt Vsesvitn'oyi turystychnoyi orhanizatsiyi. (2021). [Official site of the World Tourism Organization]. Retrieved from [www.unwto.org](http://www.unwto.org). [in Ukrasnsan].
2. Mazaraki, A. (2019). *Determinanty rozvytku turyzmu. Turyzm XXI stolittya: hlobal'ni vyklyky ta tsyvilizatsiyini tsinnosti* [Determinants of tourism development. 21st Century Tourism: Global Challenges and Civilizational Values] Kyiv: KNTU [in Ukrasnsan].
3. Ofitsynnyy sayt Svitovoyi orhanizatsiyi torhivli. (2021). [Official site of the World Trade Organization]. Retrieved from [www.wto.org](http://www.wto.org). [in Ukrasnsan].

**СЕКЦІЯ 6**  
**ГЛОБАЛІЗАЦІЙНІ АСПЕКТИ ВИКОРИСТАННЯ ІНФОРМАЦІЙНО-  
КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ**

**CYBER-SECURITY TRAINING, AND AWARENESS PROGRAMS:  
A CASE STUDY WITHIN ECAM-EPMI**

**Pr. Karim Labadi<sup>1,\*</sup>, Dr. Jacques Philipp<sup>2</sup>, & Solenn Daudu<sup>3</sup> (M.Sc.Eng)**  
k.labadi@ecam-epmi.com; j.philipp@ecam-epmi.com; s.daudu@ecam-epmi.com

<sup>1,2,3</sup>ECAM-EPMI, Cergy-Pontoise, France  
<sup>\*</sup>Quartz-Lab (EA 7393) – LR2E

Many emerging technologies and innovations including ICT technologies, IoT devices, 5G wireless communication, cloud computing, robotic process automation and artificial intelligence are radically reshaping our economy, industries, cities, and all our private and collective organizations with a scale and speed like in no way before. All these innovative technologies continue to change and influence deeply your society and generate new opportunities and challenges to improve the citizens' lives and efficiency to many sectors including transportation, manufacturing, energy, mobility, dwelling, health services, public administrations, and military logistics (J. Ramon Gil-Garcia, Natalie Helbig, Adegboyega Ojo, 2014).

The current trends of hyper-connectivity and digitalization over the world is also known as the digital transformation of our society. Unfortunately, the downside to hyper-connectivity is undoubtedly hyper-vulnerability. Every year, the attack surface is growing considerably around the world and attackers improve in efficiency and sophistication by exploiting vulnerabilities in an organization's security policies, practices and/or technologies. Facing up to the explosion of cybercrimes, the cybersecurity is the main component of the country's overall national security strategies.

In this context, implementing security, education, training and awareness programs becomes a significant challenge at each level of the society (Siqi Hu, Carol Hsu, & Zhongyun Zhou, 2021; Topham, Luke, Kifayat, Kashif, Younis, Younis A., et al., 2016). At the basic level, this challenge concerns the general public including employees, administrators, students and all people those who use ICT and IoT technologies in daily life, in the home and the workplace. At the highest level, companies and governments need specialized technicians, engineers and researchers to deal with increasingly sophisticated and dangerous cyber threats.

The training of engineers within ECAM-EPMI<sup>3</sup>, Graduate School of Engineering in France, is organized around three poles namely Industry, Energy and

---

<sup>3</sup><https://www.ecam-epmi.fr/>



IoT. In this communication, we will focus on the IoT Pole containing two engineering specialties namely: RSI “Intelligent Information Systems’ Network” and MSI “Information system management and financial engineering”. We present and share our programs and pedagogical approaches and experiences on the teaching of cyber-security in the field of networks, information systems and intelligent systems. Thanks to our MSI and CISCO laboratories, the project-based learning approach is particularly appreciated by our students.

### References:

1. J. Ramon Gil-Garcia, Natalie Helbig, Adegboyega Ojo. (2014). “Being smart: Emerging technologies and innovation in the public sector”, *Government Information Quarterly*, Volume 31, Supplement 1. I1-I8, SSN 0740-624X
  - i. Siqi Hu, Carol Hsu & Zhongyun Zhou (2021). “Security Education, Training, and Awareness Programs: Literature Review”, *Journal of Computer Information Systems*, DOI: 10.1080/08874417.2021.1913671
2. Topham, Luke, Kifayat, Kashif, Younis, Younis A., et al. (2016) “Cyber security teaching and learning laboratories: A survey”, *Information & Security*, 2016, vol. 35, no 1, 51.

## ESSENCE COORDINATION OF INFORMATION FLOWS AT THE TRANSPORTATION ENTERPRISE

**Kohut Anastasiia,**

Bachelor student

Business University in Wrocław (Wyższa Szkoła Handlowa), Wrocław, Poland

Under the management system understand the solution of complex problems strategic, operational and tactical nature, action programs at different periods execution in coordination a number of flows related to production, with the work of consumers, suppliers and managers and their interaction [Anisimova, Balan, 2011] . When considering every management function, from planning, organization, coordination, control, and motivation, all management executives must adhere to certain requirements:

- efficiency (getting the maximum benefit at minimum cost);
- reliability (reliability of reflecting the actual state production and decision-making);
- efficiency (timely performance of the functions assigned to them);
- optimality (finding the best solution for technical, economic, organizational, social direction and choosing the best option for alternative solutions to the problem).

In performing the activities of the enterprise, tasks, functions and management tasks are divided into levels: linear (sections - shops - enterprises - associations -

industries), resource (finance, various resources) and functional (plans, audit, support, etc.) (Goncharenko, 2011).

To better manage economic facilities, you need properly prepared and systematized information, which is constantly complicated by the development of the economic situation in the country. Thus, to implement important decisions about the success of the organization, it is necessary to use a management information system (ISM - Management Information System), which helps in the selection of information support for management processes.

Its main tasks are completed by:

- reflection on the information model of the object management and its activities. At the same time, the selection and processing of normative and reference information is carried out;
- organization of rational document flow at the micro and macro level;
- providing, preparing and solving management tasks and collecting the necessary information;
- increasing the productivity managers in areas of the enterprise;
- execution of primary information that is available for machining;
- improvement management at the decision of new optimized problems at selective information maintenance of heads;
- stabilization of the number of managers to increase the quality of their activities (Sprinsyan, Biryukova, 2012).

The types of information flow in the organization include inter-level, horizontal and information exchange, which is performed informally.

Information processes at transport enterprises consist of:

- primary information environment (information field);
- input information filter;
- development of a secondary information environment.

The criterion for the quality of information is the user's reaction. All types of information resources require the processing and movement of information and its use and management.

All components of the internal and external environment of the enterprise differ from each other, based on the capabilities of the enterprise and the organization of the collection information about them. All elements of the internal environment of the enterprise are under its management, so information about them can be collected with minimal involvement of third parties (in by employees of the enterprise, who were authorized to collect the necessary information), or may require the services of economists, analysts, auditors, sociologists, psychologists in case of insufficient qualification of own employees. The collection of information about the state and development meso-environment of the enterprise depends on the situation (scope of work, staff qualifications, etc.) and therefore can be implemented in different ways: the capabilities of its own employees, with partial involvement of third parties and completely third party organization. The need to involve third-party organizations (news agencies, marketing firms) to collect information on the meso-environment due

to the fact that the necessary information about the competitive situation in the market, about existing suppliers, the presence of intermediaries in the market of transport services, the market saturation of transport services, about service organizations, etc. (Saraj, 2010).

#### References:

1. Anisimova, L., Balan, V. (2011). Modeling the process of formation and selection of enterprise development strategies. *Bulletin of the Kyiv National un-tu them. Taras Shevchenko*. No. 128. [http://papers.univ.kiev.ua/ekonomika/articles/Simulation\\_of\\_the\\_formation\\_and\\_selection\\_development\\_strategies\\_of\\_enterprise\\_13924.pdf](http://papers.univ.kiev.ua/ekonomika/articles/Simulation_of_the_formation_and_selection_development_strategies_of_enterprise_13924.pdf)
2. Goncharenko, O.M. (2011). Forecasting the sustainable development of the economic system in conditions of uncertainty. *Bulletin of the social and economic research*. Vol. 2 (42), 186-192.
3. Sprinsyan, V.G, Biryukova, T.L. (2012). *Information management resources and technologies*. Odessa, ONPU.
4. Saraj, N. (2010), "Strategic analysis of production potential and its role in the process of development strategy", *Ekonomichnyj analiz*, Vol. 5. 160-163.

## RESEARCH OF MODERN CHALLENGES OF LOGISTICS MANAGEMENT IN UKRAINE

**Kostiuchenko Lesia,**

PhD in Economics, Associate Professor of Logistics Department, National Aviation University, Kyiv, Ukraine

**Barry Amadou,**

Bachelor student

National Aviation University, Kyiv, Ukraine

Modern logistics provides processes for determining the stages of the production chain of value creation, ensuring the delivery of materials "just in time" (JIT), including warehousing, coordination of information flow and delivery planning. Logistics manages the flows from the supplier to the customer to ensure that there is no shortage or surplus of stocks of goods as the subject of supply. In general, an effectively organized chain of production of goods and their delivery helps to avoid the loss of financial resources of enterprises which are members of the logistics chain. Thus, logistics management is the integration and management of the product value chain from suppliers to customers. It includes all aspects of the production chain, including design, supplier management, financial and information flows, energy supply, transportation, distribution, sales, logistics services. The above justifies the *purpose of the study* of modern problems and objectives of logistics management.

The logistics process is used by many warehousing and distribution companies as a business model. The experience gained by modern logisticians during the crisis caused by the pandemic confirmed the thesis that logistics integrates innovative solutions into global and local supply chains. And under such conditions, the problems caused by inefficient management of logistics infrastructure were especially evident. Studies have shown that the most common problems are those related to inefficient management of logistics infrastructure (see Table 1).

Table 1

General problems of logistics, their consequences and solutions

<b>Problem</b>	<b>Content</b>	<b>Consequences</b>	<b>Ways to solve the problem</b>
Warehouse management errors	<ul style="list-style-type: none"> <li>- object performance planning errors,</li> <li>- input scheduling errors.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- failures of work in warehouses / distribution centers,</li> <li>- increasing the duration of the supply cycle,</li> <li>- increase in the cost of warehousing material flow</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- introduction of the latest technologies (mobile applications for acquisition, automated acquisition and packaging systems, voice selection, etc.)</li> <li>- training of personnel to work in conditions of change of capacities,</li> <li>- effective controlling,</li> <li>- maximum process automation</li> </ul>
Delivery Delays	<ul style="list-style-type: none"> <li>- delay of departure time,</li> <li>- limited port capacity, as a response to a pandemic, workers' strikes, piracy, etc.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- increasing risks of the global supply chain,</li> <li>- delays in delivery, which may lead to partial or complete loss of goods, breach of contract with the customer, etc.,</li> <li>- increase in financial losses.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- availability of diversified supply bases and alternative delivery routes (in case of unforeseen situations when transportation problems arise),</li> <li>- preparation of drivers, freight forwarders to respond to changes,</li> <li>- effective scheduling with the use of highly efficient IT.</li> </ul>
Transportation Costs	<ul style="list-style-type: none"> <li>- rising fuel prices,</li> <li>- increase in freight tariffs,</li> <li>- system of fines for non-compliance with quarantine conditions, etc.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- increase in the transportation costs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- making creative / non-standard decisions,</li> <li>- effective capacity planning,</li> <li>- consolidation of material flows,</li> <li>- focusing on last mile delivery and cross-docking, etc.</li> </ul>
Fragmented Communication	<ul style="list-style-type: none"> <li>- sudden occurrence of inconsistencies on the route,</li> <li>- unexpected (late) changes in the structure of material flow</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- increasing the duration of the supply cycle,</li> <li>- increasing risks of the global supply chain,</li> <li>- delays,</li> <li>- increase in financial losses.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- systematic planning of the supply chain (coordinated coordination of all links),</li> <li>- effective controlling system using highly efficient IT.</li> </ul>

The material (Osypenko, 2019) provides a brief description of logistics problems, which, according to the author, arise due to lack of automation and chaotic management. In particular, the following problems are noted:

1. Lack of effective coordination.
2. Warehouse management errors.
3. Neglect of internal communications.
4. Lack of communication with end users / customers.

According to the author (Osypenko, 2019), "key issues in the industry relate to what technologies are used by logistics companies, how they store their data and how coordinated their work processes are".

The following possible solutions to this group of problems are offered:

1. To overcome the inconsistency and fragmentary actions of supply chain participants, it is advisable to use a software solution that will synchronize information between all involved participants (tracking the location and activity of vehicles, asset tracking and messaging platform between drivers and dispatchers, etc.). A mobile application for logistics companies, which integrates all parts of the process, from ordering goods to receiving delivery, should become the norm in the industry in the near future.

2. Mistakes in warehouse management can cause demand to fall and damage a company's reputation. The problem can be solved by two ways:

- a) Innovations aimed at inventory management (rapid identification of goods, optimization of inventories and analysis of product priority for customers, etc.). The use of the software application for inventory should control such operations as separation, loading and packaging. Cargo should be classified according to their storage conditions and delivery priorities. A useful technique for this is zoning the warehouse, for example, the space is divided into zones of export and reservation.

- b) Organization of proper protection of warehouses with the use of effective digital means for control of all infrastructure facilities, control over registration of credentials of people entering the warehouse, surveillance cameras and fire alarms, etc. Such control over security tools must be integrated into a single logistics management program. Companies will be able to set specific notifications and receive notifications about activities in their departments / zones.

3. Large logistics companies should focus on maintaining the loyalty of their employees and facilitating their work processes. This can also be achieved through digital tools and the use of STEM-educated staff. This new way of training and adapting employees to a changing work environment can be implemented through applications, which is another area of mobile application development for logistics.

4. Since customers are the driving force for any logistics company, customer requests must be implemented for specific purposes to develop innovative solutions. Flexibility and a wide range of logistics services will be appropriate here. Today's customers want their orders to arrive as quickly as possible, which requires logistics companies to have more complex local storage and supply chain formation. An efficient CRM system that provides customers with relevant delivery information can be extremely useful. CRM tools provide the necessary analysis of customer behavior. Thus, the logistics company can effectively analyze the demand, promptly inform

suppliers / manufacturers about the optimal volume of production / supply, as well as develop optimal standards of logistics service.

**In conclusion**, the research of modern challenges for logistics management showed that constant market changes are putting serious pressure on logistics companies that have not yet developed a competitive supply chain infrastructure. In the near future, the global logistics business will focus on the maximum digitalization of cargo delivery management. This will lead to the efficiency and security of logistics management in general.

#### **References:**

1. Osypenko, Anastasia (2019, July 02). Logistics Problems and Solutions: How Mobile Apps Serve the Transportation Industry. URL: <https://madappgang.com/blog/logistics-problems-and-solutions-how-mobile-apps-serve-the-transportation-industry/>

## **PROSPECTS ON ROUTING OF HYPERLOOP PASSENGER SERVICE IN UKRAINE**

**Kostiuchenko Lesia**,

PhD in Economics, Associate Professor of Logistics Department,  
National Aviation University, Kyiv, Ukraine

**Tsapenko Oleksandr**,

Bachelor student

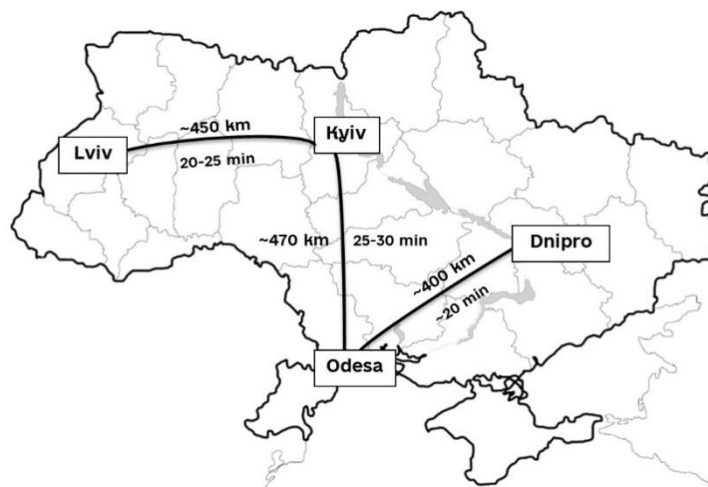
National Aviation University, Kyiv, Ukraine,

The new Hyperloop technology was announced as a completely new way of transportation, featuring innovative solutions of moving capsules inside a tube on speeds that are higher than planes can accelerate on. Understandably, that there are high chances of success with a loaf on wide production facilities, investment opportunities and management benefits, in case of the realization of this concept. This justifies *the purpose of the study* of the features and prospects of routing of Hyperloop passengers in Ukraine.

The basic idea behind Hyperloop is that capsules are moved at high speed (more than 1000 km/h) through an almost evacuated tube. Obviously, it requires specially designed vehicles in a specially built infrastructure. The application of using pods under low pressure is foreseen for both passengers and freight transport (Doppelbauer, 2013). Analyzing the chronology of the idea development in Ukraine, it was found out that in 2018, the HypeUA initiative was launched, aimed at implementing the futuristic concept of Hyperloop vacuum trains. Now several companies, including the enterprise mask, are developing in this direction. The Ministry of Infrastructure of Ukraine concluded an agreement on cooperation with Hyperloop Transportation Technologies (HTT), created a HypeUA transportation

center for project implementation, received a positive assessment of the project from the National Academy of Sciences of Ukraine and began to prepare for the construction of the test site in Dnipro. In 2019, the project was closed due to the impossibility of realization in the nearest future (Skripin, 2019).

The introduction of such a mode of passenger transportation will require a significant amount of investment, so the average ticket price will be higher than the average fare on a bus, for example. So the route should focus on the needs of solvent passengers (for those who can afford to travel to the Hyperloop constantly, rather than once as a lifetime event), and most transportation involves large cities in Ukraine: from Kyiv (capital, business center and largest city) to regional centers, such as Kharkiv, Dnipro, Odesa and Lviv. In addition, it is possible to consider a sight for use in cargo transportation of urgent items, such as the living organs for transplantation. A relatively short distance is not effective and physically advantageous, because the greater the distance means the greater the maximum speed, and the lower the cost and wear of the capsule. Due to the fact that the capsule moves inside the pipe on the overpass, the need for construction work on the ground is reduced, i.e. it is a more interesting project compared to worn-out and overloaded roads and rail infrastructure. All the recommendations listed above are displayed in the proposition of a domestic Hyperloop connection, depicted in Figure 1.



**Fig.1. Proposed route of a domestic Hyperloop network**

**In conclusion**, the most adequate first route is the connection of regional centers from west to east, with a stop in Odesa. It may be considered that a distance of 450-500 km is optimal for smooth acceleration to speed, approx. to maximum (1040 km/h) and braking of the capsule, so distances Lviv - Kyiv and Kyiv - Odesa, built partially directly, but partially along the highways, M-06 (E-40) and M-05 (E-95) respectively. Yet in order to simultaneously cover both Kharkiv and the Dnipro with such a Z-shaped route, two options were proposed: 1) put the terminal stop somewhere in the middle of the path between these two cities, like in Poltava (125-130 km to both Kharkiv and Dnipro), and then organize a shuttle service by rail

or bus(it would take more than time even to travel from Kyiv through Odessa); 2) terminate at Dnipro, and in perspective built a straightline to Kharkiv, or even a separate branch from Kyiv.The second option sounds more rational in terms of efficiency.

Thus, intra-Ukrainian Hyperloop may be able to complement the passenger transport network of Ukraine, and not to replace a certain mode of transport. However, despite all technological challenges, the introduction of such high-speed transportation will begin a new stage of development of technologies as a whole.

### **References:**

1. Doppelbauer, J. (2013). Hyperloop – an Innovation for Global Transportation? URL: [https://www.era.europa.eu/sites/default/files/library/docs/hyperloop\\_innovation\\_for\\_global\\_transportation\\_en\\_1.pdf](https://www.era.europa.eu/sites/default/files/library/docs/hyperloop_innovation_for_global_transportation_en_1.pdf)
2. Skripin, V. (2019, September 23). "It's easier to invent teleportation technology." The Minister of Infrastructure Kryklii stated that the Hyperloop would not be in Ukraine. ITC.UA.. URL:<https://itc.ua/news/proshhe-izobesti-tehnologiyu-teleportaczii-ministr-infrastruktury-kriklij-zayavil-cho-giperlupa-v-ukraine-ne-budet/>

## **INFORMATION MANAGEMENT AS AN ELEMENT OF ORGANIZATION OF CORPORATE ACTIVITY OF THE AIRLINE**

**Kovalenko Nadiia,**

PhD of Pedagogic Sciences, associated professor, Associate Professor at the Department of Management and Economic

Flight Academy of National Aviation University, Kropyvnytskyi, Ukraine

Modern requirements for the functioning of the air transport industry of Ukraine require the formation of a fundamentally new socio-economic policy of companies aimed at ensuring sustainable development in the formation of the information society and the corresponding information economy. Today, the pace and direction of development of civil aviation largely determine the competitiveness of Ukraine's economy. According to world experience, in the conditions of intensification of competition in world markets the introduction of the latest corporate information technologies by domestic airlines, introduction of innovative approaches in the organization of own activity and interaction with clients, taking into account world tendencies in the activity acquires special value (State Aviation Administration of Ukraine, 2020).

Introduction of the newest technologies and methods of management is a necessary condition of effective work of domestic airlines as an element of maintenance of competitiveness in the world markets of passenger air transportations. Due to the above reasons, corporate information systems for the management of medium and large airlines are a necessary tool to increase the efficiency and



transparency of business processes and provide centralized support for management decisions at all levels and in all areas of the airline's business. Business process automation today is seen as the most effective management tool that minimizes costs and increases the profitability of the airline.

Referring to the experience of domestic airlines, it should be noted that the formation and development of a market management system in Ukraine requires fundamentally new approaches to business management of civil aviation, special attention in this process is the introduction of corporate information system as an element of corporate governance.

Problems of development of corporate information technologies are investigated in works (Prokudin, 2019; Achkasova & Gashins'ka, 2020; Il'ienko, 2021) and others. The papers prove that information systems are powerful tools for creating more competitive and efficient corporations. Performing the functions of grouping, systematization, processing and analysis of data, they help to successfully implement the functions of corporate governance in the enterprise, and control the flow of information.

The interaction between information technology and corporations is very complex and is influenced by a large number of factors, including the structure of the organization, standard operating techniques, policies, culture, environment and management decisions. The development of corporate information systems today is due to the need for more detailed information about the market and consumers; collection and use of various information; the need for intensive mutual contact with the consumer, in the establishment of internal communication; intensive development of information technologies. Therefore, the problem of implementing information technology and their role in modern corporate governance is quite relevant and requires further in-depth theoretical research.

A study of the business strategy of the world's leading airlines Qatar Airways, Singapore Airlines, ANA All Nippon Airways, Cathay Pacific, EVA Air, Deutsche Lufthansa revealed that corporate governance automation has provided airlines with a high level of competitiveness by responding quickly to market demands. individual operations and corporate synergy, as information integration takes place at all branches of the management hierarchy (Airlines Inform, 2020).

Thus, the airline's corporate information system (CIS) is an information system that supports the automation of management functions at the airline and its representative offices in other regions or countries and provides information for management decisions. It implements a management ideology that combines the airline's business strategy and advanced information technology.

Automated management of the airline's activities in terms of foreign economic activity is an automated information activity aimed at ensuring the effectiveness of the airline's mission and objectives in passenger transportation, cargo and mail, both at check-in and outside, according to the network and aircraft schedule.

Effective management of the airline's activity with the help of the corporate information system allows to control the main directions of activity (Kovalenko, 2020):

- qualification not only of flight, engineering and technical personnel, but also of managerial staff (managers);
- condition of the aircraft park;
- pursue a flexible tariff policy taking into account seasonality and optimization of service class;
- exercise precise control over expenditures and revenues;
- implement automation of all production processes;
- inform and control the airline's offices in other regions and countries.

The corporate information system of airline management is a complex system, interdependent on many external and internal factors, impossible without a systematic approach, the main premise of which is that the system is considered as a whole, taking into account the relationships of its components.

The complexity of using a systematic approach to airline management using a corporate information system is the result of two circumstances: the first - limited formal description of many areas of operations, the second - the system is in a dynamic state under the constant influence of external and internal factors. The proposed concept takes into account the main criteria that characterize the economic efficiency of airlines in accordance with ICAO recommendations.

Thus, based on the above, it is proved that the successful operation of the airline's management system is largely determined by the effectiveness of its organizational support. The system of organizational support for managing the efficiency of the airline is an interconnected set of its internal structural services and departments that provide development and management decisions on certain issues of planning, formation, distribution and use of profits and are responsible for the results of these decisions.

It is determined that information management is the main activity of the airline, which is associated with the provision of air services for passenger transportation, development of routes and flights, choice of aircraft type, class of transportation, provides the bulk of revenue and is the main source of value. Therefore, CIS-based management is a priority for the management of domestic airlines.

Introduction of the newest technologies and methods of management is a necessary condition of effective work of domestic airlines as an element of maintenance of competitiveness in the world markets of passenger air transportations. Automation of corporate management of the airline, as evidenced by the practice of world leaders in air transportation, allows you to get significant financial and economic benefits and optimize resource potential.

It has been proven that automated corporate information management is the main activity of the airline, which is associated with the provision of air services for passenger transportation, development of routes and flights, choice of aircraft type, class of transportation, provides the bulk of revenue and is the main source of value.

Therefore, CIS-based management is a priority for the management of domestic airlines.

#### References:

1. State Aviation Administration of Ukraine (2021). Retrieved from: <http://www.avia.gov.ua>. [in Ukrainian].
2. Prokudin, G.S. (2019). *Modeli i metodi optimizaciyi perevezen u transportnih sistemah: monografiya* [Models and methods of transportation optimization in transport systems: monograph]. Kyiv: National Technical University. [in Ukrainian].
3. Achkasova, L.M., & Gashins'ka, A.O. (2020). Avtomatizaciya informaciynoi sistemi sluzhbi ekspluatatsii ATP [Automation of information system of service of operation of MTE]. *Ekonomika transportnogo kompleksu* [Economy of the transport complex], no. 27, 106-116 [in Ukrainian].
4. Il'ienko, R.V. (2021). Vprovadzhennya ta vykorystannya informatsiynykh tekhnolohiy u systemi vyshchoyi osvity YES [Implementation and use of information technology in higher education in the EU]. *Ekonomika i upravlinnia* [Economics and Management], no. 1, 134-140 [in Ukrainian].
5. Airlines Inform (2020). Retrieved from: <https://www.airlines-inform.ru/commercialaircraft/Boeing-737-family.html>.
6. Kovalenko, N.O. (2021). Information management as an element of increasing the efficiency of the airline corporate activity. *Scientific Bulletin of Flight Academy. [Economics, Management and Law]*, 3,4, 72-82.

## GLOBAL TRENDS: A COMBINATION OF CHANGE

**Sidarenka Natallia,**

Sukhoi State Technical University of Gomel, Gomel, Republic of Belarus

The 2008/10 crisis has broken the perception of the dollar financial system providing benchmarking of risks, future returns on investment, etc. At the same time, QE has raised concerns about the debtor's liability to creditors. Transforming institutions and the global order: integration and disintegration. The most important peculiarity of the present situation is simultaneously ongoing processes of «new macro-regionalization» and «new globalization» of the global economy:

- trend towards the formation of «large spaces» controlling competences in the spheres of finance, technology, energy, security, technology chain gathering;
- The trend towards «neo-globalisation», related to the formation of global trade and investment partnerships and technological leap in old leaders (USA, EU).

This creates, in the long run, the potential for the creation of dense institutional spaces transforming into security spaces for participants. Between these spaces is objective institutional and, in times of institutional crisis - power tensions.

After falling, world GDP will increase by about 4.2% in 2021 and by 3.75% in 2022. Overall, the world economy will return to pre-crisis levels by the end of 2021, thanks to China's strong recovery, but the GDP of the world's major economies will diverge significantly (Spring 2021 Economic Forecast, 2021).

Unconditional 2021 trend is telework. In the coming years, more and more companies will introduce remote work and use the project approach more actively.

There will be a greater demand for artificial intelligence-based augmented analytical systems. Organizations are also expected to scale up systems for testing and improving staff digital literacy. In addition, many CEOs will continue to automate business processes while reducing labour-intensive manual operations.

The year 2020 set a trend towards localized production and sales, with global supply chains disrupted. It is also noted that in 2020, the incorporation of sustainable development goals into company business strategies and the demand for corporate social responsibility by clients and investors became a clear trend. These trends are expected to continue in the coming years.

By 2035, global sales of 5G networks are expected to yield a profit of US\$ 13.2 trillion (Anndy Smith, 2021).

The development of 5G networks and their introduction into many sectors of the world economy is a major undertaking, and only seven countries are expected to account for 79% of all 5G-related investments. By 2035, these countries are projected to be ranked next, in table 1.

Table 1

**Top 5G investment countries**

Country	Share of R&D and capital costs in the value chain	Exit with 5G support (U.S. billion)	Employment with 5G support (millions)
USA	26,7	786	2,8
China	25,5	1130	10,9
Japan	12,4	406	2,3
Germany	3,9	171	0,7
France	3,9	114	1,5
United kingdom	3,8	124	0,5
South Korea	2,9	128	0,7

Source: (Global recovery continues, 2021; Anndy Smith, 2021)

Many analysts note the following trends in digital transformation:

1. The emergence and development of digital platforms in selected industries (such as transport and financial services) create new opportunities and threats to business development;

2. Client experience transformation, automation - next step towards a data-based management model and accelerating the implementation of digital

technologies: big data and advanced analytics, process robotization (RPA), Internet of things;

3. Accelerating the transition to a new generation of digital company infrastructure: flexible, open, cloud-based, data integration (business applications as infrastructure for digital solutions, DevSecOps and edge-infrastructure).

4. Overcoming of «double challenge» for the personnel policy of companies: acute shortage of employees and competences for new jobs, automation and need to reduce personnel. Adaptation to new work formats and competency development models [What is digital transformation? 2021].

5. Increased opportunities for financing digital transformation projects for «consumer» companies and solution providers through public support programs.

A business may take on digital transformation for several reasons. But by far, the most likely reason is that they have to: It's a survival issue. In the wake of the pandemic, an organization's ability to adapt quickly to supply chain disruptions, time to market pressures, and rapidly changing customer expectations has become critical.

IT leaders find themselves working in cross-functional teams more than ever. Digital transformation initiatives often reshape workgroups, job titles, and longtime business processes. When people fear their value and perhaps their jobs are at risk, IT leaders will feel the pushback. Thus leadership "soft skills" – which turn out to be rather hard – are in great demand.

To prove the success of digital transformation efforts, leaders need to quantify the return on investment. That's easier said than done with projects that cross functional and business boundaries, change how a company goes to market, and often fundamentally reshape interactions with customers and employees. A project such as revamping a mobile application may have a short-term payoff but other projects are chasing longer-term business value.

### **References:**

1. Spring 2021 Economic Forecast: Rolling up sleeves An official website of the European Union. (2021). Retrieved from <https://ec.europa.eu/info/business-economy-euro/economic-performance-and-forecasts/economic-forecasts/spring-2021-economic>.

2. Global recovery continues, but the momentum has weakened and uncertainty has increased (2021, October 12). Retrieved from <https://www.imf.org/en/Publications/WEO/Issues/2021/10/12/world-economic-outlook-october-2021>.

3. Andy Smith. (2021). 5G Technology: Which Country Will Be the First to Adapt? Retrieved from <https://www.investopedia.com/articles/markets-economy/090916/5g-technology-which-country-will-be-first-adapt.asp>

4. What is digital transformation? Retrieved from <https://enterprisersproject.com/what-is-digital-transformation>.

## **ANTI-EPIDEMIC MEASURES OF HEIs IN THE CONTEXT OF GLOBAL EFFORTS AGAINST THE COVID-19 PANDEMIC**

**Uliganets Serhii,**

PhD Geography, Associate Professor, the Head of the Department of  
Geography of Ukraine

Taras Shevchenko National University of Kyiv, Kyiv, Ukraine

**Koroma Nataliia,**

PhD Geography, Assistant Professor of the Department of Regional Studies  
and Tourism

Taras Shevchenko National University of Kyiv, Kyiv, Ukraine

**Syrovets Sergii,**

PhD Geography, Associate Professor of the Department of Regional Studies  
and Tourism

Taras Shevchenko National University of Kyiv, Kyiv, Ukraine

With the growing role of globalization, information (including health) that is being disseminated in the educational communities of Higher Education Institutions (HEIs) is becoming increasingly important. Given the territorial differentiation of free educational institutions, obtaining data on the spread of various diseases is relevant for reducing educational inequalities.

The COVID-19 pandemic has had a significant impact on the educational process in the world and in Ukraine. There are changes in the organization of the educational process during quarantine based on the recommendations of international organizations on distance learning. Globalization aspects bring multi-vector and contradictory changes in all components of the educational process during a pandemic under the influence of various factors of technological, institutional, epidemiological, restrictive nature.

At the beginning of the quarantine (March 2020), all educational institutions switched to distance learning. This study focuses on the use of information and communication technologies in the organization of the educational process during quarantine caused by COVID-19, taking into account globalization aspects, decisions of the Cabinet of Ministers of Ukraine, recommendations of the Ministry of Education and Science of Ukraine and the Ministry of Health of Ukraine, secondary data countries and information on the work of stakeholders in the field of education (public and international organizations). Decreased quality and accessibility of education, exacerbation of a number of educational inequalities - important problems of "forced" distance learning (Education in the pandemic in 2020/2021: analysis of problems and consequences, 2021).

The organization of the educational process in quarantine institutions of higher education is based on the use of information and communication technologies of anti-epidemic measures for the period of quarantine in connection with the spread of coronavirus disease (COVID-19).

Anti-epidemic measures are divided into:

1. *General-information* - formation of the information and communication sphere of activity of heads of structural divisions of HEI: control over the implementation of mandatory preventive vaccinations against COVID-19 by employees of their subordinate units; timely provision of lists of vaccinated workers and workers who have a medical certificate issued by a health care institution on the presence of contraindications to vaccination against COVID-19, as well as the reliability of the data in these lists; dismissal (performance of work) of employees in case of failure to provide confirmation of vaccination against COVID-19 or the above medical opinion on the presence of contraindications to vaccination; to warn (under the signature) the employees of their subordinate units about dismissal from work (performance of work) from the relevant date in case of failure to provide confirmation of vaccination against COVID-19 or medical certificate issued by the health care institution (certificate) of contraindications to vaccination against COVID-19; submit to the personnel department signed by the head of the relevant department lists of employees who will be suspended from work (performance of work) until the confirmation of vaccination against COVID-19 or issued by the health institution medical certificate (certificate) of contraindications to vaccination against COVID-19 ; ensure the provision of documents (their copies) confirming vaccination against COVID-19 or contraindications to vaccination against COVID-19, for further transmission of their copies to the personnel department (Regarding the control of mandatory vaccination of University employees from COVID-19, 2021).

2. *Organizational* - the organization of vaccination of staff and educators (UNICEF emphasizes the priority of teachers in vaccination). As an example, the Taras Shevchenko National University of Kyiv is the first non-medical free educational institution in Kyiv, where immunization began on April 15, 2021. The stages of vaccination against coronavirus COVID-19 in 2021-2022 were proposed. That is why the process of organizing vaccinations is well developed, there are effective algorithms that, at the same time, allow you to track certain logistical shortcomings: congestion of the HELSI system due to the large number of people willing to be vaccinated, many people still do not have a family doctor. Such a visitor needs many times more time when registering in the database. Thus, analyzing the official statistics on vaccination at Taras Shevchenko National University of Kyiv, it should be noted that during the second and third stages of vaccination it was possible to vaccinate 50 people per hour, while in October the opportunity to be vaccinated decreased to 100 during the vaccination period ( the main reason is the lack of a declaration with the family doctor). Taking into account the international experience, it is necessary to expand the number of vaccination teams, to develop an additional vaccination schedule, to expand agreements with medical institutions, to form a list of those willing to be vaccinated; adhere to the vaccination schedule. Data on vaccination and the state of morbidity of employees should be promptly entered into the vaccination register of the Free Economic Zone; to carry out explanatory work

among students and staff on the urgent need to sign a declaration with a family doctor (Vaccination: on the way to collective immunity, 2021).

3. *Educational* - for all educational programs in all structural units classes in the form of training sessions: practical and laboratory classes are held in classrooms; seminars are usually held in classrooms; lectures are held, as a rule, using distance learning technologies, the occupancy of the audience is not more than 50% and the maximum distance between applicants - not less than 4 m<sup>2</sup> per person. The management of structural subdivisions needs to bring the orders to the notice of students, scientific and pedagogical workers, other employees; to ensure the conduct of training sessions in the buildings of higher education institutions and with the use of remote technologies in compliance with the epidemiological requirements to ensure the conclusion of training schedules, in which classes of students in the university buildings (at least one day a week for each student) and classes using distance technology will be planned on different days of the week (shifts); to ensure timely delivery of class schedules (taking into account the form of their conduct) to students and research and teaching staff (About the peculiarities of conducting training sessions from October 18, 2021; Regarding the control of mandatory vaccination of University employees from COVID-19, 2021) .

In the next few years, universities will have to refocus on the virtual environment and learning platforms. Innovative technologies that include free economic education in their educational process are the best way to preserve both educational success and factors of students' educational experience. Learning platforms and online services for organizing remote meetings are the leading means of establishing communication with students, taking into account the possibilities of inviting speakers and stakeholders who can orient with the specifics of the work. Therefore, today the free economic zones must take certain measures to establish synchronous learning. After the end of the pandemic, freelance institutions should analyze the experience gained and see what can be applied in the future.

### References:

1. Bill Heyt-srozpoviv pro novuzahrozudlyalyudstvastrashnishuza COVID-19 [Bill Gates spoke about a new threat to humanity more terrible than COVID-19]. Retrieved from <https://www.unian.ua/health/worldnews/bill-geyts-rozpoviv-pro-novu-zagrozu-dlya-lyudstva-strashnishu-za-covid-19-ostanni-novini-11602576.html> (*in Ukrainian*)
2. Koronavirus ta osvita: analiz problem inaslidkivpandemiyi [Coronavirus and education: analysis of the problems and consequences of a pandemic] Retrieved from <https://cedos.org.ua/researches/koronavirus-ta-osvita-analiz-problem-i-naslidkiv-pandemii> (*in Ukrainian*)
3. Osvita v umovakhpandemiyi u 2020/2021 rotsi: analiz problem inaslidkiv. [Education in the pandemic in 2020/2021: analysis of problems and consequences] Retrieved from <https://cedos.org.ua/researches/osvita-v-umovah-pandemiyi-analiz-problem-i-naslidkiv/> (*in Ukrainian*)



4. Pro osoblyvosti provedennya navchal'nykh zanyat' z 18 zhovtnya 2021 roku [About the peculiarities of conducting training sessions from October 18, 2021] Retrieved from <https://www.univ.kiev.ua/news/11875> (in Ukrainian)

5. Shchodo kontrolyu obov'yazkovoyi vaktsynatsiyi spivrobitnykiv Universytetu vid COVID-19. [Regarding the control of mandatory vaccination of University employees from COVID-19.] Retrieved from <https://www.univ.kiev.ua/news/11924> (in Ukrainian)

6. Suchasni aspekty vykorystannya informatsiynykh system i tekhnolohiy v upravlinni. [Modern aspects of the use of information systems and technologies in management] Retrieved from <http://confmanagement.kpi.ua/proc/article/view/230931> (in Ukrainian)

7. Vaktsynatsiya: nashlyakhu do kolektyvnoho imunitetu [Vaccination: on the way to collective immunity] Retrieved from <https://www.univ.kiev.ua/news/11914> (in Ukrainian)

8. Zakirov M. (2017) Suchasni informatsiyno-komunikatsiyni tekhnolohiyi yak faktor evolyutsiy i sotsial'no-politychnykh vidnosyn. [Modern information and communication technologies as a factor in the evolution of socio-political relations] Retrieved from [http://nbuviap.gov.ua/index.php?option=com\\_content&view=article&id=3047:suchasni-informatsiyno-komunikatsiyni-tekhnologiji-yak-faktor-evolyutsiji-sotsialno-politichnykh-vidnosin&catid=81&Itemid=415](http://nbuviap.gov.ua/index.php?option=com_content&view=article&id=3047:suchasni-informatsiyno-komunikatsiyni-tekhnologiji-yak-faktor-evolyutsiji-sotsialno-politichnykh-vidnosin&catid=81&Itemid=415) (in Ukrainian)

9. Shchodo kontrolyu obov'yazkovoyi vaktsynatsiyi spivrobitnykiv Universytetu vid COVID-19. [Regarding the control of mandatory vaccination of University employees from COVID-19.] Retrieved from <https://www.univ.kiev.ua/news/11924> (in Ukrainian)

## **RANSOMWARE AS A TOOL OF GLOBAL CRIME IN THE VIRTUAL SPHERE**

**Zaderiienko Serhii,**

Candidate of military sciences, associate professor, professor at the Department of military routine activities and logistics

Hetman Petro Sahaidachnyi National Army Academy, Lviv, Ukraine

Hacker groups constantly attack corporate networks of banks, state and private structures around the world. Since the beginning of 2021 alone, specialists of the State Service of Special Communications and Information Protection of Ukraine have blocked more than a million different types of attacks on government resources and more than 250 DDoS attacks. The total number of cyber incidents is growing by 5-10% every month. Almost all of them aimed either at obtaining financial benefits or at weakening the state.

The websites of professional hacker groups look valuable descend and can be disguised as online service providers with all the necessary attributes of a business

venture. Such hacker groups use traditional marketing methods, and hackers improve their ransomware, chasing millions in ransom payments. The use of ransomware to extort cryptocurrencies has become a national security issue of major concern in the past few years (Albrecht et al., 2019).

Ransomware is a made-up word formed from English terms such as ransom and software. In recent years, criminal gangs using such programs have become a real international obstacle. No enterprise, no company, no business is too big or too small to be attacked and, in the worst case, paralyzed. The perpetrators intrude their programs into foreign computer networks, copy all the data, and then encrypt the victim's system. For those affected, their computers become useless. City administrations have to stop their work, doctors and law firms go bankrupt, factories standstill, and hospitals can no longer get their patient files. If the victim pays the blackmailer, it will receive the key for its data – if it is lucky. Those who do not pay to suffer their confidential information is published, and the hacked access to the networks is sold to other criminals.

For instance, Colonial Pipeline paid hackers from the DarkSide group nearly \$4.5 million in bitcoin ransom after the company fell victim to a sweeping cyberattack this May. In June, the Russian hacking group Fancy Lazarus was accused of attacking Germany's banks and critical infrastructure.

Another cybercrime group known as REvil was behind a ransomware attack on the world's largest meat processing company, JBS. The REvil is one of the most insidious and dangerous Russian cyber-criminal groups in the world. Shortly afterward, on July 2, 2021, REvil attacked Kaseya Limited, a US enterprise software provider, after which the attack spread over the network to Kaseya's customers. In the largest incident, the hackers demonstrated that by going after the software supplier of numerous organizations they could pop dozens, perhaps hundreds of victims in one step. There have been horrific attacks on supply chains in the past, but this one is being considered the biggest incident involving ransomware yet.

Ukraine is still investigating one of the largest attacks that took place in 2017. Hackers then used the Petya virus to disable several Ukrainian state-owned enterprises, institutions, banks, and the media. As a result of the attack, Boryspil Airport, Chernobyl NPP, Ukrtelecom, Ukrposhta, Oschadbank, and other enterprises were shut down temporarily. In June 2021, the National Security and Defense Council of Ukraine imposed sanctions against hackers involved in the development of the Petya computer virus.

The volume of the threat is constantly growing exponentially. State leaders are looking for ways to combat hackers around the world (Maschmeyer et al., 2021). The main problems most often faced by law enforcement agencies in the fight against cybercriminals are: a shortage of personnel advanced in information technology; slow response due to the hidden nature of the criminal activity; the crime scene is absent in the classical sense of the term; imperfect mechanisms for registering interference, as well as little experience in investigating cybercrimes.

The government, as a guarantor of security, is interested in the stable and crisis-free operation of business structures, because the main income for the state is the taxes paid by business entities. However, the state often acts not only as a regulator but also as an assistant for certain city-forming representatives of commercial relations, because hacker attacks or market paralysis and other factors can lead to a crisis that will not benefit either the state or businesses. There are state and personal commercial interests that intersect. If you look at this process from the inside, the direct interaction arises between the security institutions of the state and the security services of the enterprise (Walton et al., 2021).

It seems that new specific mechanisms for detecting, stopping, investigating, and preventing cybercrimes are needed to counter cyber-attacks. Of course, the modern institute of entrepreneurship requires the existence of a structure for the protection and security of their own business. Therefore, it is necessary to evaluate how bad the situation with digital infrastructure looks in many Ukrainian business institutions. Neglecting information security issues will lead to the payment of money to blackmailers instead of investing in their infrastructure within the right organizational and technical solutions.

#### References:

1. Albrecht, C., Duffin, K. M., Albrecht, C., & Morales Rocha, V. M. (2019). The use of cryptocurrencies in the money laundering process. *Journal of Money Laundering Control*, 22(2), 210-216. doi:10.1108/JMLC-12-2017-0074.
2. Maschmeyer, L., Deibert, R. J., Lindsay, J. R. (2021). A tale of two cybers-how threat reporting by cybersecurity firms systematically underrepresents threats to civil society. *Journal of Information Technology & Politics*, 18(1), 1-20. doi:10.1080/19331681.2020.1776658.
3. Walton, S., Wheeler, P.R., Zhang, Y., Zhao, X. (2020). An Integrative Review and Analysis of Cybersecurity Research: Current State and Future Directions. *Journal of Information Systems*, 35(1), 155-186. doi:10.2308/ISYS-19-033.

## ІНСТРУМЕНТАРІЙ ЩОДО РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ ТА РОБОТИ З КЛІЄНТАМИ

### Власова В.П.

к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту, публічного управління та адміністрування,

Державний університет інфраструктури та технологій, м. Київ, Україна

### Сіденков Г.Г.

здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

Державний університет інфраструктури та технологій, м. Київ, Україна

Існує дуже багато визначень терміну CRM, але всі їх поєднує одне: CRM – бізнес-стратегія, що направлена на розвиток доходів, прибутковості й задоволеності споживача.

CRM – це концепція керування проактивними взаємовідносинами з покупцями (Базюк, Михалевич, 2020). Порівнюючи орієнтування бізнесу на вдосконалення роботи back-office шляхом впровадження переваг ERP систем, CRM націлений на вдосконалення продажів, а не на виробництво як таке. Але прогрес цивілізації привів до того, що проста пропозиція товару або послуги навіть при наявності платоспроможних покупців не гарантує збуту продукту. Низькі ціни, реклама й принципи традиційного маркетингу не гарантують великих продажів. Настала пора повернення до всім відомим забутих методів спілкування із клієнтами – особистим персоніфікованим продавам (Колченко, Варфоломеєва, 2015).

Сьогодні світі дефіцит складає не продавані блага і надані послуги, а саме платоспроможні покупці та споживачі, і організації мають конкуренцію лише за їх гроші. Є дефіцит покупців, споживачів благ. Компанії конкурують між собою за гроші споживачів. Споживач, що втомився від рекламних гасел і товарів, що відрізняються часом тільки назвами й упакуванням, вже не реагує на масивні рекламні компанії. Розкручування нового бренду коштує величезних грошей, але навіть гроші нічого не гарантують. От чому компанії й корпорації в усьому світі повертаються до персоніфікованих продажів. Використовуючи автоматизовані інформаційні системи, call-центри й статистичні бази даних, стало можливим і рентабельним працювати з кожним клієнтом так, немов він єдиний.

Розвиток бізнесу в нашій країні йде швидко. І в деяких сферах конкуренція за споживача стала дуже гострою (Чазов, 2017). От, наприклад, в Україні в області зв'язку працюють 2 великі стільникові компанії, що конкурують за тих самих клієнтів. Ці компанії більше не можуть знижувати свої тарифи для залучення покупців – залишається конкурувати за рахунок якісних показників, у тому числі й поліпшення роботи із клієнтами, поліпшення рівня сервісу. А це саме область CRM.

CRM семимільними шагами йде вперед і ті компанії, що використовують технології CRM, зможуть досягти переваг над своїми конкурентами. Таким чином, можна сформулювати основні причини виникнення CRM-систем. Існує безліч проблем, можливість рішення яких надає впровадження цих систем:

1. Досконала конкуренція. Сучасні технології привели до того, що покупець одержує доступ до будь-якої частини ринку при малих транзакційних витратах, асиметричність інформації стала майже рівною нулю та ін. Тому основним завданням для компаній є втримання наявних клієнтів.

2. Мультиканальність взаємин. Взаємодія клієнта з фірмою виконується різними способами - телефон, факс, web-сайт, пошта, особистий візит. При цьому клієнт очікує, що вся отримана інформація в подальшому контакті буде розглянута компанією у повній сукупності.

Отже, компанії конкурують між собою за гроші споживачів. Споживач, що втомився від рекламних гасел і товарів, що відрізняються часом тільки назвами й упакуванням, вже не реагує на масивні рекламні компанії (Мережка, 2012). Компанія, що освоїла технологію CRM, зможе на голову випередити своїх конкурентів. Загальна структура CRM-системи приведена на рис. 1.

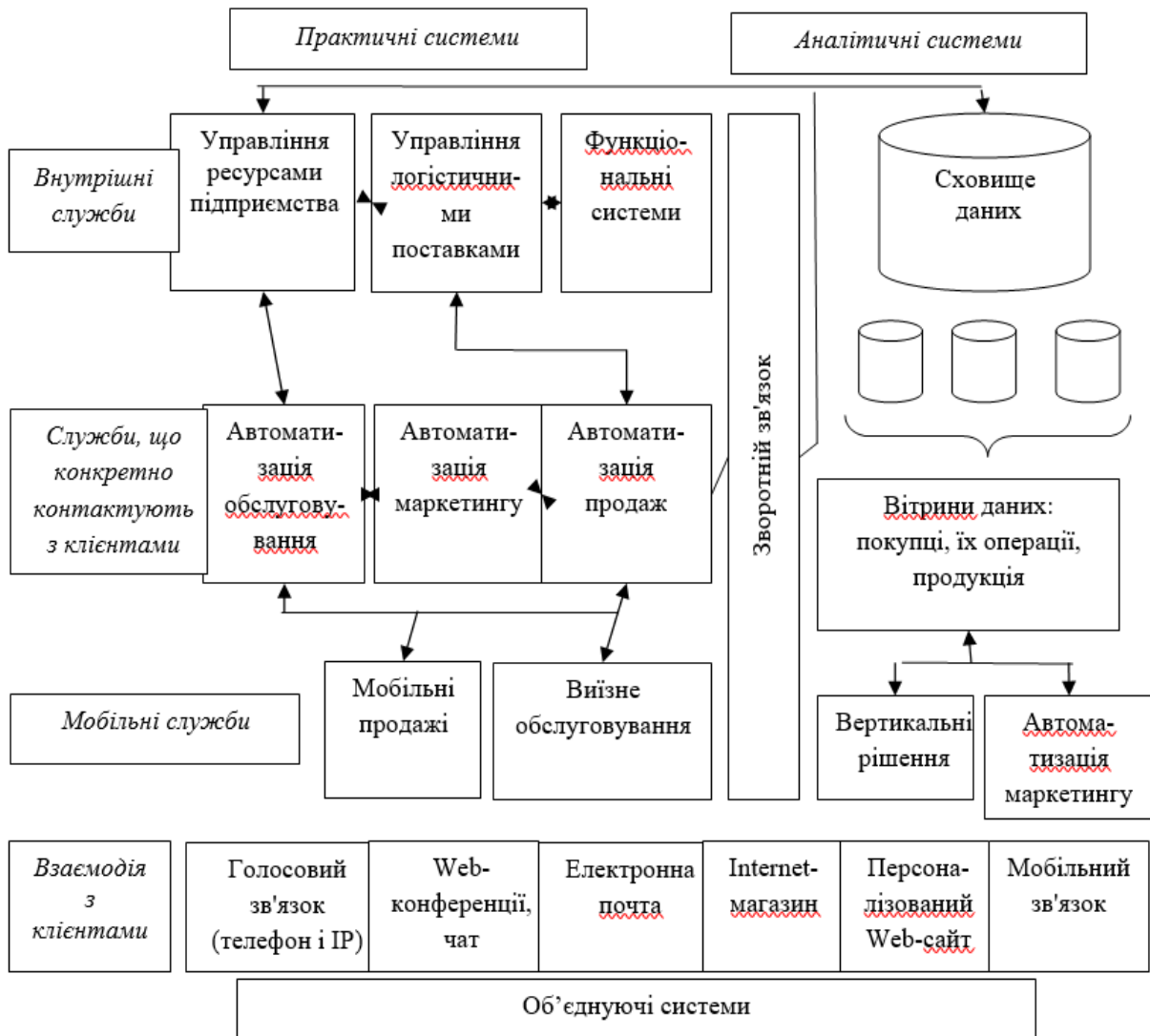


Рис. 1. загальна структура CRM - системи

Опитування респондентів показали, що в нашій країні майже 68% організацій ще не працюють з CRM – системами, 16% - знають про їх існування, тільки 6% користуються досвідом роботи з нею, 6% - мають впроваджену систему і 4% - зацікавлені в її отриманні (Результати дослідження ринку CRM в Україні, 2019).

Організації перестали оперувати поняттями «боротьба за ринок» або «сегмент ринку». У побут увійшов термін «one-to-one маркетинг», тобто персональне звертання до клієнта. Природно, що такий підхід зажадав

відповідних механізмів для одержання інформації про потреби клієнтів, їхніх особливостях і перевагах.

На допомогу маркетологам прийшли інформаційні технології в особі OLAP-систем. Сховища даних (DataWarehouse) і отримання знань (DataMining) стали найважливішими інструментами в боротьбі за клієнта. Перетворення "завалів" інформації в струнку систему дозволило проводити аналіз за будь-якими критеріями й виявляти закономірності, які залишалися непоміченими раніше. Отримана інформація давала можливість підняти точність "влучення" маркетингових заходів до недосяжних раніше висот.

Опитування респондентів показали, що в нашій країні майже 68% організацій ще не працюють з CRM – системами, 16% - знають про їх існування, тільки 6% користуються досвідом роботи з нею, 6% - мають впроваджену систему і 4% - зацікавлені в її отриманні (Результати дослідження ринку CRM в Україні, 2019).

Організації перестали оперувати поняттями «боротьба за ринок» або «сегмент ринку». У побут увійшов термін «one-to-one маркетинг», тобто персональне звертання до клієнта. Природно, що такий підхід зажадав відповідних механізмів для одержання інформації про потреби клієнтів, їхніх особливостях і перевагах.

На допомогу маркетологам прийшли інформаційні технології в особі OLAP-систем. Сховища даних (DataWarehouse) і отримання знань (DataMining) стали найважливішими інструментами в боротьбі за клієнта. Перетворення "завалів" інформації в струнку систему дозволило проводити аналіз за будь-якими критеріями й виявляти закономірності, які залишалися непоміченими раніше. Отримана інформація давала можливість підняти точність "влучення" маркетингових заходів до недосяжних раніше висот. Деякі очікувані результати від застосування системи приведені на рис.2.

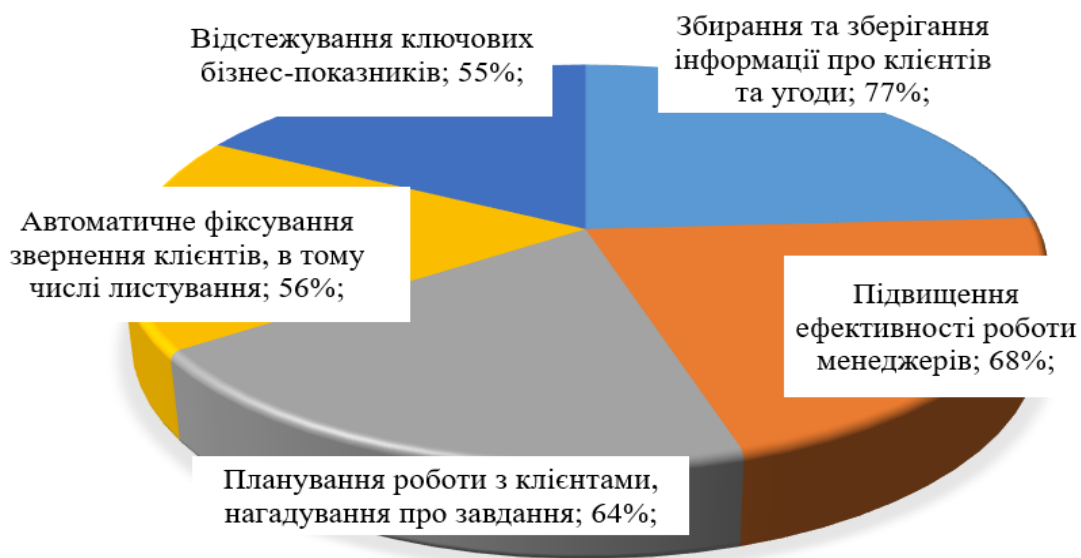


Рис.2. Очікувані результати від CRM системи

Стосовно управління організацією, то 66% респондентів підтвердили, що саме керівники середнього рівня управління з полегшенням зітхнули на роботі після впровадження CRM – системи в діяльність підприємства, 62% - керівники вищого рівня управління та 38% - нижчого рівня управління.

Отже, результати від впровадження CRM – системи впливають на результативність бізнесу: опитування показали, що 48% організацій працюють ефективніше, 43% - покращили свої результати і тільки 6% - не помітили змін (Результати дослідження ринку CRM в Україні, 2019).

#### Список використаних джерел:

1. Baziuk, O.D. (2014), "Use CRM-system to manage customer relationships". Available at: <http://nauka.kushnir.mk.ua/?p=74955>
2. Kolchenko, G.F., Varfolomeeva, O.G. (2015). Corporate information system of telecommunication operator as a basis of effective management organization. *Telecommunication and information technologies*. Vol. 1. 5-9.
3. Chazov, Y.V. (2017), "CRM-systems for small business: necessity and ways of implementation", *Ekonomika i suspilstvo*. Vol. 8. Available at: [http://www.economyandsociety.in.ua/journal/8\\_ukr/68.pdf](http://www.economyandsociety.in.ua/journal/8_ukr/68.pdf)
4. Merezhka, Yu.S. CRM-systems – an innovative tool for implementing the company's customer-oriented strategy Available at: <http://dspace.univer.kharkov.ua/bitstream/123456789/6730/2/Merezhka.pdf>
5. The results of the CRM market research in Ukraine (2019). Available at: <https://auspex.ua/articles/biznes-sovety/rezultaty-doslidzhennya-rynku-crm-v-ukrayini/>

## ГЕОІНФОРМАЦІЙНІ СИСТЕМИ В СУДНОВОДІННІ

### Войченко Т.О.,

к.е.н, доцент, в.о. завідувача кафедри природничо-математичних та інженерно-технічних дисциплін

Дунайський інститут водного транспорту Державного університету інфраструктури та технологій, м. Ізмаїл, Україна

Навігаційна безпека плавання багато в чому залежить від своєчасності та обґрунтованості управлінських рішень, які приймаються капітаном або його вахтовим помічником під час несення ходової вахти, заснованих на оперативному отриманні повної та достовірної інформації. Однак недолік або надлишок такої інформації в екстремальних ситуаціях призводить до неправильних дій з негативними наслідками. При нестачі інформації складається ситуація невизначеності, яка не сприяє прийняттю вірного рішення. У разі надлишку інформації судноводієві стає досить важко виділити в ній головне, відсіяти несуттєве, виявити основні взаємозв'язки і вжити адекватних

заходів. Таким чином, виникають протиріччя між кількістю і якістю одержуваних даних, способах їх обробки, відображення, зберігання і використання в інтересах безпеки судноводіння. Все це викликає необхідність проведення спеціальних досліджень, які кількісно та якісно допоможуть знайти оптимальний вихід.

Відповіді на поставлене запитання можливо за рахунок комплексного використання нових технологій в судноводінні: супутникових систем різного призначення і засобів відображення різноманітної інформації на основі геоінформаційних систем (ГІС), під якими розуміється сукупність комп'ютерного обладнання, програмного забезпечення, географічних даних і довільного проектування користувачем ходу робіт для накопичення, зберігання, видозміни, обробки, аналізу і візуалізації всіх форм інформації (Тикунов, 1997).

Як відомо, основою будь-якої ГІС є цифрова карта (Каретников, 2011). Система дозволяє створювати карти в різних масштабах і проекціях з різним забарвленням, визначати просторові зв'язки між об'єктами карти, тобто отримувати будь-яку потрібну географічну картину, що задовольняє вимогам споживача.

Таким чином, головне призначення ГІС - оперативне подання користувачеві достовірної та обробленої просторово-розподіленої інформації, необхідної для вирішення управлінських завдань, що робить її незамінним аналітичним інструментом в повсякденних і особливо в екстремальних умовах. Успішність функціонування ГІС переважно зумовлена дотриманням таких основних вимог, що пред'являються до них.

Система повинна бути:

- повної, тобто охоплювати всі сторони інформаційного, програмного та технологічного забезпечення, які зустрічаються в процесі експлуатації системи;
- комплексної, тобто мати можливість спільного аналізу великих груп параметрів в їх взаємозв'язку;
- відкритої, тобто забезпечувати легкість модифікації і переналаштування з метою підтримки її на належному рівні, що необхідно як для забезпечення еволюційності, так і для вирішення різноманітних завдань;
- захищеною, тобто забезпечувати захист інформації, призначеної для різних рівнів управління.

До додаткових вимог ГІС слід віднести:

- створення і ведення баз просторово-розподілених даних;
- створення і редагування цифрових карт в різних проекціях і масштабах;
- відображення різних даних у вигляді карт, графіків, діаграм і т.п.;
- аналіз картірованих даних;
- вимірювання геометричних характеристик природних об'єктів, відстаней від географічних точок до районів з тими чи іншими умовами і т. д.;
- зміна масштабів відображення, форм і вигляду представлення



графічної і картірованої інформації;

- прив'язка інформації з баз даних (БД) до географічних об'єктів на цифрових картах;
- інтерполяція і побудова векторних і скалярних полів за інформацією з БД;
- виконання запитів на різноманітні вибірки з БД; на відображення і просторовий аналіз картірованих даних (за параметрами, періодами часу, районам і т.д.);
- документування інформаційної продукції; - застосування додатків для виконання спеціальних видів обробки, зберігання інформації та ін.

Однією з найскладніших проблем в ГІС-технології є оперативний збір і зберігання вихідних даних, відзняття яких є трудомісткий і дорогий процес. В даний час найбільшого поширення в якості основи для створення цифрових карт отримали традиційні морські та річкові паперові навігаційні карти. Однак при їх відсутності або при необхідності отримати оперативну інформацію великого просторового охоплення за доцільне використовувати дистанційні засоби. Особлива роль тут відводиться супутникової інформації в ГІС, де результати дистанційного зондування поверхні Землі (океану) з космосу є регулярно оновлюваними джерелами даних, необхідних для формування інформаційних шарів електронних карт в широкому спектрі масштабів (від 1:10000 до 1:10000000) (МАМС, 2001). Інформація ж від дистанційних засобів зондування дозволяє не тільки оперативно оцінювати, але головним чином виробляти оновлення і коректуру використовуваних графічних шарів з точною прив'язкою об'єктів на них до географічної системи координат.

З урахуванням викладеного, для формування графічних шарів може бути корисною комплексна інформація від наступних супутникових систем:

- навігаційних (ГЛОНАСС, GPS, Galileo, ГЛОНАСС + GPS + Galileo);
- освітлення обстановки;
- океанографічної;
- метеорологічної;
- топогеодезичної і ін.

При цьому для здійснення зв'язку між суднами та командуванням різного рівня передбачається використання супутників-ретрансляторів.

Довести її переваги перед існуючими підходами забезпечення навігаційної безпеки плавання, заснованими на використанні тільки електронної карти і супутникової навігаційної системи, представляється можливим, використовуючи метод порівняльної оцінки ефективності (Вентцель, Овчаров, 1988).

Для порівняльної оцінки ефективності запропонованої технології можна порівняти її з діючими підходами:

- без використання електронних карт;
- із застосуванням (для відображення заданого маршруту руху і відображення необхідної інформації для забезпечення безпеки плавання)

електронних картографічних навігаційно-інформаційних систем (ЕКНІС). Основним засобом визначення місця судна в даний час є супутникові навігаційні системи другого покоління: GPS (США) і СНС ГЛОНАСС (Росія) та їх функціональні доповнення.

Інтеграція комплексної супутникової інформації та ГІС відкриває принципово нові можливості в забезпеченні навігаційної безпеки судноводіння. Нова технологія має наступні переваги, які виводять її в лідери за рахунок: - комплексності інформації; - оперативності її отримання та подання до компактному вигляді; - наочності подання; - можливості аналізу сукупної різномірної інформації і вироблення обґрунтованих управлінських рішень. Застосування супутникових і ГІС-технологій в деякій мірі нівелює професійний досвід і знання членів ходової вахти. Тим самим знижується ризик «людського фактора» від неправильно прийнятого рішення і створюються значні передумови для автоматизації процесу судноводіння.

#### **Список використаних джерел**

1. Тикунов, В.С. (1997). *Моделирование в картографии*. М.: изд-во МГУ.
2. Каретников, В.В. (2011). Методы построения радионавигационных полей для информационного обеспечения автоматизированных систем управления движением судов: *дис. ... д-ра техн. наук: 05.13.06*. СПб. с
3. МАМС: *Руководство по навигационному оборудованию (NAVGUIDE)*. (2001). СПб.: ГУНиО МО РФ.
4. Вентцель, Е.С., Овчаров, Л.А. *Теория вероятностей и ее инженерные приложения*. (1988). М.: Наука.

## **ЦИФРОВІЗАЦІЯ МІЖНАРОДНОЇ ТОРГІВЛІ В КОНТЕКСТІ СПІВПРАЦІ УКРАЇНИ З ЄС**

**Жабинець О.Й.,**

к.е.н., доцент, с.н.с. відділу просторового розвитку

ДУ «Інститут регіональних досліджень НАН України», м. Львів, Україна

Сьогодні визначальним структуро-перетворюючим чинником розвитку економіки України у всіх її сферах, включаючи міжнародну торгівлю товарами і послугами, виступають процеси цифровізації, активне впровадження яких пришвидшується ризиками глобальної пандемії COVID-19. Адже архаїчність торговельних процесів (їх оформлення на паперових носіях) призвела до проблем у здійсненні міжнародних бізнес-операцій під час карантину. Тривалість пандемії та потенційна неможливість її подолання у найближчій перспективі вимагає термінової цифровізації діяльності торговельних компаній, зокрема найменших, які найбільше постраждали від сьогоденної кризи. Діджиталізація мікро, малих та середніх підприємств (далі - ММСП), які

відіграють основну роль у забезпеченні товарами та послугами у всьому світі (частка ММСП у світі складає 95%, забезпечуючи 60% світової зайнятості), має важливе значення для їх розвитку та забезпечення доступу до фінансування, включаючи фінансування торгівлі (Patel&Ganne, 2021).

Сучасні інформаційні технології докорінно змінюють умови міжнародної торгівлі, руйнуючи монопольний доступ на міжнародний ринок товарів і послуг великих компаній та створюючи рівні можливості (можливості обмежені тільки інтерфейсом магазину (потенційний покупець повинен розуміти його мову), технічною можливістю внести оплату, наявністю доступу служби доставки цього магазину до місця розташування клієнта) для здійснення міжнародних торговельних операцій, у т. ч. ММСП. Однак найбільший вплив цифрових технологій полягає у зниженні торговельних витрат, зміні структури торгівлі (збільшення торгівлі послугами), складності та довжини глобальних ланцюгів вартості (World Trade Report, 2018).

Незважаючи на лібералізацію взаємного доступу до ринків та створення зони вільної торгівлі (далі – ЗВТ) з ЄС, реальна практика реалізації Угоди про асоціацію упродовж 2015-2020 рр. виявила дуже незначний вплив євроінтеграційних заходів на пришвидшення технологічного прогресу в українській економіці (Секторальна інтеграція України до ЄС: передумови, перспективи, виклики, 2020). Більше того, ЗВТ з ЄС навіть не стала системним чинником розвитку зовнішньоекономічної діяльності, зокрема у контексті покращення структури експорту (збільшення частки експорту високотехнологічної продукції та продукції з високою доданою вартістю) та зростання конкурентоспроможності вітчизняних товарів та послуг на міжнародному ринку.

Незважаючи на те, що ЄС залишається найбільшим торговельним партнером України (рис. 1), обсяги експорту товарів до країн ЄС у 2020 р. порівняно з 2019 р. зменшились на 10,3%. Натомість експорт товарів до Китаю зріс майже в 2 рази. Отже, можемо стверджувати про поступову зміну вектору товарної торгівлі України з її переорієнтацією на азійський та американський ринок (у 2020 р. порівняно з 2019 р. відбулося збільшення експорту товарів з України до країн Азії (на 19,9%), Австралії та Океанії (на 13,8%), Америки (на 5,5%).

Зовнішньоторговельний оборот з країнами ЄС у 2020 р. порівняно з 2019 р. зменшився на 7,6%. У розрізі експортно-імпортних операцій також спостерігаємо зменшення: у 2020 р. експорт товарів і послуг до ЄС зменшився на 8,6% порівняно з попереднім роком, а імпорт – на 6,8% (Міністерство економіки України, 2021).

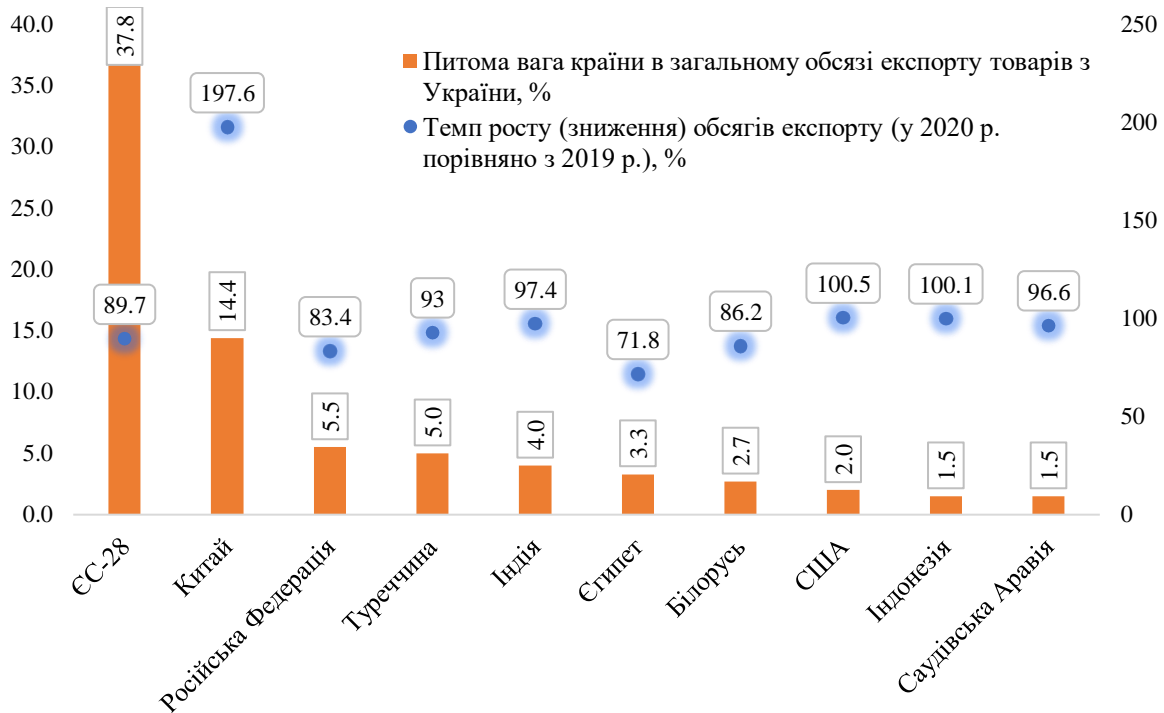


Рис. 1. Основні торговельні партнери України в експорті товарів  
Джерело: побудовано за даними Міністерства економіки України (2021)

Отже, пандемія COVID-19 спровокувала виникнення нових геополітичних та інших чинників, які визначатимуть тенденції та пріоритети у міжнародній торгівлі на найближче десятиліття. Вплив цих чинників прослідковується уже сьогодні, визначаючи реалії та перспективи розвитку партнерства Україна-ЄС та змінюючи вектори реалізації регіональної та національної політики у сфері зовнішньоекономічної діяльності.

#### Список використаних джерел:

1. Patel, D., & Ganne, E. (2021). Accelerating trade digitalization to support MSME financing. Retrieved from [https://www.wto.org/english/res\\_e/booksp\\_e/tradedigitaltomsmes\\_e.pdf](https://www.wto.org/english/res_e/booksp_e/tradedigitaltomsmes_e.pdf)
2. World Trade Report. (2018). Retrieved from [https://www.wto.org/english/res\\_e/publications\\_e/wtr18\\_e.htm](https://www.wto.org/english/res_e/publications_e/wtr18_e.htm)
3. Секторальна інтеграція України до ЄС: передумови, перспективи, виклики. (2020). Київ: Центр Разумкова. URL: [https://razumkov.org.ua/uploads/article/2021\\_sektor\\_eu\\_ukr.pdf](https://razumkov.org.ua/uploads/article/2021_sektor_eu_ukr.pdf)
4. Міністерство економіки України. (2021). Зовнішня торгівля України товарами та послугами у 2020 році. URL: <https://www.me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=76438c62-5e54-4931-ad98-7fe59d004a2a&title=ZovnishniaTorgivliaUkrainiTovaramiTaPoslugamiU2020-Rotsi&isSpecial=true>

## **ІННОВАЦІЙНА МОДЕЛЬ ЕЛЕКТРОННОГО БІЗНЕСУ: «СИСТЕМА ПІДТРИМКИ УХВАЛЕННЯ РІШЕННЯ АБІТУРІЄНТОМ ПРО УНІВЕРСИТЕТСЬКУ ОСВІТУ»**

**Івашко Л.М.,**

к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту та інновацій

Одеський національний університет імені І.І. Мечникова, Одеса, Україна

**IurasovArtur,**

11th class student

school Vilniauslietuviųnamai, Vilnius, Lithuania

Неправильний вибір навчальної програми часто призводить до зниження працездатності та ефективності через «не улюблену» роботу та втрату кількох років на перенавчання та перекваліфікацію, що вимагає додаткових фінансових, моральних та розумових витрат, і, як наслідок, нездатність реалізувати закладений у людині потенціал і неможливість досягти поставлених життєвих цілей. На національному рівні це проявляється у неефективній витраті державного фінансування з подальшим формуванням неефективних співробітників, не здатних до формування інноваційної економіки країни, що швидко розвивається в цілому. Подібні проблеми є характерними для багатьох країн світу.

Формування нового підходу до вирішення подібної проблеми ґрунтується на об'єднанні шкільних електронних щоденників, випускників шкіл та університетів.

Запропонована інноваційна модель «Система підтримки прийняття рішення абітурієнтом про університетську освіту» електронного підбору спеціальності навчання дозволить:

- порушити традиційну організацію освітнього ринку, засновану на офлайн-виставках університетської освіти (застаріла форма освітнього маркетингу ХХ століття) та веб-сайтах (каталогах) із неструктурованими текстовими анотаціями навчальних програм;
- підвищити ефективність університетської освіти за рахунок забезпечення вищих результатів навчання та задоволеності студентів;
- підвищити ймовірність набуття учнями цікавої спеціальності, роботи та успішної кар'єри з погляду кожного конкретного учня.

Аналіз великих даних (BigData) дозволив проаналізувати існуючий досвід литовських молодих людей, простежити, зіставити та виявити зв'язки та вплив між особливостями їх навчання у школі, вступом до університету та подальшою роботою (інформацію надано центром зайнятості Литовської Республіки).

Це дає можливість поєднати такі еталі:

1. Бажана робота (вибирається учнями).
2. Індивідуальна схильність учнів до набуття професійних навичок.

3. Навчальна програма, яка може розвинути необхідні навички для бажаної роботи (див. Рисунок).

Ці параметри вимагали адіяти не тільки дані університетів та розробити нові методи обробки даних в області, де даніще не піддавалися аналітичній обробці Data Science.

Щодо першого із двох згаданих критеріїв: ми вирішили заснувати нашу модель на наборі навичок, сформованих роботодавцями, а не університетами. Як відомо, університети описують навички, отримані у межах їхніх навчальних програм, але ці навички, зазвичай, не написані мовою ринку праці. Навпаки, описуючи вакансії у LinkedIn, роботодавці виділяють необхідні навички володіння мовою ринку праці. Ці навички потім згадуються у профілях LinkedIn випускників університетів.

База даних, яка була використана для аналізу та створення моделей прогнозування, містить 34000 випускників VGTU (Вільнюський технічний університет імені Гедемінаса, Литва). Збір цих навичок для кожної навчальної програми та їх подальше опрацювання співробітниками університету, відповідальними за навчальні програми, дає нам актуальний список навичок для кожної навчальної програми.

Діапазон значень прогнозованих параметрів залежить від діапазону значень вихідного набору даних, де навчалися моделі прогнозування. Деякі характеристики вихідного набору даних з VGTU та LSU:

NR\_OF\_FAILURES – кількість невдач при спробі закінчення курсу, визначалися як значення екзаменаційної оцінки меншої 5 з 10 балів (за 10-бальною системою, 5 балів – мінімальний прохідний бал). (Діапазон значень кількості не складених іспитів у VGTU від 0 до 49);

NR\_OF\_RETAKES – кількість перездач; це значення допомагає оцінити складність навчання. (Значення кількості перездавання одним студеном у VGTU знаходяться у діапазоні від 0 до 94).

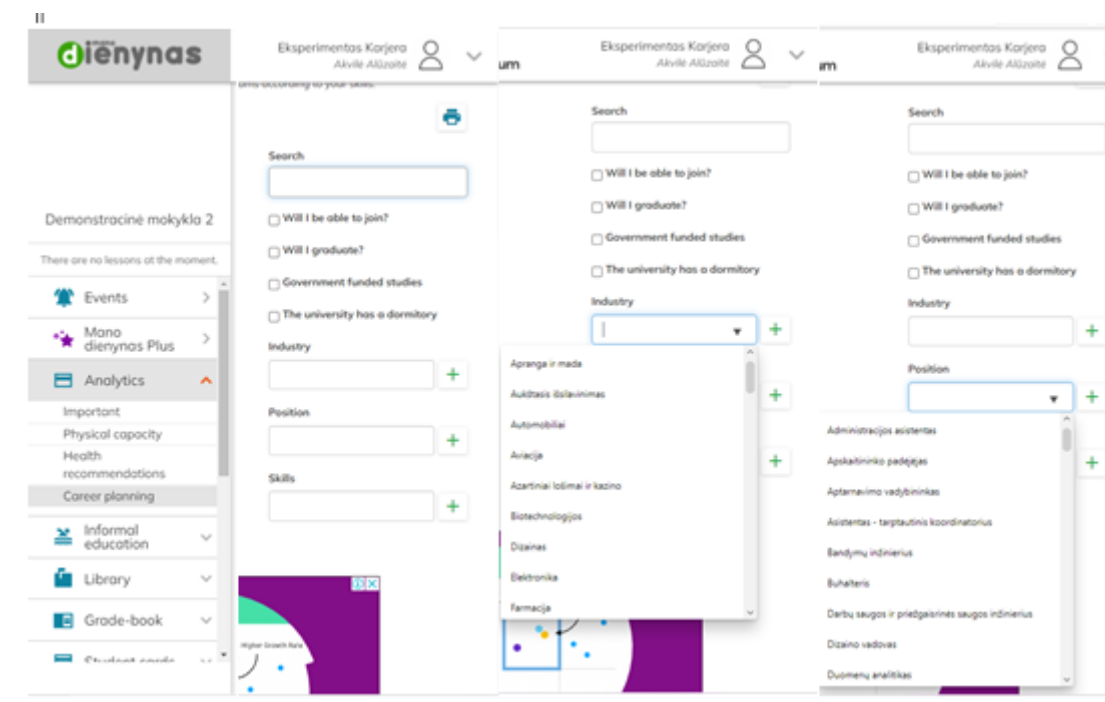
Це означає, що, наприклад, діапазон значень прогнозованого параметра NR\_OF\_RETAKES для освітніх програм VGTU може змінюватись від 0 до 94.

Новий тип електронних послуг «Система підтримки ухвалення рішення абітурієнтом про університетську освіту», заснований на індивідуальному підборі для кожного випускника середньої школи програмами бакалаврату з урахуванням його індивідуальних особливостей навчання, оцінок з предметів та психологічних характеристик особистості. Так само випускник школи може вибрати галузь або навички, які він хотів би придбати. Також на основі існуючих психологічних тестів (теорія типів особистості для кар'єри (Holland Codes); теорія темпераменту Keirse; теорія індикатора типу Myers-Briggs, дослідження архетипів теорії Юнга, факторні маркери великої п'ятірки IPIP), було розроблено новий тест.

Основна відмінність існуючого тесту від розробленого у межах реалізації «Системи підтримки прийняття рішення абітурієнтом про університетську освіту» полягає в тому, що він виявляє схильність людини до набуття

професійних навичок. Список навичок, що використовуються у нашому тесті, постійно оновлюється HR-спільнотою LinkedIn: використовуються лише навички, вказані у вакансіях LinkedIn. Подібна послуга спрямована на покращення майбутніх результатів навчання, задоволеності студентів та майбутньої кар'єри на основі аналізу даних про індивідуальні досягнення студентів, учнів з університетів та шкільних електронних щоденників.

Абітурієнтам надається безкоштовна послуга і індивідуального підбору програми навчання та університету. Послуга надається через самостійний сайт та інтегрується в інтерфейс електронних шкільних щоденників (безкоштовно, на базі API) (див. Рисунок).



**Рис. Програмна реалізація проекту «Система підтримки ухвалення рішення абітурієнтом про університетську освіту»**

На основі даної інформації створено моделі, які застосовуються для формування системи рекомендацій щодо підбору спеціальності навчання, і використовують такі параметри:

1. ймовірність вступу учнів на кожену спеціальність, про яку є інформація у системі;
2. ймовірність майбутнього студента кинути навчання;
3. ймовірність зміни навчальної програми;
4. кількість перескладання іспитів;
5. кількість незданих іспитів (навіть після перескладання. У ВНЗ ЄС для успішного закінчення університету не всі іспити (дисципліни, що вивчаються) повинні бути складені);

6. середня оцінка навчання у ВНЗ (розраховується з урахуванням випусної роботи/диплому);
7. можливість розвитку у студента необхідних навичок для бажаної роботи;
8. перспективи працевлаштування та ймовірність безробіття за данною спеціальністю;
9. рейтинг ВНЗ;
10. рейтинг навчальних програмт ощо.

Таким чином, використання даної системи як шкільними щоденниками, так і університетами дозволить підвищити ймовірність вступу абітурієнта на програму бакалаврату (абітурієнт вже знатиме програми навчання, куди він може поступити, що знизить навантаження на приймальні комісії), підвищить ймовірність працевлаштування (абітурієнт при вступі буде точно знати, які навички він набуде у процесі навчання, а також які навички йому будуть потрібні при працевлаштуванні).

#### **Список використаних джерел:**

1. Iurasov, A. (2021). New e-business model: undergraduate study program search system. *International Journal of Learning and Change*. Available at:<http://dx.doi.org/10.1504/ijlc.2021.10035252>.

### **ФУНКЦІОНАЛЬНЕ МОДЕЛЮВАННЯ ПРОЦЕСУ НАВЧАННЯ ІНФОРМАТИКИ В ПРОФІЛЬНІЙ ШКОЛІ**

**Клочко О. В.,**

к.п.н, професор, професор кафедри математики та інформатики,  
Вінницький державний педагогічний університет імені Михайла  
Коцюбинського, м. Вінниця, Україна

**Мак Д.Ю.,**

здобувач (магістерського) рівня вищої освіти  
Вінницький державний педагогічний університет імені Михайла  
Коцюбинського, м. Вінниця, Україна

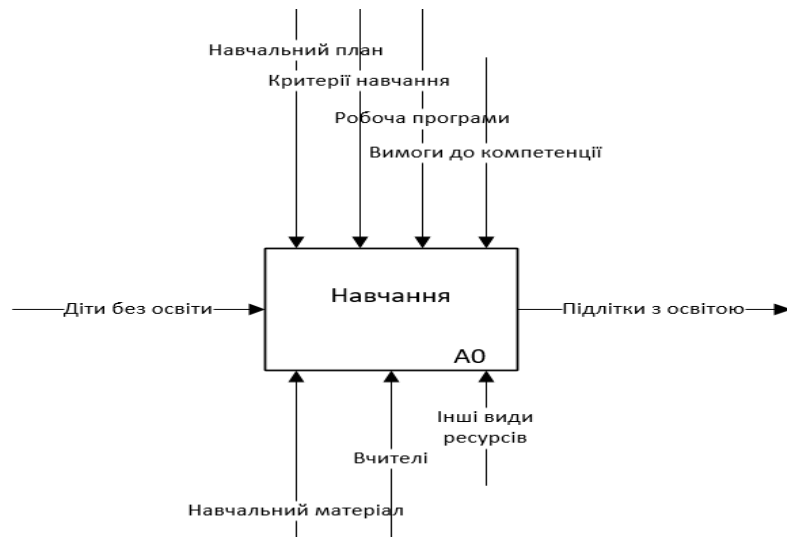
Сучасний етап розвитку суспільства, характеризується глобальними проблемами людства та потребує їх розв'язання, зокрема, в контексті забезпечення сталого розвитку. Однією з цілей сталого розвитку є надання якісної освіти, яка у повній мірі корелюється з окресленими вконцептуальних засадах реформування середньої освіти «Нова українська школа» ключовими компонентами (Нова українська школа, 2016). Однією з ключових компонентів реформування середньої освіти є «Сучасне освітнє середовище, яке забезпечить необхідні умови, засоби і технології для навчання учнів, освітян, батьків не лише в приміщенні навчального закладу» (Нова українська школа, 2016).



Системи освітнього призначення приваблювали інтерес дослідників у сфері цифрових технологій практично на всіх етапах розвитку цієї галузі. Адже завжди метою тих, хто розробляє і впроваджує комп'ютерно орієнтовані системи, було створити засоби, що найбільш повно задовольняли б освітні потреби.

На ринку освітніх інформаційних систем представлена значна кількість програмних продуктів, наприклад, «Вступ.ОСВІТА.UA», LMS Moodle, LMS Collaborator, Google Classroom, Microsoft Office 365, Tinkercad й ін.

Розглянемо більш детально проектування освітньої інформаційної системи на прикладі процесу навчання дітей у школі. З цією метою, використаємо методологію IDEF0, яка надає можливість побудувати контекстну діаграму та здійснити подальшу її декомпозицію.



**Рис. 1. Контекстна діаграма навчання в профільній школі**

На рис. 1 зображена діаграма, на вхід якої потрапляють «Діти без освіти». Під управлінням виступає «Навчальний план», «Критерії навчання», «Робоча програма», «Вимоги до компетенції». На виході ми маємо «Підлітків з освітою». Механізмом є «Навчальні матеріали», «Вчителі», «Інші види ресурсів» профільної школи (Рожнятовска, 2012).

Всі роботи у діаграмі декомпозиції зв'язуються між собою за допомогою стрілок. Діаграми декомпозиції містять споріднені роботи, тобто дочірні роботи, що мають загальну батьківську роботу.

Для зв'язку робіт між собою використовуються внутрішні стрілки, тобто стрілки, які не стосуються границі діаграми, починаються у одній і кінчаються у іншій роботі, рис. 2 (Робсон, Уллах, 2003).

Роботи декомпозиції A0 мають номери A1, A2, A3 і т. д. Роботи декомпозиції нижнього рівня мають номер батьківської роботи й черговий порядковий номер, наприклад роботи декомпозиції A3 будуть мати номери A3.1, A3.2, A3.3, A3.4 і т.д.

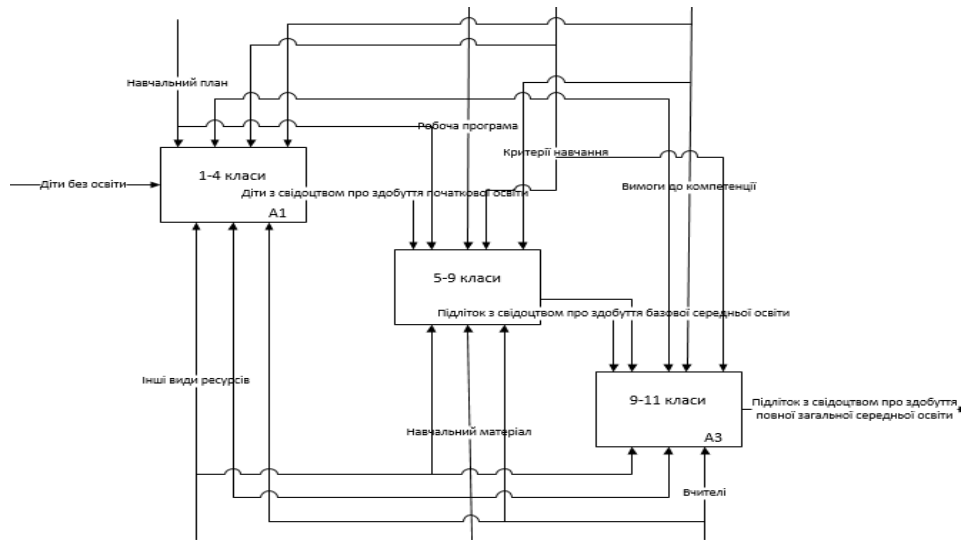


Рис. 2. Діаграма декомпозиції A1-A3 рівнів

Роботи утворюють ієрархію, де кожна робота може мати одну батьківську й кілька дочірніх робіт, утворюючи дерево. Таке дерево називають деревом вузлів, а вищеописану нумерацію - нумерацією по вузлах (Андерсен Бьєрн, 2003).

Окрім процесів, декомпозувалась також робота, яка тепер складається з трьох блоків:

- Навчання 1-4 класи;
- Навчання 5-9 класи;
- Навчання 10-11 класи.

Оскільки процес «Навчання дітей у профільній школі» не є досить деталізованим. Його можна декомпозувати на під – процеси для кращого аналізу, рис. 3.

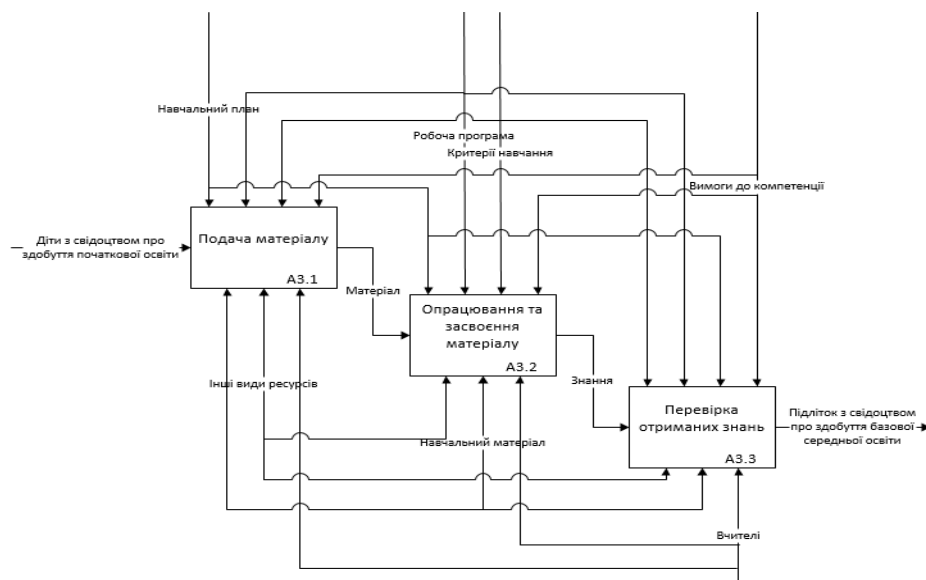


Рис.3. Діаграма декомпозиції A3.1-3.3 рівнів

Нам вдалось розбити процес «Навчання 5-9 класах» на:

- Подачу матеріалу;
- Опрацювання та засвоєння матеріалу;
- Перевірку отриманих знань.

Як бачимо з рис. 3, на вхід у нас потрапляють діти з свідоцтвом про здобуття початкової освіти. Механізми при цьому залишаються не змінними. Управління теж залишається сталим. Але на виходах після кожного етапу ми маємо нові значення. По перше після подачі матеріалу ми отримуємо матеріал, опрацювавши його ми отримуємо знання які згодом ведуть до нашої цілі – свідоцтву про здобуття базової середньої освіти.

### Список використаних джерел

1. Нова українська школа. Концептуальні засади реформування середньої школи. (2016). URL:<https://mon.gov.ua/storage/app/media/zagalna%20serednya/nova-ukrainska-shkola-compressed.pdf>. (Дата звернення 15.10.2021).
2. Рожнятовска, І.М. (2012). *Портфоліо вчителя*. К.: Видавничий дім «Шк.світ».
3. Робсон, М., Уллах, М. (2003). *Практическое руководство по реинжинирингу бизнес-процессов*. М.: ЮНИТИ-ДАНА.
4. Андерсен, Бьёрн. (2003). *Бизнес-процессы. Инструменты совершенствования*. Пер. с англ. Ариничева С.В. Науч. ред. Адлер Ю.П. М.: РИА «Стандарты и качество».

## РОЗВИТОК ОСВІТНЬОЇ РОБОТОТЕХНІКИ В КОНТЕКСТІ ПРОЦЕСІВ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ

**Клочко О. В.,**

к.п.н, професор, професор кафедри математики та інформатики  
Вінницький державний педагогічний університет імені Михайла  
Коцюбинського, м. Вінниця, Україна

**Березов Д. О.,**

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти  
Вінницький державний педагогічний університет імені Михайла  
Коцюбинського, м. Вінниця, Україна

Епоха глобальних змін та цифрових трансформацій соціокультурної сфери, виробництва та науки визначає інноваційні вектори розвитку суспільства, формуючи новітню цифрову культуру. Незважаючи на «культурно-технологічний» розвиток світу протягом попередніх років перед людством постали нові виклики та випробування, пов'язані з Covid-19 (Brakman, 2021). Традиційні, усталені й перевірені методи організації виробництва товарів та послуг зазнали змін та потребують швидкого

коригування відповідно до карантинних умов. Цих змін зазнала й Україна. Одним з напрямів розв'язання поставлених проблем, захисту працівників від зараження, та інших небезпечних умов праці є впровадження відповідного технічного устаткування, зокрема, робототехніки. Розгортання роботизованої автоматизації на сьогоднішній день обирають не тільки великі компанії, але й багато малих і середніх підприємств, які прагнуть впроваджувати роботів вперше.

Робототехніка – це сфера, що розвивається, яка може суттєво вплинути на природу інженерної та наукової освіти на всіх рівнях. Вирішення цих задач потребує якісної освіти. Така освіта має сприяти розвитку новітніх роботизованих виробництв продукції та впровадження передових технологій у промисловість. Викладання робототехніки та використання робототехніки як засобу навчання необхідно реалізовувати для усіх вікових рівнів.

Освітня робототехніка – це інноваційний напрям у викладанні та опануванні різних концепцій, та формування й удосконалення цифрових та фахових компетентностей, що включає підвищення мотивації учнів та студентів до проведення досліджень в галузях науки, технологій, інженерії та математики (STEM) (Pöhner, 2021). Технології робототехніки натепер стали доступнішими для вчителів й учнів. Відповідно, вони мають значний інноваційний, гносеологічний, технологічний, трансформаційний потенціали у природничій освіті на всіх її рівнях. Однією з навичок, які, формуються в процесі навчання освітньої робототехніки, є вирішення проблем (Pöhner, 2021). Навички вирішення проблем вважаються одними з важливих навичок, якими повинен володіти майбутній випускник та яким надають пріоритет роботодавці - лідери галузей та політики, що відповідає сучасному освітньому тренду розвитку навичок 21-го століття (Klochko, Fedorets et all, 2020) (рис. 1). Вказані навички необхідні для ефективною, компетентно орієнтованою й системною підготовки учнів шкіл та студентів до трудової діяльності, до їх професіоналізації, соціальної й професійної адаптації, життєтворчості в сучасному світі, визначальними трендами якого є процеси автоматизації, глобалізації та цифровізації. Актуальним в даному контексті є те, що учні шкіл та студенти можуть розвивати свої навички розв'язування проблем, систематично використовуючи інженерне проектування та складні стратегії розв'язування проблем.

Технологічно-ціннісно й інноваційно орієнтовано осмислюючи представлені вище питання, можна вказати, що процес навчання освітній робототехніці в закладах загальної середньої освіти є значимим, необхідним для життєвої й професійної адаптації та розвитку, а також таким, що представляється співвідносним трендам світової освіти, технології та науки.



Рис. 1. Навички XXI століття, необхідні учням для успішної діяльності в умовах глобалізації та інформатизації

Інноваційна модель розвитку системи освіти, зокрема освітньої робототехніки, України ґрунтується на «Концепція розвитку природничо-математичної освіти (STEM-освіти)» (Концепція, 2021), змісті «Державного стандарту базової середньої освіти» (Державний стандарт, 2020), «Концепції впровадження медіаосвіти в Україні» (Концепція, 2010), «Типової освітньої програми для 5-9 класів закладів загальної середньої освіти» (Типова освітня програма, 2021). В шкільній освіті використання робототехнічних конструкторів надає можливості розвитку креативного мислення, технічної творчості, уміння роботи в команді, уміння розв'язувати проблеми, розвитку уваги, дрібної моторики тощо.

Таким чином, окреслені вище зміни впливають на освітній ландшафт, визначають розвиток освітньої галузі в напрямках формування та розвитку технічної творчості, критичного мислення, технічного мислення, відповідальності, забезпечення реалізації інноваційного, трансдисциплінарного й мультидисциплінарного підходів до вивчення інформатики, фізики, математики, природознавства, географії, біології, а також набуття досвіду винахідництва, профорієнтації, креативного вирішення складних задач із

застосуванням цифрових засобів, пізнавальної, практичної діяльності, проектної діяльності, постановки проблем. Це відповідає ідеям і спрямуванням інноваційних трансформацій української середньої й вищої шкіл та європеїзації, технологізації й аксіологізації освіти та педагогічної науки.

#### Список використаних джерел:

1. Brakman, S., Garretsen, H., & van Witteloostuijn, A. (2021). Robots do not get the coronavirus: The COVID-19 pandemic and the international division of labor. *Journal of International Business Studies*, 1-10.
2. Pöhner, N. (2021). *Educational robotics competitions as out-of-school learning setting for STEM education: An empirical study on students' learning of problem solving skills through participation in the World Robot Olympiad* (Doctoral dissertation, Universität Würzburg).
3. Klochko, O., Fedorets, V., Maliar, O., & Hnatuyk, V. (2020). The use of digital models of hemodynamics for the development of the 21st century skills as a components of healthcare competence of the physical education teacher. In *E3S Web of Conferences* (Vol. 166, p. 10033). EDP Sciences.
4. Концепція розвитку природничо-математичної освіти (STEM-освіти) (2021). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/960-2020-%D1%80#Text>.
5. Державний стандарт базової середньої освіти. (2020). URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-deyaki-pitannya-derzhavnih-standartiv-povnoyi-zagalnoyi-serednoyi-osviti-i300920-898>.
6. Концепція впровадження медіаосвіти в Україні. (2010). URL: <https://ms.detector.media/mediaosvita/post/11048/2010-09-29-kontsepsiya-vprovadzheniya-mediaosviti-v-ukraini/>.
7. Типова освітня програма для 5-9 класів закладів загальної середньої освіти. (2021). URL: <https://mon.gov.ua/ua/npa/pro-zatverdzhennya-tipovoyi-osvitnoyi-programi-dlya-5-9-klasiv-zagalnoyi-serednoyi-osviti>.

### МОНІТОРИНГ ІНФОРМАЦІЙНОЇ БЕЗПЕКИ В ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ СИСТЕМАХ ТА МЕРЕЖАХ

**Костюк Ю.В.,**

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти, асистент кафедри інженерії програмного забезпечення та кібербезпеки

Київський національний торговельно-економічний університет, м. Київ, Україна

**Самойленко Ю.О.,**

канд.техн.наук, доцент кафедри інженерії програмного забезпечення та кібербезпеки

Київський національний торговельно-економічний університет, м. Київ, Україна

В умовах євроінтеграції України, з урахуванням побудови інформаційного суспільства, все більшого значення набувають питання забезпечення інформаційної безпеки (ІБ) – запобігання й усунення різноманітними засобами і способами загроз людині, суспільству, державі в інформаційній сфері. Тому сучасний стан розвитку інформаційного простору характеризується новими потребами у створенні умов для безпечного функціонування, коли особливо важливими стають проблеми протидії інформаційним війнам та захист власного кіберпростору (Баранов, 2016).

З кожним днем зростає кількість різних загроз інформаційній безпеці. Разом з цим збільшується і число систем, покликаних захистити від цих загроз. У 99% великих компаній функціонує необхідний мінімум – міжмережевий екран, антивірусне рішення і система виявлення вторгнення. Системи моніторингу виконують інтелектуальний аналіз атакта їх наслідків, виконують реєстрацію та зберігання всіх подій, що робить можливим використання отриманого матеріалу якості доказу при розслідуваннях інцидентів, допомагають адміністраторам розробити ефективні протидії (Манжул, 2015).

Основні можливості системи моніторингу: збір інформації про події з різних пристроїв; забезпечення інформаційної безпеки і мережевих пристроїв; візуалізація подій в режимі реального часу; підтримка сигнатурних і «поведінкових» методів виявлення аномалій та атак; можливість управління активними мережевими пристроями з метою блокування шкідливого трафіку; прогнозування результатів атаки; можливість обробки та аналізу інцидентів безпеки; вбудована система роботи з інцидентами, можливість інтеграції з існуючою; автоматична реакція на інциденти; збільшення швидкості виявлення, розслідування та реагування на інциденти; управління інцидентами; підвищення ефективності управління ризиками ІБ.

До засобів, що використовуються для проведення контролю та аналізу в інформаційно-комунікаційних системах та мережах відносяться: системи керування мережею, засоби керування системою, вбудовані системи діагностики, аналізатори протоколів та експертні системи.

Системи керування мережею збирають дані про стан вузлів та комунікаційних пристроїв мережі, а також дані про трафік, що циркулює у мережі. В автоматичному режимі відбувається керування мережею, підключення або відключення портів пристроїв, зміна змісту таблиць маршрутизації, правил брандмауерів.

Засоби керування системою відповідають за аналіз мережевого трафіка.

Вбудовані системи діагностики, використовуючи програмні модулі у комунікаційних пристроях, діагностують та керують лише одним пристроєм. На даний час вбудовані системи також виконують роль SNMP-агентів, що постачають дані для систем керування мережею. Прикладом засобів цього класу може служити модуль управління концентратором Distributed 5000, реалізуючий функції автосегментації портів при виявленні несправностей, призначення портів внутрішнім сегментам концентратора і деякі інші.

Моніторинг мережі, що базується на маршрутизації, реалізується за допомогою програмно-апаратних засобів мережевих пристроїв. Головні переваги протоколу SNMP – простота, доступність, незалежність від виробників. Апарат підтримує версії протоколу SNMPv1 та SNMPv3 із підвищеним рівнем безпеки. Наприклад, за допомогою комп'ютера стан апарата можна перевіряти під час друку документів або використання Remote UI (Інтерфейс віддаленого користувача). Можна активувати або SNMPv1, або SNMPv3, чи обидва водночас (Хорошко, 2019).

Аналізатори протоколів виконують функції моніторингу та аналізу трафіку. Хороший аналізатор протоколів може захоплювати і декодувати пакети великої кількості протоколів. Аналізатори протоколів дозволяють встановити деякі логічні умови для захоплення окремих пакетів і виконують повне декодування захоплених пакетів, тобто показують в зручній для фахівця формі вкладеність пакетів протоколів різних рівнів один в одного з розшифрованою змістом окремих полів кожного пакету. Процес аналізу протоколів включає вивчення вмісту цих пакетів та захоплення циркулюючих в мережі пакетів, що реалізують той або інший мережний протокол.

Устаткування для діагностики і сертифікації кабельних систем можна поділити на основні групи: мережні монітори, прилади для сертифікації кабельних систем, кабельні сканери і тестери (мультиметри). Мережні монітори (мережеві аналізатори) збирають дані тільки про статистичні показники трафіку. Кабельні сканери використовуються для діагностики мідних кабельних систем. Тестери призначені для перевірки кабелів на відсутність фізичного розриву.

Експертні системи часто використовуються як засоби моніторингу та системи керування мережею. Функціональною основою складних експертних систем є так звані бази знань, що володіють елементами штучного інтелекту. Найпростішим варіантом експертної системи є контекстно-залежна help-система. Складніші експертні системи є так звані бази знань, що володіють елементами штучного інтелекту. Прикладом такої системи є експертна система, вбудована в систему управління Spectrum компанії Cabletron.

Відповідно до рекомендацій ISO можна виділити наступні функції засобів управління мережею: управління конфігурацією мережі та імен, обробка помилок, аналіз продуктивності мережі, управління безпекою, облік роботи мережі. Системи управління виконують не тільки функції моніторингу і аналізу роботи мережі, необхідні для отримання початкових даних для настройки мережі, але й включають функції активної дії на мережу щодо її налаштування і оптимізації.

До основних методів моніторингу інформаційно-комунікаційних системах та мережах відносяться: активний та пасивний моніторинг, моніторинг мережі, заснований на маршрутизації та моніторинг за аномальною поведінкою.



Головне завдання активного моніторингу полягає у передачі в інформаційну мережу пакетів з метою вимірювання параметрів між двом акінцевими точками корпоративної мережі. Таким чином вимірюються такі параметри: доступність, маршрут, затримка пакетів, зміна порядку подачі пакетів, втрата пакетів, пропускна здатність мережі.

Пасивний моніторинг вимірює параметри продуктивності мережі лише в одній точці мережі. Даний метод знайшов застосування в пакетних мережах.

Можна відзначити, що впровадження моніторингу інформаційної безпеки в інформаційно-комунікаційних системах та мережах забезпечить значний ріст ефективності використання апаратного і програмного забезпечення, знизить число критичних збоїв та несанкціонованих дій, що особливо важливо для захисту сучасних інформаційно-комунікаційних систем.

#### Список використаних джерел:

1. Баранов, О. (2016). *Базові принципи інформаційного права – забезпечення інформаційної безпеки*, Матеріали науково-практичної конференції. Київ: Політехніка.
2. Манжул, І. (ред.). (2015). *Інформаційна безпека держави: поняття сучасні загрози*, Матеріали науково-практичної конференції. Київ: Центр навчальних, наукових та періодичних видань НА СБУ України.
3. Хорошко, В.О., Криворучко, О.В., Браїловський, М.М., Козюра, В.Д., Десятко, А.М. (2019). *Захист систем електронних комунікацій*. Київ: Київський національний торговельно-економічний університет.

### ФАКТОРИ ВПЛИВУ НА БЕЗПЕКУ ІНФОРМАЦІЙНО-АНАЛІТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ВІЙСЬКОВОЇ РОЗВІДКИ

**Костюченко Л.В.,**

к.е.н, доцент, доцент кафедри логістики

Національний авіаційний університет, м. Київ, Україна

**Костюченко А.В.,**

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти

Національний університет оборони України ім. І. Черняховського, м. Київ,

Україна

**Тарасюк С.Г.,**

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти

Національний університет оборони України ім. І. Черняховського, м. Київ,

Україна

В умовах економіко-політичної нестабільності в державі, ведення гібридної війни сусідньою країною, постійної загрози фізичного знищення внаслідок повномасштабних воєнних дій тощо, питання інформаційної безпеки

державного і військового управління є особливо **актуальним**. Проблеми забезпечення безпеки прийняття рішень та їх реалізації органами управління на інформаційному рівні мають виявлятися вчасно і вирішуватися першочергово. Адже поточна інформація в загальному випадку характеризується, з одного боку великими обсягами та різноманітністю, а з іншого – невизначеністю, неповнотою, некоректністю, наявністю дезінформації тощо. Саме тому, **метою** даного дослідження є аналіз сучасних умов виконання та факторів впливу на безпеку інформаційно-аналітичної діяльності військової розвідки як важливої складової функціонування збройних сил України і держави загалом.

Створення розвинених інформаційно-аналітичних систем підтримки управлінської діяльності будь-якого рівня є нагальною проблемою сьогодення, актуальність якої зумовлена зростаючою тенденцією загострення методів ведення інформаційної боротьби у сфері державного і військового управління. Якість інформаційно-аналітичного забезпечення залежить переважно від таких його важливих складових, як: технічна база; якісні і кількісні характеристики інформаційних ресурсів, які залучаються в процесі інформаційно-аналітичної діяльності (ІАД); стан інформаційних технологій; стан методичного забезпечення аналітичного опрацювання джерел, професійний рівень та інтелектуальний потенціал фахівців-аналітиків тощо (Варенко, 2014).

Таким чином, інформаційно-аналітична діяльність є процесом створення нового інформаційного продукту (результат аналізу і систематизації всієї доступної інформації), на якому базуватиметься прийняття управлінських рішень. За наявності постійної зовнішньої загрози поряд з внутрішньою нестабільністю, рішення приймаються в умовах різноманітних проявів інформаційної протидії. Водночас, якість прийнятих рішень і, як наслідок ефективність управління збройними силами загалом, безпосередньо залежить від якості сформованого інформаційного уявлення реальної обстановки.

Згідно наказу Міністерства оборони України (Наказ МОУ № 467, 2020), інформаційно-аналітичні матеріали повинні відповідати таким вимогам: достовірність; точність та уніфікованість термінології; логічна побудова і послідовність викладу; оптимальна стислість викладених фактів; відсутність суперечностей у тексті; узгодженість з положеннями законодавчих актів (Наказ, п. 2.1).

Інформація з обмеженим доступом повинна оброблятися інформаційно-аналітичними системами відповідної категорії обладнаними комплексними системами захисту інформації (Наказ, п. 3.7). Також регламентовані вимоги щодо зберігання інформаційно-аналітичних матеріалів у відповідності до вимог нормативно-правових актів у сфері охорони державної таємниці.

У (Варенко, 2014) наведено узагальнену модель інформаційних загроз стану інформаційно-аналітичного забезпечення (с. 157), яка включає такі джерела:

- 1) інформаційні технології (занепад власних технологій обробки інформації; імпортування запозичених інформаційних технологій);
- 2) інформаційні ресурси (перевантаження інформацією, дезінформування, приховування інформації / неповнота інформації, тенденційне подання інформації);
- 3) свідомість людини – фахівця-аналітика (суб'єктивність оцінки інформації).

Варенко (2014) також наводить можливі способи захисту від наведених вище загроз: розробка власної інформаційної технології; методів стиснення інформації та виявлення дезінформації; виконання оцінки інформації на повноту та автоматизація інформаційно-аналітичної діяльності (с. 157). Автоматизувати пропонується процес розпізнавання однаковий змісту окремих фраз, що є досить складним завданням. Це зробити пропонується у відповідності з певними правилами лінгвістичного аналізу формалізувати змісті привести їх до єдиного подання (с. 162).

Однак, найнебезпечнішими, на думку авторів (Жарков та ін., 2008) джерелами загроз інтересам держави в інформаційному суспільстві може стати неконтрольоване розповсюдження інформаційної зброї й розгортання гонки озброєнь у цій галузі, спроби реалізації концепції ведення інформаційних війн (с. 191). Інформаційною зброєю автори визначають «сукупність засобів, методів і технологій, що забезпечують можливість силового впливу на інформаційну сферу протилежної сторони з метою руйнування її інформаційної інфраструктури, системи управління державою, зниження духовного потенціалу суспільства» (Жарков та ін., 2008, с. 191). Такі загрози в умовах гібридної війни набули ще більшої сили.

**Висновки.** Аналізуючи фактори впливу на безпеку інформаційно-аналітичної діяльності військової розвідки варто врахувати черговість проходження розвідувальної інформації, а саме:

- 1) накопичення розвідувальної інформації, облік та систематизація, переведення в електронний вигляд;
- 2) виконання інформаційного завдання (аналіз, оцінка, узагальнення, створення інформаційно-аналітичного документа);
- 3) прийняття інформаційного рішення та доведення до споживачів розвідувальної інформації.

Таке рішення обґрунтовує факт виникнення ризиків та загроз різного рівня залежно від етапу виконання інформаційно-аналітичної діяльності. Тому, формуючи систему попередження та недопущення загроз різного ступеня варто застосувати індивідуальний підхід з урахуванням умов виконання та безпосередньо етапу інформаційно-аналітичної діяльності.

Також необхідно розробити гнучкий, адаптивний до постійних змін, механізм оцінювання ефективності функціонування інформаційно-аналітичних органів військової розвідки з урахуванням сукупності таких факторів, як структура інформаційно-аналітичних органів, кількість задіяного

особового складу, рівень автоматизації процесів інформаційної діяльності, порядок організації та виконання інформаційної діяльності тощо.

#### Список використаних джерел:

1. Варенко, В.М. (2014). *Інформаційно-аналітична діяльність*: Навч. посіб. К.: Університет «Україна». URL: [http://nbuviar.gov.ua/images/nak\\_mon\\_partneriv/IAD.pdf](http://nbuviar.gov.ua/images/nak_mon_partneriv/IAD.pdf)
2. Жарков, Я.М., Дзюба, М.Т., Замаруєва, І.В., ін. (2008). *Інформаційна безпека особистості, суспільства, держави*: Підручник. К.: Видавничо-поліграфічний центр «Київський університет». URL: [https://mil.univ.kiev.ua/files/7\\_50255454.pdf](https://mil.univ.kiev.ua/files/7_50255454.pdf)
3. Наказ Міністерства оборони України № 467 від 10.12.2020. URL: [https://www.mil.gov.ua/content/mou\\_orders/mou\\_2020/467\\_nm\\_1.pdf](https://www.mil.gov.ua/content/mou_orders/mou_2020/467_nm_1.pdf)

УДК 334.024:005.57

### РОЗВИТОК ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ ЯК ФАКТОРА НАЦІОНАЛЬНОЇ КОНКУРЕНТОЗДАТНОСТІ

**Кучерук Г. Ю.,**

д.е.н., професор, професор кафедри фінансів, обліку і аудиту  
Національний транспортний університет, м. Київ, Україна

**Бугайчук І.В.,**

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти  
Національний транспортний університет, м. Київ, Україна

**Актуальність дослідження.** Глобалізація технологій забезпечена головним чином стрімким розвитком інформаційно-комунікаційних технологій. Поширення ІКТ та розвиток інформаційної інфраструктури сприяє створенню нових бізнес-моделей, що опосередковано підвищує загальну конкурентоспроможність економіки. Проблема конкурентоспроможності - одна з найбільш актуальних та обговорюваних у сучасній економічній науці.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Питання конкуренції та конкурентоспроможності отримали свій розвиток у працях А. Курно, А. Маршалла, М. Портера, Д. Рікардо, Дж. Робінсон, А. Сміта, Е. Чемберліна та ін. Істотний внесок у розробку різних аспектів сучасної конкурентоспроможності національної економіки внесли такі вчені: Л. Абалкін, О. Білорус, В. Геєць, У. Демінг, М. Кірцнер, К. Кетелс, П. Кругман, Дж. Стігліц. На особливу увагу заслуговують монографічні дослідження українських вчених Варналій З.С. (Варналій З.С., 2015) та Філюк Г.М. (Філюк Г.М., 2009).

**Виділення раніше не вирішених частин загальної проблеми, котрим присвячується дана робота.** Динамічність змін сучасної економічної кон'юнктури викликає та актуалізує все нові фактори конкурентоспроможності, які потребують пильного наукового аналізу та включення до парадигми розвитку. Глибокий всебічний аналіз нових факторів національної конкурентоспроможності є необхідним для вироблення стратегії національного розвитку в сучасних реаліях.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** «Конкурентоспроможність, - як зазначає Б. Фішер, - нерозривно пов'язана сьогодні з глобалізацією, бо вона невизначена поза даним контекстом». Формується новий тип конкуренції – глобальна конкуренція. Глобалізація трансформує чинники конкурентоспроможності та розширює сфери їх впливу, підвищує їх динамізм, створюючи нові види господарських практик. Ці фактори призводять до появи мультиплікативних ефектів, що створюють додаткові конкурентні переваги.

Як зазначає О. Кузьома, запровадження ІКТ у міжнародних масштабах значно прискорило поширення процесів глобалізації економічних відносин. Сфера ІКТ складається з двох основних сегментів: інформаційних технологій (технології автоматизованої обробки інформації) та комунікаційних технологій (технології зберігання та передачі інформації). Обидва сегменти тісно взаємодіють між собою, та створюють ефективне інформаційне середовище, за допомогою якого відбувається автоматизація безлічі трудомістких операцій.

Національна конкурентоспроможність та розвиток інформаційно-комунікаційних технологій перебувають у прямій залежності. «ІКТ технології, - на думку З. Варналій, - розширюють можливості для реалізації цілей соціально-економічного розвитку. Ефективне використання ІКТ може допомогти організаціям більш раціонально використовувати наявні у них ресурси і підвищити свою конкурентоспроможність, покращити економічні показники, збільшити їх інвестиційну привабливість» (Варналій З. С., 2015, с.562). Також автор зазначає, що ІКТ знижують трудовитрати на організацію інтеграційних зв'язків та бізнес-контактів, що є інструментом зниження трансакційних витрат на 25—75%.

Конкурентоспроможність може бути розглянута на декількох основних рівнях формування: мікро-, мезо-, макро- та мегарівні. Проте всі рівні конкурентоспроможності тісно взаємопов'язані між собою, взаємодоповнюють та збагачують потенціал інших рівнів, що передбачає їх розгляд як цілісну систему взаємодії. Взаємозв'язок різних рівнів свідчить у тому, що конкурентоспроможність кожного суб'єкта може бути досягнута без забезпечення конкурентоспроможності інших. Але основним рівнем сучасного аналізу є рівень конкурентоспроможності національної економіки у глобальному господарстві. Саме конкурентоспроможність національної економіки стає ключовим чинником успіху національних виробників як на світовому ринку, так і у внутрішньому.

Інфокомунікаційні технології створюють конкурентні переваги для фірм, галузей та національного господарства у вигляді підвищення продуктивності факторів виробництва, підвищення якості продуктів та послуг. У свою чергу, економічна ефективність, створювана на базі використання ІКТ, формує високу привабливість фірми, галузі або країни для міжнародних інвесторів, що зміцнює експортний потенціал. Впровадження ІКТ підвищує рівень конкурентності ринків та надає їм додаткові конкурентні переваги. Розвинені ІКТ є також елементом національної економічної безпеки, захищаючи суб'єктів господарювання від інформаційної асиметрії. Водночас, як зазначає М. Портера, лише зусиллями держави неможливо забезпечити високий рівень та якість життя. Конкурентоспроможність національної економіки забезпечують конкретні підприємства, які виробляють товари та послуги (Портер М., 2005). Отже, важливим є конкурентоспроможність національних підприємств, тобто їх здатність динамічно виробляти та реалізовувати конкурентні товари та послуги на внутрішньому та зовнішньому ринках для отримання високого прибутку та віддачі на вкладений капітал.

Таким чином, якість державного управління, особливо якість державної політики щодо впровадження ІКТ, як і ефективність використання ІКТ у самій системі управління, є важливим фактором міжнародної конкурентоспроможності та інвестиційної привабливості країни. Використання ІКТ державними установами дозволяє оптимізувати їх діяльність, забезпечує підвищення інформаційної прозорості, збільшує швидкість прийняття рішень, знижує витрати управління. Потенціал використання ІКТ може бути ефективно реалізований та використаний завдяки ефективній стратегії та державній підтримці впровадження ІКТ у всі сфери життєдіяльності. Процес інформатизації у країнах пострадянського простору йде повільно, перешкоджаючи конкурентоспроможності на всіх рівнях.

Серед основних груп факторів, що стримують поширення ІКТ в Україні та інших країнах пострадянського простору, можна назвати: недостатньо розвинену інфраструктуру; недостатнє та неякісне правове регулювання; недостатній рівень інформаційної безпеки; відсутність чи незрілість інститутів, які сприяють зростанню ІКТ; високі витрати використання продукції ІКТ. Високий рівень шахрайства та злочинності у сфері ІКТ можна також віднести до перешкод їх поширення. Важливим соціокультурним чинником, який стримує розвиток інфокомунікаційної сфери, слід вважати рівень освіти, зокрема рівень інформаційної культури населення.

**Висновки.** Використання потенціалу ІКТ з метою соціально економічного розвитку дозволить підвищити ефективність конкурентних стратегій держави й підприємств, створюючи умови підвищення конкурентоспроможності національної економіки. Для того, щоб ІКТ повноцінно виконували роль чинника національної конкурентоспроможності, необхідне підвищення освітнього рівня всіх суб'єктів господарювання та включення їх до інноваційної політики розвитку країни. Рівень розвитку ІКТ

визначається комплексом заходів з боку держави та суспільства щодо їх впровадження та ефективного використання.

### Список використаних джерел

1. Варналій, З.С. (2015). *Конкуренція і підприємництво*: монографія. К.: Знання України.
2. Кузьома, О.Ю. (2013). Використання інформаційно комунікаційних технологій як фактор підвищення конкурентоспроможності приватного сектора в Україні. *Вісник Київського національного університету ім. Тараса Шевченка. Серія: Економіка*, №151. 100-105.
3. Портер, М. (2005). *Конкурентное преимущество: как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость*. М.: Альпина Бизнес Букс.
4. Филлюк, Г.М. (2009). *Конкуренція і монополія в епоху глобалізації*: монографія. Житомир: Вид-во ЖДУ ім. І.Франка.

## ІНТЕРНЕТ-БРЕНДИНГ ЯК ЗАСІБ ГЛОБАЛЬНОЇ МАРКЕТИНГОВОЇ КОМУНІКАЦІЇ

### Маркова С.В.

к.е.н., доцент кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності

Запорізький національний університет, м. Запоріжжя, Україна

### Коновалова А.Г.

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти

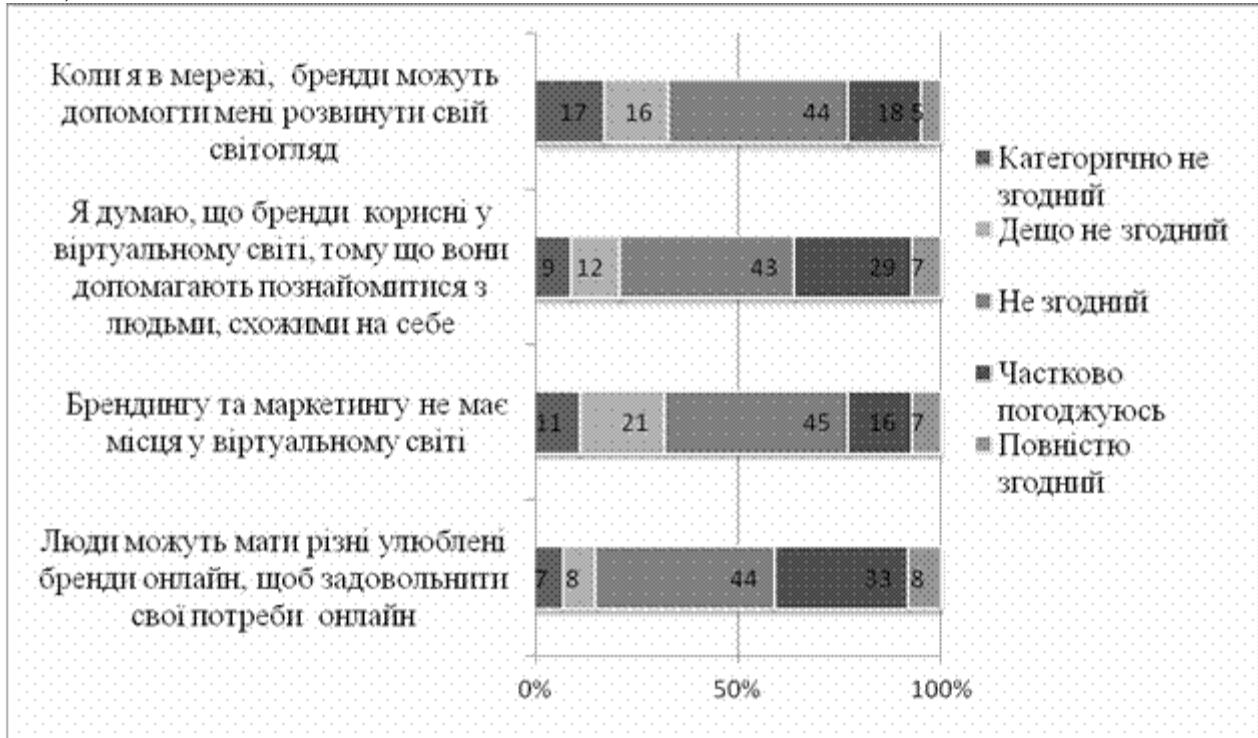
Запорізький національний університет, м. Запоріжжя, Україна

В умовах сьогодення Інтернет став не просто засобом масової комунікації, а цілим глобальним явищем, що розвивається надзвичайно швидко та охоплює вже 2 млрд користувачів. Інтернет – це не лише спосіб об'єднати людей, держави та нації, переступаючи кордони та географічні відстані, але й спосіб отримати всесвітнє визнання та стати впізнаваним, просуваючи бренди у соціальних мережах (Данилюк, 2018).

Сучасне поняття Інтернет-брендингу трактується так – це сукупність маркетингових заходів, які спрямовано на створення, просування та розвиток бренду через Інтернет з метою створення та покращення іміджу підприємства. Як показує практика, Інтернет-брендинг є більш ефективним засобом комунікації з аудиторією, ніж традиційні способи, такі як реклама на ТБ, розміщення у ЗМІ та зовнішня реклама.

Країни заходу вже мають певний успіх у Інтернет-брендингу – багато компаній там включають його у власну стратегію просування, акцентують

багато уваги на цьому, таким чином досягаючи швидкого результату та здобуваючи визнання та нову аудиторію в онлайні. Споживачі, у свою чергу, вибудовують довіру до бренду, за яким слідкують в Інтернеті (рис. 1) (Ладик, 2018).



**Рис. 1 Ставлення споживачів до брендів в Інтернеті**

Джерело: (Ладик, 2018)

Серед основних характеристик Інтернет-брендингу можна виділити:

- 1) інформативний сайт та можливість швидко розпочати діалог зі споживачем;
- 2) персоніфікований тон комунікації бренду в Інтернеті;
- 3) зручність та доступність усіх сторінок бренду;
- 4) чіткість та зрозумілість повідомлень бренду, статей та оголошень тощо.

Щорічно складається рейтинг найдорожчих глобальних брендів. Оцінюється сума всіх витрат бренду, його ринкова вартість та враховується прибуток компанії. 10 найдорожчих брендів 2021 року зображено у табл. 1 (Топ 10 найдорожчих брендів світу, 2021).

Відповідно до класифікації, бренди в Інтернеті можна поділити так:

- 1) Inside Brand – бренди, які виростають виключно за допомогою Інтернету;
- 2) Outside Brand – бренди, для яких просування в Інтернеті є одним із інструментів, але не основним.



Таблиця 1

**Топ-10 найдорожчих глобальних брендів 2021 року**

№	Бренди	Вартість, млрд дол.США
1	Apple	323
2	Amazon	200,7
3	Microsoft	166
4	Google	165,4
5	Samsung	62,3
6	Coca-Cola	56,9
7	Toyota	51,6
8	Mercedes-Benz	49,3
9	MsDonald's	42,8
10	Disney	40,8

Найбільше користувачів Інтернету користуються соціальними мережами та відзначають зручність, простоту у використанні та доступність головними перевагами. Просування брендів в соціальних мережах також має свої плюси (Центр гуманітарних технологій, 2015):

1) зручність та комфорт – можливість ділитися інформацією у будь-якому вигляді;

2) швидкість розповсюдження інформації;

3) наявність безлічі інструментів для просування, різноманітні функції соціальних мереж, які також сприяють швидкому розповсюдженню інформації у широкі кола аудиторії;

4) наявність бренду в соціальних мережах – ознака сучасності компанії.

Отже, Інтернет-брендинг дещо витіснив традиційне просування у сучасному світі. На заході більшість брендів вже представлені в Інтернеті, в той час як українські бренди тільки вступають на цю сходинку.

У віртуальному просторі, на відміну від реального життя, немає фізичних кордонів, які б обмежували попри всі спроби стати номер один. Тому Інтернет-брендинг починає активно розвиватися, захоплювати все більше брендів та приваблювати нових користувачів. В майбутньому це точно призведе до збільшення продажів та лідерства серед конкурентів.

**Список використаних джерел:**

1. Данилюк, А. (2018). Бренд в Інтернеті, или Особенности коммуникативной среды. *Управление компанией*. Москва.

2. Ладик, С. (2018). Первые шаги в интернет-брендинге. *Маркетинг и реклама*. Киев.

3. Топ 10 найдорожчих брендів світу. (2021, жовтень 21). Отримано з <https://ru.fxssi.com/top-10-samyx-dorogix-brendov-mira>.

4. Центр гуманітарних технологій (2015). Отримано з <http://gtmarket.ru>.

## **ДІДЖИТАЛ-ПІДТРИМКА ТА РИЗИКИ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЙ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНИМИ КОМПАНІЯМИ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ**

**Смерічевська С.В.,**

д.е.н., професор, професор кафедри логістики

Національний авіаційний університет, м. Київ, Україна

**Літвінчук Ю.О.,**

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти

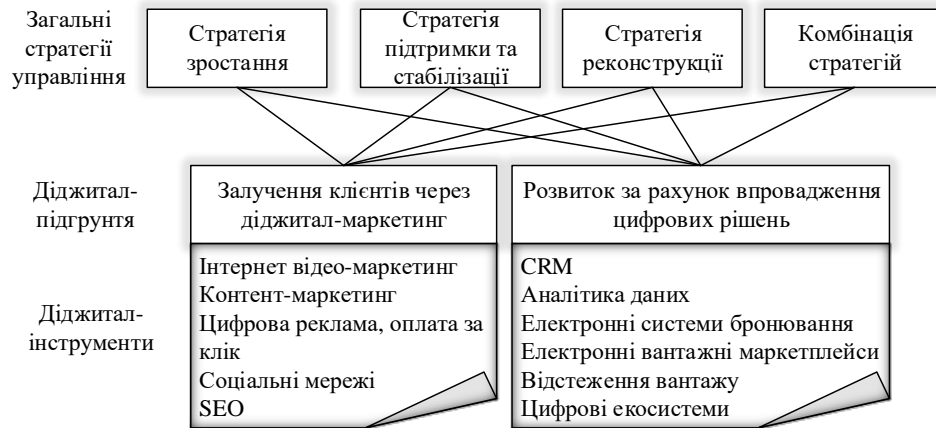
Національний авіаційний університет, м. Київ, Україна

Транспортно-логістичні компанії визнаються «архітекторами» ланцюгів постачання через те, що можуть спланувати та організувати доставку будь-якого товару з будь-якої точки до будь-якого місця призначення при цьому часто навіть не використовуючи власні технічні засоби. Клієнт, звертаючись в таку компанію, розраховує на швидке вирішення його проблеми з доставки товару, а в умовах цифрової економіки, враховуючи, що вже сьогодні в секторі B2C споживачі висувають високі вимоги до часу витраченого на оформлення замовлення і, особливо, до часу доставки замовленого товару, можна очікувати, що така тенденція надзвичайно швидко перекинеться й на сектор B2B. Крім того, одна з провідних компаній з діджиталізації International Data Corporation (IDC, 2021), «тримаючи руку на пульсі» та досліджуючи розвиток даної сфери нещодавно надала прогнози щодо майбутніх інновацій, серед яких вказано що до 2023 року традиційні моделі дистрибуції зруйнуються, оскільки вже 20% компаній використовують технології, щоб взаємодіяти напряму з клієнтами, прагнучі підвищити задоволеність клієнтів і розробку клієнтоорієнтованих продуктів. Такий прогноз свідчить про актуальність діджитал-інструментарію в роботі компанії із залучення та обслуговування споживачів.

Отже, компанії проводячи стратегічне планування своєї діяльності мають обов'язковорозглядати діджитал-інструменти та діджитал-рішення як основу для реалізації обраної загальної стратегії компанії (рис. 1).

Сьогодні неймовірно актуальним є діджитал-підтримка залучення клієнтури. Тим більше, така підтримка дозволяє здійснювати залучення клієнтів не в якомусь одному регіоні чи країні, а по всьому світі та дозволяє глобально розширювати горизонти своєї клієнтури (WelpMagazine, 2020; MagnusChiu, 2020). Можна навести великий перелік сучасних транспортно-логістичних компаній, які вже давно взяли на озброєння облаштування власних сайтів та їх SEO-оптимізацію, діджитал-рекламу та присутність в соціальних мережах. При цьому, в залежності від присутності в регіонах, їх сайти та сторінки в соціальних мережах можна прочитати на відповідних мовах цих країн. Інтернет-відео-маркетинг – поширений спосіб сучасних транспортно-логістичних компаній познайомити зі своєю діяльністю потенційних клієнтів.

Як приклад, можна привести і гігантів експедиторських компаній (таких як DHL та Kuehne + Nagel), так і провідні логістичні компанії України (Заммлер Україна чи PaklineLogistics).



**Рис.1. Діджитал-підтримка реалізації стратегій управління транспортно-логістичними компаніями в умовах цифрової економіки**

*Джерело: власна розробка*

Серед інструментів, що зараз використовують малі та середні транспортно-логістичні компанії (Мастер Транс Плюс, Cargohub та інші) є використання контент-маркетингу. Так, на сторінках їх сайтів часто можна знайти інформацію стосовно питань організації транспортно-експедиторської роботи: роз'яснення стосовно видів супровідних документів, рекомендації з підготовки вантажу до перевезення тощо. Найбільш поширеним інструментом є використання соціальних мереж компаніями і жодна транспортно-логістична компанія в даному випадку не є виключенням. На українському ринку найбільш розповсюдженим є використання таких соціальних мереж як: Facebook, Instagram, YouTube.

Використання діджитал-рішень також є одним з активних інструментів досягнення загальної стратегії транспортно-логістичних компаній з метою візуалізації ланцюгів постачання для клієнтури та оптимального їх обслуговування, а також безпеки передачі інформації в ланцюгах постачання товарів. Останнім діджитал-рішенням з забезпечення безпеки ланцюгів постачання є використання технології блокчейн, яка, наразі, активно впроваджується в управлінні логістичною компанією Maersk. Звичайно, сьогодні використання цього діджитал-інструменту можуть собі дозволити лише великі компанії, так як він потребує значних інвестицій у розвиток. Одним з новітніх рішень в логістиці та управлінні ланцюгами постачання є створення цифрових логістичних екосистем, що також потребує значних інвестицій та забезпечується провідними гравцями світового ринку логістики, такими як DHL, Kuehne + Nagel, DB Schenker, C.H. Robinson (Arthur, D. Little Global, 2021). Таке рішення дозволяє здійснювати інтегроване планування та

управління ланцюгами постачання продукції, що, відповідно, мінімізує ризики в ланцюгах, оптимізує витрати та створює додаткову цінність клієнтам за рахунок прозорості ланцюгів постачання. Крім того, транспортно-логістичними компаніями широко використовуються й штучний інтелект (AI), аналітика великих даних і хмарні обчислення, Інтернет речей. Наприклад, для компаній транспортно-експедиторського сектору є важливим відстеження відправок. Сьогодні більшість перевізників працює сумісно з ІТ-компаніями над стартапами стосовно розробки системи моніторингу постачання в режимі реального часу, наприклад: нове рішення для моніторингу ланцюга поставок під назвою Hapag-Lloyd LIVE використовує найновішу технологію Інтернету речей (IoT) (ShipTechnology, 2019). Однак, треба не забувати, що крім переваг, що надають діджитал-рішення в реалізації стратегії компанії, ці рішення можуть нести й ризик кібер-атаки, який необхідно зменшити за рахунок розробки, організації та управління безпекою інформаційних систем. Так, лише за останні декілька років відбулося багато кібер-атак на операційні системи логістичних компаній як CMA CGM, Maersk, DeutscheBahn, MSC Mediterranean Shipping Company та FedEx (Max Wu (2020)). Здебільшого такі атаки виконуються з використанням програм-вимагачів. Однією з останніх компаній, що постраждала від таких кібер-атак була CMA CGM, і лише вчасна організація технічної підтримки дозволила заблокувати розповсюдження шкідливого програмного забезпечення та не дозволити пошкодити всю операційну систему. В той час як в 2017 році Maersk зазнала атаки шкідливого програмного забезпечення NotPetya, яка завдала збитків глобальним мережам компанії Maersk і на кілька тижнів перервала її операції з контейнерних перевезень, що обійшлося компанії приблизно в 300 мільйонів доларів (Mortrans.info, 2020).

Отже, забезпечення безпеки операційних систем в умовах цифрової економіки є один з головних ризиків діджитал-рішень, що використовуються сучасними транспортно-експедиторськими та логістичними компаніями.

#### **Список використаних джерел:**

1. Digital business models in freight. URL: <https://www.adlittle.com/en/DigitalFreight>.
2. Magnus, Chiu (2020). Digital Marketing Strategy for Freight Forwarding Company. URL: <https://bit.ly/3l5sBnP>.
3. IDC Future Scape: Top 10 Predictions for the Future of Innovation. URL: <https://www.idc.com/getdoc.jsp?containerId=prUS48381621>.
4. Marketing Strategy For Freight Forwarding Company URL: <https://welpmagazine.com/marketing-strategy-for-freight-forwarding-company/>.
5. Max, Wu (2020). Cyber attacks on logistics companies: Freight Forwarders, protect your data from ransomware. URL: <https://bit.ly/3CLnIX1>.
6. Hapag-Lloyd unveils IoT-powered real-time container monitoring system. URL: <https://www.ship-technology.com/news/hapag-lloyd-container-monitoring/>

7. На гиганта в сфересу доходства СМА CGM совершена кибератака программ-вымогателей. URL: <https://bit.ly/3xiK4Ox>.

## **АДМІНІСТРУВАННЯ ТА МОНІТОРИНГ КОМП'ЮТЕРНИХ МЕРЕЖ ЯК МЕТОД ВИРІШЕННЯ СУЧАСНИХ ПРОБЛЕМ**

**Христоєв В.О.,**

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти

Навчально-науковий інститут «Каразінський банківський інститут»  
Харківського національного університету ім. В.Н. Каразіна, м. Харків, Україна

**Аксинін Д.С.,**

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти

Навчально-науковий інститут «Каразінський банківський інститут»  
Харківського національного університету ім. В.Н. Каразіна, м. Харків, Україна

**Тарасенко О.П.,**

к.т.н., доцент кафедри ІТММ

Навчально-науковий інститут «Каразінський банківський інститут»  
Харківського національного університету ім. В.Н. Каразіна, м. Харків, Україна

**Вступ.** В наші часи важко уявити своє життя без комп'ютерів та мобільних пристроїв. Через це виникла велика кількість проблем, які потребують нашої уваги та часу. Сьогодні кількість мереж та комп'ютерів в цих мережах обчислюється тисячами, а іноді десятками мільйонів. В корпоративних мережах діяльність користувачів розподілена, проте складні задачі вирішуються групами користувачів. Через це проблеми адміністрування таких систем та контролю ресурсів є актуальними.

Головними цілями моніторингу активності у мережі є контроль роботи, виявлення некоректного використання ресурсів та забезпечення інформаційної безпеки.

Постійний контроль становить основу будь-якої корпоративної мережі, необхідний для її працездатності. Використання спеціалізованого ПЗ допомагає адміністратору виявляти проблемні ділянки та усунути всі недоліки.

Ефективне управління мережі, а також постійне вдосконалення програмного забезпечення, приводить до покращення працездатності, та поліпшенню основних показників діяльності, таких, як витрати ресурсів, оперативність і якість. В результаті, правильний моніторинг мережевої активності є головним параметром діяльності багатьох підприємств.

**Аналіз досліджень та постановка завдання.** Моніторинг трафіку – це важливіше джерело інформації для ефективного управління мережею. В результаті моніторингу трафіку, дані які були отримані беруться до уваги при розподілі ресурсів, плануванні обчислювальних потужностей для виконання

корпоративних додатків, виявленні та локалізації відмов, розв'язанні питань безпеки.

В ході подальшого розвитку мереж передачі даних, зростаючі вимоги до пропускну здатності мережі і розвиток технологій комутації пакетів зумовили швидкий перехід від єдиного середовища передачі, спільно використовуваного усіма вузлами, до сегментованих топологій. Та при цьому весь трафік вже неможливо «побачити» з однієї точки – і для отримання загальної картини необхідно виконувати моніторинг вхідного та вихідного трафіку окремо на кожному комп'ютері, що підключений до корпоративної мережі. Оскільки цей процес вимагає значних витрат обчислювальних потужностей персонального комп'ютера, то це може сповільнити саму роботу всієї системи в цілому.

Очевидним є те, що ефективність моніторингу з використанням аналізаторів мережевого трафіку залежить від топології досліджуваної мережі, її конфігурації, та від набору пристроїв, з яких мережа побудована. У разі виникнення потреби організації спостереження за трафіком у мережі деякої компанії доведеться додавати чи замінювати обладнання та переналаштовувати системи відповідно до нової топології. Додаткові переналаштування необхідно буде зробити після кожної зміни складу та топології мережі, які можуть статися через підключення, відключення, заміну комп'ютерів або мережевої апаратури, або через відмови окремих апаратних елементів. Таким чином, складність задачі організації та підтримки дослідження трафіку зростає разом із зростанням складності структури мереж.

Ось чому нині є актуальною розробка алгоритмів моніторингу для вирішення вище перерахованих проблем і вибір для цього технології, яка вимагала б якомога менших витрат ресурсів комп'ютера, на якому реалізовано спостереження за трафіком.

Метою статті є дослідження принципів та методів адміністрування та моніторингу комп'ютерних мереж з використанням певного програмного забезпечення.

**Результати дослідження.** При роботі в мережі можна виокремити дві головні потреби, це – аналіз і моніторинг.

Моніторинг полягає у зборі інформації про роботу мережі, стан комутаторів, кількість працюючих портів, коректність роботи маршрутизаторів.

На етапі аналізу виконується більш складний процес, який полягає в обробці отриманої інформації на етапі моніторингу. А саме зіставлення отриманої статистики зі статистикою отриманою раніше, формування припущень щодо сповільнення, або некоректності роботи мережі (Інформаційна технологія моніторингу та аналізу трафіку у комп'ютерних мережах, 2021).

Виділимо основні функції моніторингу та аналізу мережевої активності: Аналіз продуктивності; Облік роботи мережі; Управління безпекою ; Обробка помилок.

Головною умовою успішної діяльності підприємства при роботі в мережі є комп'ютерна безпека. Дотримання основних правил дозволить захистити

користувача, від можливих ризиків, таких як використання персональних даних, ураження шкідливою інформацією, або навіть фінансових втрат.

Масове поширення комп'ютерних вірусів та хакерських атак на функціонуючі мережі, стали причинами використання антивірусного програмного забезпечення.

Важливо розуміти, що всі ці вище перелічені ризики, вони багаторазово зростають з кожним днем. Пов'язано це з тим, що розвиток комп'ютерного світу відбувається досить швидко, з кожним днем виникають тисячі нових проблем.

Саме тому в кожному підприємстві, яке пов'язано з роботою мережі, або навіть декількох мереж, необхідні такі люди як адміністратори. Які будуть контролювати інформацію, що передається в мережі, контролювати трафік, та вирішувати проблеми, що можуть виникнути під час праці (Системний адміністратор, 2021).

Розглянемо основні функції та задачі адміністрування мережі: 1) об'єднання комп'ютерів в мережу; 2) розмежування прав користувачів; 3) впровадження антивірусного захисту; 4) управління конфігурацією; 5) облік роботи мережі; 6) управління продуктивністю; 7) встановлення та налаштування програмного забезпечення; 8) підключення та налаштування обладнання; 9) управління безпекою;

На різних підприємствах та в компаніях приведені вище функції можуть змінюватися. Задачі адміністратора поділяються на дві групи: контроль за роботою мережевого устаткування та управління функціонування мережі в цілому (Адміністрування мережі, 2021).

Для того, щоб мінімізувати кількість системних адміністраторів, та полегшити їх працю доволі часто практикують віддалене адміністрування. Для цього використовують спеціальні утиліти, що надають можливість підключатися до мережі через інтернет в реальному часі. Таким чином можна отримати повний контроль над будь-яким ПК, що знаходиться в мережі, перебуваючи де завгодно. Сьогодні існує досить велика кількість утиліт від розробників програмного забезпечення. Відрізняються вони інтерфейсом, може бути консольним або графічним, та набором деяких інструментів (Адмістрування мережі необхідне для забезпечення її ефективної роботи, 2021).

ПЗ для моніторингу мережевої активності – це незамінні помічники системного адміністратора. Вони дозволяють бути в курсі всіх мережевих процесів (Моніторингові програмні продукти).

**Висновки.** Отже, аналізуючи сучасні проблеми, з якими стикаються власники комп'ютерних мереж та їх користувачі, можна сказати, що фокусування на адмініструванні та моніторингу є головною перспективою для покращення та оптимізації роботи КМ.

#### **Список використаних джерел:**

1. Інформаційна технологія моніторингу та аналізу трафіку у комп'ютерних мережах (2021). Відновлено з [https://docplayer.net/71333630-](https://docplayer.net/71333630-687)

Informaciyna-tehnologiya-monitoringu-ta-analizu-trafiku-u-komp-yuternih-  
merezah.html

2. Системний адміністратор. (2021). Вікіпедія. Відновлено з [https://uk.wikipedia.org/wiki/Системний\\_адміністратор](https://uk.wikipedia.org/wiki/Системний_адміністратор)

3. Адміністрування мережі (2021). Відновлено з <https://hi-news.pp.ua/internet/10013-admnstruvannya-merezh-ce-scho-take.html>

4. Адмістрування мережі необхідне для забезпечення її ефективної роботи (2021). Відновлено з [https://studopedia.su/10\\_122752\\_administruvannya-merezhi.html](https://studopedia.su/10_122752_administruvannya-merezhi.html)

5. (Моніторингові програмні продукти (2021). Вікіпедія. Відновлено з [https://uk.wikipedia.org/wiki/Моніторингові\\_програмні\\_продукти](https://uk.wikipedia.org/wiki/Моніторингові_програмні_продукти)

## **ПЕРЕХІД ЕНЕРГЕТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ НА ІНФОРМАЦІЙНО-АНАЛІТИЧНІ СИСТЕМИ В РОБОТІ ТЕХНІЧНИХ АРХІВІВ**

**Чеканова Н.М.,**

к. ф.-м.н., доцент

Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна, м. Харків,  
Україна

**Бредихіна А.Ю.,**

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти

Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна, м. Харків,  
Україна

Мета статті полягає в популяризації моделювання інформаційно-аналітичних систем для впровадження та підтримки управлінських рішень на електроенергетичних підприємствах.

Електроенергетичні підприємства України, за багаторічну роботу накопичили величезні масиви даних технічної документації різного походження. Але працівники підприємства не в змозі повною мірою користуватися цим скарбом, та отримувати від нього реальну віддачу. Складність пошуку технічних документів у архівосховищах (архівосховище - спеціально обладнане приміщення, призначене для зберігання архівних документів (Загорецька О., 2005) на величезних полицях. Зіпсовані часом оригінали. Переплутані та втрачені архівні справи (Справа - документ або сукупність документів, що стосуються одного питання чи напряму діяльності установи або особи і зберігаються в окремій теці (палітурці). (Загорецька О., 2005). Обмежений час доступу до технічної документації. Різноманітність носіїв інформації. І все це невеликий перелік складнощів у роботі паперового технічного архіву.

В сучасній енергетиці лише незначний відсоток підприємств перейшли на



електронний документооборот технічної документації.

Тому критично важливим завданням є оптимізація і оцифрування ведення архівних справ на енергетичних підприємствах.

Зберігання технічних документів у цифровому вигляді допоможе вивести робочий процес на новий рівень і забезпечить доступ до технічної інформації 24/7 365 днів на рік. За допомогою статистики і збору допоміжної інформації буде легко приймати обґрунтовані управлінські рішення щодо капітальних або поточних ремонтів обладнання. Система забезпечить оптимальний та швидкий пошук креслень та інших технічних документів. Електронна форма зберігання документів, суттєво зменшить обсяги сховища. Виключить необхідність чи істотно спростить і здешевить зберігання паперових документів за рахунок наявності електронного архіву (Кукарін О.Б., 2015). Розміщення системи у локальній мережі дозволить одночасно працювати з одним проектом багатьом фахівцям і дасть можливість залишати коментарі до проектів і технічних архівних справ. Статистика і звіти будуть допомагати швидко приймати управлінські рішення. Систематизація і контроль допоможуть навести лад в технічних документах, та виключатимуть дублювання і втрату останніх.

Підприємства які прагнуть працювати з достовірною і швидко доступною інформацією, як правило, активно використовують бази даних, об'єднуючи їх у системи.

Електронний архів технічної документації енергетичного підприємства уявляє собою комплексне програмне рішення, яке можна використовувати у різних напрямках з урахуванням різних цілей.

Система враховує класичні особливості роботи технічного архіву, але в той же час має додатковий функціонал. Стандартизація архівного описування сприяє уніфікації його правил, створенню поряд з традиційними формами передавання інформації (довідниками, каталогами), електронних (комп'ютерних) баз даних. Прийняття єдиних нормативів описування сприятиме на перспективі комп'ютеризації архівної справи на національному рівні. (Калакура, 1998).

Інтерфейс системи інтуїтивно зрозумілий, лаконічний і прозорий. База даних містить основну інформацію про технічний документ та скановану копію документу. Робота системи відбувається в операційній системі Windows, і не потребує додаткового програмного забезпечення.

Головними суб'єктами системи є:

- користувачі технічного архіву, тобто працівники різних підрозділів підприємства;
- архіваріус, який наповнює систему технічними архівними справами і вносить відомості про технічний документ;
- адміністратор системи, який має повний доступ до всіх форм і різних каналів комунікації і може управляти ними.

Швидкість наповнення електронного архіву багато в чому залежить від можливостей підприємства. Щоб підвищити ефективність роботи з

оцифрування архіву, було попередньо оцінено обсяг роботи і вибрано оптимальну стратегію сканування, тобто які документи слід оцифрувати насамперед. Це дало можливість почати користуватися електронним архівом якомога раніше, не чекаючи завершення всієї роботи з оцифрування. На цьому етапі були зібрані зауваження і побажання в роботі системи.

В роботі було проведено аналіз існуючих технологій ведення архівних справ. На основі проведеного аналізу розроблено інформаційно-аналітичну систему для впровадження та підтримки управлінських рішень. Система виконана для функціонування у рамках енергетичного підприємства та направлена на збільшення ефективності в роботі технічного архіву, і зменшення навантаження на архіваріуса. Система на основі баз даних дозволить виробничому персоналу приймати обґрунтовані управлінські рішення і завжди працювати з перевіреною і актуальною технічною документацією.

#### **Список використаних джерел:**

1. Загорецька, О.; Драгомірова, Л.; Кузнецова, Л.; Кулешов, С., д-р іст. наук (керівник розробки); Лозова С.; Маньковський А., канд. екон. наук; Христова Н., канд. іст. наук; Шурубур А., канд. хім. наук (2005) *ДСТУ 2732:2004 Діловодство й архівна справа. Терміни та визначення понять*.
2. Калакура, Я.С. (керівник), Боряк, Г.В., Дубровіна, Л.А., Климова, К.І., Ляхоцький, В.П. (заступник керівника), Матяш, І.Б., Новохатський, К.Є., Папакін, Г.В., Пиріг, Р.Я., Селіверстова, К.Т., Сендик, З.О., Шурубур, К., Щербак, М.Г. (1998) *Архівознавство: Підручник для студентів вищих навчальних закладів України*.
3. Кукарін, О.Б., Грицяк, Н.В. (2015) *Електронний документообіг та захист інформації*.

## **ВПЛИВ СОЦІАЛЬНИХ МЕРЕЖ НА РОЗУМОВІ ЗДІБНОСТІ ТА СПОСІБ ЖИТТЯ ЛЮДИНИ**

**Шалавило О.О.,**

здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

Приватний заклад вищої освіти «IT STEP University», м. Львів, Україна

**Науковий керівник: Калінська О.П.,**

к.п.н., доцент кафедри фундаментальної підготовки

Приватний заклад вищої освіти «IT STEP University», м. Львів, Україна

Сьогодні мало хто може уявити своє життя без соціальних мереж. Вони дають можливість нам завжди залишатись на зв'язку, бути обізнаним в останніх новинах світу, житті наших друзів і не тільки. Але чи не оманливе враження

про користь від цього засобу комунікації? Як соціальні мережі впливають на наше психічне здоров'я та розумові здібності? Чому?

Ще у 2011 році Дарія Кусс та Марк Гріффітс, вчені з Університету Ноттінгема, на основі 43 досліджень в цій галузі визнали залежність від соціальних мереж психічним розладом, який потребує лікування. Також виявили, що надмірне користування соціальними платформами пов'язане з проблемами в спілкуванні, зменшенням кількості живих розмов та погіршенням результатів навчання (Brown, 2018).

У журналі «Computers and Human Behaviour» було опубліковане дослідження в якому розповідається про тривожність користувачів соціальних мереж: люди, які користуються сімома та більше платформами, є в три рази більше занепокоєними, ніж користувачі однієї чи двох платформ або людей, які взагалі не користуються ними. Американський журнал превентивної медицини опублікував дослідження в якому описано, що ті, хто користується соціальними мережами впродовж тривалого часу доби – вдвічі частіше відчувають самотність, їм не вистачає стосунків, час на які забирають соціальні мережі (Brown, 2018).

Також залежність від соціальних мереж зумовлює ще одну проблему: перегляд стрічки новин перед сном. Соціолог Емерсон Сміт, доктор з Університету Південної Кароліни, пояснює, що ввімкнений екран смартфона збиває циркадні ритми, які дають організму інформацію про те, коли йому заснути чи прокинутись. Професорка кафедри психіатрії і поведінки людини Браунівського університета докторка Мері Карскадон стверджує – вночі в людини виробляється мелатонін, а світло від екрана заважає його природньому синтезу: затримується процес засинання, якість сну суттєво погіршується. В майбутньому недосип може спричинити цукровий діабет, ожиріння, серцево-судинні захворювання та рак (Криворучко, 2020).

Та найбільш негативний вплив на сон спричиняє навіть не тривалість сесій користування, а кількість входів у соціальні мережі – це свідчить про постійну потребу переглядати оновлення, про звикання перевіряти наявність сповіщень, щоб їх не пропустити (Brown, 2018).

Проте не лише піддавання спокусі негативно впливає на наш розум. За результатами досліджень видання «The University of Chicago Press» навіть люди, які стримувались від перевірки смартфона, за самої його наявності мали знижений рівень когнітивних можливостей (Ward, Duke, Gneezy, & Bos, , 2021).

Незважаючи на проблеми, які спричиняють соціальні мережі, нажаль, час, який проводять користувачі на цих платформах, лише зростає. На нашу думку, безперервний потік інформації у соціальних мережах не є необхідний для людей, якщо через це ми починаємо жити у віртуальному світі. Переконані, що наведені вище факти будуть поштовхом змінити свій спосіб життя для багатьох людей.

### Список використаних джерел:

1. Brown, J. (2018, January). *What the science suggests so far about the impact of platforms such as Facebook, Twitter or Instagram on your mental well-being*. Retrieved from <https://www.bbc.com/future/article/20180104-is-social-media-bad-for-you-the-evidence-and-the-unknowns>.
2. Криворучко, Л. (2020). *Геть з мого ліжка. Як відмовитися від телефону перед сном*. Retrieved: <https://life.liga.net/istoriyi/article/proch-s-moeu-posteli-kak-otkazatsya-ot-telefona-pered-snom>.
3. Ward, A. F., Duke, K., Gneezy, A. & Bos, M.W. (2021, October). Brain Drain: The Mere Presence of One's Own Smartphone Reduces Available Cognitive Capacity. *Journal of the Association for Consumer Research*. (6)4. Retrieved from <https://www.journals.uchicago.edu/doi/pdfplus/10.1086/691462>.

## ГЛОБАЛІЗАЦІЙНІ АСПЕКТИ ВИКОРИСТАННЯ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА РОЗРОБОК ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ІННОВАЦІЙ В МОРСЬКІЙ ОСВІТІ

**Шелест Т.М.,**

к.е.н., асистент кафедри технологій управління

Київський національний університет імені Тараса Шевченка, м. Київ,  
Україна

**Шелест А.Є.,**

бакалавр судноводіння, третій помічник капітана, м. Київ, Україна

Останнім часом судноплавні компанії переосмислили набір навичок моряка. Високотехнологічні розробки на світовому флоті та дуже вимогливий характер професії моряка допомогли компаніям усвідомити, що в цифровому світі моряку необхідно мати унікальний набір навичок.

Більше того, пандемія 2020 року спричинила кризу зміни екіпажу, тривале перебування на борту, призупинені поїздки та закриття різних навчальних закладів, все це сукупно мало негативний вплив на загальний добробут моряків. З небагатьох позитивних результатів пандемії є ефект прискорення використання нових технологій. У судноплавній галузі це стимулювало використання нових технологій та створило два потоки для майбутніх інновацій:

1. готовність запровадити віддалені процеси в секторі, в якому першочергова увага приділяється втручанням людини;
2. визнання того, що співробітники можуть працювати з будь-якого місця, що є новою нормою.

Судновласники та менеджери можуть використовувати безліч вже існуючих та таких, які використовуються в інших галузях віддалених технологій і отримувати вигоду від здатності людей працювати з будь-якого

місця, щоб створити новий стандарт чистих, інтелектуальних та ефективних перевезень.

2020-і роки та наступні роки – це ера «Five Rs» ( Refuse, Reduce, Reuse, Recycle, Rot ), віддалених технологій, які можна використовувати зараз або які стануть дедалі доступнішими у найближчі кілька років. З автономним судноплавством у будь-якому значному масштабі, що очікує поєднання нормативних вимог, технологій, соціального визнання та економічного обґрунтування, це напрям, у якому рухатиметься більшість морського судноплавства.

Тому використання у навчальних програмах віртуальної реальності для розвитку нових навичок, забезпечення здоров'я екіпажу на борту тощо є необхідним.

Проекти поєднання класичної морської освіти з комп'ютерними технологіями повинні бути скомбіновані таким чином, щоб рівень підготовки став вищим, спектр послуг розширився, а собівартість надання освітніх послуг зменшилася. Саме тому майбутнє морської галузі – за VR-тренажерами. Одним із чинників, який стимулює активне впровадження VR-тренажерів, – це безпека мореплавства. Проекти поєднання класичної морської освіти з комп'ютерними технологіями стають новим етапом у розвитку сучасної морської освіти та забезпечать гнучкість сфери підготовки моряків. Згідно з дослідженнями National Training Laboratories, Basel, Marine, людина, яка вчиться, в середньому запам'ятовує: 10% того, що вона чує; 30% того, що вона бачить і чує; і 75% того, що вона бачить, чує і робить (Власова, Шелест, 2018).

Важливим є вдосконалення дистанційного навчання та запровадженню ефективних технологій змішаного навчання. Сьогодні фахівці галузі дійшли висновку, що дистанційне навчання з використанням змішаних технологій повинно відповідати таким вимогам:

1. поєднання курсу лекцій та одержання конкретних знань із зміщенням вектора на розвиток певних (загальних і фахових) професійних компетентностей;
2. адаптованим до різних рівнів навчання студентів (низький, середній, високий);
3. максимально наближеним до індивідуальних потреб студентів;
4. дистанційні матеріали мають бути доступні не лише 24/7, а й з будь-яких пристроїв (персональний комп'ютер, планшетний комп'ютер, мобільний телефон) та з будь-яких мереж (локальна, глобальна, зокрема супутникова в умовах плавання в морі).

Особлива увага повинна звертатися на удосконалення навчання англійській мові, це пов'язано із специфікою майбутньої професійної діяльності.

На перший план на думку авторів висуваються VR- та AR-технології. Фінансовий бік упровадження інформаційно-комунікаційних інновацій в морській освіті вимагає досить значних витрат, але в результаті виграють всі

стейкхолдери, бо ці витрати забезпечать використання потенціалу існуючих можливостей на глобальному морському ринку. Визначено, що впровадження інформаційно-комунікаційних інновацій в системі підготовки моряків буде активнішим, якщо між навчальними закладами і судноплавними компаніями будуть налагоджені партнерські відносини.

**Список використаних джерел:**

1. The Five Rs: Embrace Remote Technology, Depend on Peopleh. URL: <https://www.maritime-executive.com/features/the-five-rs-embrace-remote-technology-depend-on-people> (дата звернення: 10.11.2021)
2. Власова, В.П., Шелест, Т.М. (2018). Проактивне управління проектами в системі підготовки моряків. Бізнес Інформ. №12. 471-476. URL: [https://www.business-inform.net/export\\_pdf/business-inform-2018-12\\_0-pages-471\\_476.pdf](https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2018-12_0-pages-471_476.pdf) (дата звернення: 12.11.2021)