

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІНЖЕНЕРНИЙ НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ІМ. Ю.М. ПОТЕБНИ  
ЗАПОРІЗЬКОГО НАЦІОНАЛЬНОГО УНІВЕРСИТЕТУ

# **ФОРМУВАННЯ СУЧАСНИХ КОНЦЕПЦІЙ МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЙ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ**

Матеріали міжнародної науково-практичної конференції,  
присвяченої 25-річчю створення кафедри менеджменту  
організацій та управління проектами



Видавничий дім  
«Гельветика»  
2021

УДК 005+005]:004.9  
Ф796

### Рецензенти:

**Олексенко Р. І.** – доктор філософських наук, професор, завідувач кафедри публічного управління і права, Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного (Мелітополь, Україна);

**Череп А. В.** – доктор економічних наук, професор, декан економічного факультету Запорізького національного університету, Академік академії наук вищої освіти (Запоріжжя, Україна)

*Рекомендовано до друку Вченою радою  
Українського державного науково-дослідного інституту «Ресурс»  
(протокол № 10 від 02 серпня 2021 року)*

**Ф796 Формування** сучасних концепцій менеджменту організацій та адміністрування в умовах цифровізації : матеріали міжнародної науково-практичної конференції, присвяченої 25-річчю створення кафедри менеджменту організацій та управління проектами 23–24 вересня 2021 року / ред.-упорядник д.філософ.н., проф. В. Г. Воронкова. Запоріжжя: Видавничий дім «Гельветика», 2021. — 706 с.

ISBN 978-966-992-635-7

Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції «Формування сучасних концепцій менеджменту організацій та адміністрування в умовах цифровізації» при свячено 25-річчю створення кафедри менеджменту організацій та управління проектами. матеріалах конференції висвітлено тези восьми секцій: Історія еволюції менеджменту від класичного до цифрового. 2. Зарубіжний та вітчизняний досвід становлення публічного управління та адміністрування. 3. Розвиток інформаційної економіки, підприємництва та фінансів. 4. Розвиток обліку, аналізу, оподаткування та аудиту. 5. Сучасна інженерія, економіка та менеджмент як невід'ємні складові інноваційно-екологічного та техніко-економічного розвитку промисловості України. 6. Креативні технології цифрової економіки і цифрового менеджменту як чинники сталого розвитку туристичного бізнесу. 7. Промисловий менеджмент як ключовий чинник виходу України з кризи. 8. Стратегічний менеджмент в галузях національної економіки (металургія, будівництво, енергетика, галузеве машинобудування, екологія). 6 секція «Креативні технології цифрової економіки і цифрового менеджменту як чинники сталого розвитку туристичного бізнесу» проходила під егідою програми ЄС Еразмус+, напрям ім. Жана Моне у рамках проекту 620720-EPP-1-2020-1-UA-EPP1MO-MODULE «Диверсифікація сільського туризму через збалансованість та креативність: поширення європейського досвіду в Україні».

Рекомендовано науковцям, викладачам, студентам, аспірантам та магістрантам, усім хто цікавиться проблемами формування сучасних концепцій менеджменту організацій та адміністрування в умовах цифровізації.

УДК 005+005]:004.9

# ЗМІСТ

## СЕКЦІЯ 1 ІСТОРІЯ ЕВОЛЮЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ ВІД КЛАСИЧНОГО ДО ЦИФРОВОГО (модератор : д.ф.н., доц. Нікітенко В.О.)

<b>Баценко Людмила, Галенін Роман</b> АСПЕКТИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ .....	17
<b>Бех Володимир</b> ЦИФРОВІЗАЦІЯ ЯК ПОТРЕБА СТАНОВЛЕННЯ ПЛАНЕТАРНОГО СОЦІАЛЬНОГО ОРГАНІЗМУ .....	21
<b>Білогуб Вячеслав</b> ПРОЕКТ РОЗВИТКУ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ ЯК ЧИННИК СТІЙКОГО ЕКОНОМІЧНОГО ЗРОСТАННЯ .....	26
<b>Білогур Влада</b> СПОРТИВНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ЧИННИК МІНІМІЗАЦІЇ НЕГАТИВНИХ НАСЛІДКІВ ПАНДЕМІЇ COVID-19 .....	30
<b>Болгов Владислав, Ахновська Інна, Ахновський Денис</b> ІСТОРИЧНІ ЕТАПИ РОЗВИТКУ ТЕОРІЇ УПРАВЛІННЯ .....	37
<b>Болтенкова Юлія</b> РОЗРОБКА ЗАХОДІВ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У БАНКУ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ .....	42
<b>Бугайчук Оксана</b> ІННОВАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ЯК УМОВА РЕАЛІЗАЦІЇ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА ТА БІЗНЕСУ .....	48
<b>Зоська Яна, Пустовий Олександр</b> ТРАНСФОРМАЦІЯ МОДЕЛЕЙ СПОЖИВАННЯ УКРАЇНЦІВ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ СУСПІЛЬСТВА .....	55
<b>Катаєв Станіслав</b> СОЦІАЛЬНІ АСПЕКТИ ЦИФРОВІЗАЦІЇ СУСПІЛЬСТВА .....	60
<b>Кіндратець Олена</b> РОЛЬ ЛІДЕРСТВА В УПРАВЛІННІ ОРГАНІЗАЦІЄЮ .....	64

<b>Кириченко Олексій</b> «ЗАФЕЙСБУЧЕНЕ СУСПІЛЬСТВО»: ЯК СОЦІАЛЬНІ МЕРЕЖИ ШТОВХАЮТЬ СВІТ ДО КАТАСТРОФИ . . . . .	72
<b>Козловець Микола</b> КОНЦЕПЦІЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ У СУЧАСНОМУ ФІЛОСОФСЬКОМУ ДИСКУРСІ . . . . .	75
<b>Козачок Ірина</b> ПРИНЦИПИ ТА РЕАЛІЗАЦІЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ В УКРАЇНІ . . . . .	81
<b>Крайнік Олена</b> ІННОВАЦІЙНІ МЕХАНІЗМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ БУДІВЕЛЬНИХ КОМПАНІЙ В УМОВАХ СТАЛОГО РОЗВИТКУ . . . . .	87
<b>Лепський Максим</b> ТЕНДЕНЦІЇ ТА ПЕРСПЕКТИВНІ ПРОТИРІЧЧЯ РОЗВИТКУ МЕНЕДЖМЕНТУ . . . . .	91
<b>Лисенко Світлана</b> ВПЛИВ НАУКИ НА ДОЛЮ ЛЮДСТВА І ПОВСЯКДЕННЕ ЖИТТЯ ЛЮДИНИ У ХХІ СТОРІЧЧІ . . . . .	95
<b>Макешина Юлія</b> НАЙВАЖЛИВІШІ ФІЛОСОФСЬКІ УПРАВЛІНСЬКІ УРОКИ БІЛЛА ГЕЙТСА, ЕНДІ ГРОУВА, СТІВА ДЖОНСА . . . . .	102
<b>Мар'єнко Вікторія</b> КОНЦЕПЦІЯ ІНФОРМАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ . . . . .	108
<b>Могильна Людмила, Славко Валерій</b> УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ: ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ . . . . .	114
<b>Нізамов Олег</b> ІНФОРМАЦІЙНА РЕВОЛЮЦІЯ ЯК ЧИННИК ТРАНСФОРМАЦІЙ ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНОГО СУСПІЛЬСТВА . . . . .	119
<b>Нікітенко Віталіна</b> КРЕАТИВНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ЧИННИК РОЗВИТКУ ТВОРЧОЇ ОСОБИСТОСТІ В УМОВАХ ІННОВАЦІЙНО-ІНФОРМАЦІЙНОГО СУСПІЛЬСТВА . . . . .	123

**Пунченко Олег**

КРЕАТИВНОЕ ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ ОБРАЗОВАНИЯ  
И НАУКИ В ФОРМИРОВАНИИ СТАРТАПА  
КАК ЭЛЕМЕНТА БИЗНЕС-СТРУКТУРЫ ..... 133

**Резанова Наталія**

ЦИФРОВІ ТРАНСФОРМАЦІЇ ЯК ПІДГРУНТЯ  
ІНФОРМАЦІЙНОЇ ЕКОНОМІКИ ..... 140

**Рижова Ірина**

УРБОЕКОЛОГІЯ ЯК НОВИЙ НАУКОВИЙ НАПРЯМОК  
НАУКОВОГО ПІЗНАННЯ ..... 145

**Рижова Ірина, Матвєєва Дар'я**

ГЕОМЕТРІЯ ЯК МЕТОДОЛОГІЧНА ОСНОВА  
ФІРМОВОГО СТИЛЮ ГРАФІЧНОГО ДИЗАЙНУ:  
ПРОПОРЦІЇ І КОМПОЗИЦІЇ ..... 151

**Сергієнко Тетяна**

КОНЦЕПЦІЇ РОЗВИТКУ МІЖНАРОДНОГО  
МЕНЕДЖМЕНТУ В СУЧАСНИХ УМОВАХ ..... 156

**Сергієнко Тетяна, Красюк Златослава**

МІЖНАРОДНІ КОМУНІКАЦІЇ ЯК СКЛАДОВА ЗОВНІШНЬОЇ  
ПОЛІТИКИ СВІТОВИХ АКТОРІВ ..... 161

**Стародубець Вікторія**

УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ В УМОВАХ  
ЦИФРОВІЗАЦІЇ СУСПІЛЬСТВА ..... 165

**Фурсін Олександр,**

КОМУНІКАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ЧИННИК  
ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ  
В УМОВАХ ЦИФРОВОГО СУСПІЛЬСТВА ..... 170

**СЕКЦІЯ 2**

**ЗАРУБІЖНИЙ ТА ВІТЧИЗНЯНИЙ ДОСВІД СТАНОВЛЕННЯ  
ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ**

(модератор: д.н. державного управління, проф. Ажажа М.А.)

**Ажажа Марина**

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ РЕГІОНАЛЬНОГО  
ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ: ІННОВАЦІЇ, ЕКО-СИСТЕМА,  
МІСЦЕВЕ САМОВРЯДУВАННЯ ..... 176

<b>Акула Катерина</b> ЗАРУБІЖНІ МОДЕЛІ МІСЦЕВОГО ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ: ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ І ПРАКТИЧНА РЕАЛІЗАЦІЯ	181
<b>Vabarykina Nadiia</b> IMPACT OF DECENTRALIZATION ON THE FORMATION OF THE PUBLIC ADMINISTRATION MODEL	185
<b>Бутченко Тарас</b> ПРАВО ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОЇ ВЛАСНОСТІ: ПРОБЛЕМА РЕАЛІЗАЦІЇ В ЕПОХУ ЦИФРОВІЗАЦІЇ	189
<b>Горбова Наталя</b> СОЦІАЛЬНА ПОЛІТИКА ДЕРЖАВИ; НОРМАТИВНО-ПРАВОВЕ ОБГРУНТУВАННЯ	192
<b>Капітаненко Наталія, Романова Юлія</b> ЦИФРОВІЗАЦІЯ ЯК ЗАСІБ ЗАПОБІГАННЯ КОРУПЦІЇ У СФЕРІ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ	196
<b>Касьян Олексій</b> ДЕРЖАВНА ПОЛІТИКА В СФЕРІ ПОПЕРЕДЖЕННЯ НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЙ	200
<b>Коваленко Олена</b> ІНСТРУМЕНТИ ОЦІНКИ ЯКОСТІ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ І ДІЯЛЬНОСТІ ЦНАП	204
<b>Коротенко Денис, Ажажа Марина</b> ФОРМУВАННЯ ДІЄВИХ МЕХАНІЗМІВ ПУБЛІЧНОГО РЕГУЛЮВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ГРОМАДИ	210
<b>Лебеденко Ольга</b> ОСОБЛИВОСТІ ЗАСТОСУВАННЯ НОВІТНИХ ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ В СИСТЕМІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я	218
<b>Міхайлов Денис, Ажажа Марина</b> ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПРАВОВИЙ МЕХАНІЗМ РОЗВИТКУ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ	221
<b>Олексенко Роман</b> РОЗРОБКА МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ ОСВІТОЮ ЯК ЧИННИК ПІДВИЩЕННЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ	230

<b>Омельченко Владислав</b> СОЦІАЛЬНІ МЕРЕЖІ В ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ .....	234
<b>Пересада Вікторія</b> ПРАВОВІ МЕХАНІЗМИ ФОРМУВАННЯ ЕКОЛОГІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ДЕРЖАВИ .....	238
<b>Петухов Олександр, Ажжжа Марина</b> РОЗРОБКА ЗАХОДІВ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ ВІЙСЬКОВИХ КОМІСАРІАТИВ В СУЧАСНИХ УМОВАХ .....	241
<b>Полякова Надія</b> ПУБЛІЧНЕ РЕГУЛЮВАННЯ РОЗВИТКУ ТРУДОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ .....	249
<b>Семенова Світлана, Ажжжа Марина</b> ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ .....	254
<b>Скворець Володимир</b> ДОЛЕАНАЛІТИКА ЯК НАПРЯМ НАУКОВОГО ДОСЛІДЖЕННЯ СОЦІАЛЬНОГО УПРАВЛІННЯ .....	258
<b>Шавлак Марина</b> СУТНІСТЬ ТА ЗМІСТ ПОНЯТТЯ «ДЕРЖАВНО-ПРИВАТНЕ ПАРТНЕРСТВО В СФЕРІ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ» .....	264
<b>Шарапова Тетяна,</b> ВПЛИВ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ НА РОЗВИТОК ОСВІТИ ТА ЇЇ ТРАНСФОРМАЦІЯ НА СУЧАСНОМУ ЕТАПІ .....	271

**СЕКЦІЯ 3**  
**РОЗВИТОК ІНФОРМАЦІЙНОЇ ЕКОНОМІКИ,**  
**ПІДПРИЄМНИЦТВА ТА ФІНАНСІВ**  
(модератор: д.е.н., проф. Глущевський В.В.)

<b>Ахмедзянова Анастасія, Линенко Андрій</b> УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕНТНИМ РИЗИКОМ У БАНКІВСЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ .....	280
<b>Глущевський В'ячеслав, Січкоріз Анастасія,</b> <b>Шепелева Ганна</b> ІНФОРМАЦІЙНА ЕКОНОМІКА ТА ВИЩА ОСВІТА; МІСЦЕ І РОЛЬ DATA SCIENCE У ПІДГОТОВЦІ МАЙБУТНІХ ФАХІВЦІВ З АНАЛІЗУ «ВЕЛИКИХ ДАНИХ» .....	285

<b>Глуцевський В'ячеслав, Комазов Павло</b> МІСЦЕ І РОЛЬ ЕКОНОМЕТРИЧНИХ МЕТОДІВ У ПРИКЛАДНИХ ЗАДАЧАХ МОДЕЛЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ . . . . .	292
<b>Глуцевський В'ячеслав, Хорошун Вікторія</b> ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ НА БАЗІ ПРИКЛАДНИХ ЕКОНОМЕТРИЧНИХ МЕТОДІВ І МОДЕЛЕЙ ЕКОНОМІЧНОГО АНАЛІЗУ РИНКОВИХ ПРОЦЕСІВ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ . . . . .	301
<b>Дебелий Владислав, Дробишева Олена</b> КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ РОБОЧОЇ СИЛИ В УКРАЇНІ . . . . .	306
<b>Долінський Леонід</b> АКТУАЛЬНІ ПИТАННЯ РОЗВИТКУ ФІНАНСОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ В УКРАЇНІ . . . . .	311
<b>Дробишева Олена</b> ПРІОРИТЕТИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА В УКРАЇНІ . . . . .	317
<b>Золотько Костянтин, Коваленко Олена</b> МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ ОБОРОТНИМИ АКТИВАМИ . . . . .	324
<b>Івахненко Єлизавета, Дробишева Олена</b> ПРОБЛЕМИ ВІДТВОРЕННЯ РОБОЧОЇ СИЛИ В УКРАЇНІ . . . . .	328
<b>Клопов Іван</b> ІНТЕРНЕТ ПОВЕДІНКИ (ІоВ) – НОВІ ТЕХНОЛОГІЇ БІЗНЕС АНАЛІЗУ . . . . .	333
<b>Комазов Павло</b> ОСОБЛИВОСТІ ІНФОРМАЦІЙНОЇ ЕКОНОМІКИ В СУЧАСНИХ УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ . . . . .	339
<b>Ляшенко Дмитро, Коваленко Олена</b> ВИДИ ІНВЕСТИЦІЙНИХ РИЗИКІВ . . . . .	344
<b>Меліхов Євгеній, Міхайлуца Олена</b> ВИКОРИСТАННЯ FULL-STACK РОЗРОБКИ САЙТУ НА ТЕХНОЛОГІЇ ASP.NET ЯК НЕВІД'ЄМНА СКЛАДОВА ТЕХНІКО-ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ ПРОМИСЛОВОСТІ УКРАЇНИ . . . . .	349



<b>Мержинський Євгеній, Петухова Ольга</b> РОЗРОБКА ТИПОВОЇ АРХІТЕКТУРИ СНАТВОТ-ТЕХНОЛОГІЇ . . . . .	353
<b>Петенко Ігор, Метеленко Наталія</b> СУТНІСТЬ, ФУНКЦІЇ ТА ПРИНЦИПИ СТВОРЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ ПІДПРИЄМСТВА . . . . .	359
<b>Хорошун Вікторія, Глущевський В'ячеслав</b> ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ІНФОРМАЦІЙНОЇ ЕКОНОМІКИ . . . . .	364
<b>Яришко Олена</b> БЮДЖЕТНІ ВИДАТКИ УКРАЇНИ ТА ПОЛЬЩІ В СУЧАСНИХ УМОВАХ . . . . .	368

**СЕКЦІЯ 4**  
**РОЗВИТОК ОБЛІКУ, АНАЛІЗУ,**  
**ОПОДАТКУВАННЯ ТА АУДИТУ**  
(модератор: д.е.н., проф. Меліхова Т.О.)

<b>Бусилкова А.В.</b> ДОКУМЕНТУВАННЯ ТА ОБЛІК РОЗРАХУНКІВ З ПІДЗВІТНИМИ ОСОБАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «ЮВЕЛІРНА ГРУПА УКРАЇНИ» . . . . .	374
<b>Вертепна Катерина,</b> ВИДИ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ СУДОВОГО ЕКСПЕРТА У КРИМІНАЛЬНОМУ ПРОВАДЖЕННІ . . . . .	379
<b>Лещенко Анатолій, Линенко Андрій</b> СПЕЦИФІКА ДІАГНОСТИКИ ФІНАНСОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА . . . . .	382
<b>Масленнікова Іветта, Меліхова Тетяна</b> ОСОБЛИВОСТІ ОБЛІКУ ТА АУДИТУ ТОВАРІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ . . . . .	386
<b>Нестеренко Анастасія, Меліхова Тетяна</b> ОСОБЛИВОСТІ ЕКОЛОГІЧНОГО ОПОДАТКУВАННЯ В УКРАЇНІ: РОЗВИТОК ЙОГО ОБЛІКУ ТА АУДИТУ . . . . .	389
<b>Потоцька Діана</b> МОДЕРНІЗАЦІЯ БУХГАЛТЕРСЬКОГО ОБЛІКУ, АУДИТУ, ОПОДАТКУВАННЯ . . . . .	394

**Чакалова Наталія**

ПЕРВИННИЙ ОБЛІК: ЕЛЕМЕНТИ КОНТРОЛЮ  
ТА УНІФІКАЦІЇ В КОНТЕКСТІ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ . 400

## СЕКЦІЯ 5

### СУЧАСНА ІНЖЕНЕРІЯ, ЕКОНОМІКА ТА МЕНЕДЖМЕНТ ЯК НЕВІД'ЄМНІ СКЛАДОВІ ІННОВАЦІЙНО-ЕКОЛОГІЧНОГО ТА ТЕХНІКО-ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ ПРОМИСЛОВОСТІ УКРАЇНИ (модератор: д.е.н., проф. Метеленко Н.Г.)

**Анін Віктор, Метеленко Наталя, Пастухова Сусанна**

ІННОВАЦІЇ НА ПІДПРИЄМСТВАХ БУДІВЕЛЬНОЇ ГАЛУЗІ  
УКРАЇНИ: ПРОЄКТУВАННЯ, ІНФОРМАЦІЙНЕ  
МОДЕЛЮВАННЯ, ТЕХНОЛОГІЧНИЙ ПРОРИВ . . . . . 404

**Арутюнян Ірина, Арутюнян Євген**

ТЕОРЕТИЧНЕ ОБГРУНТУВАННЯ ПРОБЛЕМАТИКИ  
УЩІЛЬНЕННЯ МІСЬКОЇ ЗАБУДОВИ . . . . . 410

**Афонов Роман**

ДИНАМІЧНІСТЬ СКЛАДОВИХ ЕКОНОМІЧНОГО  
МЕХАНІЗМУ РЕГУЛЮВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ  
ТА РОЗВИТКУ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА . . . . . 415

**Баценко Людмила, Галенін Роман**

СТРАТЕГІЧНІ БІЗНЕС-ПРОЦЕСИ  
МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ . . . . . 418

**Довбня Світлана, Гуро Наталя**

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОЇ УПРАВЛІНСЬКОЇ  
ДІАГНОСТИКИ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА . . . . . 422

**Єрьоменко Ю.**

ЕКОЛОГІЧНА ІНФРАСТРУКТУРА ТЕРИТОРІАЛЬНИХ  
ГРОМАД ЯК ПЕРСПЕКТИВНИЙ НАПРЯМ РОЗВИТКУ  
СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ . . . . . 428

**Клопов Іван**

ІНТЕРНЕТ РЕЧЕЙ (IoT):  
СУЧАСНИЙ СТАН ТА НАПРЯМИ РОЗВИТКУ . . . . . 432

**Коверга Сергій, Храпкіна Валентина**

УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ  
ІННОВАЦІЙНО-ІНВЕСТИЦІЙНИХ ПРОЄКТІВ ПІДПРИЄМСТВА . 436

<b>Коритько Тетяна, Крук Олена</b> ВПЛИВ ЦИФРОВІЗАЦІЇ НА РОЗВИТОК ТЕРИТОРІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИХ СИСТЕМ .....	440
<b>Макушинська Ганна, Рябченко Наталія</b> ФІНАНСОВА СКЛАДОВА У СИСТЕМІ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА .....	445
<b>Маркусенко Марина</b> КОНЦЕПЦІЯ ФОРМИРОВАНИЯ СТРАТЕГИИ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ВАЛЮТНОЙ ПОЛИТИКИ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВИЗАЦИИ ЭКОНОМИКИ .....	449
<b>Метеленко Наталя, Кузьмічов Юрій</b> ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА .....	456
<b>Метеленко Наталя, Степанова Олена</b> МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ВИЗНАЧЕННЯ ФІНАНСОВОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА .....	461
<b>Метеленко Наталя, Філоненко Наталія</b> ФІНАНСОВА СТІЙКІСТЬ В СИСТЕМІ ПРОМИСЛОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ .....	466
<b>Огренич Юлія, Матвієнко Данило</b> АДАПТАЦІЯ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ ДО COVID-19 ЧЕРЕЗ ВДОСКОНАЛЕННЯ ПОДАТКОВОЇ СИСТЕМИ .....	471
<b>Огренич Юлія, Котухов Дмитро</b> НАПРЯМКИ ПІДВИЩЕННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ПРИВАБЛИВОСТІ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ ..	476
<b>Паршин Юрій, Паршина Маргарита,</b> СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ РОЗВИТОК КРАЇН В УМОВАХ МІЖНАРОДНИХ КОНФЛІКТІВ .....	482
<b>Паршина Олена, Паршина Маргарита</b> ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ІНФОРМАЦІЙНОЇ БЕЗПЕКИ В УМОВАХ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ ЕКОНОМІКИ .....	486
<b>Пасиницкий Дмитрий, Бубен Виктория,</b> <b>Телюк Виктория</b> ИННОВАЦИОННЫЕ ПУТИ РИСК-МЕНЕДЖМЕНТА В БАНКОВСКОЙ СИСТЕМЕ .....	490

**Петенко Ігор**

УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ ПІДПРИЄМСТВА ЯК НЕВІД'ЄМНА  
СКЛАДОВА ЙОГО ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ . . . . . 496

**Попова Алла**

ЕФЕКТИВНІСТЬ ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ  
ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА  
В КОНТЕКСТІ ФІНАНСОВОЇ БЕЗПЕКИ . . . . . 501

**Сіліна Ірина**

СУЧАСНІ МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ  
ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ . . . . . 505

**Сіліна Ірина, Хміль Євген**

СИСТЕМИ ФІНАНСОВИХ КОЕФІЦІЕНТІВ ТА ЇХ ВИКОРИСТАННЯ  
В УПРАВЛІННІ ФІНАНСОВИМ СТАНОМ  
ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА . . . . . 509

**Шапуров Олександр**

ФЛЕКСИБІЛІЗАЦІЯ ПРОЦЕСІВ ЦІНОУТВОРЕННЯ  
НА ЕНЕРГЕТИЧНОМУ РИНКУ  
ЧЕРЕЗ ПРИЗМУ ІСТОРИЧНОГО ПІДХОДУ . . . . . 514

**Шапуров Олександр, Шапурова Олена,**

СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ РИНКУ НАНОТЕХНОЛОГІЇ  
В ЕЛЕКТРОНІЦІ ТА ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ:  
МАРКЕТИНГОВИЙ АСПЕКТ . . . . . 519

**СЕКЦІЯ 6**

**КРЕАТИВНІ ТЕХНОЛОГІЇ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ  
І ЦИФРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ЯК ЧИННИКИ СТАЛОГО  
РОЗВИТКУ ТУРИСТИЧНОГО БІЗНЕСУ**

(модератор: д.ф.н., проф. Воронкова в. Г.)

**Андрюкайтене Регина**

РАЗВИТИЕ ТУРИЗМА В ЛИТВЕ:  
СМЯГЧЕНИЕ ПОСЛЕДСТВИЙ В ЦЕЛЯХ УДОВЛЕТВОРЕНИЯ  
РАЗЛИЧНЫХ ПОТРЕБНОСТЕЙ  
И ВОСПРОИЗВЕДЕНИЕ ПЕРЕДОВОЙ ПРАКТИКИ . . . . . 523

**Безкоровайна Лариса, Пиптюк Павло, Парій Світлана**

ОРГАНІЗАЦІЯ РЕКРЕАЦІЙНИХ ПОСЛУГ: ПРОЄКТУВАННЯ  
ТУРИСТИЧНОГО ПРОДУКТУ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ  
ТА ЦИФРОВІЗАЦІЇ ІНФРАСТРУКТУРИ ТУРИЗМУ . . . . . 531

<b><i>Berenyte Kamile</i></b> THE ROLE OF SOCIAL NETWORKS IN TOURISM ORGANIZATIONS COMMUNICATION FROM A CUSTOMER PERSPECTIVE .....	534
<b><i>Венгерська Наталя, Безкоровайна Лариса, Воронкова Валентина</i></b> КОРПОРАТИВНЕ УПРАВЛІННЯ В ІНДУСТРІЇ ТУРИЗМУ ТА ГОСТИННОСТІ: БІЗНЕС-ЕТИКА, СТРАТЕГІЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ .....	538
<b><i>Ūsas Antanas, Minang Alex</i></b> USING SOCIAL MEDIA PLATFORMS FOR SPORT TOURISM FAN ENGAGEMENT .....	541
<b><i>Ніколайчук Тетяна</i></b> ЦИФРОВІЗАЦІЯ ПОСЛУГ ВРАЖЕНЬ, ЯК ІНСТРУМЕНТ РОЗВИТКУ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УМОВАХ СОЦІАЛЬНО-ПАНДЕМІЧНИХ ОБМЕЖЕНЬ .....	547
<b><i>Perkumienė Dalia, Pranskūnienė Rasa</i></b> RIGHT TO CLEAN ENVIRONMENT AS THE CHALLENGES FOR TOURISM .....	554
<b><i>Perkumienė Dalia, Beriozovas Olegas, Švagždienė Biruta</i></b> PROBLEMS OF LEGAL REGULATION AND CHALLENGES OF THE EVALUATION OF DISABLED TOURISM .....	558
<b><i>Тюріна Діна</i></b> ФОРМУВАННЯ СУЧАСНОЇ СИСТЕМИ СТАТИСТИЧНОГО ОБЛІКУ В СФЕРІ ТУРИЗМУ .....	565
<b><i>Череп Алла, Воронкова Валентина, Андрюкайтене Регіна, Череп Олександр</i></b> НАПРЯМИ ВІДНОВЛЕННЯ ТУРИСТИЧНОГО СЕКТОРУ ТА ЙОГО ПЕРЕТВОРЕННЯ НА ВИСОКОЕФЕКТИВНУ ГАЛУЗЬ СТАЛОГО РОЗВИТКУ У КОНТЕКСТІ ЄВРОПЕЙСЬКОЇ ПАРАДИГМИ .....	570
<b><i>Svagzdienė Biruta, Jasinskas Edmundas, Šimanavicius Arturas</i></b> MANAGEMENT OF TOURISM ORGANIZATIONS: PLANNING, ORGANIZATION, LEADERSHIP .....	579

**СЕКЦІЯ 7**  
**ПРОМИСЛОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ**  
**ЯК КЛЮЧОВИЙ ЧИННИК ВИХОДУ УКРАЇНИ З КРИЗИ**  
(модератор: к.е.н., доц. Мороз О. С.)

<b>Білий Захар, Венгер Ольга</b> МЕХАНІЗМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ НАБОРУ І ВІДБОРУ ПЕРСОНАЛУ В СУЧАСНИХ УМОВАХ .....	586
<b>Васько Роман, Венгер Ольга</b> ФОРМУВАННЯ ПРОФЕСІЙНОЇ ЕТИКИ ЯК ЧИННИК УДОСКОНАЛЕННЯ АДМІНІСТРАТИВНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ .....	589
<b>Венгер Ольга</b> ПІДВИЩЕННЯ ЯКОСТІ НАДАННЯ СОЦІАЛЬНИХ ПОСЛУГ В СИСТЕМІ МАРКЕТИНГУ .....	593
<b>Гаврилюк Кирил, Венгер Ольга</b> МЕХАНІЗМИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ РИНКУ .....	597
<b>Голоднюк Олександр, Венгер Ольга</b> НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ В УМОВАХ КРИЗИ ТА НЕСТАБІЛЬНОСТІ .....	601
<b>Кононенко Єлизавета, Кононенко Микола</b> УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ З ІНКОРПОРОВАНИМ МЕХАНІЗМОМ КОНТРОЛІНГУ .....	606
<b>Крючков Сергій, Венгер Ольга</b> НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ АДМІНІСТРАТИВНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА ПІДПРИЄМСТВІ В СУЧАСНИХ УМОВАХ .....	610
<b>Мороз Олег</b> УПРАВЛІННЯ БІЗНЕСОМ НА ЗАСАДАХ ПРОМИСЛОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ЯК ЧИННИК РОЗВ'ЯЗАННЯ КРИЗОВИХ ПРОБЛЕМ .....	614
<b>Омельчак Дмитро, Венгер Ольга</b> РОЗРОБКА СТРАТЕГІЇ ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ У СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ .....	622

<b>Сорокіна Олександра</b> ТРАНСФОРМАЦІЯ СИСТЕМИ ВІДНОСИН ТРАДИЦІЙНІ VS КРЕАТИВНІ СЕКТОРИ ЕКОНОМІКИ В УКРАЇНІ ПІД ЧАС ПАНДЕМІЇ COVID 2019–2021	626
<b>Сорокіна Олександра, Прокопов Володимир</b> ЕМОЦІЙНИЙ ІНТЕЛЕКТ В ДІЯЛЬНОСТІ ПРИВАТНИХ ПІДПРИЄМСТВ	631
<b>Стасюк Евеліна, Венгер Ольга</b> УДОСКОНАЛЕННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ	636
<b>Тесленко Тетяна, Романко Олег</b> ВИРОБНИЧА СИСТЕМА «ТОЙОТИ» ЯК ФУНДАМЕНТ РУХУ ЗА ОЩАДЛИВЕ МИСЛЕННЯ І ОЩАДЛИВЕ ВИРОБНИЦТВО	641
<b>Яценко Артем, Венгер Ольга</b> МОДЕЛЬ ЗБАЛАНСОВАНОГО СТАБІЛЬНОГО РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЇ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ	646

## СЕКЦІЯ 8

### СТРАТЕГІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ В ГАЛУЗЯХ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ (МЕТАЛУРГІЯ, БУДІВНИЦТВО, ЕНЕРГЕТИКА, ГАЛУЗЕВЕ МАШИНОБУДУВАННЯ, ЕКОЛОГІЯ)

(модератор: д.т.н., проф. Банах В.А.)

<b>Барабаш Олена, Белоконь Каріна</b> ВИБІР УПРАВЛІНСЬКОГО ПІДХОДУ ПІД ЧАС ВПРОВАДЖЕННЯ ТА ДЛЯ ЕФЕКТИВНОГО ФУНКЦІОНУВАННЯ СИСТЕМИ ЕКОЛОГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ	651
<b>Воденнікова Оксана</b> СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ ТА ПРОБЛЕМИ УНІВЕРСИТЕТСЬКОЇ ОСВІТИ В УКРАЇНІ	656
<b>Коваленко Віктор, Лапікова Олеся</b> РОЗРОБКА ПРИСТРОЮ ДЛЯ ІНТЕНСИФІКАЦІЇ ПРОЦЕСУ УТВОРЕННЯ ГАЗУ В БІОРЕАКТОРІ	663
<b>Коваленко Максим</b> ПРОБЛЕМАТИКА ПОСТАНОВКИ ЗАДАЧІ З ДОДАТКОВИХ ВИТРАТ, ЩО ВИНИКАЮТЬ В РЕЗУЛЬТАТІ ВПЛИВУ РІЗНИХ ФАКТОРІВ ПРИ ПОСТАЧАННІ МАТЕРІАЛЬНИХ РЕСУРСІВ ДО ОБ'ЄКТУ БУДІВНИЦТВА	666

**Куріс Юрій**

ОСОБЛИВОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ТЕХНОЛОГІЧНОГО  
МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПРОМИСЛОВОМУ ПІДПРИЄМСТВІ  
ЯК МЕХАНІЗМ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ГАЛУЗІ . . . . . 671

**Манідіна Євгенія**

ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ БЕЗПЕКИ ТЕХНОЛОГІЧНИХ  
ПРОЦЕСІВ ТА ОБЛАДНАННЯ  
ПІД ЧАС ПРОЄКТУВАННЯ МЕТАЛУРГІЙНИХ ЦЕХІВ . . . . . 675

**Saikov Danylo**

LOGOCENTRIC PARADIGM OF EVOLUTIONARY MODELING  
IMPLEMENTATION IN LOCUS OF CONSTRUCTION  
PRODUCTION OPTIMISATION . . . . . 679

**Saikov danylo**

LINGUISTIC AND COMMUNICATIVE PRINCIPLES  
FOR THE ADMINISTRATIVE APPARATUS FORMATION  
IN CONTEXT OF THE FOREIGN COMPANIES MANAGEMENT . . . 684

**Тарасов Вячеслав, Румянцев Владислав,**

**Матяшева Оксана**

ВИЗНАЧЕННЯ ЗАСОБІВ ПІДВИЩЕННЯ ПРОДУКТИВНОСТІ  
ПРАЦІ НА МЕТАЛУРГІЙНОМУ ВИРОБНИЦТВІ  
ІЗ ЗНАЧНИМИ ТЕПЛОВИДІЛЕННЯМИ . . . . . 689

**Чейлитко Андрій, Ільїн Сергій, Єрофєєва Аліна,**

**Чижов Сергій,**

ЕНЕРГЕТИЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ В ІНЖЕНЕРІЇ . . . . . 696



**СЕКЦІЯ 1**  
**Історія еволюції менеджменту**  
**від класичного до цифрового**  
**(модератор : д.ф.н., доц. Нікітенко В.О.)**

УДК 658:005.21]:004

***Баценко Людмила,***  
кандидат економічних наук, доцент  
lbatsenko@yahoo.com  
ORCID <https://orcid.org/0000-0003-2859-4448>  
Сумський національний аграрний університет  
(Суми, Україна)

***Галенін Роман,***  
кандидат економічних наук, доцент  
rgalenin@gmail.com  
ORCID <https://orcid.org/0000-0002-0609-0102>  
Міжнародний економічний університет  
(Суми, Україна)

**АСПЕКТИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ**  
**ОРГАНІЗАЦІЇ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ**  
**ТРАНСФОРМАЦІЇ**

Процес глобалізації характеризується динамізмом, урахуванням індивідуальних запитів клієнтів, інтенсифікацією конкуренції.

Цифровізація економіки значно впливає на розвиток підприємств. Організації, які будуть не здатні адаптуватися до особливостей формування цифрової економіки, стануть не конкурентоздатними. Основна конкурентна перевага, пов'язана із здійсненням цифровізації, забезпечується за рахунок індивідуалізації товарів

і послуг, запропонованих клієнтам відповідно до їх запитів без істотного зростання витрат.

Цифрові технології здатні докорінно змінити особливості функціонування цілих галузей і ведуть до руйнування традиційних кордонів між підприємствами. Вони також викликають зниження відмінностей між товарами і послугами. Представники молодого покоління широко використовують смартфони не тільки для спілкування, але і для здійснення покупок. Якщо раніше значна частина інформації передавалася за допомогою текстів, то зараз все ширше використовуються візуальні образи. Створення і розвиток соціальних мереж істотно змінило способи комунікації між людьми. Зниження вартості створення і передачі інформації забезпечує широкий доступ до великих обсягів даних, що сприяє ефективному прийняттю рішень споживачами.

Очевидно, що значні зміни в навколишньому середовищі організацій вимагають істотних коригувань в їх управлінні. Так як клієнти є в даний час одним з найбільш цінних активів компаній, необхідною стала цифровізація відносин з ними. Таким чином однією з умов підвищення конкурентоспроможності підприємства для підвищення цінності, яка створюється для клієнтів і поліпшує споживчий досвід стала цифровізація бізнесу. Однією з цілей повинно стати забезпечення позитивних відгуків клієнтів в соціальних мережах. При цьому необхідно враховувати життєву вартість клієнта. Для визначення набору ключових індикаторів може використовуватися такий інструмент, як система збалансованих показників.

Важливим завданням повинно стати підвищення задоволеності клієнтів. Зарубіжний досвід показує, що підвищення задоволеності веде до зростання лояльності споживачів, а це, в свою чергу, викликає значне поліпшення фінансових результатів.

Необхідно виділити наступні аспекти, що характеризують діяльність підприємства в умовах цифровізації.

1. Все більше число сучасних продуктів створює значні обсяги даних, які можуть передаватися фірмі-виробнику через інтернет.

Розвиток штучного інтелекту дозволяє аналізувати великі обсяги даних, що створює передумови для розробки нових продуктів і послуг, а також для вдосконалення існуючих товарів.

2. Для врахування індивідуальних запитів клієнтів широко використовується збірка товарів з різних модулів, що істотно скорочує витрати. Швидкими темпами розвивається інтернет речей, коли товари мають відповідний рівень інтелекту і здатні взаємодіяти між собою, а також приймати рішення в інтересах клієнта.

3. Цифрові технології здатні значно поліпшити бізнес – процеси.

4. У багатьох випадках персонал підприємства отримує можливість працювати дистанційно.

5. Так як формування нових компетенцій вимагає значних витрат, пов'язаних з високим фінансовим ризиком, і, що більш важливо, значних витрат часу, то багато підприємств широко використовують аутсорсинг. Одним з напрямків аутсорсингу є хмарні технології, що дозволяє швидко отримувати необхідні ресурси з мінімальними витратами.

Цифровізація докорінно змінює взаємини між окремими підприємствами. Необхідно виділити дві протилежні тенденції. З одного боку посилюється спеціалізація підприємств в зв'язку з проведенням наукових досліджень, а з іншого боку має місце ускладнення товарів і послуг. Таким чином, стає малоймовірним, що одна компанія зможе створити всі елементи товару, які потрібні клієнтам. Стає необхідним формування мережі створення цінності, в якій часто беруть участь тисячі підприємств.

Успіх на сучасному ринку в умовах цифровізації вимагає наявності широко відомого бренду, великого обсягу лояльних клієнтів і, в більшості випадків, володіння правами на інтелектуальну власність. Як правило, в подібній мережі створення цінності є фірма – координатор, що встановлює правила взаємодії між підприємствами, а також необхідні стандарти. Найчастіше набором подібних властивостей може мати тільки велике підприємство.

Іншою важливою складовою є наявність у подібній компанії необхідної організаційної культури і стратегічного бачення. Очевидно, що однією з найважливіших компетенцій фірми – координатора має стати вміння встановлювати і підтримувати довгострокові взаємовигідні відносини з партнерами. Найчастіше для такої компанії доцільним є відмова від використання своїх товарів і послуг на користь партнерів. Рівень централізації в мережі створення цінності повинен бути розумним. Якщо стандарти будуть дуже жорсткими, то багато підприємств відмовляться взаємодіяти. Зайвий лібералізм може привести до уповільнення темпів розвитку і погіршення обслуговування клієнтів. В умовах цифрової економіки одна і та ж компанія часто є учасником декількох мереж створення цінності.

Звичайно, відмова від впровадження нових цифрових технологій неминуче призведе до зниження конкурентоспроможності. Однак успіх радикальних технологічних змін можливий лише в разі формування ефективної стратегії розвитку підприємства. Цілий ряд компаній вважають, що у них є цифрова стратегія, так як вони вже створили основні елементи необхідної інфраструктури і застосовують нове програмне забезпечення. Однак успішна цифровізація, крім того, потребує докорінних змін у відносинах із споживачами. Рівень спеціалізації сучасних підприємств настільки високий, що затримка в роботі одного з постачальників може привести до невдоволення клієнтів. Необхідні підприємству цифрові технології можуть бути створені як усередині фірми, так і спеціалізованими зовнішніми партнерами.

Стратегія цифрових рішень ставить собі за мету створення інформаційно-інтенсивних товарів і послуг, які забезпечать більш високу цінність для споживачів. Створення бізнес – платформ ефективна в сучасних умовах, так як фізичні і юридичні особи все частіше взаємодіють між собою через мережу Інтернет, адже держава досі не створила необхідну інфраструктуру для ефективного регулювання даних відносин. Цифрові бізнес платформи – це багатофункціональні електронні майданчики, призначені для

взаємовигідної взаємодії між її учасниками в режимі віддаленого доступу. Фактично бізнес-платформи здійснюють регулювання взаємовідносин між постачальниками, споживачами та державою, визначаючи правила їх взаємодії між собою.

### **Список використаних джерел**

1. Govindarajan V., Immelt J. R. The Only Way Manufacturers Can Survive// MIT Sloan Management Review. 2019. Vol. 60, № 3, pp. 24–33
2. Цифровые платформы [Электронный ресурс] // Презентация Галагана Д.А. – Режим доступу: [https://filearchive.cnews.ru/img/files/2018/12/03/1\\_galagannovaya.pdf](https://filearchive.cnews.ru/img/files/2018/12/03/1_galagannovaya.pdf). (Дата доступу: 20.08.2021).

**УДК 316.32:004**

**Бех Володимир,**  
доктор філософських наук, професор,  
завідувач кафедри управління,  
інформаційно-аналітичної діяльності та євроінтеграції  
E-mail: [bvp51@ukr.net](mailto:bvp51@ukr.net)  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-7432-3775>  
Національний педагогічний університет  
імені М. П. Драгоманова,  
(Київ, Україна)

## **ЦИФРОВІЗАЦІЯ ЯК ПОТРЕБА СТАНОВЛЕННЯ ПЛАНЕТАРНОГО СОЦІАЛЬНОГО ОРГАНІЗМУ**

Інформаційна доба швидко вступає у свої права. Її приход обумовлений остаточним завершенням життєвого циклу індустріальної цивілізації. Вона «приступила» до своїх обов'язків з кінця ХХ ст. За останні п'ятдесят років новий життєустрій світової спільноти вже заявив про себе у повному обсязі. Людина усе помітніше стає немічною перед соціальним світом, що сама ж і породжує. Однак, машинам довіряти рано управління планетарним життям.

Нам ні в якому разі ще не можна втрачати пріоритет у визначенні стратегічних орієнтирів соціального розвитку на фоні бурного розвитку штучного інтелекту.

Джерелом визрівання нової організаційної структури зі своїми атрибутивними властивостями, а саме потребою у цифровізації управління соціальним розвитком, є інтенсивна інтелектуалізація планетарного світу. Вона, інтелектуалізація, як геологічний процес, має власну специфіку і її не спинити. Її сутність полягає у тому, що змінюючи вид знання з наукового на методологічне, яким вона нині оперує, світова спільнота піднімається по шкалі еволюції, постійно змінюючи у бік ускладнення типу цивілізаційного світоустрою.

При цьому вона, по-перше, ускладнює засоби отримання інтелектуальної енергії, механізми накопичення, обробки, збереження, передачі і використання інтелектуальної енергії людиною. Якщо раніше, тобто на стадії працивілізації, інтелект використовував мову, як засіб впливу на планетарний світ, то на етапі аграрної цивілізації – це була письменність, на індустріальному етапі – бібліотеки, музеї, інформаційні банки і мережі, то сьогодні мова йде про створення розумного середовища, а попереду планетарне людство чекає вступ до ноосфери.

По-друге, інтелектуалізація планетарного світу відбувається двома шляхами: спочатку зміни відбуваються у структурі особистості людини, а потім вона змінює зовнішнє середовище шляхом породження нового типу суспільства з новими вимогами до робочої сили і власною моделлю модернізації матеріально-технічного базису виробництва.

На це звернув увагу нобелівський лауреат в галузі економіки В. Леонт'єв, який у праці «Экономическое ссе» писав, що «економічну динаміку можна розглядати як еволюцію науково-технічного прогресу і «обнаучуванням робочої сили і праці» [1]. Він відкрив принцип паралельного руху в розвитку економіки двох виключають факторів виробництва – машин і людини. Вчений зазначав, що впровадження

машин відбувається з прийняттям одночасно на роботу висококваліфікованих робітників.

Тому, нарощування темпів процесу інтелектуалізації ми помічаємо, у першу чергу, нагальними змінами у сфері виробництва і тому нині такий галас і увага економістів та менеджерів фірм до інтелектуального (соціального) капіталу, ресурсу, потенціалу людини, фірми, галузі виробництва. Не можна не помітити як сучасний менеджмент також намагається взяти під контроль інтенсифікацію використання природного інтелекту шляхом застосування технологій так званого «м'якого управління», «управління інтелектуальними ресурсами», «управління соціальним капіталом», «управління знаннями» та ін.

Вона, інтелектуалізація, до початку XXI ст. базувалась виключно на інтелекті людини або її спільнот, наприклад, науковців галузі або виробництва. Але у першій чверті XXI ст. процеси перебудови прийняли такий розмах, що постало питання про штучний інтелект, як допомогу природному джерелу інтелектуальної енергії. На горизонті замаячила кібергізація людини. Пандемія COVID-19 нагнала страху на людину, що під прапором боротьби з нею людину чипують і зроблять електронною маріонеткою у руках світового капіталу.

Якщо прослідкувати у яку частину розробок штучного інтелекту нині вкладається фінансовий ресурс, то можна констатувати, що протягом найближчих 10–15 років ми будемо мати слабкий штучний інтелект, що сьогодні змінює нашу повсякденність. Це машинна діагностика, розмовні технології, інші системні IT-технології, що виштовхують за ворота фірм десятки і сотні тисяч робітників. Якщо наші гаджети будуть ставати такими темпами розумнішати, то через десять років ми всі будемо втягнуті у планетарну електронну мережу, керування якою потребує цифрового підходу.

Сильний інтелект людського рівня знаходиться нині на стадії фундаментальних розробок, але через 20–30 років він вступить у дію і почне «качати» свої права. Тому не даремно вже сьогодні

мова йде про електронну особистість, права роботів, оскільки на цій стадії штучний інтелект буде мати власну штучну психіку, штучну систему цінностей і систему реальних пріоритетів у поведінці на практиці.

Як зауважує С. Шумський у книзі «Воспитание машин» «...машинний розум, як і людський, буде колективним: роботи і агенти будуть активно взаємодіяти один з одним і з людьми, утворюючи складні ланцюжки створення вартості з дуже високим ступенем поділу праці. Умовно кажучи, в економіці разом з 10 млрд чоловік будуть діяти 100 млрд і більше штучних особистостей. Їх число буде обмежено лише доступними обчислювальними потужностями, які, як ми знаємо, за 10–20 років виростуть в 100–10 000 разів. Зі збільшенням рівня поділу праці виросте і ефективність економіки, тобто загальна кількість вироблених благ в розрахунку на людину» [2].

Інтелектуалізація планетарного світу матеріалізувалась у сучасному світі процесами глобалізації і інформатизації, що призвели до становлення планетарного соціального організму повсякденність цілісність життя якому забезпечує інформаційний (соціальний) метаболізм. Це означає, що ми повинні терміново робити ставку на ідеал Планетарної особистості, культивувати холістичний світогляд, вивчати механізми квантової свідомості, збагачувати індивідуальну і суспільну інформаційну культуру, отримувати навички і вміння керувати соціальними процесами на основі нових цифрових технологій.

Світ стає органічним соціальним цілим, що потребує специфічної форми утримання у цілісності планетарний світ. Така організаційної форма притаманна усьому живому біоту планети, а саме – форму планетарного соціального організму у структурі якого має виникнути орган саморегуляції цифрового походження, оскільки організаційні потреби соціального світу почали переважати можливості організаційної дії природного інтелекту людини.

Тож, інформаційне навантаження інформаційної доби упорядковувати сучасним органам соціального управління



не під силу. Вони є засобами управління, якими ми користувались у просторі індустріальної цивілізації. Нова доба потребує, по-перше, створення планетарного органу управління соціальним розвитком, а по-друге, розробки і використання на практиці цифрових технологій управління. Наскільки останнє нам під силу демонструють досягнення США, Китаю та деяких інших країн у Космосі. Добре, що Україна однією з перших пішла по шляху цифровізації управління.

Однак залишається надія, що людям вдасться об'єднатися в єдину планетарну спільність, усвідомивши загальну для всього людства небезпеку, як це описано в трилогії китайського фантаста Лю Цісіня «Завдання трьох тіл», де людство стикається з навалом досконалішого інопланетного розуму.

Але там через космічні відстані землянам для прийняття відповідних заходів відпущено 400 років. В реальності нам до прищестя досконалішого машинного розуму залишається якихось років 20–40. Значить, треба поспішати!

#### **Список використаних джерел**

1. Леонтьев В. В. Экономические эссе. Теория, исследования, факты и политика; пер. с англ. Москва : Политиздат, 1990. 415 с.
2. Мир через 20 лет: 100 миллиардов роботов и 10 миллиардов человек // <https://ideanomics.ru/articles/24416?fbclid>

УДК 005.95/.96:330.34.014-026.23

**Білогуб Вячеслав,**  
магістрант 2 курсу спеціальності  
«Публічне управління та адміністрування»,  
Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю.М. Потебні  
Запорізького національного університету  
(науковий керівник – д.ф.н., професор Воронкова В.Г.)

## **ПРОЕКТ РОЗВИТКУ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ ЯК ЧИННИК СТІЙКОГО ЕКОНОМІЧНОГО ЗРОСТАННЯ**

Проект розвитку людського капіталу – це глобальна ініціатива, покликана сприяти прискореному здійсненню більш масштабних і ефективних інвестицій в людей з метою зміцнення соціальної справедливості і забезпечення економічного зростання. Станом на січень 2021 року 79 країн з різним рівнем доходу розробляють за підтримки Групи Світового банку стратегічні підходи, які дозволять їм радикальним чином поліпшити результати у сфері розвитку людського капіталу.

Проект розвитку людського капіталу для сприяння взаємодії між державами приділяє пріоритетну увагу проблемам людського капіталу і передачі експертних знань і досвіду. Розвиток людського капіталу знаходиться в центрі глобальної стратегії виживання цивілізації [1]. Захист людей та інвестиції – один з основних напрямків діяльності заради досягнення поставлених цілей – викорінення крайньої бідності до 2030 року і прискореного забезпечення загального добробуту в усіх країнах. Ця робота є невід'ємною частиною зусиль щодо сприяння сталому економічному зростанню в інтересах всіх верств населення і підвищення стійкості всіх країн, що розвиваються. Людський капітал – це знання, навички та здоров'я, в які люди вкладають кошти і які вони акумулюють протягом свого

життя, що дозволяє їм реалізовувати свій потенціал в якості корисних членів суспільства.

Інвестиції в людей шляхом поліпшення якості харчування, медичної допомоги, забезпечення якісної освіти, створення робочих місць і навчання професійних навичок, що сприяють розвитку людського капіталу, а це є ключовою умовою для викоринення крайньої бідності і побудови більш соціально відповідального суспільства. Як зазначається в Доповіді про світовий розвиток «Зміна характеру праці» (2019), рівень затребуваних на ринку праці професійних навичок швидко змінюється, що створює як нові можливості, так і нові ризики. Існують численні свідчення того, що без розвитку людського капіталу країни не зможуть ні добитися стійкого економічного зростання в інтересах всіх верств населення, ні підготувати контингент працівників, які будуть готові зайняти робочі місця підвищеної кваліфікації, ні ефективно конкурувати у сфері світової економіки.

Бездіяльність у сфері розвитку людського капіталу пов'язана з усе більшими витратами. Незважаючи на безпрецедентні успіхи в сфері розвитку людського потенціалу, досягнуті за останні 25 років, серйозні проблеми залишаються, особливо в країнах, що розвиваються. Згідно з даними, в деяких країнах діти на кілька років відстають за обсягом отриманих знань від своїх однолітків з інших країн, які відвідують школу протягом такої ж кількості часу. Пандемія, в умовах якої багато дітей вибувають зі шкіл і отримують менше знань, посилює цю ситуацію. Пандемія COVID-19 викликає серйозні перебої в наданні найважливіших медичних послуг, включаючи планову вакцинацію і медичну допомогу дітям. У найбідніших країнах світу четверо з кожних п'яти осіб, що живуть в бідності, знаходяться поза сферою охоплення системою соціальної допомоги, що робить їх вкрай уразливими до різного роду потрясінь. Через відсутність чистої питної води та належних санітарно-гігієнічних умов щорічно майже 300 000 дітей помирають від діареї.

Відповідно до першого видання Індексу людського капіталу (ІЛК), опублікованому Групою Світового банку у жовтні 2018 року

і з оновленими даними у 2020 році, продуктивність майже 60% народжених сьогодні дітей складе, в кращому випадку, половину від тієї, якою вони могли б досягти при наявності повної освіти і повноцінного здоров'я (відповідно до визначення індексу). Це свідчить про глибоку кризу у сфері людського капіталу і може серйозно позначитися на економічному зростанні і здатності світового співтовариства до 2030 року спільно покінчити з крайньою бідністю [2]. Дефіцит людського капіталу має небезпечну тенденцію до збільшення на тлі швидких глобальних змін у сфері технологій, демографії, нестабільності і клімату. Конфлікти і пандемії можуть надавати вкрай згубний вплив на людський капітал, забираючи життя людей, знищуючи джерела доходів, погіршуючи якість харчування і викликаючи перебої в наданні основних послуг охорони здоров'я та освіти. Ці наслідки будуть проявлятися на протязі життя багатьох людей, знижуючи їх продуктивність. Проте, інвестиціями в людей нерідко нехтують.

Тим часом існує безліч прикладів швидкої трансформації людського капіталу – наприклад, у таких країнах, як Сінгапур, Республіка Корея та Ірландія, а також досягнення деякими з найбідніших країн світу видатних успіхів. Індекс людського капіталу (ІЛК) кількісно оцінює значення здоров'я та освіти для продуктивності праці наступного покоління працівників. Країни використовують його, щоб визначити, яку частку доходу вони втрачають через дефіцит людського капіталу, а також наскільки швидко вони зможуть перетворити ці втрати в досягнення, якщо почнуть діяти без зволікання. Індекс був вперше розрахований в жовтні 2018 року і оновлений в середині вересня 2020 року [3]. У глобальному масштабі всебічна оцінка і зусилля по збору оновлених вихідних даних дозволяють виявляти сильні сторони і розширяти можливості для поліпшення показників розвитку людського капіталу.

Проект розвитку людського капіталу дозволить збагатити вивчення та аналіз чинників, що сприяють розвитку людського капіталу, наприклад, шляхом нарощування масштабів програми Показників надання послуг у рамках навчання дітей раннього

віку. Взаємодія з країнами на основі «загальнодержавного підходу» допомагає їм усунути найбільш серйозні перешкоди на шляху розвитку людського капіталу. Цей підхід стимулює поступове формування стратегічного керівного потенціалу, допомагаючи встановити взаємозв'язок між програмами у різних секторах, розширюючи базу фактичних даних. У роботі з країнами Банк приділяє особливу увагу питанням ефективності та якості, реформам у сфері політики і мобілізації внутрішніх ресурсів з тим, щоб країни не просто нарощували обсяг інвестицій, але і підвищували ефективність їх витрачання [4].

Проект розвитку людського капіталу сприяє масштабуванню підтримки політичних та інституційних реформ, а також розробці цілого спектру механізмів і послуг, які допомагають країнам досягти поставлених цілей, наприклад, зразків державних витрат на розвиток людського капіталу.

**Висновки.** Індекс людського капіталу – це сумарний показник рівня людського капіталу, який дитина може накопичити до 18 років з урахуванням ризиків, пов'язаних з низьким рівнем охорони здоров'я та освіти у тій країні, в якій вона живе.

Важливою відмінною рисою індексу є те, що він, ґрунтуючись на ретельних мікро-економетричних дослідженнях, вимірює внесок систем охорони здоров'я та освіти у продуктивність окремих людей і країн. Маючи діапазон від 0 до 1, індекс приймає значення 1 тільки у тому випадку, якщо дитина зможе досягти повноцінного здоров'я і реалізувати свій освітній потенціал.

Проект розвитку людського капіталу включає також рейтинг країн. ІЛР зводить воедино показники різних вимірів людського капіталу: стану здоров'я, тривалості та якості навчання. Високий Індекс людського розвитку є показником благополуччя держави і необхідною умовою економічного зростання.

### **Список використаних джерел**

1. Андрюкайтене Регина, Воронкова Валентина, Кивлюк Ольга, Романенко Тат'яна, Рижова Ірина. Концептуалізація smart-общества

- и smart-технологий в контексте развития современной цивилизации. Mokslas ir praktika: aktualijos ir perspektyvos Taptautinė mokslinė – praktinė konferencija 2017 m. gegužės 11-12 d. Kaunas Tezių rinkinys (internete). P. 69-70.
2. Воронкова В.Г., Нікітенко В.О. Становлення і розвиток концепції VUCA в умовах глобальної трансформації соціуму. Scientific trends: modern challenges. Volume 1 : collective monograph / Compiled by V. Shpak; Chairman of the Editorial Board S. Tabachnikov. Sherman Oaks, California : GS Publishing Services, 2021. 202 p.
  3. Воронкова В.Г., Кивлюк О.П. Людина в освітньому просторі smart-суспільства. Міждисциплінарні дослідження складних систем: [збірник наукових праць]. Номер 10–11. Київ : Вид-во НПУ імені М.П. Драгоманова, 2017. С. 89–96.
  4. Cherep Alla, Regina Andriukaitiene, Valentyna Voronkova, Oleksenko Roman Formation of the concept of digital economy and digital management in the condition of new technological breaks. HUMANITIES BULLETIN of Zaporizhzhie State Engineering Academy: Proceedings Scientific publications. Zaporizhzhia: EPD of ZSEA 2019. Issue 77. P. 223–237.

УДК 005:796]:614.4

**Білогур Влада,**  
доктор філософських наук, професор,  
завідувачка кафедри теорії  
і методики фізичного виховання та спортивних дисциплін  
Мелітопольський державний педагогічний університет  
імені Богдана Хмельницького  
E-mail: bilovlada@mail  
ORCID id: <http://orcid.org/0000-0001-6755-7231>  
(Мелітополь, Україна)

## **СПОРТИВНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ЧИННИК МІНІМІЗАЦІЇ НЕГАТИВНИХ НАСЛІДКІВ ПАНДЕМІЇ COVID-19**

Значення спортивного менеджменту стає все більш помітним і виступає не тільки соціальним, економічним, культурним,

освітянським, а й політичним чинником у сучасному світі. Залучення широких мас населення до занять фізичною культурою, стан здоров'я населення та успіхи на міжнародних змаганнях є безперечним доказом життєздатності та духовної сили нації, а також її військової та політичної могутності. А це, в свою чергу, приводить до попиту на спортивно-оздоровчі послуги і спортивні товари. зростає значення сучасного кваліфікованого спортивного менеджменту.

Сфера спортивного менеджменту багатогранна, охоплює різні види діяльності. Діючи в умовах змішаної економіки (державне і ринкове регулювання управлінських відносин), фізкультурно-спортивні організації повинні вміти сформувати систему спортивного менеджменту, здатну ефективно працювати в сучасних умовах, забезпечити собі можливості розвитку, стійке положення на ринку спортивних послуг [1].

Самостійність спортивних організацій в умовах ринку, ускладнення характеру виконуваних ними робіт і збільшення обсягу діяльності вимагає значного розвитку сфери спортивного менеджменту. В першу чергу це стосується відповідальності керівників за сучасність і якість прийнятих рішень, що проводиться, соціальну і кадрову політику.

Спортивний менеджмент – це самостійна галузь знань, яка несе в собі досягнення багатьох наук у поєднанні з практичним досвідом, мистецтвом (талантом) керівників усіх рівнів менеджменту. Сучасний менеджер – це людина, що володіє наукою управління, розбирається в його особливостях, а також в специфіці маркетингу, економіки, інновацій, управлінні персоналом. [2].

Для системи спортивного менеджменту організація та проведення змагань і фізкультурно-спортивних заходів, управління навчально-тренувальним процесом підготовки спортсменів має першочергове значення. В останні роки важливим розділом спортивного менеджменту стало надання різноманітних оздоровчих послуг, що надаються, як правило, на комерційній основі в умовах конкуренції з аналогічними організаціями. Щоб

успішно діяти в сучасних умовах, від них вимагається знання спортивного менеджменту, володіння його різними аспектами. За 30-річний досвід незалежності України змінилася не тільки країна, але й спортивний рух, який значно зміцнив і вийшов на новий рівень розвитку [3]. Ці зміни не могли не позначитися на спортивному менеджменті. Тому своєю головною задачею ми вбачаємо у тому, щоб не тільки розкрити численні аспекти сучасного спортивного менеджменту, а й показати його важливість і значення для подальшого поступального руху вітчизняної системи фізичної культури і спорту. Поняття «спортивний менеджмент» має кілька смислових значень. У широкому розумінні воно означає вміння домагатися поставлених цілей, використовуючи інтелект, працю і мотиви поведінки інших людей. Сутність спортивного менеджменту можна визначити як вид людської діяльності, що поєднує науку і мистецтво управління. У «Словнику іноземних слів» спортивний менеджмент перекладається на російську мову як управління виробництвом і як сукупність принципів, методів, засобів і форм управління з метою підвищення ефективності виробництва та його прибутковості у сфері спорту [4].

Спортивний менеджмент – це інтеграційний процес, в якому професійні фахівці формують організації та управляють ними за допомогою постановки цілей і розробки способів їх досягнення. Ми використовуємо поняття «менеджмент» і «управління» як ідентичні, хоча фахівці і теоретики менеджменту знаходять деякі відмінні риси. Так, якщо мова йде про державні органи, більш правильно використовувати термін «управління». Фігура менеджера, його особистість пов'язується з роботою в ринкових умовах, наявністю спеціальної управлінської освіти, глибокого знання сфери діяльності спорту. Історія менеджменту сягає глибокої давнини: ще давньогрецьким мислителем Платоном були написані праці про те, що повинно існувати поділ праці для досягнення високих результатів. Пізніше Сократ зазначив, що процес виробництва буде набагато ефективнішим при



правильному розподілі робочої сили і повноважень працівників [5].

В Україні менеджмент отримує розвиток з 1990-их років після переходу країни до ринкової економіки. Планова економічна система була зруйнована і почався процес формування нової системи, яка привела до виникнення комерційних спортивних організацій. Нове ставлення проявилось і до проблем грамотного управління комерційною діяльністю спортивних підприємств, тому в даний час значно зросла роль кваліфікованого спортивного менеджменту [6].

Основи менеджменту застосовуються у всіх організаціях. При цьому слід враховувати, що в умовах розвитку змішаної економіки управляти організаціями стало складно, ніж при централізованій, командно-адміністративній системі. Це пов'язано з виникненням форм власності, формуванням нових господарських зв'язків, ринкових механізмів управління, розширенням прав, самостійності, незалежності організацій. Їм стали властиві нові завдання, головні з яких – вміння гнучко адаптуватися до навколишнього середовища і ситуації.

У міру розширення масштабів різних сфер людської діяльності виникла необхідність виділити управління в окремий, специфічний вид праці для забезпечення координації та узгодженої цілеспрямованої діяльності учасників всього колективу працівників. Надалі це призвело до розширення сфери управління, її ускладнення і спеціалізації. Аналогічні процеси спостерігаються в сфері спортивної діяльності. Так наприклад, тренер на початкових етапах підготовки новачків сам керує всіма аспектами роботи. Колитив вищого рангу не може обійтися без послуг не тільки тренера, а з урахуванням багатосторонньої має цілий штат працівників, які виконують більш вузькі функції в управлінні колективом (тренери, лікарі, масажисти, адміністратори, психологи та ін.).

2020–2021 роки увійдуть в історію як роки глобальної пандемії і масштабних потрясінь, пов'язаних з цим явищем

коронавірусу COVID-19, який розділив історію на «до» і «після» і поставив на межу виживання цілі галузі економіки, в числі яких опинилася індустрія розваг і спорт. Пандемія змушує правовласників спортивних проєктів вживати грандіозні зміни, пов'язані з календарем змагань, бізнес-моделями спортивних форматів, електронними симуляторами різних видів спорту, новими моделями управління в спорті і критеріями ефективності економіки спорту. За останнє сторіччя в спорті створена централізована система управління на глобальному рівні, єдиний міжнародний календар змагань, глобальна система інформаційного мовлення [7].

При цьому в один момент інфраструктура спорту виявилася недоступною для споживачів, турніри і змагання зупинені через всесвітню пандемії. Економіка сталого розвитку спорту рухнула, бізнес-моделі виявилися неефективними і зажадали термінових рішень. Тому питання про майбутнє спорту включає сучасні особливості антидопінгового регулювання і альтернативні шляхи боротьби з допінгом. Аналіз факторів, що впливають на чистоту спорту в глобальному світі, включає управління спортивними організаціями та проєктами в умовах пандемії; потенціал спортивного права в умовах змін; управління спортивним медіа-простором у постпандемійном світі.

Стратегічно важливі, історично сильні види спорту (плавання, легка атлетика, художня гімнастика), які практично на 100% фінансуються державою, можуть відчувати наслідки фінансової кризи у меншій мірі. Федерації ж тих видів спорту, які фінансуються частково або повністю за рахунок спонсорських коштів, швидше за все, значно постраждають. Очікується, що криза призведе до того, що багато структур цього сектора почнуть урізати фінансування кампаній по спонсорству як футболу, так і інших видів спорту, які для них зі стратегічної точки зору не є життєво необхідними. На фінансовому здоров'я футболу в перспективі позначиться загальне зниження купівельної спроможності уболівальників з-за рецесії, що насувається [7].

Заходи для мінімізації негативних наслідків. Питання полягає в тому, як саме криза вплине на інноваційні процеси в спортивному менеджменті, на його розвиток в довгостроковій перспективі. Якщо говорити, як криза позначиться на інноваційних процесах в спорті, то можна виділити наступні моменти:

1. Очищення ринку від «мільних бульбашок». Напевно більшість «надуманих» видів спорту, що не мають серйозної матеріальної і фінансової бази, підуть. Таким чином, на арені залишаться найсильніші федерації, гідні боротися за державне фінансування.

2. Оптимізація фінансового менеджменту в спорті. Справа в тому, що раніше команди брали одночасно з трьох-чотирьох джерел, хоча при грамотному плануванні для повноцінного розвитку вистачило б і одного.

3. Посилення державного контролю за витрачанням бюджетних коштів. Перехід спортивних клубів на раціональну систему управління витратами, урізування видаткової частини бюджету спортивних клубів.

4. Призупинення досліджень і розробок в області високо-технологічних спортивних матеріалів і обладнання, екіпіровки. Імовірно знизить темпи розвитку спортивної медицини та фармакологія. Що, однак, має і свій позитивний ефект: знизиться застосування допінгових засобів, різних «харчових добавок», «спалювачів жиру» і ін.

На багатьох форумах адміністратори по спорту перейшли в онлайн формат, ФІФА пропонує продовжити контракти до нової дати, коли сезон фактично закінчиться (тобто, якщо сезон закінчується 15 липня, контракти з закінчуються терміни дії гравців будуть продовжені до тих пір). Не виключається варіант, при якому, щоб уникнути скандалів і інших позаштатних ситуацій спортивні чиновники найближчим часом приймуть рішення проводити всі матчі без глядачів. Ще одним заходом стане розвиток кіберспорту. Також існує тенденція, коли школи та клуби об'єднуються і самі влаштовують кібертурніри. Це одне з найбільш перспективних спортивних напрямків у світі.

З урахуванням міжнародного досвіду можна розглянути питань про створення в Міністерстві у справах спорту України антикризового комітету і розробці плану дій з мінімізації негативних наслідків пандемії, де будуть відображені кращі практики щодо оптимізації спортивного менеджменту, фінансування і організації спортивних заходів в умовах економічного спаду.

### **Список використаних джерел**

1. Bilohur, Vlada, Andriukaitiene, Regina & Makieshyna, Yuliia. Educational policy in the field of sport during the COVID-19 pandemic: challenges, threats, development trends. *Humanities studies: Collection of Scientific Papers*. Zaporozhye: *Zaporozhye National University*, 2021. 7 (84). P. 65–74.
2. Bilohur Vlada, Andriukaitiene Regina. Sports culture as a means of improving the integrity of sports personality: philosophicalcultural and anthropological analysis. *Humanities Studies*. 2020. *Запоріжжя: ЗНУ*. 2020. Випуск 6 (83). С. 136–152.
3. Bilohur Vlada, Andriukaitiene Regina. Theoretical methodological sports reflection as a human dimension area of sports activity and possibilities of its humanization in the society. *Humanities Studies*. *Запоріжжя: ЗНУ*. 2020. Випуск 5 (82). С. 132–146.
4. Bilohur, Vlada, Andriukaitiene, Regina. Philosophy of sports as a substance basis for the development of personality and expression of the general essence of competition. *Humanities Studies*. *Запоріжжя: ЗНУ*. 2020. Випуск 4 (81). С. 145–164.
5. Akranglyte Gintare, Andriukaitienė Regina, Bilohur Vlada. Formation of character and image of sportsman as a competitive advantage in mass media (continuation of the article №2, 2019). *Humanities Studies*. *Запоріжжя: ЗНУ*. Випуск 3 (80). С. 92–111.
6. Bilohur Vlada. Formation of the concept of innovative sports management in Ukraine. *Humanities Studies*. *Запоріжжя: ЗНУ*. 2019. Випуск 1 (78). С. 27–38.
7. Alla Cherep, Valentyna Voronkova, Luai Faisal Muts, Alexander Fursin. Information and innovation technologies as a factor of improving the efficiency of digital economy and business in the Globalization 4.0. *Humanities Studies*. 2019. Випуск 1(78). С. 170–181.

УДК 005.1(091)

**Болгов Владислав,**

кандидат економічних наук, доцент  
кафедри підприємництва,  
корпоративної та просторові економіки  
Донецький національний університет імені Василя Стуса  
v.bolgov@donnu.edu.ua  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0631-302X>

**Ахновська Інна,**

кандидат економічних наук, доцент  
кафедри підприємництва,  
корпоративної та просторові економіки,  
Донецький національний університет імені Василя Стуса  
i.akhnovska@donnu.edu.ua  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9731-3801>

**Ахновський Денис,**

студент  
Донецький національний університет імені Василя Стуса  
akhnovskiy.d@donnu.edu.ua  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7758-3636>  
(Вінниця, Україна)

## **ІСТОРИЧНІ ЕТАПИ РОЗВИТКУ ТЕОРІЇ УПРАВЛІННЯ**

Потреба у розробці принципів управління виникла з появою перших людських суспільств. Об'єднання людей в групи вимагало формування певних моделей їх управління з метою забезпечення ефективності їх існування. Таким чином, розвиток теорії управління тісно пов'язаний з розвитком людської цивілізації, культури, суспільних відносин та науки.

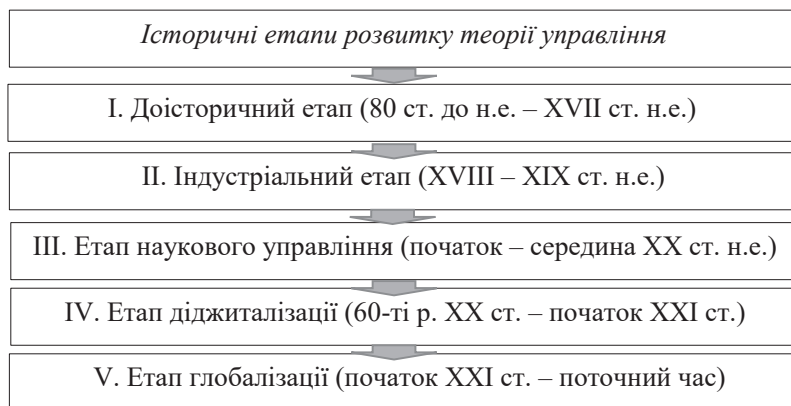
Зародження і розвиток теорії управління розглядали у своїх працях такі науковці, як С. Борисевич, Д. Дункан, О. Кузьмін, Ф. Хміль, А. Шегда та інші.

Проте, дослідження вчених є різновекторними та висвітлюють різні етапи становлення теорії управління по-різному. Отже, існує потреба у систематизації історичних етапів розвитку теорії управління.

Метою тез є аналіз теоретичних підходів до розвитку теорії управління.

Проведений аналіз наукової літератури з теорії управління [1–3] дозволяє зробити наступний висновок: управління розглядається як цілеспрямований вплив на об'єкт, як процес і як функція. Крім того, існують різні думки щодо визначення функцій управління: більшістю фахівців однозначно визнано такі функції управління, як планування, організація і контроль. У відношенні інших функцій є певні розбіжності, зокрема, дослідники виділяють також такі функції управління, як мотивація, аналіз, облік, координація, регулювання, прогнозування, активація, розпорядництво та цілеполювання. На наш погляд, вихідним при виборі функцій управління повинно бути наступне: функції у сукупності повинні охоплювати всі етапи процесу управління; функції управління повинні бути взаємопов'язаними та взаємозумовленими.

Дослідження наукової літератури також дає змогу виділити 5 основних історичних етапів розвитку теорії управління (рис. 1).



**Рисунок 1 – Історичні етапи розвитку теорії управління**

*Джерело: систематизовано авторами за [1–5].*

Розглянемо ці періоди більш детально.

I. Доісторичний період (80 ст. до н.е. – 17 ст. н.е.). Як вважають дослідники – це найдовший період. Прийнято рахувати початок зародження управлінської справи з 8 000 до н.е. Цей етап базується на декількох управлінських революціях.

Фактичним початком розвитку теорії управління пов'язують з шумерською цивілізацією (50 ст. – 30 ст. до н.е.), саме завдяки їй революційному винаходу – писемності. Цей цивілізаційний інструмент дозволив оперувати великими масивами інформації – зберігати, передавати та обробляти її. Саме це й породило першу управлінську революцію, яка отримала назву релігійно-комерційної через те, що її джерелом стали храми та релігійні діячі.

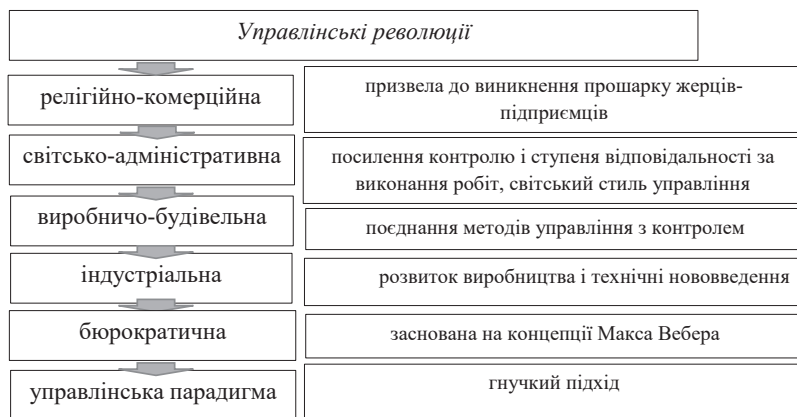
Вершиною розвитку управлінської думки шумерської цивілізації вважається історичне надбання людства – закони царя Хаммурапі (18 ст. до н.е.), що ознаменували другу управлінську революцію – світсько-адміністративну. Ці закони містять раціональні інструменти управління, які використовуються і по цей час, а саме: мінімальна заробітна плата, планування, контроль, стимулювання, розмежування відповідальності.

Третя управлінська революція – виробничо-будівельна, була впроваджена Навуходоносором II (6 ст. до н.е.). Її сутністю стала розробка чітких критеріїв контролю якості будівель, пшениці та текстилю, введених царем Вавилону в своїй державі.

Чимало нововведень було розроблено грецькими та римськими філософами та можновладцями, найвідомішим з них є система територіального управління Діоклетіана (3–4 ст. н.е.) та адміністративна організація Римської католицької церкви, яку і зараз вважають найбільш досконалою формальною організацією західного світу.

Зародження четвертої управлінської революції завдячує індустріальній революції 17 ст. н.е. Сутність полягає в тому, що управління було відокремлене від виробничого процесу та права власності на виробничі фонди. Таким чином, з'явився окремий прошарок найманих працівників, які займалися організацією та

управлінням діяльності підприємств, що їм не належали – менеджерів (рис. 2).



**Рисунок 2 – Зміст управлінських революцій**

*Джерело: систематизовано авторами за [1–5].*

II. Індустріальний період (18–19 ст. н.е.). Поява менеджерів призвела до стрімкого росту ефективності управління приватним капіталом, наслідком чого стала поява великих монопольних підприємств. В свою чергу, з метою покращення управління суспільним виробництвом в розвинутих країнах почав з'являтися прошарок державних менеджерів – бюрократів.

III. Етап наукового управління (початок 20 ст. н.е. – середина 20 ст. н.е.). Пов'язаний з введенням антимонопольного законодавства, що змусила власників підприємств шукати науково обґрунтовані найефективніші методи управління власним майном. Це час, коли почала складатися менеджерська культура, школа наукового менеджменту Ф. Тейлора та система управління Г. Форда.

IV. Етап діджиталізації (60-ті р. 20 ст. – початок 21 ст.). Поява обчислювальних машин дала змогу економити в часі на обробці великих масивів інформації. Таким чином вдосконалення цієї



техніки та всебічне її впровадження в процес управління дало новий поштовх підвищенню ефективності великих підприємств.

V. Етап глобалізації (початок 21 ст. – поточний час). Відштовхуючись від сучасних можливостей обчислювальної техніки, великий капітал знайшов інструмент подальшого розширення та монополізації за рахунок виходу за національні межі окремих країн. Одночасно відбувається формування глобальної бюрократії та посилення її значимості, з метою врегулювання загальних правил та норм економічних і політичних відносин.

Таким чином, на основі проведеного дослідження можемо зробити наступні висновки. По-перше, діяльність з управління має дуже давню історію. За часів рабовласництва управлінські функції виконували управителі, наглядачі рабовласницьких маєтків, заможні торговці, землевласники, підприємці та рабовласники. Головним методом управління був примус. За часів Середньовіччя управлінські функції виконували купці, землевласники, банкіри. Разом з примусом тут використовуються економічна мотивація найманих робітників. По-друге, часом вважають, що форми і методи управління у Стародавньому світі і в епоху Середньовіччя були у зародковому стані. Натомість, акцентуємо увагу на тому, що ще у Давньому Шумері існував чітко визначений регламент управління у сфері ділових відносин і державної діяльності. Саме Шумерська організація поклала початок управлінської думки. По-третє, на основі аналізу наукової літератури з даної проблематики, досліджено управлінські революції: 1) релігійно-комерційна, що призвела до виникнення прошарку жерців-підприємців; 2) світсько-адміністративна, пов'язана з введенням світського стилю управління, посиленням контролю і ступеня відповідальності за виконання робіт; 3) виробничо-будівельна, яка передбачала поєднання методів управління з контролем за діяльністю у сфері виробництва і будівництва; 4) індустріальна, пов'язана з розвитком виробництва і технічними нововведеннями; 5) бюрократична, заснована

на концепції Макса Вебера; 6) управлінська парадигма (тиха управлінська революція), заснована на гнучкому підході до управління. Як наслідок, виділено 5 основних історичних етапів розвитку теорії управління: доісторичний, індустріальний, наукового управління, діджиталізації, і глобалізації.

### **Список використаних джерел**

1. Bolhov V., Akhnovska I., Savchenko M., Shkurenko O. Influence of Transnational Corporations on the Global Economic Order. *Economic research Institute Bulgarian Academy of Sciences*, Volume 30, Issue 2, 2021 P. 22–38.
2. Гринь Є. Л. Методичний підхід до оцінювання рівня управління організаційними змінами на підприємстві. *Український журнал прикладної економіки*. 2018. Т. 3. № 3. С. 84–92.
3. Дерунець Я.В. Еволюція основних складових управління персоналом. *Ефективна економіка*. 2017. № 12.
4. Кальниш Ю.Г. Особливості формування об'єктно-предметної сфери науки державного управління в Україні. *Експерт*. 2019. № 3(5). С. 132–151.
5. Приймак Н.С. Еволюція теорії управління змінами. *Науковий вісник Ужгородського університету*. 2019. № 1(53). С. 108–115.

УДК 005.95/.96:336.71]:338.1-026.16

**Болтенкова Юлія,**

магістрантка другого курсу спеціальності 073 «Менеджмент»

Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю.М. Потебні

Запорізького національного університету

e-mail julijaboltenkova2014@gmail.com

(науковий керівник – д.ф.н., проф. Воронкова В.Г.)

(Запоріжжя, Україна)

## **РОЗРОБКА ЗАХОДІВ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У БАНКУ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ**

В умовах політичної та економічної невизначеності сучасного стану економіки актуальним питанням є стабільний, динамічний

розвиток і надійність банків, який залежить від ефективного управління персоналом [10].

Керівники повинні адаптуватися до швидкоплинних змін ринкового середовища, впроваджувати новітні підходи в прийнятті управлінських рішень, удосконалювати програми ведення менеджменту персоналу [11].

Персонал є найбільш складним об'єктом управління в організації, оскільки, на відміну від речових чинників виробництва, самостійно приймає рішення, критично оцінює вимоги, що пред'являються до нього, має комплекс суб'єктивних інтересів тощо.

Сьогодні персонал – не лише найважливіший елемент виробничого процесу на підприємстві, але і головний стратегічний ресурс компанії в конкурентній боротьбі. Навіть за наявності високих інноваційних технологій без підготовленого персоналу, його високоефективної роботи, а також ефективного управління компанії неможливо добитися успіху [8].

Технологія управління персоналом організації передбачає організацію найму, відбору, прийому персоналу, його ділової оцінки, профорієнтації і адаптації, навчання, управління діловою кар'єрою і службово-професійним просуванням працівників, мотивацію і організацію праці, управління конфліктами і стресами, забезпечення сталого соціального розвитку організації, вивільнення персоналу [1].

В основі концепції управління персоналом лежить дослідження потенційних можливостей працівників банку в області знань, мотивації до роботи, вміння успішно досягати цілей, що стоять перед ними і вирішувати завдання. Управління персоналом характеризується реалізацією процесів, які включають повне і своєчасне задоволення потреб організації в трудових ресурсах на основі досягнення необхідного і достатнього рівня кваліфікації та спеціалізації кадрів [4].

Система управління персоналом, будучи однією з найважливіших підсистем управління організацією, безпосередньо

впливає на успішність і ефективність бізнесу в цілому. Тому багато великих і успішно працюючих на сьогоднішній день банків постійно впроваджують нові технології та інструменти управління персоналом, розуміючи, що невелике відставання в цій галузі призведе до великих втрат в найближчому майбутньому. В наш час банки мають одну і ту ж економічну середу, одні і ті ж правові основи діяльності, приблизно однаковий вибір банківського устаткування і ринків збуту послуг, одні і ті ж потенційні джерела інвестування, консультування та допомоги. Проте, саме працівники банку роблять його відмінним від банків-конкурентів [9].

Для створення можливості відповідності банків принципам ідеальної моделі менеджерам необхідно перебудовувати основи управління, використовувати продуктивні підходи, залучаючи нові ідеї з різних областей знань економіки, комп'ютерних технологій, біології, медицини, політології та ін. [4].

Важливим в наш час з боку керівництва є залучення співробітників до роботи над собою в плані мотивації, планування часу та власної ефективності, а залучати співробітників до цього можна тільки власним прикладом з боку керівництва [2].

Також необхідний розвиток корпоративної культури, яка передбачає взаємну підтримку, конструктивність, відсутність схильності до взаємних звинувачень, створюють умови для винесення проблем на відкрите обговорення у вигляді внутрішніх електронних документів, це і є відкрите визнання проблем.

Мінімальна відособленість відділів один від одного, створення офісів відкритого планування, полегшує процес комунікацій між співробітниками. Індивідуальні кабінети необхідні лише у керівників вищої ланки, що полегшує вступ до контакту персоналу з керівництвом.

Належність кожного співробітника до робочої команди, управління якою здійснює її лідер дуже важливе. Для всебічного дослідження і аналізу нововведень такі групи формуються з рядових співробітників різних відділів або департаментів.

Виділяється особлива значимість для банку питань, що стосуються взаємин між співробітниками, оскільки це впливає на ефективність діяльності. Лояльне ставлення співробітників до банку, залученість працівників до діяльності та добрі взаємини призводять до високих показників.

Принцип розвитку самодисципліни є найбільш чужим для банківських співробітників у нашій країні, які не готові жертвувати своїм особистим часом заради інтересів банку. При цьому досить очевидно, що чим більше співробітників будуть мати почуття самодисципліни, відповідальності та ентузіазму, тим більше гарантовано процвітання організації [6].

Варто уваги і інформування кожного співробітника. Згідно запропонованого заходу, створюється система програмних комплексів для оперативного інформування співробітників про будь-які сфери діяльності комерційного банку (система дистанційного навчання, ЧАТ, e-mail, система електронного документообігу, організатор, система контролю і система управління персоналом).

У існуючій системі інформування всі програмні комплекси взаємопов'язані, коректне функціонування інформаційної системи банку можливо тільки при злагодженій роботі кожного з них. Цей принцип відіграє важливу роль у формуванні професіоналізму персоналу і в кінцевому підсумку підвищення ефективності банківської діяльності [5].

Принцип делегування повноважень кожному співробітникові є продовженням процесу поділу праці в сфері управління з метою підвищення її гнучкості та потенційних можливостей, не змінюючи штатної структури. У той же час делегування не повинно трансформуватися в розвантаження керівника, так як це не сприяє зміцненню довіри.

Делегування – це не засіб утекти від відповідальності, а форма поділу управлінської праці, що дозволяє підвищити його ефективність. Делегування полегшує роботу керівника, але не знімає з нього обов'язки приймати остаточне рішення, а саме цей обов'язок і робить працівника керівником [6].

Однак делегування повноважень співробітникам, як показує практика, без впровадження засобів контролю, що дозволять запобігти можливим зловживанням цими повноваженнями, може призвести до небажаних результатів. Сфера впливу кожного співробітника строго повинна обмежуватися поведінковими і дисциплінарними стандартами і нормами, які вказують співробітникам, куди направляти їх ініціативу і спільні зусилля [6].

Плинність персоналу, що перевищує природний рівень, є однією з найбільш важливих проблем в управлінні персоналом сучасних організацій. Оскільки в переважній більшості банків проблемою є саме високий рівень плинності, а не повна відсутність останньої, на практиці управління рівнем плинності персоналу виражається в проведенні заходів, спрямованих на його зниження. Для ширшого задоволення кадрової потреби можна використовувати такі методи: 1) Активні методи залучення кадрів (збільшення роботи з освітніми установами, залучення кадрів через особисті зв'язки співробітників, участь в ярмарках вакансій тощо). 2) Пасивні методи залучення кадрів (друковані видання, радіо, Інтернетресурси, телебачення).

Боротися з самою плинністю безглуздо, якщо умови праці не є задовільними. Тому для того, щоб її знизити, необхідно усунути причини, що призводять до її зростання або сприяють збереженню на високому рівні [3].

Отже, управління персоналом сучасного українського банку являє собою складний процес, який не зводиться тільки до адміністрування, командування персоналом. Необхідно використовувати різноманітні методи стимулювання активності співробітників: гнучкі системи заробітної плати та преміювання, морально-психологічні стимули, творчу працю, залучення працівників до процесу управління банку.

Необхідно створити нову концепцію кадрової політики, що визначає основні положення діяльності організацій по роботі з персоналом: створення єдиних принципів стратегічного управління і розвитку персоналу в організації; впровад-

ження нових методів і систем підготовки і перепідготовки персоналу; необхідно поліпшити процедуру висунення: інформація про вакансії, кандидатів, відповідальність рекомендуючих висунення кандидатів, процедури обговорення, призначення і введення в посаду. Необхідно приймати на роботу молодих, активних, прагнучих до самоудосконалення фахівців, з вищою освітою не тільки економічною, але і інших спеціальностей – це самий згуртований і ефективний колектив, в роботі і житті [7].

### **Список використаних джерел**

1. Воронкова В.Г. Андрюкайтене Регіна. Цифрова парадигма економіки та менеджменту в умовах глобальної трансформації. Матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції «Інноваційний розвиток сучасної економіки: нові підходи та актуальні дослідження». Запорізький національний університет. Запоріжжя: ЗНУ, 2021. С. 45–48 <https://dspace.znu.edu.ua/jspui/handle/12345/5203>
2. Гриньова В. М. Проблеми управління трудовими ресурсами підприємства : монографія / В. М. Гриньова, О. М. Ястремська. Харків : Вид. ХНЕУ, 2014. – 192 с.
3. Грішнова О. А. Оцінювання персоналу: сучасні підходи до забезпечення ефективності / О. А. Грішнова, О. О. Наумова. *Формування ринкової економіки : зб. наук. праць*. Київ : КНЕУ, 2015. Т. 2. Управління персоналом в організаціях. С. 42–50.
4. Дериховська В. І. Стратегія управління персоналом: її види та особливості/ В. І. Дериховська. *Науковий вісник : зб. наук. пр.* Одеса : ОНЕУ, 2013. № 10 (189). С. 37–50.
5. Закаблук Г. О. Соціально-економічні аспекти розвитку трудових ресурсів/ А. Г. Семенов, О. В. Ярошевська, Г. О. Закаблук / Перший етап модернізації економіки України: досвід та проблеми : монографія/ за заг. ред. В.І. Ляшенка ; ІЕП НАН України, КПУ. Запоріжжя : КПУ, 2014. С. 91–100.
6. Захарченко В. І. Розвиток стратегічних підходів до управління підприємством у нестабільних умовах: колект. моногр. / [ В. І. Захарченко, М. М. Меркулов, О. В. Балахонова та ін. ] ; під ред. В. І. Захарченко ; Одеський нац. ун-т ім. І. І. Мечникова. Донецьк : НОУЛІДЖ. Донецьк, від-ня, 2014. 187 с.
7. Ковальчук В. Г., Безкровна В. С. Механізм підвищення ефективності системи управління персоналом [Електронний ресурс] / Ковальчук В. Г., Безкровна В. С. // *Modern scientific and technical methods of management information flow and their influence on the development of society 2020*. – Режим доступу: <https://isg-konf.com/wp-content/uploads/2020/02/Conference-24.02-Frankfurt-am-Main.pdf.pdf> (дата звернення: 19.09.2021).

8. Орда О. С. Методи управління персоналом в умовах економічної нестабільності [Електронний ресурс] / Орда О. С. // Стратегічний потенціал державного та територіального розвитку 2020. – Режим доступу: <http://rp.dsum.edu.ua/bitstream/123456789/2142/1/368-370.pdf> (дата звернення: 18.09.2021).
9. Руда Д.К., Залучення персоналу як складова стратегічного управління персоналом : матеріали VII науково-практичної конференції з міжнародною участю [«Професійний менеджмент в сучасних умовах розвитку ринку»], (Харків, 1 листопада 2018 р.) / Міністерство охорони здоров'я України національний фармацевтичний університет кафедра менеджменту і адміністрування, 2018. – 222 с.
10. Сергеева О.С., Бегматов Р.Б. Ключові чинники впливу на бізнес-планування в банках України в умовах невизначеності. Інфраструктура ринку. 2020. № 40. [Електронний ресурс] : Режим доступу: [http://www.market-infr.od.ua/journals/2020/40\\_2020\\_ukr/70.pdf](http://www.market-infr.od.ua/journals/2020/40_2020_ukr/70.pdf) (дата звернення: 18.09.2021).
11. Юдіна М.І. Особливості управління персоналом на сучасних промислових підприємствах. Науковий вісник Херсонського державного університету. С.139-142. [Електронний ресурс] : Режим доступу: [http://www.ej.kherson.ua/journal/economic\\_27/2/35.pdf](http://www.ej.kherson.ua/journal/economic_27/2/35.pdf) (дата звернення: 18.09.2021).

УДК 005.591.6:[338.45:004.9]

*Бугайчук Оксана,*  
аспірантка третього курсу спеціальності 073 «Менеджмент»  
кафедри менеджменту організацій  
та управління проектами  
(науковий керівник – д.ф.н., проф. Воронкова В.Г.)  
Інженерний навчально-науковий інститут  
ім. Ю.М. Потебні  
Запорізького національного університету  
(Запоріжжя, Україна)

## **ІННОВАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ЯК УМОВА РЕАЛІЗАЦІЇ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА ТА БІЗНЕСУ**

Інноваційний менеджмент як умова реалізації цифрових технологій промислового підприємства реалізується за рахунок



впровадження цифрових фабрик (заводів) (розумна фабрика, віртуальна фабрика). Проект «Цифрова фабрика» тісно пов'язаний з концепціями «Індустрія 4.0» «Цифрове виробництво» (digital manufacturing). Ініціативи зі створення Фабрик майбутнього підтримані, зокрема, в країнах Європейського Союзу. «В рамках програми технологічного розвитку» Horizon 2020 «щільні проекти Цифрових фабрик створюються на базі таких компаній, як Volkswagen (автомобілебудування, Німеччина), Siemens (електроніка, Німеччина), AgustaWestland (вертольотобудування, Англія, Італія), Consulgal (будівництво, Португалія) [1].

Цифрові фабрики (Digital Factory) з точки зору загальної архітектури Фабрик майбутнього (Factories of the Future) є основою (невід'ємною частиною) розвитку «Розумних» (Smart) і Віртуальних (Virtual) фабрик». Одним з ключових елементів цифрової фабрики є аддитивне виробництво (пошарове виробництво), яке засновується для виготовлення виробів пошарової конструкції на основі комп'ютерної 3D-моделі з використанням 3d-принтинга. За оцінками компанії Marcets & Marcets200, до 2022 року обсяг ринку 3d-друку складе більше 30 млрд дол. США. «За оцінками PWC, в 2015 році близько 7% промислових компаній використовувало 3D-принтери для випуску кінцевої промислової продукції і ще 7% компаній потребувало у впровадженні даної технології» 201. 3D-принтинг пов'язаний з концепцією децентралізованого (адитивного) виробництва (distributed manufacturing) [2].

Цифрове місто (розумне місто) як основа впровадження цифрових фабрик та виробництв. Концепція «Розумне місто» – концепція інтеграції інформаційних і комунікаційних технологій і Інтернету речей для управління міськими активами (школи, бібліотеки, транспорт, лікарні, електростанції, системи водопостачання та управління відходами, правоохоронні органи та інші громадські служби). За оцінками глобальної компанії в сфері консалтингу міського середовища «Аруп» передбачається, що світовий ринок розумних міських послуг складе 400 млрд дол. США на рік до 2020 року. У світі вже створюються колаборації зі

створення розумних міст за участю найбільших світових технологічних компаній (Cisco, GE, Microsoft, Siemens і ін.) [3].

Прикладом такої співпраці є проект «Sity Digital Чикаго». Найбільший інтерес до практичного застосування Smart Sity проявляють будівельні компанії. Найбільший російський девелопер «Мортон» (Група «ПСК») спільно з РВК в 2014 році приступив до реалізації ініціативи «Smart City» і пошуку вдалих практик для застосування. Також девелоперська компанія «Кортрос» реалізує проекти будівництва в Єкатеринбурзі і Пермі в форматі Smart City. Розумний будинок (будівлю) і розумні товари. За оцінками BI Intelligence, до 2019 року 1,8 млрд пристроїв для «розумного» будинку буде продано по всьому світу. За підрахунками Markets & Markets, ринок технологій і пристроїв для «розумного» будинку до 2022 року складе 122 млрд дол. США. В цілому світовий обсяг ринку продуктів і систем автоматизації будівель може оцінюватися в більш ніж 25 млрд дол. США., з них по 1/2 припадає на житлові будівлі та на нежитлові будівлі (Frost & Sullivan) [4].

В основі інноваційного менеджменту як умови реалізації цифрових технологій розвиток національного потенціалу в області промислового виробництва, застосування та експорту водню, а також входження України у число країн – лідерів у цій галузі. Досягненню мети слугуватимуть стратегічні ініціативи, у числі яких – запуск пілотних проектів з вироблення низьковуглецевого водню, створення консорціумів з виробництва обладнання і комплектуючих, формування інфраструктури для зберігання і транспортування цього енергоносія [5].

Також передбачається створення територіальних виробничих кластерів, які спеціалізуються на експорті водню в країни Європи і реалізації заходів щодо зниження вуглецевого сліду експортно орієнтованих підприємств, необхідність займатися розвитком водневої інфраструктури в сфері транспорту та енергетики. Слід розвивати пріоритетні технології, необхідні для розвитку галузі. Мова йде, зокрема, про отримання водню за допомогою парової конверсії метану та газифікації вугілля, технологіях уловлювання

вуглекислого газу, створення водневих енергетичних установок для транспорту, спеціальних заправних станцій, систем зберігання та транспортування водню в зрідженому вигляді [6].

Додатковим стимулом до впровадження цих технологій стануть заходи держпідтримки. Представникам галузі будуть доступні спеціальні інвестиційні контракти, субсидії на виготовлення пілотних партій продукції, компенсації на покриття витрат, пов'язаних з проведенням наукових досліджень. Головне – це створення профільних кластерів і реалізація пілотних проектів з виробництва та експорту водню, а також застосування водневих енергоносіїв на внутрішньому ринку. Слід також відкрити великі експортно орієнтовані виробництва, щоб перейти до серійного застосування водневих технологій в різних секторах економіки – від нафтохімії до житлово-комунального господарства. Розвиток водневої енергетики дозволить зменшити ризики втрати ринків енергоносіїв, підтримати економічне зростання за рахунок формування нових виробництв і створення високотехнологічних робочих місць, експорту продуктів тощо/

Проривні крос-галузеві проекти цифрової трансформації: проект зі створення цифрової платформи взаємодії підприємств (B2Bсистеми, «Business to Business») у рамках ЄАЕС та інформаційно-аналітичної системи на його основі; створення цифрової платформи для підприємств промисловості, інноваційних компаній і наукових організацій (на основі проектів Євразійської мережі трансферу технологій і Євразійської мережі промислової кооперації і субконтрактації) [7].

Міждержавні проекти цифрової трансформації: 1) створення реєстру програм для електронних обчислювальних машин і баз даних в рамках ЄАЕС216; 2) створення реєстру інформаційно-телекомунікаційного устаткування у рамках ЄАЕС217; 3) формування каталогу проектів зі створення майданчиків тестування «цифрових технологій (демонстраційних майданчиків, полігонів,»TestBeds»), у т.ч. по реалізації концепцій в промисловості «Фабрика майбутнього» (Factory of Future); 4) «Цифрова фабрика»

(Digital Factory); 5) «Розумна фабрика» (Smart Factory); 6) «Віртуальна фабрика» (Virtual Factory).

Дані проекти орієнтовані на створення різних реєстрів, довідників вже існуючих цифрових (інформаційних) систем, які працюють на ринках у державах-членах ЄС. Проекти зі створенням умов для відпрацювання перспективних економічних моделей використання і розвитку цифрового простору: 1) створення умов для розвитку і впровадження ERP-систем підприємства (ERP-системи Enterprise Resource Planning); 2) управління ланцюгами поставок (SCM-системи, Supply Chain Management); 3) управління виробничими процесами.

Програма AutoNET – напрямки розвитку роботизованих автомобілів. Електронний ресурс. RoboTrends. URL: <http://robotrends.ru/robopedia/autonet>. Аналіз світового досвіду розвитку промисловості і підходів до цифрової трансформації промисловості держав-членів ЄС: 1) моделей використання і розвитку цифрового простору; створення умов для розвитку і впровадження ERP-систем підприємства (ERP-системи, Enterprise Resource Planning); 2) управління ланцюгами поставок (SCM-системи, Supply Chain Management); 3) управління виробничими процесами- Програма AutoNET – Напрямки розвитку роботизованих автомобілів. Електронний ресурс [8].

Аналіз світового досвіду розвитку промисловості і підходів до цифрової трансформації промисловості держав-членів ЄС:

1) MES-системи, Manufacturing Execution System та інших систем управління підприємствами; 2) створення умов для розвитку і впровадження систем інформаційного моделювання в галузі промислового і цивільного будівництва (BIM-системи, Building Information Modeling); 3) створення умов для розвитку і впровадження інженерного програмного забезпечення, заснованих на системах управління життєвим циклом продукції (PLM-системи, Product Lifecycle Management), системах автоматизації проектних робіт (САПР); 4) концепції безперервної інформаційної підтримки поставок і життєвого циклу виробів (CALS, Continuous Acquisition and Lifecycle

Support), включаючи системи автоматизованого проектування (CAD-системи, Computer-Aided Design); 5 проведення інженерного аналізу (CAE-системи, Computer-Aided Engineering); 6 управління верстатами (CAM- системи, Computer-Aided Manufacturing); 7) планування виробництва (CAPP-системи, Computer-Aided Process Planning); 8) управління інженерними даними (PDM-системи, Product Data Management) та інших системах інженерного програмного забезпечення; 9) створення умов для розвитку і впровадження автоматизованих систем управління технологічними процесами, включаючи системи диспетчерського управління і збору даних (SCADA-системи, Supervisory Control And Data Acquisition); 10) створення умов для розвитку і впровадження геоінформаційних систем (ГІС) (GIS-системи, Geographic Information System) і сервісів на їх основі; 11) створення умов для розвитку цифрових платформ з метою впровадження Інтернету речей (IoT, Internet of Things) та індустріального Інтернету речей (IIoT, Industrial Internet of Things) в сектори економіки [8]; 12) створення умов для розвитку цифрових платформ на основі альтернативної статистики із застосуванням технологій «великих даних» (Big data) для оперативного моніторингу стану галузей економіки та промисловості; 13) створення умов для формування баз даних (цифрових каталогів і колекцій) «оцифрованих» товарів (продукції) для проектування та будівництва пропромислових і цивільних об'єктів і для розробки промислових продуктів і промислових виробництв для застосування в BIM, PLM та інших системах з прив'язкою до підприємств-виробників таких товарів (продукції); 14) створення умов для розвитку ринку «хмарних» послуг і сервісів і інфраструктури «хмарних» технологій для впровадження в промисловості та інших секторах економіки; 15) створення умов для розвитку B2C-майданчиків промислових товарів; 16) створення умов для розвитку технологій математичного моделювання у промисловості; 17) створення умов для розвитку системи наскрізного планування і управління у промисловості та аналізу через відкриті дані; 18) створення умов для розвитку індустрії розробки програмного

забезпечення; розробка механізму ідентифікації та маркування промислових товарів та їх прозорості [9].

Отже, світовий досвід розвитку промисловості і підходи до цифрової трансформації промисловості держав-членів ЄС є надзвичайно корисним для промислових підприємств України з метою використання інформаційних засобів та програмного забезпечення.

### **Список використаних джерел**

1. Месропян В. Цифровые платформы – новая рыночная власть. Москва. 2018. URL: <https://www.econ.msu.ru/sys/raw.php?o=46781&p=attachment>
2. Хэмел Г. Во главе революции. Как добиться успеха в турбулентные времена, превратив инновации в образ жизни. СПб.: *Best Business Books*, 2007. 368 с.
3. Остервальдер А., Пинье Ив. Построение бизнес-моделей. Настольная книга стратега и новатора. М.: Альпина Паблишер, 2012. 288 с.
4. Прахалад К.К., Кришнан М.С. Пространство бизнес-инноваций. Создание ценности совместно с потребителем. М : *Альпина Паблишер*, 2012. 258 с.
5. Цифровизация: основные термины. / Электронный справочник. Составитель О.А. Пикулева. URL: <https://freedocs.xyz/docx-461882302>
6. Революция платформ: как сетевые рынки меняют экономику – и как заставить их работать на вас / Сангит Пол Чаудари, Маршалл ван Альстайн, Джеффри Паркер. Перевод на русский язык, издание на русском языке, оформление. ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2017. 440 с.
7. Грибанов Ю.И. Цифровая трансформация социально-экономических систем на основе развития института сервисной интеграции. Диссертация на соискание ученой степени доктора экономических наук по специальности 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством (экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами – сфера услуг). *Санкт-Петербург*, 2019. 355 с.
8. Бугайчук О.В. Разработка стратегий информационно-инновационной деятельности на предприятии в условиях цифровизации. XVI Международная научно-практическая конференция «*Экономика и инжиниринг: от теории к практике*» 16 апреля 2020 г., г. Минск. Сайт кафедры: <http://www.bntu.by/ftug-eip.html>
9. Управління сталим розвитком промислового підприємства: теорія і практика: колективна монографія / За ред. д. філософ. н., проф. Воронкової В. Г., д. е. н., проф. Метеленко Н. Г.; МОН України, ЗНУ ІННІ. Запоріжжя : «Видавничий дім «Гельветика», 2021. 586 с.

УДК 316.728:330.544.2]:004

**Зоська Яна,**  
доктор соціологічних наук, професор кафедри соціології  
Маріупольський державний університет  
zoskayana@gmail.com  
ORCID: 0000-0003-0407-1407  
(Маріуполь, Україна)

**Пустовий Олександр,**  
Національна академія внутрішніх справ  
(Київ, Україна)

## **ТРАНСФОРМАЦІЯ МОДЕЛЕЙ СПОЖИВАННЯ УКРАЇНЦІВ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ СУСПІЛЬСТВА**

Актуальність. Сьогодні Україну можна вважати комбінованим суспільством, у якому поєднуються риси традиційного, модерного, постмодерного та інформаційного суспільств. І це накладає відбиток на моделі споживання населення, які потребують соціологічного супроводу й відповідного дослідження.

Аналіз останніх досліджень. Активне становлення та формування інформаційно-комунікаційної сфери привертало увагу науковців до пояснення явищ та процесів, пов'язаних із нею (Д. Белл, М. Кастельс, М. Маклюен, Е. Тоффлер). Представники вітчизняної соціології також приділили увагу різним аспектам розвитку інформаційного суспільства в нашій країні (О. Горошко, Л. Скокова, Л. Черноус та ін.). Проте, дослідження трансформації моделей споживання українців в умовах цифровізації суспільства є на часі, актуальним і затребуваним.

Мета – окреслити зміни у моделях споживання українців за умов цифровізації суспільства та поширення ідеології інформаційного суспільства.

Основний текст. Споживання у ХХ столітті за рахунок зміщення акцентів у сфері виробництва з виробників на споживачів стало однією з ключових сфер суспільства, оскільки стало не лише

важливим показником рівня розвитку суспільства, але й стало виступати засобом конструювання соціальної ідентичності, соціального статусу, способу життя. Споживач став, з одного боку, ключовою фігурою економічної політики, який визначав пріоритети виробництва, а, з іншого – об'єктом маніпулювання, в якого формували нестримні бажання «мати» та «споживати» задля отримання відчуття свободи та щастя.

Для великої кількості людей у всьому світі споживання стало сенсом життя, стало впливати на формування культури суспільств та цінностей населення. А сам характер споживання став засобом відображення способу життя, цінностей населення. Консьюмеризм як ідеологія споживчого гедонізму поступово став загальносвітовим трендом [1]. Гонитва за отриманням насолоди від споживання стала змушувати людей до масового споживання, фундованого на особливому споживацькому ставленні до оточуючого світу (речей, послуг, людей та соціуму в цілому) та відчутної трансформації моделей споживання у бік вкорінення консьюмеризму.

Консьюмеризм, не зважаючи на культурні, релігійні традиції, соціально-політичний лад та соціально-економічне становище, став тріумфально поширюватись у всіх країнах. Від зараження вірусом консьюмеризму та поширення девіації оніоманії (шопоголізму) не втрималась і наша країна – значна частка українців має прояви синдрому споживацтва (відбувається зростання не лише значущості речей, але і розуміння наявності зайвих речей; відбувається піднесення важливості процесу постійної зміни речей; відбувається зростання проявів вкорінення гедоністичних цінностей у більшості населення; формується та структурується консьюмерат (елітний, середній та люмпен); споживання використовують для соціальної ідентифікації; закріплюються символічні різновиди споживання за рахунок зовнішніх ефектів спожитих речей; розширюється спектр об'єктів споживання; шоппінг став і відпочинком, і розвагою, і самостійним сенсом) [3].

Для реалізації споживчих інтенцій в Україні на початку XXI століття створюються достатні умови – поступово збільшу-



ється будівництво торгових площ, стрімко розширюється спектр послуг та їх частка.

Згідно даних аналітиків Jones Lang LaSalle, з 2004 по 2012 рік відзначається помітне значне зростання торгових площ: у 2004 році – менше 200 тис. кв. метрів, у 2012 році – до 1 млн. 200 тис. кв. метрів [6]. А вже наприкінці 2015 року наша країна займає 12 місце в Європі за обсягом ринку площ в ТРЦ (між Норвегією та Австрією) – в Україні налічується 4 млн. 600 тис. кв. метрів торговельних площ у ТРЦ (за стандартами ICSC) [7].

Стрімкий розвиток сфери послуг розширив можливості споживачів. Збільшення спектру послуг та їх ролі в сучасному українському суспільстві [2], що засвідчує прояв поширення суспільства постіндустріального типу, вплинуло на зміну поведінки споживачів, які стали активніше використовувати символічне споживання, зокрема й для підтвердження свого статусу або його підвищення. Розширення сфери послуг в Україні створило також умови для реалізації населенням різних типів моделей споживання (традиційної, модерної та постмодерної), що характеризують змішаний, комбінований характер сучасного суспільства.

Так, традиційна модель передбачає споживання для задоволення потреб відтворення людини, модерна модель («модель споживацтва») – надлишкове споживання, постмодерна модель – неотрадиційна модель споживання (до потреб відтворення включено елементи символічного споживання та інформаційно-комунікативні потреби) та перенос споживчих інтенцій на інформаційну сферу та сферу послуг [3]. Через змішаний характер нашого суспільства досить велика частина населення продовжує поділяти традиційні та модерні моделі споживчої поведінки й способу життя в цілому, водночас зростає частка населення, яка реалізує постмодерну модель споживання. Така особливість реалізації населенням модерної та постмодерної моделей споживання зумовила значне розширення можливостей поширення консьюмеризму в Україні.

Певною мірою заспокоює те, що консьюмеризм в Україні формується в умовах дефіцитарності економіки і тому споживання є вимушено обмеженим, зародковим і малорозвиненим, оскільки реальні практики марнотратного споживання не мають масового характеру і стосуються заможної (відносно невеликої) частини населення країни, а елітарне споживання напоказ притаманне лише невеликій частині населення.

Проте, суб'єктивно, на рівні свідомості, до консьюмеризму в Україні залучено значно більше людей, ніж об'єктивно. Більшості населення країни притаманний уявний характер практик споживання і консьюмеризм існує переважно в уяві, а не в реальних вчинках (споживання образів, що сформовані рекламою, ЗМІ).

Варто зазначити, що консьюмеризм в нашій країні має урізаний, віртуальний, підроблений, симулятивний характер. З одного боку відбувається обмеження споживання звичних об'єктів для забезпечення прийнятної речової оснащеності. З іншого боку – населення країни використовує симуляційне споживання (секонд-хенд, сурогати).

Тобто символічне споживання, яке сприймається як необхідна потреба для збереження гідності та поваги, стало набувати в нашій країні спотвореного характеру – реалізується у формі подвійної символізації споживання (симуляція символічного споживання). Значній частині українців доводиться камуфлювати дешеве під дороге, підробки під оригінали і переконувати, що це відповідає прийнятним зразкам речової оснащеності. Тобто, для переважної більшості українців компенсаторний характер поведінки стає системоутворювальною рисою споживання [3, 4].

Для українців через скорочене символічне споживання об'єктами споживання все частіше стають не матеріальні речі, а соціокультурні (освіта, релігія, сімейні стосунки, тіло), послуги та артефакти-симулякри статусних речей, які замінюють, компенсують нестачу матеріальних речей.

До того ж, останніми роками у українців спостерігається тенденція переносу отримання насолоди від споживання

з матеріального світу у віртуальний, інтенції та активність все більше пов'язані із інформаційною сферою. Відбувається закріплення постмодерної моделі споживання у українців, оскільки у XXI столітті відбулися відчутні зміни в сфері комунікацій (поширення Інтернету, мереж мобільного зв'язку), що призвело до створення нової сфери споживання. Процес споживання став щільно пов'язаним із сучасними технологіями та мережею Інтернет.

Можна констатувати, що Інтернет як середовище реалізації споживання сприяє гіперспоживанню для задоволення найширшого спектру потреб українців. Багато сфер людського життя переміщуються в Інтернет: спілкування, купівля-продаж, реклама, банкінг та ін. Люди все більшу частину свого життя проводять в Інтернеті, а багато фахівців заробляють гроші з його допомогою. Завдяки стрімкому розвитку Інтернет, в Україні розвивається ринок електронної комерції (інтернет-комерція або Е-комерція). Поведінку Інтернет-споживачів можна розглядати як форму економічної і соціальної поведінки. Відбувається віртуалізація професійної діяльності і віртуалізація повсякденних соціальних практик. З точки зору соціокультурного підходу Інтернет-споживання представляє собою символічну, знакову інтеракцію, а поведінка Інтернет-споживача дедалі більше перетворюється в спосіб його самовираження, спосіб конструювання соціальної ідентичності [5].

Висновки. Сучасний період розвитку інформаційної сфери в Україні характеризує наявність реалізації населенням різних типів моделей споживання (традиційної, модерної та постмодерної), що характеризують змішаний, комбінований характер сучасного суспільства.

З точки зору структури цінностей автентичних представників епохи постмодерну можемо говорити про органічність формування інформаційно-споживчого суспільства в Україні. На сучасному етапі спостерігається перенесення уваги споживачів та їх споживчої активності на інформаційну сферу, поступово є віртуалізація практик споживання, споживачі активно інтегруються в ринок інтернет-послуг, інформаційне споживання виступає як субститут речового.

### **Список використаних джерел**

1. Бодрийяр Ж. Общество потребления. Его мифы и структуры: [пер. с фр.] / Ж. Бодрийяр. Москва : Культурная революция, Республика, 2006. 269 с.
2. Валовий внутрішній продукт (поквартальні показники) [Електронний ресурс] / Сайт Державного комітету статистики України – Режим доступу : <http://ukrstat.gov.ua>.
3. Зоська Я.В. Суспільство споживання та соціальні практики споживачів в Україні: монографія. Запоріжжя: КПУ, 2011. 352 с.
4. Зоська Я.В. Символічна презентація якості життя у практиках споживання української молоді / Матеріали III Міжнародної наукової конференції «Студентська молодь в умовах глобалізації» (м. Дніпро, 21 квітня 2017 р.) / відп. за випуск, професор В.В. Кривошеїн. Дніпро : Видавництво «Грані», 2017. С. 14–16.
5. Зоська Я. В. Споживчі інтенції українців щодо контенту й послуг Інтернету / Я. В. Зоська, А. О. Бессараб / *Соціальні технології : актуальні проблеми теорії та практики* : зб. наук. пр. / [редкол.: Я. В. Зоська (голов. ред.) та ін.]. Запоріжжя : КПУ, 2018. Вип. 80. С. 61–72.
6. Количество торговых центров в Украине растёт. – Електронний ресурс. Режим доступу: <http://ua-retail.com/2013/07/kolichestvo-torgovux-centrov-v-ukraine-rastet/>
7. Підраховали точну кількість торгових центрів в Україні. – Електронний ресурс. Режим доступу: <http://100realty.ua/uk/news/37148>

**УДК 316.324.8:004**

**Катаєв Станіслав,**

доктор соціологічних наук, професор

Класичний приватний університет

[kataev@i.ua](mailto:kataev@i.ua)

ORCID ID <https://orcid.org/0000-0003-3140-6540>

(Запоріжжя, Україна)

## **СОЦІАЛЬНІ АСПЕКТИ ЦИФРОВІЗАЦІЇ СУСПІЛЬСТВА**

У проблемі цифровізації суспільства є кілька серйозних соціальних аспектів, які пояснюють її гальмування. По-перше, це масова цифрова неписьменність. По-друге, в суспільстві існує цифрова

нерівність. Обидва аспекти тісно пов'язані. У значної частини населення існує своєрідна технобоязнь, яка гальмує засвоєння цифрових технологій. Це частково пов'язано з віком. Люди не встигають за технічним прогресом, і значна частина населення залишилася за бортом цифрової цивілізації. В якійсь мірі на це впливають і недоліки в освіті.

Якщо в традиційному суспільстві неписьменність викликала особистісну і соціальну ущербність, то в цифровому суспільстві таку ущербність викликає цифрова неписьменність. Багато людей перетворюються в цифрових маргіналів, які викликають у оточуючих щось на зразок презирства.

Розуміючи свою цифрову ущербність, люди відчують психологічний дискомфорт, у них з'являється відчуття власної неповноцінності, меншовартості. Це може викликати як агресію, так і депресію. Страждає соціальне настрій, з'являються нові джерела соціальної напруги і роздратування.

Термін «цифрове суспільство» з'явився кілька десятиліть назад. Але якщо раніше цифровізація суспільства виглядала як явище далекого майбутнього і про нього міркували футурологи, то в даний час це актуальна проблема, яка має як технологічні, так і соціальні аспекти.

Цифрове суспільство потребує людей, що володіють високою цифровою грамотністю. Можна говорити більш широко про цифрову культуру людини і суспільства. Прикметник «цифрове» є метафорою, що позначає вміння і готовність використовувати оцифровану інформацію в своїй діяльності. Оцифрована інформація призначена для оперування даними за допомогою комп'ютерів та іншої сучасної комунікаційної технікою.

Цифрова культура суспільства і особистості обумовлює можливість масової цифровізації. Остання допомагає долати бюрократичні бар'єри в наданні соціальних послуг, сприяє боротьбі з корупцією, скасовуючи посередників в контактах між суб'єктами соціальної та економічної діяльності.

Але з'являються і негативні аспекти. Це комп'ютерна злочинність, яка використовує недоліки в цифровізації послуг, недостатню цифрову грамотність, складність контролю за функціонуванням цифрової інформації.

З'явилися і недоліки в цифровізації виборчого процесу. Так в електронному голосуванні на останніх виборах в Росії, відзначалися випадки масового голосування цілими організаціями.

Керівники організацій отримали можливість контролювати політичний вибір співробітників, фактично голосуючи за них

При вивченні соціальних аспектів цифровізації суспільства використовуються ряд методологічних підходів, що дозволяють системно відстежувати позитивні і негативні процеси. Інституційний підхід орієнтований на вивчення соціальних інститутів, що забезпечують процес цифровізації. Порівняльний підхід спрямований на порівняльний аналіз різних систем і засобів цифровізації суспільства в різних країнах, а також відмінності в процесах цифровізації елементів цих систем. Так, високий рівень цифровізації суспільства в Естонії є прикладом для України. Історичний підхід заснований на вивченні процесів цифровізації суспільства в його розвитку. Соціологічний підхід направлений на з'ясування залежності процесів цифровізації суспільства від розвитку суспільства в цілому, від його соціальної структури, від системи економічних відносин, від рівня освіти, традицій і культури суспільства. Нормативно-ціннісний підхід спрямований на з'ясування значення для суспільства процесів цифровізації, їх ролі в підвищенні добробуту суспільства, в реалізації свободи, справедливості та інших моральних, соціальних норм і цінностей. Системний підхід спрямований на урахування всіх факторів і компонентів процесу цифровізації в їх взаємозв'язку. Функціональний підхід дозволяє аналізувати ті конкретні механізми, які забезпечують самозбереження і пристосування цифровізації до навколишнього суспільного середовища.

Цифрова культура суспільства оцінюється за допомогою набору показників, які відображають як кількісні, так і якісні ознаки.

1. Кількість послуг, що оцифровані. Чим більше цей кількісний показник, тим вище цифрова культура суспільства. Цей показник не може розглядатися ізольовано від якісних параметрів. Але і кількісні дані мають значення.

2. Різноманітність послуг що оцифровані. Зараз цифровізації піддаються всі сторони життєдіяльності суспільства: культура, освіта, економічна і політична діяльність, адміністративні послуги і т.ін.

3. Наявність в суспільстві спеціальностей і професій, що вимагають для свого освоєння високої цифрової культури. Збільшення кількості людей, що володіють такими якостями.

4. Наявність системи неформальної освіти, для підвищення цифрової культури.

5. Високий престиж цифрової культури людини, що дозволяє займати гідні соціальні ніші, високооплачувану роботу і забезпечує соціальну мобільність.

Можна позначити індикатори та показники цифрової культури суспільства і особистості.

1. Рівень цифрової грамотності.

2. Рівень потреби в здобутті і підвищенні цифрової культури

3. Ступінь різноманітності видів діяльності, що вимагають цифрову грамотність.

4. Частота звернення до своїх цифрових навичок в різних видах діяльності.

5. Ступінь і характер участі в організованому і неорганізованому процесі набуття та підвищення цифрової грамотності.

6. Кількість часу, що приділяється для освоєння цифрової грамотності.

7. Наявність цифрової техніки, що забезпечує потреби суспільства.

8. Ступінь готовності до діяльності з освоєння цифрової грамотності.

Для масової цифровізації суспільства вкрай необхідні університети третього віку, де б люди похилого віку отримували

цифрову освіту. Вони є, але їх дуже мало. За прикладом руху за подолання неписьменності в процесі соціалістичної модернізації, слід стимулювати рух під умовним гаслом: «Геть цифрову неграмотність». Необхідна мережа цифрових консультантів, які могли б оперативне допомагати людям з недостатньою цифровою грамотністю вирішувати проблеми, пов'язані з наданням соціальних послуг, які в даний час часто вимагають вміння оперувати цифровою інформацією.

Отже, урахування соціальних аспектів цифровізації суспільства дозволить підвищити ефективність цього процесу, уникати соціальних конфліктів.

УДК 005.7:316.46

***Кіндратець Олена,***

доктор політичних наук, професор кафедри політології  
Запорізький національний університет  
kin-el@ukr.net

ORCID 0000-0001-9786-227X  
(Запоріжжя, Україна)

## **РОЛЬ ЛІДЕРСТВА В УПРАВЛІННІ ОРГАНІЗАЦІЄЮ**

Дослідження лідерства та його ролі в управлінні організацією завжди є актуальними. Організація потребує лідерства, як і будь-яка складна система. Від лідера залежить розвиток, виконання задач та функції, збереження організації. Проблема лідерства в організації досліджується багатьма вченими як зарубіжними, так і вітчизняними, зокрема, Д.А. Аакер, Дж.П. Кенджемі, Э. Йохимштайлер, Л. Грень, В. Михайличенко, О. Романовський. Предметом дослідження є сутність лідерства, якості лідера, типи та стилі лідерства, формування лідерів нового покоління, лідерський потенціал



порівняння керівництва та лідерства, сучасні теорії лідерства тощо. Зокрема, сучасні теорії лідерства та їх використання на практиці досліджуються українськими вченими А. Чорним [7], І. Когут, Г. Лучко [4]. О. Романовський, В. Михайличенко, Л. Грень [6].

Як правило, ті організації, які спроможні швидко відповідати на виклики внутрішнього та зовнішнього середовища, мають керівників-лідерів. Завдання керівника-лідера не тільки ефективно здійснювати керівництво, володіти знаннями та навичками управління, але ще і мобілізувати колектив на розв'язання складних завдань, спонукати до творчості, інновацій, вміти сформувати ефективну команду, яка здатна долати наявні перешкоди та розвивати організацію. На жаль, не завжди керівники, які мають базову освіту, тобто є менеджерами, володіють лідерськими якостями. В. Карманенко досліджує умови формування лідерських якостей у студентів економічних університетів [1, 2].

У деяких вишах абітурієнти, що обирають спеціальність «менеджмент організацій», проходять спеціальне тестування на визначення лідерських якостей. За відсутності їх вступити на цю спеціальність вони не можуть. С.В. Мудра пропонує двоступеневу модель такої оцінки. На першому ступені оцінюються базисні якості, без яких менеджер узагалі не може відбутися. На другому ступені – ті важливі якості, які потрібні для успішного менеджера, тобто ті, які сприяють здійсненню ефективної менеджерської діяльності. Автор даної моделі вказує на те, що при цьому оцінюються професійно-особистісні якості, а не рівень знань, умінь, навичок, які набуваються в процесі навчання. С.В. Мудра вважає, що вчити цьому потрібно тільки тих, хто здатен ці набуті знання використати корисно і для себе, і для суспільства [5].

Очевидно, такий підхід до оцінювання наявності в абітурієнтів необхідних професійно-особистісних якостей для опанування професією менеджера організації може мати декілька позитивних наслідків як для окремої людини, так і для суспільства:

- по-перше, молода людина зможе вибрати спеціальність, яка відповідає не тільки її уподобанням, але і особистим якостям;
- по-друге, це дозволить уникнути внутрішніх конфліктів, переживань, які обов'язково виникнуть через нездатність через відсутність лідерських якостей виконувати функції управління по закінченню навчання;
- по-третє, значно більше випускників вишів буде працювати за спеціальністю.

Звичайно, такий відбір абітурієнтів може розглядатися, як порушення прав людини, принципів рівності та справедливості в суспільстві. Однак, сформувати лідерські якості дуже складно. Хоча сьогодні існують різні курси, тренінги, метою яких є змінити людину на краще, її поведінку, в тому числі й сформувати лідерські якості. Дехто вважає, що лідерами не народжуються, а стають ними.

Ті, хто намагається допомогти сформувати лідера, мають здійснити ресоціалізацію. Те, що людина стає «виконавцем», а не лідером, значною мірою обумовлене особливостями соціалізації. Якщо на всіх ступенях соціалізації (першій, другій, третій) людина позбавлена можливості проявляти ініціативу, розв'язувати важливі життєві питання самостійно, відстоювати свою точку зору, то скоріш за все вона буде «виконавцем».

У авторитарних суспільствах ті, хто проявляв ініціативу, самостійність, представляв загрозу для системи. Активність дозволялася тільки в чітко означених рамках. У часи тоталітаризму репресовані були й ті, які брали участь в революції, в побудові соціалістичного політичного устрою. У будь-який момент вони могли перетворитися з «своїх» на «чужих».

Соціалізація важлива на всіх етапах формування людини – в сім'ї до школи, в школі, виші, трудовому колективі. Особливе значення має первинна соціалізація. Авторитаризм може існувати не тільки в державі, колективі, але і в сім'ї. Виховуючись в родині, в якій панує авторитаризм, дитина, скоріш за все, не зможе в дорослому житті бути лідером, оскільки вона з дитинства

звикла постійно підкорятися чужій волі, не мала права на власну думку, звикала поводитися так, щоб не викликати незадоволення того, кому належала авторитарна влада в сім'ї.

В оцінці наявності лідерських якостей враховуються фактори лідерства (наявність вольових якостей, здатність швидко приймати правильні рішення, наявність цілеспрямованості, а ще здатність захоплювати оточення емоційно, здатність переконувати).

О. Романовський, В. Михайличенко, Л. Грень характеризуючи потенціал лідера виділяють наступні структурні елементи:

- особистісно-рефлексивний компонент: знання самого себе, рефлексія своїх якостей і лідерських здібностей, самооцінка; здатність до самовдосконалення, самоефективності;

- пізнавально-професійний компонент: когнітивні, професійні здібності, а також соціально-психологічні характеристики, необхідні для ефективного лідерства;

- ціннісно-мотиваційний компонент: усвідомлення своїх цінностей, мотивів, переконань, знання цінностей групи і орієнтація на них;

- поведінковий або організаційно управлінський компонент, що відображає цілеспрямовану поведінку лідера, пов'язану зі специфікою діяльності групи, спрямовану на її успішне виконання, зокрема постановку цілей, знання стратегії і тактики їх досягнення, міжособистісна і рольова взаємодія членів групи;

- емоційний компонент: емоційно-вольова сфера, емоційна зрілість, емпатія і толерантність при спілкуванні, стресостійкість; комунікативний компонент: навички міжособистісного спілкування, ефективної взаємодії, вплив лідера на своїх послідовників і відповідно їх на нього [6, с. 90–91].

Дослідники проблеми лідерства відмічають, що лідери й керівники в організації виконують різні функції, вони по-різному мотивують до виконання завдань.

Курт Левін звернув увагу на те, що кожна організація структурує себе для досягнення своїх цілей у спосіб, який відповідає навколишнього середовища або реагуванню на нього. Як тільки

організації стає ефективною, її члени починають просто підтримувати систему, припускаючи, що навколишнє середовище залишиться таким самим. Але середовище будь-якої організації завжди змінюється. Це породжує потребу в лідерстві [8]. Лідери готові до постійних змін, постійного вдосконалення організації.

Взаємодія лідера з колективом є набагато складнішою, ніж взаємодія керівника і його підлеглих, оскільки вона передбачає більш вищий рівень взаємозалежності її учасників. Ще одна особливість лідерства в тому, що воно передбачає наявність в організації послідовників, а не підлеглих. А тому лідерство вимагає додаткового широкого спектра навичок, а не тільки окремих «вроджених» рис характеру, здібностей.

Керівник, що не володіє лідерськими якостями, менш ефективний за того, хто їх має. Однак, варто зауважити, що не завжди ефективні неформальні лідери здатні бути й ефективними управлінцями. Популізм і в політичній, і в неполітичній сфері життя часто дає можливість прийти до влади людям, що мають лідерські якості, однак не здатні здійснювати ефективне управління через відсутність в них необхідних для цього знань та навичок, а також невміння формувати команду професіоналів. Непотизм в політиці часто приводить до політичних, економічних, соціальних криз. Теж відбувається і в будь-якій організації, в якій неформальний лідер ставши керівником призначає на відповідальні посади «своїх» людей.

Найкращою є ситуація, коли керівник є одночасно і лідером у всіх сферах життя організації. Але це буває нечасто. Головне, щоб у сфері професійної діяльності лідером був керівник. Для уникнення конфліктів він має визнавати лідерство інших в невиробничій сфері.

Дж.П. Кенджемі розглянув два види влади: а) влада, яку отримують у зв'язку із призначенням на посаду – влада-повноваження, і б) влада, що людина отримує завдяки своїм особистим лідерським якостям – влада-авторитету [3]. Обидва поняття влада-повноваження і влада-авторитет широко використовуються в літературі в різних значеннях.

Влада-повноваження розглядається як законне право керівника спонукати чи примушувати інших робити те, що він вважає необхідним. Крім того, той, хто володіє цією владою може використовувати як інструмент впливу на підлеглих покарання за порушення трудової дисципліни, невиконання функцій. Це робиться для того, щоб організація досягла поставленої мети. Керівник може використовувати й заохочування, а не тільки покарання для впливу на працівників. Сьогодні в Україні й досі використовуються деякі з тих форм заохочення, які використовувалися ще за радянських часів (подяки, грамоти). Деякі з цих видів заохочення не сприймаються людьми молодого віку. Очевидно, дієвість різних форм заохочення залежить від ціннісної системи людини.

Варто звернути увагу, що влада-повноваження залежить від того, які методи, стилі управління використовуються в організації. В організації, в якій практикується командна робота, заохочення і покарання здійснюється не так, як в організації побудованій ієрархічно. Керівник оцінюючи успіхи команди має проаналізувати те, що дозволило його досягти, відмітити заслуги колективу та членів команди.

Основна відмінність влади-повноваження від влади-авторитету, на думку Дж.П. Кенджемі, полягає в способі, якими вони досягаються. В основі влади-авторитету здатність індивіда переконувати, спонукати, захоплювати, мотивувати інших. Цю владу не можна отримати разом з призначенням на керівну посаду. Її надає керівнику група, вона ж може його її позбавити. Ця влада свідчить про повагу керівника. Авторитет, повага є важливими ресурсами управління. Дж.П. Кенджемі перераховує ті дії керівників, які руйнують їх авторитет: свідомий обман – особливо якщо він впливає на добробут, сім'ю, статус, кар'єру, місце роботи членів групи або групи в цілому; безвідповідальні дії; антигромадські дії, аморальна поведінка, що привертає широку увагу і критику; неетична поведінка, особливо якщо вона приводить до особистої вигоди коштом інших або організації; безжалісне, жорстоке поводження, що регулярно повторюється тощо [3].

Керівнику мають довіряти, оскільки без довіри лідерства немає. Керівники часто змушені приймати непопулярні рішення (скорочення, переміщення працівника з однієї посади на іншу в результаті реорганізації організації тощо). Ці функції вимагають від керівника-лідера вміння переконувати, пояснювати ситуацію, проявляти турботу про тих, хто має бути скороченим в силу певних обставин.

Критерії скорочення, звільнення мають бути зрозумілими для всіх, «чесними та справедливими». Лідеру не прощаються таємні перемовини з частиною працівників, все те, що руйнує авторитет і довіру до нього. Довіра в колективі запорука ефективної командної роботи. Вона важлива ще і тому, що лідери – це ті керівники, які ініціюють зміни, розвиток організації, часом пропонують нестандартне розв'язання проблем.

Підтримувати будуть тільки тих інноваторів, які довели, що їм можна довіряти. Врахування всіх ризиків, переваг та проблем вимагає часу, знань, аналізу та прогнозу. Авантюризм не характерна для лідера організації. Волонтаризм теж належить до тих якостей керівника, який заважає його авторитету і перетворенню на лідера організації.

Нині в багатьох публікаціях, присвячених лідерству, можна знайти перелік тих якостей, які необхідні лідеру-керівнику. Однак, хоч як показують дослідження більшість управлінців і володіють лідерськими якостями, але далеко не всіма. Важливе для керівника розуміння своїх недоліків та прагнення їх подолати.

**Висновки.**

Лідерство є складним соціальним явищем. Аналізуючи особливості лідерства в організації необхідно враховувати її особливості. Стилi лідерства, характер взаємодії лідера-керівника організації з підлеглими залежать не тільки від особистісних якостей лідера, але і від його послідовників, від завдань, що стоять перед організацією, зовнішнього середовища, викликів, на які потрібно реагувати задля збереження та розвитку організації.

Рекомендації: необхідно приділяти увагу формуванню лідерських якостей при підготовці менеджерів організацій.

**Список використаних джерел**

1. Карманенко В. В. Особливості формування лідерських якостей у студентів економічних університетів. *Науковий вісник Національного університету біоресурсів і природокористування України*. 2018. № 279. С. 219–226.
2. Карманенко В. В. Сутність і структура лідерських якостей студентів закладів вищої освіти. *Імідж сучасного педагога: електрон. наук. фахове вид.* 2018. № 4 (181). URL: <http://isp.poippo.pl.ua/article/view/135643>. (дата звернення: 15.08.2020)
3. Кенджеми Дж.П. Использование лидером власти личного авторитета или власти законных полномочий. *Лидерство. Психологические проблемы в бизнесе*. Дубна: т»Феникс», 1997. С. 48–58.
4. Когут І., Лучко Г. Лідерство в управлінні проектами. *Вісник ОНУ І.І. Мечнікова*. 2018. Т. 23. Вип. 2 (67). С. 51–55.
5. Мудра С.В. Експрес – технологія виявлення професійноособистісних якостей у абітурієнтів спеціальності «менеджмент організації» в контексті реалізації компетентнісного підходу до розвитку освіти URL: <http://tme.umo.edu.ua/docs/2/09mudaed.pdf> (дата звернення: 25.07.2020).
6. Романовский, А. Г., Михайличенко, В.Е., Грень, Л.Н. Педагогика лидерства. Харків: Стильиздат, 2018. 500 с.
7. Чорний А. Сучасні теорії лідерства: загальний огляд і структурна модель. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка» : науковий журнал*. 2018. № 9 (37). С. 78–84.
8. Lewin K. (1936). A dynamic theory of personality. New York: McGraw-Hill. URL: <http://gestalttheory.net/archive/lewinp.pdf> (дата звернення: 11.11.2020).

УДК 316.472.4:004]:316.6

**Кириченко Олексій,**

доктор філософії, професор, ректор,  
ДЗВО «Університет менеджменту освіти»  
Національної академії педагогічних наук України

E-mail: kmumo@i.ua

ORCID iD: <https://orcid.org/0000-0003-1756-9140>

(Київ, Україна)

## **«ЗАФЕЙСБУЧЕНЕ СУСПІЛЬСТВО»: ЯК СОЦІАЛЬНІ МЕРЕЖІ ШТОВХАЮТЬ СВІТ ДО КАТАСТРОФИ**

Актуальність теми дослідження у тому, що соціальні мережі маніпулюють увагою кожного користувача й поляризують суспільства, злочинці використовують схеми Facebook для кіберзлочинності, інтернет-платформи відмовляються брати на себе відповідальність за наслідки своїх дій, зрештою технологічний прогрес переплітається із суспільним і йде на шкоду людині. Сьогодні Facebook перебрав на себе роль, яка в державах зазвичай закріплювалася за урядом та на відміну від демократично обраного уряду, платформа не підзвітна ні своїм користувачам, ні країнам, на які вона впливає. У Facebook сьогодні 1,7 мільярда користувачів, це один з найвпливовіших бізнесів у світі, Facebook як технологічна компанія, чи медіа компанія має потужний вплив на політику й соціальний добробут. Інтернет-платформи, які ми так любимо, завдають шкоди як окремим країнам, так і цілому світові і окремій особистості. Платформи можуть шкодити нам, а ми навіть не здогадуємося про це. Але у нас, користувачів, більше влади, ніж ми думаємо і влада користувачів має величезний – інколи навіть вирішальний – вплив. Але, поки Facebook і Google перетворюються на потужні монополії, вони стають на заваді людині, інноваціям і вже спричинили низку проблем. Компанії заробляють прибутки, соціальні медіа експлуатують своє оточення, впливають на спосіб мислення та



поведінку людей. Характерна риса інтернет-платформ – те, що вони є мережами й тішаться від отримання прибутків, пов'язаними з їх феноменальним зростанням. Мережевий ефект справді безпрецедентний і трансформаційний, але він непостійний. Надзвичайна прибутковість цих компаній переважно пов'язана з тим, що вони уникають відповідальності за контент на своїх платформах і не платять за нього. Компанії просто твердять, що вони поширюють інформацію, але той факт, що вони дистрибутори й майже монополісти перетворює їх на постачальників громадських послуг та інформації, яка володіє світом. Основою бізнес-моделі соціальних медіакомпаній є реклама, яка базується на продажі послуг і продуктів користувачам напряму. Вони використовують дані, які контролюють, об'єднують послуги, пропонують і використовують дискримінаційне ціноутворення, щоб отримати більше переваг, все це підриває ефективність ринкової економіки, так як платформи керують компаніями у своїх власних комерційних інтересах. Вони навмисне створюють залежність від послуг, які постачають, а це може нашкодити особливо молоді. У цьому й подібність між інтернет-платформами й ігровими компаніями, які змушують відмовлятися від самостійності. У руках кількох компаній поступово сконцентрована можливість впливати на людську увагу, люди позбавлені свободи розуму, вони легко піддаються цьому впливові. Може утворитися альянс між авторитарними державами й великими власниками даних – ІТ-монополіями, які спричиняють об'єднання системи корпоративного нагляду, яка лише розвивається, а це може перетворитися на веб-систему тоталітарного контролю, так як вони великі компанії вважають себе володарями світу. У США вже зрозуміли, що слід повернути й оновити демократію, тому що суспільства – це люди, а не технології. Технології приголомшили культурні, політичні й законодавчі інституції і цінності, суспільства й люди виявилися неготовими до соціального й політичного безладу, зчиненого інтернет платформами. Світ поступово котиться до авторитаризму, ліберальні демократії піддаються автократичним

закликам. Саморегуляція Facebook і Gogle провалилася, так як не минає й дня без нового викриття. Один з прикладів. Facebook доповів, що хакери проникли в систему й викрали ідентифікаційні токени (електронний ключа до доступу до чогонебудь) до 29 мільйонів користувачів, зібравши весь масив конфіденційної інформації про 14 мільйонів з них. Хакери дістали змогу видавати себе за цих користувачів на інших інтернет-платформах без можливості бути викритими. І це найгірший провал у безпеці Facebook. Інтернет-платформи використовують свої мережі, щоб привертати й утримувати нашу увагу, вони користуються найменшими слабкостями в людській психології, щоб створити залежність й поведінкову прив'язаність що робить людей уразливими та руйнує демократію найуспішніших країн. Facebook, YouTube та інші платформи наповнені теоріями змов, дезінформацією, фейковими новинами, що подаються як факти. Так, Facebook удалося об'єднати 2,2 мільйони людей і водночас їх розділити. Один із способів захистити сьогодні себе – це змінити спосіб використання технологій, щоб не опинитися на гачку у них, які дарують відчуття щастя тільки протягом перших десяти хвилин користування, а їх триваліше використання приводить до глибокого розчарування. Тому об'єднання людей у реальному світі – прекрасні ліки проти залежності від інтернет платформ. І якщо це буде зроблено, то світ стане кращим. Кремнієвій долині слід розробляти нові гуманні технології й формати нову культуру, які б покращили демократичні процеси, а не руйнували їх.

### ***Список використаних джерел***

1. Kyrychenko, M., Nikitenko, V., Voronkova, V., Harbar, H., & Fursin, A.A. The search for new forms of personal expression in the era of postmodernism. Amazonia Investiga, 2021. 10 (42), 248–254. <https://amazoniainvestiga.info/index.php/amazonia/article/view/1674/1771>

УДК 330.34-026.16:[141.7:316]

**Козловець Микола,**  
доктор філософських наук, професор,  
професор кафедри філософії та політології,  
Житомирський державний університет імені Івана Франка  
E-mail: mykola.kozlovets@ukr.net,  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-5242-912X>  
(Житомир, Україна)

## **КОНЦЕПЦІЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ У СУЧАСНОМУ ФІЛОСОФСЬКОМУ ДИСКУРСІ**

Зasadничими для соціально-філософського дискурсу концепції сталого розвитку, аналізу її світоглядно-методологічних засад є філософсько-етичні думки й ідеї, озвучені в працях провідних зарубіжних та українських дослідників, зокрема З. Баумана, У. Бека, М. Белопольського, Л. Брауна, Е. Вайцзеккера, В. Воронкової, Б. Гаврилишина, С. Гантінгтона, С. Клепко, Е. Левінаса, Е. Леруа, Д. Медоуза, М. Мессеровича, М. Моїсеева, Е. Пестеля, А. Печчеї, Л. Рижак, С. Сонько, О. Субетто, Ч.Тейлора, У. Урсула, Ф. Фукуями, Дж. Хансена, П. де Шардена, А. Швейцера та ін. Вагомими для розуміння сутності ідеології сталого розвитку є положення методології синергетики та посткласичної науки, праці Г. Хакена, І. Пригожина, І. Стенгера, дослідження В. Аршинова, Л. Бевзенко, В. Буданова, І. Добронравової, В. Кизими, С. Курдюмова, Н. Кочубей. Застосування системно-синергетичного методу дає можливість подолати механістичний, редуцціоністський погляд на розвиток суспільства, по-новому підійти до розуміння концепції сталого розвитку та механізмів її реалізації.

Термін «сталий розвиток» уже давно увійшов у науковий лексикон. У світлі сучасної науки сталий розвиток світу постає як діалектичний процес, гармонійне поєднання взаємодії і самоорганізації, збереження і зміни, потенціальності й актуальності, прискорення й уповільнення, стрибка і безперервності, порядку

й хаосу. Згідно з синергетикою, з ускладненням організації систем відбувається одночасно і зниження ступеня їх стійкості та прискорення розвитку. Чим складніша система, тим чисельнішими стають її флуктуації, що загрожують стійкості. В областях біфуркації кожна окрема дія чи локальне втручання в систему взаємодії набуває «колективного аспекту», який може викликати непередбачувані глобальні зміни. Наука в принципі не в змозі спрогнозувати ці зміни. Ми можемо щось змінити у складній системі, але не зможемо точно спрогнозувати, що відбудеться потім. Особливо це стосується впливів на такі складні об'єкти, яким є соціоекосистема Землі [1].

Поняття сталого розвитку виражає діалектику вселенського буття як єдності протилежностей: стійкості й мінливості, змісту і форми, порядку і хаосу тощо. Зміни становлять зміст розвитку, а стійкість – його форму. Як немислимий зміст без форми, точно таке ж неможливий розвиток без стійкості. Зміни мають смисл лише у співвіднесенні зі збереженням самої основи змін. Сталий розвиток суспільства є духовною еволюцією людини, що укорінена в трансцендентних засадах буття, які беруть свій початок у космології Духу [2].

Поняття стійкості системи (sustainability) відображає безперервність її функціонування завдяки когерентній взаємодії із зовнішнім і внутрішнім середовищем. Внутрішній механізм Sustainability як негентропного процесу визначає самоорганізація, а його системну сутність характеризує властивість когерентності. Ця властивість виражає певну «зв'язаність» всього з усім (зокрема, зв'язок локальних і глобальних властивостей). Sustainability як системна властивість визначається когерентною взаємодією різноспрямованих сил (зовнішніх і внутрішніх факторів, матеріальних й цільових причин) [3, с. 8].

Посткласична наука переходить від аналізу стійкості як стану (stability) до осмислення стійкості як процесу (sustainability). Тобто, це «тривала стійкість», стійкість систем у процесі розвитку, яка забезпечується їх динамічністю. Змінність таких систем є необ-

хідною умовою їх збереження. Тільки перебуваючи в стані перманентних змін, складні системи здатні до підтримання своєї організованості. Тому необхідно розрізнити стійкість стану системи і стійкість розвитку.

У зв'язку із зазначеним вище дуже сумнівними, на думку вітчизняного дослідника С. Сонька, є як самі поняття «сталого розвитку», «стійкого» розвитку, так і показники, покладені в зміст цих понять, а також типологізація країн за цим критерієм. Основний аргумент – розвиток не може бути сталим. Науковець стверджує, що доцільніше використовувати термін «збалансований» розвиток. Оскільки для досягнення «гідного» рівня життя необхідне використання природних ресурсів з відповідним спотворенням екосистем, то для забезпечення такого рівня всіма країнами «просто не вистачить наявних ресурсів Землі» [4, с. 20].

Інший вітчизняний дослідник М. Білопольський висуває ідею розумного розвитку людства, яка має стати основою прогресу на земній кулі. Відповідно має бути напрацьована філософія розумного розвитку світопорядку. Головне в цьому русі – інтеграція розуму, мислення та оцінок кожного жителя Землі, те, як він має себе вести за розумного облаштування світопорядку. Це розумний розвиток і вдосконалення суспільних систем і природи [5, с. 53].

Концепція сталого людського розвитку бере початок із дослідження американського економіста Германа Дейлі, який у монографії «Поза зростанням: економічна теорія сталого розвитку» дав тлумачення терміну «сталий розвиток» як гармонійного, збалансованого, безконфліктного розвитку земної цивілізації, у процесі якого вирішуються питання щодо збереження довкілля, ліквідація бідності, експлуатації, дискримінації [6]. Наприкінці ХХ століття спеціалісти Програми розвитку ООН розробили концепцію людського розвитку, що була проголошена в доповіді «Наше спільне майбутнє» (1987) Комісією Брундтланд. Її зміст полягає в «необхідності залишити нащадкам Землю, її ресурси принаймні не в гіршому стані, ніж вони дісталися сучасним поколінням» [7; 8, с. 2]. Це планування

на перспективу, планування, яке найкраще враховує корінні інтереси країни та її громадян.

Осмилюючи запропоновані підходи до розуміння змісту сталого розвитку, зазначимо, що в них спостерігаємо певні методологічні погрішності. Так, у підході Г. Дейлі визначення сталого розвитку подано лише в контексті матеріально-економічного розвитку. У підході, сформульованому Комісією Брундтланд, сталий розвиток зосереджено на екологічних та економічних потребах. Кожний підхід абсолютизує той чи той аспект в її розумінні. Незважаючи на ці недоліки, концепція сталого розвитку пропонує новий погляд на людину та її взаємовідносини зі світом. У попередні історичні епохи переважало прагнення економічного зростання, людство було зорієнтоване на пріоритет матеріального, що призвело до глобальних проблем. Сьогодні глобальні проблеми не можна зводити лише до збереження довкілля. Забезпечення сталого розвитку неможливе без подолання соціальної несправедливості, усунення крайніх проявів нерівності, дискримінації та створення рівних можливостей для розвитку всіх держав світу.

З часом виокремилися три складові концепції сталого розвитку: екологічна, економічна і соціальна. Так, екологічна складова вимагає цілісного підходу до біологічних та фізичних систем, а також принципових змін в науковій діяльності, у світоглядних орієнтаціях учених. Економічна передбачає раціональне використання природних ресурсів на основі енергозберігаючих технологій та закритих економічних циклів. Зусилля мають бути спрямовані на використання відновлювальних джерел енергії. Соціальна складова концепції зорієнтована на справедливий розподіл благ між різними верствами населення та країнами. Автори концепції сталого розвитку зазначають, що її втілення можливе за умов органічного поєднання усіх трьох складових [9, с. 74–83].

Парадигма сталого розвитку ґрунтується на п'яти основних принципах. Перший принцип полягає у забезпеченні елемен-

тарних потреб людей; другий накладає обмеження на експлуатацію природи, втручання людини в екосистему має визначатися здатністю останньої до самовідновлення; третій стверджує, що обмеження матеріальних потреб має поєднуватися із задоволенням елементарних потреб людини; четвертий – кількість населення на планеті має узгоджуватися з виробничим потенціалом та екологічними можливостями окремих регіонів та планети в цілому; п'ятий передбачає максимальне збереження природних ресурсів для майбутніх поколінь.

Конкретизуючи принципи концепції сталого розвитку, дослідники сформулювали такі її цілі: по-перше, економічний розвиток полягає в соціально та екологічно зорієнтованій економіці, що забезпечує якість життя та раціональне використання природних ресурсів; по-друге, охорона навколишнього середовища передбачає створення безпечних умов довкілля; по-третє, забезпечення належного рівня добробуту полягає в запровадженні єдиних соціальних стандартів; по-четверте, ціллю соціальної справедливості є встановлення гарантій рівності громадян перед законом, забезпечення рівності можливостей для досягнення матеріального, екологічного та соціального добробуту; по-п'яте, стале використання природних ресурсів полягає у створенні системи гарантій раціонального споживання природних ресурсів на основі дотримання національних інтересів, збереження їх для майбутніх поколінь; по-шосте, стабілізація чисельності населення передбачає контроль за процесом народжуваності; по-сьоме, цілі освіти полягають у формуванні людини, здатної до бережливого ставлення до природи; по-восьме, міжнародне співробітництво передбачає активну співпрацю з усіма країнами з метою гарантування безпечного майбутнього [10; 11, с. 34–35].

Філософія стійкого розвитку реалізує інтегральне бачення перспектив суспільства людства у відповідності з образом майбутнього. У синергетиці доведено існування структур-аттракторів і кінцевого набору параметрів порядку, які

визначають майбутню поведінку досліджуваних об'єктів протягом тривалого часу. Вважаємо, що на сучасному етапі соціальної еволюції роль суператтрактора виконує ідеал гармонійної ноосферної цивілізації [12; 13].

Впровадження принципів сталого розвитку вимагає формування стратегічного бачення напрямів розвитку, яке має базуватися на новій філософії мислення та нових аспектах політичної діяльності. Перехід до принципів сталого розвитку вимагатиме глибоких структурних змін в управлінні та нових методів роботи в різних сферах економічного, соціального та політичного життя.

#### **Список використаних джерел**

1. Князева Е. Н., Курдюмов С. П. Синергетика и принципы коэволюции сложных систем. / <http://www.synergetic.ru>.
2. Sustainable development. GOALS. URL: <https://sustainabledevelopment.un.org/>
3. Мантатов В. В. Философия устойчивого развития: диалектика и реализм. Вестник Бурятского государственного университета. 2017. Выпуск 5. Философия. С. 3–14.
4. Sonko Sergei. Sustainable development, noosphere and spatial organization of society in the subject field of society geography. The Journal of Socio-Economic Geography. 2016, 20 (1), 18–21.
5. Белопольский Н. Г. Энвайроника – фундаментальная наука о спасении и развитии земной цивилизации или новая концепция развития мира: монография. Изд. 4-е, перераб. и доп. / НАН Украины, Ин-т экономики пром-сти, Киев, 2020. 354 с.
6. Дейли, Г. Вне роста. Экономическая теория устойчивого развития. Киев:Интелефера, 2002. 196 с.
7. Декларация Рио [A/CONF.151/26/Rev.1 (Vol. I)].
8. Сталый людський розвиток: забезпечення справедливості: Національна доповідь / кер. авт. колективу Е. М. Лібанова / Інститут демографії та соціальних досліджень ім. М. В. Птухи. Умань : Візаві, 2012. 412 с.
9. Сабадуха В. О. Я-концепція науковця в умовах антрополого-глобальної катастрофи. *Практична філософія*. 2011. № 2. С. 74–83.
10. Устойчивое развитие: концепция, принципы, цели. Устойчивый бизнес. URL:<https://csrjournal.com/ustojchivoe-razvities-konceptsiya-principy-celi>
11. Кондратенко Т. Наукове обґрунтування концепції сталого розвитку. Сталый розвиток: проблеми та перспективи : зб. наук. праць / за ред. О. А. Дубасенюк. Житомир : ЖДУ ім. І. Франка, 2013. С. 29–37.



12. Вернадский В. И. Философские мысли натуралиста // АН СССР; редкол.: А. Л. Яншин (пред.) [и др.]; сост.: М. С. Бастракова [и др.]. Москва: Наука, 1988. 520 с.
13. Klaus Schwab. Our global system has spun out of control. Here's how to rebalance it. World Ekonomiks Forum. URL: <http://www.weforum.org/agenda/2019/02/how-to-our-global-system/>

**УДК 338:004(477)**

**Козачок Ірина,**  
викладач другої категорії,  
Відокремлений структурний підрозділ  
«Запорізький електротехнічний фаховий коледж  
Національного університету «Запорізька політехніка»  
e-mail: irina1kozachek@gmail.com  
0000-0002-0489-9696  
(Запоріжжя, Україна)

## **ПРИНЦИПИ ТА РЕАЛІЗАЦІЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ В УКРАЇНІ**

Фундаментом цифрової економіки є розвинена та ефективно функціонуюча інфраструктура. Джерелами зростання сучасної економіки та постачальником цифрових ресурсів стають компанії, які застосовують цифрові технології. У Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства України під цифровою інфраструктурою розуміють комплекс комунікацій, технологій, продуктів та процесів, котрі забезпечують обчислювальні, телекомунікаційні та мережеві можливості та працюють на цифровій (не аналоговій) основі [1]. Цифрова економіка представляє собою тип економіки, де ключовими факторами (засобами) виробництва є цифрові дані: числові, текстові тощо. Їх використання як ресурсу дає змогу істотно підвищити ефективність, продуктивність, цінність послуг та товарів, побудувати

цифрове суспільство. Впровадження цифрових технологій в усі сфери життя: від взаємодії між людьми до промислових виробництв, від предметів побуту до дитячих іграшок, одягу тощо є процесом цифровізації (з англ. digitalization). Це перехід біологічних та фізичних систем у кібербіологічні та кіберфізичні (об'єднання фізичних та обчислювальних компонентів). Перехід діяльності з реального світу у світ віртуальний (онлайн).

Цифровізація – це один із головних факторів зростання світової економіки в найближчі 5–10 років. Цифрові технології, сприяючи збільшенню швидкості передачі інформації, активне впровадження в повсякденне життя програмованих пристроїв, застосування технологій 3D-печаті, BigData, сприяють швидкій зміні життя кожного з нас і структури більшості економічних зв'язків у державі. Цифрова економіка – це діяльність, в якій ключовими факторами (засобами) виробництва є цифрові дані (числові та текстові) та їх використання (як ресурсу), що дозволяє суттєво збільшити ефективність / продуктивність / цінність в різних видах економічної діяльності. Крім прямого підвищення продуктивності, яке отримують компанії від цифрових технологій, є ланцюг непрямих переваг цифровізації, як – от економія часу, створення нового попиту на нові товари й послуги, нова якість та цінність тощо.

Мета цифрової економіки – надати додаткового прискорення економіці, здійснити цифровий стрибок; відкрити двері до високотехнологічних ініціатив, проектів, виробництв, тобто створити цифрові полігони; використати та створити нові можливості для бізнесу та громадян, де капіталізація буде відбуватися за рахунок інтелекту та знань.

Цифровізацію варто розглядати як інструмент, а не як самоціль. За системного державного підходу цифрові технології стимулюватимуть створення робочих місць, підвищення продуктивності, темпів економічного зростання та якості життя громадян України.

Так, у «Цифровій адженді України» та Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства України сформульовано

основні принципи цифровізації. Дотримання цих принципів є визначальним для створення й реалізації переваг, що їх надають цифрові технології, та користування цими перевагами.

Принцип 1. Цифровізація повинна забезпечувати кожному громадянину рівний доступ до послуг, інформації та знань, що надаються на основі інформаційно-комунікаційних та цифрових технологій.

Принцип 2. Цифровізація повинна бути спрямована на створення переваг у різних сферах повсякденного життя.

Принцип 3. Цифровізація є інструментом економічного зростання шляхом підвищення ефективності, продуктивності та конкурентоздатності завдяки використанню цифрових технологій.

Принцип 4. Цифровізація повинна сприяти розвитку інформаційного суспільства та засобів масової інформації.

Принцип 5. Цифровізація повинна орієнтуватися на міжнародне, європейське та регіональне співробітництво з метою інтеграції України до ЄС, виходу на європейський і світовий ринок.

Принцип 6. Стандартизація є основою цифровізації, одним із головних чинників її успішної реалізації.

Принцип 7. Цифровізація повинна супроводжуватися підвищенням рівня довіри й безпеки.

Принцип 8. Цифровізація як об'єкт фокусного та комплексного державного управління [1], [2].

Держава має взяти на себе ролі лідера й експериментатора; регулятора й захисника; популяризатора цифрових трансформацій в Україні. Цифрові технології повинні використовуватися за принципом «всюди, наскрізь, постійно».

Ключові стратегічні цілі, які стоять перед Україною у перспективі до 2030E:

– збільшити номінальний ВВП України у 8 разів – до 1 трлн дол. у 2030E (ВВП 2018 р. – 130,5 дол.);

– стати впливовим регіональним суб'єктом, самостійним, незалежним в ухваленні економічних і геополітичних рішень, наскільки даватиме можливість це здійснити глобальна ситуація;

– забезпечити вищий за середній показник у Європі та країнах-сусідах рівень доходів і якості життя українців (номінальна середньомісячна заробітна плата у 2030Е не нижче ніж 2700 дол.; середньомісячна пенсія – 775 дол.);

– створити умови для зростання капіталізації українського бізнесу [1].

Ключ до цифрової економіки можна відобразити як поєднання кількох складових: технологій, послуг, бізнесу, що підсилюється відповідною цифровою культурою та екосистемою. І, таким чином, трансформуватися від економіки споживання ресурсів – до економіки створення ресурсів. Таким чином, тотальна цифровізація та розвиток цифрової економіки в Україні так чи інакше супроводжуватимуться на першому етапі негативними процесами втрати роботи громадянами, проте саме цифровізація і створить нові напрямки, котрі уже через декілька років (а то й менше) зумовлять новий попит, що, як показує досвід промислових революцій, буде набагато більшим за попит на «руки та мізки» минулого періоду.

У розвинених країнах поступово отримують реалізацію загальнонаціональні програми передачі цифрових технологій людям, яких навчають застосуванню просунутих програмних продуктів. Основи програмування поступово входять в підготовку робочих спеціальностей. Крім того, активний розвиток отримує самозайнятість, яка вимагає від підприємців володіння цифровими технологіями.

Згідно з цільовим сценарієм, ключовою стратегією України щодо цифровізації має стати фокус на внутрішньому ринку, а ключовими ініціативами – формування у споживачів (бізнес, держава, громадяни) мотивацій, попиту та потреб у цифрових технологіях. Іншими словами, шлях до ефективної країни та

економіки проходить через розвиток внутрішнього ринку споживання інформаційно-комунікаційних та цифрових технологій, питання лише в тому, як ми рухатимемося: повільно та невпевнено чи повіримо – та почнемо реактивно прискорюватися.

Цифровізація економіки характеризує загальний стан цифрових трансформацій в процесі організації соціально-економічних відносин в умовах трьох секторної моделі суспільства, що відповідає вітчизняним реаліям та включає: громадян (суспільство), бізнес (економіку) та державу (уряд). Вигоди від цифровізації будуть мати усі: громадяни, бізнес, чиновники й політики. Для всіх без винятку це економія часу, грошей і нові можливості для розвитку та самореалізації.

Показники цифрового розвитку варто розглядати через такі напрямки:

- покриття (penetration/coverage) цифровими інфраструктурами;
- поглинання (absorption), тобто рівень використання цифрових технологій (клаптевий чи глибинний, поверхнево чи в ключових бізнес-процесах);
- частота користування (intensity) [1].

Для отримання позитивних результатів впливу світового тренду цифровізації в Україні необхідно:

- управління всіма аспектами економічного та соціального життя, що забезпечувало б виконання вимог цифровізації як світового тренда ефективного розвитку економіки і суспільства – тільки в цьому випадку цифровізація призведе до очікуваних позитивних результатів;
- створення можливостей для реалізації передумов цифровізації, що сприяють її позитивному впливу на економічне та соціальне життя України;
- складання та реалізація програм управління перевагами цифровізації;
- виявлення викликів, загроз, проблем і можливих негативних наслідків цифровізації, а з метою підвищення ефективності

впливу цифровізації – складання та реалізація програм управління відповідними ризиками [3, с. 171].

Таким чином, успіх цифровізації української економіки – це результат комплексного, системного підходу до вирішення проблем та подолання існуючих перешкод, впровадження та масштабування кращих зарубіжних практик та проектів, що пред'являє нові вимоги до сучасної системи державотворення, освіти та впливає на трансформацію людського й соціального капіталів. Розвиток цифровізації в Україні дасть змогу:

- оптимізувати бізнес-процеси;
- створити нові продукти та послуги завдяки технології Інтернету речей, віртуальній реальності, хмарним сервісам, штучному інтелекту;
- зменшити витрати (економія на людях завдяки автоматизації та роботизації, автоматизації обліку, «розумне» управління постачаннями та автопарком, контроль за витратами палива);
- запропонувати абсолютно нові рішення ведення бізнесу: нові моделі страхування, P2P-системи, альтернативні банківським послугам сервіси, мобільні додатки для навчання, індивідуальний підхід до онлайн-покупця, персональна реклама.

Компанії зможуть працювати на стику галузей та сегментів, стануть майданчиками та платформами, де зможуть пропонувати своїм клієнтам не просто продукт, а розв'язання будь-яких проблем, отримання досвіду, цінності, емоцій та вражень.

### **Список використаних джерел**

1. Про схвалення Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018–2020 роки та затвердження плану заходів щодо її реалізації: Розпорядження КМУ від 17 січня 2018 р. № 67-р. URL: [http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/67\\$2018\\$%D1%80/print1518169633175646](http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/67$2018$%D1%80/print1518169633175646).
2. «Цифрова адженда України – 2020 («Цифровий порядок денний – 2020)», – ГС «ХАЙ-ТЕК ОФІС УКРАЇНА», 2016
3. Чухраєва Н., Ковтун В. Імплементация засад регулювання цифрової економіки України. URL: [https://ndipzir.org.ua/wp-content/uploads/2019/Ryha\\_09.10.19/Ryha\\_09.10.19\\_28.pdf](https://ndipzir.org.ua/wp-content/uploads/2019/Ryha_09.10.19/Ryha_09.10.19_28.pdf)

УДК 330.341.1:005.21]:[338.45:69]

**Крайнік Олена,**  
кандидат економічних наук, доцент  
доцент кафедри підприємництва,  
торгівлі та біржової діяльності  
Національний університет «Запорізька політехніка»  
elenakrainik2@gmail.com  
ORCID 0000-0002-9787-0744  
(Запоріжжя, Україна)

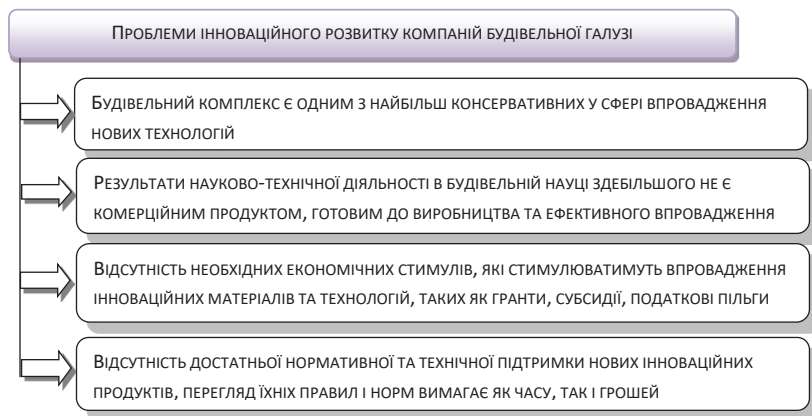
## **ІННОВАЦІЙНІ МЕХАНІЗМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ БУДІВЕЛЬНИХ КОМПАНІЙ В УМОВАХ СТАЛОГО РОЗВИТКУ**

Будівництво, в контексті сталого розвитку, є однією з основних галузей економіки країни, яка здатна значною мірою визначати подальший розвиток суспільства, а також вирішувати економічні, технічні та соціальні проблеми. Для повного задоволення потреб суспільства необхідно перейти на новий вищий рівень розвитку національної економіки та будівельної галузі в цілому. Цей перехід можливо здійснити за допомогою інноваційного розвитку будівельної галузі.

Тема є актуальною, оскільки інноваційна політика – це той важіль, за допомогою якого можна подолати спад економіки, а також забезпечити її технологічну модернізацію та за допомогою інновацій наситити ринок різноманітною конкурентоспроможною продукцією.

Головні характеристики інноваційного процесу в будівельній галузі, а також проблематика переходу підприємств галузі на інноваційний шлях розвитку, розглядається в працях таких науковців як І. Ансоффа, В. Бабаєва, П. Друкера, С. Ушацького, І. Балабанової, В. Ковальова [1, с. 47].

Існують проблеми, які гальмують інноваційний розвиток компаній в будівельній галузі, які представлені на рисунку 1.



**Рисунок 1. Проблеми інноваційного розвитку компаній будівельної галузі**

У зв'язку з вищезазначеними проблемами необхідно формувати інноваційні механізми розвитку будівельної галузі з метою забезпечення сталості та конкурентоспроможності будівельних компаній.

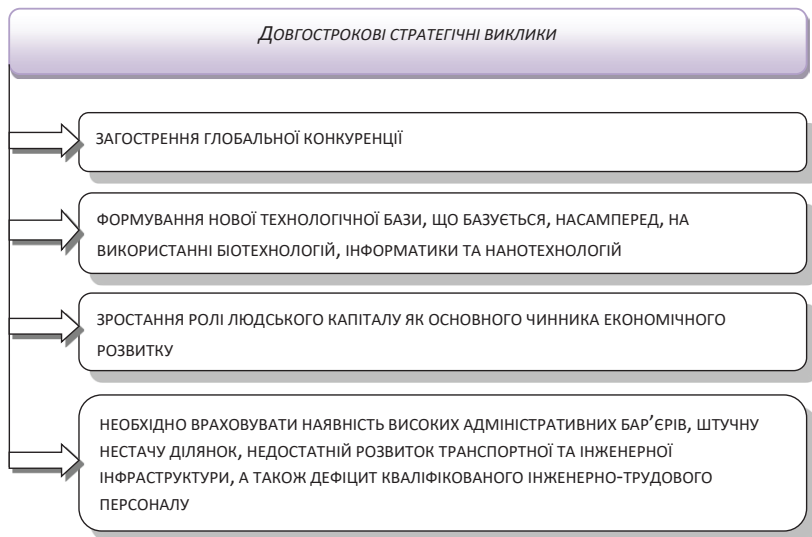
Для того, щоб результати науково-технічної діяльності у будівельній галузі були готові до виробництва та ефективно реалізації, необхідно координувати розробників інноваційних будівельних технологій та матеріалів, а також інтегрувати їх у систему інформаційного забезпечення [2, с. 179].

Будівельна галузь у контексті сталого розвитку стикається з довгостроковими стратегічними викликами, які відображають як світові тенденції, так і внутрішні бар'єри для розвитку (Рис. 2). Ці виклики зумовили необхідність формування інноваційних механізмів у розробці стратегії розвитку будівельної галузі.

При економічному стимулюванні інноваційного розвитку будівельних компаній необхідно вдосконалити фінансовий механізм, який системно забезпечує ресурсами весь інноваційний процес. Цей процес включає етапи розробки,



промислового виробництва та оперативного застосування інновацій.



**Рисунок 2. Довгострокові стратегічні виклики**

Фінансовий механізм призначений для вирішення таких завдань як:

1. Створює умови для ефективного впровадження технічних інновацій та сприяння таким чином його структурно-технологічній перебудові;
2. Зберігає та розвиває стратегічний науково-технічний потенціал в напрямках розвитку, які є пріоритетними в будівельній галузі;
3. Створює стимули, які є необхідними для утримання кадрових ресурсів в науці та техніці.

Механізмами, які взаємодіють з інноваційно-орієнтованими компаніями та входять у будівельну галузь є:

- різні джерела фінансування;

- інвестування грошових потоків у цільові програми та проекти;
- інвестиційний моніторинг, який включає в себе погашення та оцінку ефективності використання власного та позикового капіталу [3, с. 154].

Висновок. Таким чином, фінансовий механізм є основним напрямом вдосконалення інноваційного розвитку будівельних компаній. Він поєднує ефективне функціонування ринку науково-технічної продукції, забезпечення пріоритету інноваційного розвитку з державною підтримкою будівельного комплексу, надання пільг будівельним компаніям для розвитку високотехнологічного виробництва, ефективну податкову політику, прискорену амортизацію основних виробничих активів та використання венчурного фінансування для інноваційних проектів.

Сьогодні будівельні компанії перебувають у фазі ринкового випробування і для формування сучасної інноваційної діяльності таке перебування є надійним підґрунтям.

### ***Список використаних джерел***

1. Сергієнко Т., Крайнік О. Теоретико-методологічні засади управління інвестиційно-інноваційною діяльністю промислових підприємств // Збірник матеріалів XIII Міжнародної науково-практичної конференції «Управління соціально-економічним розвитком регіонів та держави» / [за ред. А.В. Череп]. Запоріжжя : *Видавництво ЗНУ*, 2019. 314 с., С. 47–48
2. Управління сталим розвитком промислового підприємства: теорія та практика: колективна монографія / за ред. Воронкової В.Г., Метеленко Н.Г. Запоріжжя: Видавничий дім «Гельветика», 2021. 586 с.
3. Бережна О. Р., Сергієнко Т. І. Показники оцінки інноваційного потенціалу підприємства. Стратегічні пріоритети розвитку підприємства, торгівлі та біржової діяльності: Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції 14–15 травня 2020 р. / За заг. редакцією проф. Ткаченко А. М. [Електронний ресурс] Електрон. дані. Запоріжжя: НУ «Запорізька політехніка», 2020. С. 154–155.

УДК 005.1

*Лепський Максим,*  
доктор філософських наук, професор,  
професор кафедри соціології,  
академік Української академії наук,  
Запорізький національний університет  
E-mail: waysensey@gmail.com  
ORCID iD: <https://orcid.org/0000-0001-5604-641X>  
(Запоріжжя, Україна)

## **ТЕНДЕНЦІЇ ТА ПЕРСПЕКТИВНІ ПРОТИРІЧЧЯ РОЗВИТКУ МЕНЕДЖМЕНТУ**

Майбутнє менеджменту безпосередньо пов'язано з глобальними загрозами, тенденціями та можливостями, що у в кінцевому рахунку визначено суттєвими перспективними протиріччями. Так, наприклад очікування когнітивно-інноваційного соціального технологічного укладу виявилось передчасним, оскільки когнітивно-інноваційна сторона протиріччя поступилася своїй інформаційно-технологічній протилежності. Тому замість когнітивно-інноваційного визначення та його змістовних складових, пошук визначення сучасності розглядається у інформаційно-технологічному вимірі, «діджиталізоване» або «оцифроване», «мережеве», разом з тим з'являються когнітивні риси, часто-густо, в технологічному контексті – «смарт», «конвергентні», «таргетовані» технології. У будь-якому випадку існує напруження між протилежними когнітивно-інноваційними та інформаційно-технологічними сторонами протиріччя, яке ще не є вирішенім. Перша сторона спрямовує людську діяльність на знання та нове, у другому випадку діяльність орієнтована на інформацію та спрощення комунікацій, причому у відносинах людина-інформаційні технології (Інтернет-девайс)-людина. Підсилює протиріччя соціо-гуманітарний та програмно-технологічний розвитку. При цьому соціо-гуманітарний розвиток спрямований на людину

як цілісність, у єдності відносин з іншими людьми та суспільством, а програмно-технологічний розвиток тяжіє до модульного, фрагментованого розвитку людини, як частини програми, у якій алгоритми та програмне середовище визначають роль людини як важливу складову задля маркетингу, реклами, споживання, виробництва. Цей частково-модульний підхід до розвитку людини призводить до зниження освіченості та відповідальності, оскільки інтелект стає штучним, а відповідальність покладається на програмне забезпечення. Разом з тим у цьому розвитку максимальне спрощуються та стають більш досягненими комунікації.

Соціо-гуманітарні знання та технології потребують пошуку, освіти та виховання особистості в її сутнісних силах – діяльності та творчості, у «подоланні себе», напружених індивідуальних зусиллях розвитку без перенесення відповідальності на інших. Долання стає процесом зцілення, набуття цілісності та виходом за межі частки, долі заради самобутності. Програмно-технологічний розвиток працює у бік зручності, «вибору без вибору», поведінкового неусвідомленого вибору, боротьби за увагу та пам'ять (впізнаваність бренду, марки т.і.), емоційну виключність.

Не менш важливою тенденцією, що визначає управління та освіту, є тяжіння до зовнішніх носіїв будь-то штучний інтелект, Інтернет (як зовнішня пам'ять), інформаційна новинна стрічка та інше, тобто замість тренування внутрішніх якостей та здатностей, навичок та пам'яті, відбувається тренування впізнаваності та пошуку.

Тому цілісне, універсальне знання, уміння, навички змінюються на модульні компетенції, партикулярні вміння та навички, які потрібно оновлювати 3-5 років, потрібним є «компетентностний апгрейд». Замість боротьби за розвиток особистісних якостей відбувається боротьба за «модні» «швидкісні», з розширеним обсягом пам'яті, пристрої, девайси.

Автор не закликає до протистояння девайсам, про що достатньо часто чує від колег, навпаки, розвиток непоборний, тому потрібно використовувати пристрої задля розвитку людини. Потрібно дово-

дити підхід «і-і» замість «або». Потрібно вдосконалювати розвиток системи людина-техніка у напрямі вирішення завдань життя, освіти та управління з використанням девайсів раціонально та цілеспрямовано у діяльності, емоційно в освітніх та розважальних іграх та зв'язках між людьми.

Наступною тенденцією сучасного менеджменту є інформаційне таргетування та мікротаргетування як використання тяжіння людей до різного. Цей процес відбувається як диференціація та роз'єднаність людей за різноманітними ознаками, ідентитетами, що підвищує купівельну залученість у ринок Інтернет-продажу. Водночас це збільшує незгуртованість та конфліктність соціального розвитку на мікро-, мезо- та макрорівнях. Пандемія COVID-19 демонструє нову трансформуючу подію з новими ідентифікаціями, новою нормою та диференціаціями людей за відношенням до локдауну, вакцинації, правилам та нормам, диференціаціями за зонами захворювання, досяжності медичного забезпечення, пріоритетності вакцин та інформування людей, відкритості країн та можливостей пересування людей та таке інше.

Не менш важливою є актуалізація технологій цілісності та зцілення соціальних відносин в управлінських технологіях, мова йде про комунікативний зріз відносин – про ненасильницьку комунікацію, переговори, фасилітацію, медіацію.

Всі вищезгадані тенденції демонструють спрямованість «не для всіх», які поступово стають елітарними технологіями, та «для всіх» – технологіями масової культури.

Так, вже зараз можливо стверджувати те, що когнітивно-інноваційні на відміну від інформаційно-технологічних тенденцій, потребують відмінних від маси зусиль та формування волі, суб'єктності. Інформаційно-технологічні навпаки формують модульну, фрагментовану людину, яка стає для споживачів базовими. Соціогуманітарні технології розвитку особистості внаслідок своєї складності та напруженості засвоєння є елітними, а програмно-технологічні – модними, масовими у зручності споживання, імпульсних рішень.

Елітарний та масовий розвиток людини як протиріччя цілісності та фрагментарності у відносинах людина-штучний інтелект-управління-людина. Протистояння підсилюється боротьбою за розвиток особистої пам'яті або зовнішньої пам'яті, усвідомленості або таргетованого впливу штучного інтелекту та його програмістів.

Універсальність, цілісність, самостійність як елітність протистоїть масовій, модульній партикулярності, в залежності від медіа та мереж, зручності поведінкового «вибору без вибору».

Гуманітарність як прийдешність та усталеність розвитку звужується у технологічній маніпуляції масовою поведінкою, скорочується й простір прав людини у розширенні прав інтелектуальної власності, персональна відповідальність скорочується комп'ютерно-програмною безвідповідальністю.

Перехід в «новий чудовий світ» як наслідок трансформуючих глобальних подій, новинного потоку обумовлює сучасне управління, що постає перед викликом вирішення нових протиріч. Ці виклики є актуальними як у базових організаційних процесах (комунікаціях та прийнятті рішень), так і в менеджменті, освіті та інших сферах суспільної життєдіяльності.

УДК 316.728:001.894

*Лисенко Світлана,*  
кандидат філософських наук,  
доцент кафедри соціально-гуманітарних наук  
Придніпровська державна академія  
фізичної культури і спорту  
E-mail: lysenko630@gmail.com  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4222-7049>  
(Дніпро, Україна)

## **ВПЛИВ НАУКИ НА ДОЛЮ ЛЮДСТВА І ПОВСЯКДЕННЕ ЖИТТЯ ЛЮДИНИ У ХХІ СТОРІЧЧІ**

Вчені відмічають, що три великі наукові революції – квантова Механіка, біогенетика і штучний інтелект кардинально змінять світ і все наше життя у ХХІ сторіччі, а ми будемо не пасивними спостерігачами природи, а активними хореографами матерії, життя й інтелекту. Майбутнє комп'ютера, штучного інтелекту, медицини, енергії, космічних подорожей і навіть багатства – все це розвивається вже сьогодні і ми можемо спостерігати за великими відкриттями сьогодення. Передбачити наступні кілька років, не кажучи вже про ціле століття, – надскладне завдання, втім це завдання змушує нас задуматись про технології, які колись змінять долю людства. Жюль Верн передбачив, що 1960 року у Парижі будуть скляні хмарочоси, кондиціонери повітря, телебачення, ліфти, швидкісні поїзди, автомобілі на бензині, факсимільні апарати і навіть щось схоже на інтернет [1].

Жюль Верн змалював життя у сучасному Парижі з дивовижною точністю, а у 1965 році передбачив у всіх деталях політ наших астронавтів на Місяць, який відбувся лише через 100 років у 1969 році. Жюль Верн краще за всіх усвідомлював, що наука – це двигун, що підсилює основи цивілізації і несе її у нове сторіччя з неочікуваними дивами й чудесами, а ключем до передбачень слугувала сила науки, що змінює суспільства. Зазначимо, що

в сучасній науковій літературі, філософській, соціологічній, навіть економічній, ще не закріпився однозначний термін для нової економіки, тому можна зустріти низку термінів, «інформаційна економіка», «цифрова економіка», «нова економіка», «економіка знань», «економіка суспільства знань» [2], в яких розвиваються цифрові технології з креативним мисленням і цілісним світорозумінням.

Іншим провісником технологій майбутнього був Леонардо да Вінчі, художник, мислитель і провидець, який наприкінці XV століття креслив прекрасні й точні схеми механізмів, що згодом заповонять небо: макети парашутів, гелікоптерів, дельтапланів і навіть літаків. Однак його літальним апаратам бракувало одного компонента: двигуна потужності хоча б в одну кінську силу, яка з'явилася аж через 400 років. Не менш дивовижно й те, що Леонардо да Вінчі накреслив схему механічного арифмометра – на 150 років раніше, ніж створили його прототип Леронардо да Вінчі експериментував, конструював, креслив макети, намагаючись перетворити задум на дійсність [2].

Ми можемо сказати: майбутнє вже тут, воно нерівномірно розпорошене. У передбаченнях майбутнього завжди недооцінювалися темпи технічного прогресу, проте у нас чітко розуміння законів природи. Ісаак Ньютон дав нам механіку, яка пояснила, що об'єкти рухаються під дією сил і це допомогло підготувати ґрунт для промислової революції та використання парової тяги, особливо локомотива. Далі Томас Едісон, Майкл Фарадей, Джеймс Кларк Максвелл допомогли пояснити електрику й магнетизм, що спричинило електронну революцію, яка створила безліч наукових див [3].

Наступною силою була ядерна, коли Ейнштейн у 1930 році розщепив атомі це відкрило страхітливую силу атомної зброї, а квантова теорія дала нам транзистор, лазер, а також інформаційну революцію – рушійну силу сучасного суспільства, у якій тісно пов'язані між собою три блоки: фізичний (передова робототехніка; нові матеріали та ін.), цифровий (Інтернет речей,



Blockchain, Facebook та ін.), біологічний (генна інженерія, кіборгізація та ін.) [4].

Отже, вчені здатні накреслити контури світу 2100 року, тому що кожне наукове досягнення, яке вже відбулося, узгоджується з відомими законами фізики; чотири сили й фундаментальні закони природи здебільшого відомі, і вчені не очікують якихось нових істотних змін у цих законах; прототипи всіх технологій вже існують; більше людей воліють працювати вдома або спілкуватися з колегами за допомогою конференц-зв'язку. Звісно, що наука – це двосічний меч, що створює стільки ж проблем, скільки й розв'язує, але на вищому рівні [4].

Сьогодні у світі є дві протилежні тенденції: одна – це створити планетарну цивілізацію, толерантну, освічену і заможну, однак інша прославляє невігластво та анархію, що можуть ривати тканину нашого суспільства. У майбутньому ми перетворимося з пасивних спостерігачів за танцем природи на хореографів природи, потім на господарів і, насамкінець, на охоронців природи, зуміємо орудувати мечем науки мудро й виважено, тому що вже сьогодні ми бачимо стрімкі досягнення у сфері комп'ютерних технологій, телекомунікацій, біотехнологій, штучного інтелекту й нанотехнологій, що змінить майбутнє цивілізації.

Рушійною силою всіх цих технологічних згущень є закон Мура, що керує комп'ютерною індустрією ось уже понад 50 років, визначаючи темпи сучасної цивілізації, як годинник. Закон Мура говорить, що комп'ютерна потужність подвоюється приблизно кожні 18 місяців, який кардинально змінив світову економіку, згенерував нове багатство і безповоротно змінив наш спосіб життя. Якщо зобразити графічно різке зниження ціни комп'ютерних чіпів і швидке вдосконалення комп'ютерів у сенсі швидкості, обчислювальної потужності й пам'яті, то утвориться дивовижно пряма лінія, що йтиме назад на 50 років. Експоненціальне зростання часто важко досягнути, оскільки наш мозок мислить лінійно: воно настільки поступове, що іноді ви взагалі не відчуваєте жодних змін, але за кілька десятиріч воно може цілковито змінити все довкола

нас [5]. IoT використовується з метою моніторингу стану об'єктів та збирання Big Data для подальшого аналізу у таких напрямках, як: «розумні» міста («розумні» парковки і світлофори, підтримка екологічно чистого міського середовища та функціонування аварійно-рятувальних служб та ін.), «розумні будинки» («розумні» ліфти, «розумна» побутова техніка та ін.), а також у сфері охорони і профілактики здоров'я (інтелектуальні вимірювальні прилади, мікродатчики і нанороботи та ін.), у банківській діяльності (Interact IoT та ін.), торгівлі (інтелектуальне управління виробами: «розумні» полиці і «розумні» товари та ін.) тощо [6].

Проте матінка Природа любить геометричну прогресію. Один-єдиний вірус може атакувати людську клітину і змусити її створити кількості копій себе самого. Розмножуючись у 100 разів у кожному поколінні, один вірус може породити 10 мільярдів вірусів лише за п'ять поколінь. Не сама лише комп'ютерна потужність збільшилася, а й спосіб, як ця потужність використовується, теж докорінно змінився. У 2000 роках відбулося повсюдне комп'ютеризація, яка вивільнила чіп із комп'ютера, і чіпи поширилися по середовищу. На зміну старій парадигмі (один єдиний чіп усередині стаціонарного або портативного комп'ютера) приходять нова (тисячі чіпів, уменшення всередині кожного предмета – як-от меблі, побутова техніка, фотографії, стін з інтернетом через комп'ютери й мобільні телефони, проте у майбутньому інтернет буде всюди – в настінних екранах, на білбордах і навіть у наших окулярах і контактних лінзах, а автомобілі, одяг – всі наші речі будуть під'єднані до інтернету). Зрештою майже все навколо нас стане «розумним». Доля комп'ютерів – подібно до інших масових технологій, таких, як електрика папір чи система водопостачання, – стати невидимими, тобто розчинитися у тканині нашого життя і виконувати наші бажання [6].

Закон Мура дає нам змогу передбачати еволюцію комп'ютерів, вони створюють цілі віртуальні світи, про які сьогодні ми можемо хіба що мріяти. У близькому майбутньому ви також зможете безпечно мандрувати всесвітньою павутиною, їдучи в автомобілі. Перехід до «розумних» автомобілів не відбудеться миттєво,

спочатку такі транспортні засоби апробує армія й виправить у цьому процесі всі можливі недоліки, врешті-решт будемо дивуватися, як ми могли обходитися без них. Технологія гнучких екранів може змінити наші портативні комп'ютери, тому у майбутньому настільний комп'ютер може взагалі зникнути, а файли пересуватимуться разом із нами, коли ми переходимо з місця на місце. Це дасть нам постійний доступ до інформації – будь-коли і будь-де [7].

Мета повсюдної комп'ютеризації – вселити комп'ютер у наш світ і умістити чіпи всюди. Сьогодні, коли комп'ютерна потужність зростає у геометричній прогресії, можна жити в імітованому світі й керувати в ньому аватаром (рухомим зображенням, що уособлює все). До середини сторіччя ми житимемо у якійсь суміші зі справжньої й віртуальної реальності. Значення доповненої реальності для комерції і професійної діяльності потенційно велике. Практично кожну спеціальність можна побачити за допомогою доповненої реальності. Крім того, наше життя, наші розваги й наше суспільство можуть набути нової якості завдяки цій технології стирання меж між реальним і віртуальним світами, конвергенцією та емерджентністю технологій та новими способами буття [8].

Інше технологічне досягнення, яке ми зможемо побачити до середини сторіччя, – це по-справжньому тривимірне телебачення й фільми як один з визначальних її показників, основи інноваційних її перетворень. ШІ кардинально змінює не лише фінансовий сектор, промисловість, енергетику і сільське господарство, а й освітню галузь, медицину і сферу культури. Екран телевізора зображений так, що він проектує два різних зображення під неоднаковим кутом зору, кожне для іншого ока. Отже, наші очі бачать різні зображення, і це створює ілюзію об'ємності. До кінця цього століття ми керуватимемо комп'ютерами самою думкою. Крім того, це може стати ос новою технології, яка дасть нам змогу керувати світом лише силою розуму. З 1980-х рр. зростає інтерес до штучного інтелекту. Коли Пентагон вбухав

мільйони доларовім у такі проекти, як «розумна військова машина», що мала прорвати оборону противника, провести розвідку, врятувати американських солдатів і повернутися до штаб-квартири – і все це повністю самостійно [9].

Розвиток робототехніки привів до того, що сьогодні багато людей мають у себе простих роботів, які можуть чистити їм килими. Крім того, є роботи-охоронці, що охороняють уночі будинки, роботи-екскурсоводи й роботи – робітники на заводах. Підраховано, що 2006 року в приватних будинках і на підприємствах всього було 950000 промислових- роботів і 3540000 обслуговуючих роботів. Робот-лікар може попросити вас обстежити тіло портативним магнітно-резонансним томографом, результати якого проаналізують суперкомп'ютери. Більшість візитів до лікаря стануть непотрібні, бо це істотно зменшить навантаження на вашу систему охорони здоров'я [10].

Грунтуючись на відкриттях в різних галузях науки, вчені прийшли до висновку, що у майбутньому такі роботи можуть стати більш автономними, самостійно пересуватись і спілкуватись з пацієнтами, роботи можуть приносити й подавати ліки, цілодобово наглядати за пацієнтами. Роботів модно використовувати як хірургів, кухарів, музикантів. Оптогенетика – це застосування найновіших технологій та розробка імітації за допомогою суперкомп'ютерів поведінки мільярдів нейронів, кожний з яких з'єднаний із тисячею інших, другий підхід – це реально виявити кожний нейрон у мозку.

Так, вже сьогодні вчені працюють на тим, щоб розшифрувати і по-справжньому зрозуміти голограму мозку, яка б стала досконалою і щораз з більшим інтелектом, що є приводом до такого стану як сингулярність, яку вже неможливо спинити. Як сказав сам Курцвейл, «Ми зіллємося з цією технологією. Ми виживлятимемо ці розумні пристрої у наші тіла й мозок, і вони допоможуть нам жити довше й бути здоровішими», – відмічає Мічіо Кайку у роботі «Фізика майбутнього» ж [10, с. 126]. Сингулярність – це теорія розумного задуму для людей із високим IQ. Проривні

технології обумовлюють продукування цінностей та їх актуалізацію, впливаючи на проектування можливого майбутнього, розширяючи «поле можливостей» для освоєння цих ідей та упродовження їх у життя. Окрім того, філософи, соціологи, економісти стверджують, що новий образ і спосіб буття людини у технологізованому суспільстві стає глобалізованим та креативним і потребує якісно нової креативної робочої сили, що охоплена ідеологією «креативний середній клас». Це принципово змінює роль людини у сфері матеріального і духовного виробництва XXI сторіччя.

Звернемо увагу на те, що соціальна робототехніка має на меті наділяти роботи такими властивостями, які допоможуть їм інтегруватися у людське суспільство, а для цього створити роботів, які еволюціонують у соціально розумних істот, достойних зайняти місце у розширеній людській родині. Головну роль у розвитку робототехніки виконуватимуть споживчий сектор і ринкові сили, а, отже, з'явиться потужний комерційний інтерес інвестувати у дружній штучний інтелект. Замість того

### **Список використаних джерел**

1. Браян Крістіан, Гріффітс Том. Життя за алгоритмами. Як робити раціональний вибір / пер. з англ. Катерина Діса. Київ : *Наш формат*, 2020. 376 с.
2. Брін'юльфссон Е., Макафі Е. Друга епоха машин: робота, прогрес та процвітання в часи надзвичайних технологій. Київ : *FUND*, 2016. 236 с.
3. Воронкова Валентина, Кивлюк Ольга, Романенко Тат'яна, Рижова Іри-на, Андрюкайтене Регина. Воронкова В., Андрюкайтене Р., Кивлюк О., Романенко Т., Рижова І. Концептуалізація smart-общества и smart-технологий в контексте развития современной цивилизации. *Журнал Mokslas ir praktika: aktualijos ir perspektyvos Taptautinė mokslinė-praktinė konferencija*. 2017. С. 249–257.
4. Воронкова В. Г., Тесленко Т. В. Становление и развитие цифровых технологий как фактор реализации четвертой промышленной революции. *Журнал Белорусского государственного университета. Филология. Психология*. 2020. № 2. Минск. С. 4–11.
5. Венс Ешли. Ілон Маск. Tesla, SpaceX і шлях у фантастичне майбутнє / Перп. з англ. Мирослави Лізіної. Видання восьме. Київ : *ФОРС-тіна О. В.*, 2018. 428 с.

6. Valentyna H., Teslenko Tatyana V., Nikitenko Vitalina A., Bilohur Vlada E. Impact of the worldwide trends on the development of the digital economy (Влияние глобальных тенденций на развитие цифровой экономики). Amazonia Investiga. 2020. Volume 9. Issue 32. P. 81–90.
7. Кай-Фу Лі. Наддержави штучного інтелекту. Китай, Кремнієва долина і новий світовий лад / пер. з англ. Вячеслав Пунько. Київ : Форс Україна, 2020. 303 с.
8. Келлі Кевін. Невідворотне. 12 технологій, що формують наше майбутнє / пер. з англ. Наталія Валевська. Київ : Наш формат, 2018. 304 с.
9. Трач Ю. В. Цифровізація і цифрова культура: перспективні напрями вивчення. Інформаційні технології в культурі, мистецтві, освіті, науці, економіці та праві : матеріали V Міжнар. наук.-практ. конф., м. Київ, 22–23 квіт. 2020 р. Київ : Вид. центр КНУКІМ, 2020. С. 277–280.
10. Мічіо Кайку. Фізика майбутнього / пер. з англ. Анжела Кам'янець. Львів: Літопис, 2017. 432 с.

УДК 005.21:334.722

**Макешина Юлія,**  
кандидат філософських наук, доцент  
кафедри соціально-гуманітарних наук  
Придніпровська державна академія  
фізичної культури і спорту  
E-mail: makeshina@i.ua  
ORCID iD: <https://orcid.org/0000-0002-2879-2930>  
(Дніпро, Україна)

## **НАЙВАЖЛИВІШІ ФІЛОСОФСЬКІ УПРАВЛІНСЬКІ УРОКИ БІЛЛА ГЕЙТСА, ЕНДІ ГРОУВА, СТІВА ДЖОНСА**

Білл Гейтс, Енді Гроув, Стів Джонс були першими зірками бізнесу у сучасному світі, чії управлінські уроки слід вивчати, щоб навчитися управляти компаніями, бути гарними лідерами, сформуванати конкурентоспроможні компанії, які б випереджали

своїх конкурентів у боротьбі за світове лідерство у новій революційній технології – виробництві мікропроцесорів.

Мета до слідження – ви вчити досвід стратегічного планування та управління, який дозволить стати ефективним стратегом у керівництві своїми компаніями. Розробити стратегію – це одна справа, а ефективно втілити її у життя – зовсім інша. Білл Гейтс, Енді Гроув, Стів Джонс успішно справлялися з обом задачами, хоча жоден з них не скидався на ідеального генерального директора. Спираючись на свої «особисті цінності», які вони виробили протягом керівництва цими компаніями, вони визначили чіткі стратегічні позиції, створили оперативні організаційні умови, а також сформувавши цінності корпоративної та організаційної культури, які діяли в Microsoft, Intel, Apple протягом багатьох десятиліть.

Навіть настання ери інтернету виявилось нездатним зруйнувати бізнес-основи цих компаній. Microsoft, Intel, Apple здійснили успішний перехід від епохи ПК до нової веб-епохи, хоча ще й не відродили повною мірою міць 1990-х рр. Тим самим Apple не лише вистояла, а й розквітла у новому середовищі, сьогодні компанія по-новому переживає бурхливий розвиток завдяки продажу нових продуктів і послуг. Білл Гейтс, Енді Гроув, Стів Джонс зробили особистий внесок в успіх своїх компаній: вони не тільки визначили свою стратегію, а й підняли планку якості виконання для всіх.

Нікому в Microsoft, Intel, Apple і на думку не спадало, що можна зробити недбало або не довести до кінця справу, якщо це стосувалося сфери CEO. Проте жоден з трьох не дозволяв відвертатися на дрібниці, усі три керівники тримали в полі зору найважливіші для споживачів і бізнесу питання й спрямовували стратегічні цілі високого рівня до нижчих щабелів управління.

Щоб ефективніше виконувати свої функції Білл Гейтс, Енді Гроув, Стів Джонс знайшли і виховували помічників, які, у свою чергу, спиралися на численну групу інтелектуалів – «мозковий трест». Ці «команди з команд», за словами Гроува, компенсували їхні прогалини у знаннях або брак інтересу.

Так, правою рукою Гейтса був Стів Балмер, але Гейтс тісно співпрацював з багатьма іншими менеджерами й інженерами. Гроув покладався переважно на Крейга Барретта, але також і на інших провідних управлінців, у Джобса був довгий список компаньйонів, зокрема нинішній генеральний директор Тім Кук і куратор підрозділу промислового дизайну Джонні Айв. Ці однодумці з команди керівників виявилися важливим доповненням до CEO: без їхньої допомоги керівництва Білл Гейтс, Енді Гроув, Стів Джонс не змогли б постійно забезпечувати своїм компаніям величезний успіх.

Усі три лідери були готові забути про традиційну ієрархію заради нового погляду на ситуацію та нових ідей, а також щоб бути у курсі «гарячих» тенденцій у технологіях, на споживчому ринку або змін у конкурентному середовищі, та постійно щоб проникали у суть того, що відбувається, та мати повну інформацію. Білл Гейтс, Енді Гроув, Стів Джонс не змогли б гідно відповісти на виклики глобальної мережі, аби не інтуїція декількох молодих інженерів. І більшість ідей щодо нових продуктів Apple також народилася на нижніх рівнях компанії, а Джобс завдяки своїй здатності відчувати та синтезувати блискучі ідеї діяв переважно як гнучкий менеджер і «диригент оркестру».

Отже, Білл Гейтс, Енді Гроув, Стів Джонс були дуже різними особистостями і дуже різними лідерами, але їхні підходи до реалізації стратегічних цілей багато в чому співпадали і всі виявилися досить ефективними. Інші особисті пристрасті й визначні риси стали надійним фундаментом для їхніх компаній і були джерелом сили протягом їх перебування на посаді CEO та багато років по тому. Кожна компанія втратила безцінного лідера, коли настав момент звільнити крісло.

Разом із цим, багато обмежень, від яких останнім часом потерпають Microsoft, Intel, Apple, є наслідками рішень Гейтса, Гроува, Джобса, а також створеної ними культури та бізнес-моделі. Сьогодні Microsoft, як і раніше, спеціалізується на програмних продуктах і більша частина її надходжень і прибутків майже цілком залежить від платформи Windows і Office. Intel усе ще



вдається підтверджувати закон Мура, і велику частину своїх доходів корпорація отримує від продажу мікропроцесорів для ПК і серверів. А компанія Apple досі підтримує високий рівень продажів завдяки кільком революційним продуктам, розробленим за часів Джобса на посаді CEO.

Могутній вплив, що мали на свої компанії Гейтс, Гроув, Джобс, був неабиякою перевагою, але він став також істотним обмеженням. Управлінські уроки Білла Гейтса, Енді Гроува, Стіва Джонса є особливо корисними для керівників, які працюють на бізнес-платформах, що стрімко розвиваються. Однак вони стосуються не лише світу високих проривних технологій, так як будь-хто може стати ефективним стратегом, мислителем і лідером, навчаючись у Білл Гейтса, Енді Гроува і Стів Джонса.

Названі три керівники CEO не завжди були «титанами індустрії», вони були обдарованими, з надзвичайно високим рівнем інтелекту, енергії і завзятості. Але мистецтву керувати своїми компаніями вони навчилися поступово, у процесі роботи. Завдяки численним пробам і наполегливості, обравши шлях випробувань і помилок, вони перетворили себе на майстрів стратегії та вибудували такі стратегії своїх компаній, щоб найефективніше втілити плани у життя.

Один з тактичних ходів чи уроків – це копіювання методів конкурентів, наслідування, яке часто сприймають як ознаку слабкості або того, що компанії бракує творчих сил. Не важно з якої причини, але компанія йде по шляху своїх конкурентів, можливо власна стратегія не спрацьовує, можливо заплановане не спромоглися виконати, для них головним було використання й розвиток сильних сторін супротивника, завдяки чому вони привели свої компанії на вершину успіху. Навіть Стів Джобс, який вважався великим новатором, не цурався імітації, його операційна стратегія була проста: наздогнати Android, наздогнати хмарні сервіси Google, обставити їх.

Так само пішов стопами своїх конкурентів Енді Гроув на початку 1990-х років, коли Intel зіткнувся із серйозною загрозою

у вигляді RISC- високопродуктивних мікропроцесорів на альтернативній технології. Виявилося, що RISC має технічні переваги, такі, як суперскладна конвеєризація – свого роду паралельна обробка даних на одному процесорі. Проте існувала технічна можливість додати таку функцію до розробки Intel на базі архітектури CISC.

Від початку 1990-х років компанія Intel приступилася до модернізації своїх чіпів, додавши до них функцію RISC і завзято розгорнула ширкомасштабне виробництво сучасних високопродуктивних мікропроцесорів нового покоління. Продуктивність чіпів Intel підвищилася, витрати компанії зменшилися, і Intel врешті-решт захопила від 80 до 90 % ринків робочих станцій і серверів, де до того панували машини RISC. У 1980-х роках багато компаній підтримували свій бізнес за рахунок продажу сервісних програм, що поліпшували продуктивність Microsoft DOS: звільняли простір на диску, захищали й впорядковували дані, створювали локальні комп'ютерні мережі або надавали інші послуги. 1990 року Novel випустила власну версію DOS, Microsoft наздогнала Novel і пішла на крок далі. Восени 1995 року Microsoft отримала новий успіх завдяки використанню нової операційної системи і так крок за кроком збувала успіхи.

План Джобса був великий: перетворити продукт конкурентів на товар загального вжитку, перейняти його, а з часом і замінити. Одне з правил їх стратегії – робити велику ставку, щоб змінити хід гри. Робити великі ставки – одне з найскладніших завдань, а у їх грі – слід було робити ставку на стратегії розвитку передових технологій. План Джобса перезавантажити Mac, створивши Macintosh наступного покоління з мікропроцесором Intel, був дуже ризикованим, але недоліки PowerPC вже були надто очевидні, мікросхеми Intel покращили б роботу Macintosh і так постійно бути у стані напруги, переформатування своєї стратегії, тому що одним з правил гри було – робити велику ставку, щоб стати лідером ринку; робити ставку на зміну галузевої структури; обирати слушний момент для ставки; розподіляти ризики; визнавати помилки.

Ухвалення рішень, що змінюють хід гри, потребують готовності до ризику та невизначеності, а також здатності йти вперед, навіть тоді, коли ви розумієте, що можете помилитися. Рішення жертвувати власним продуктом може бути дуже болісним вибором, але, якщо реалізувати його майстерно, воно стає стратегією, навіть філософією і може забезпечити щедру винагороду. Своїм тривалим успіхом Microsoft, Intel, Apple завдячують насамперед прагненню Гейтса до перемоги і на нових теренах відчайдушному запалу Гроува у знищенні попереднього покоління процесорів компанії, цілковитій зосередженості Джобса на новому продукті – попри всі можливі наслідки.

Ще не менш важливо, роблячи найбільші ставки за історію існування галузі, Гейтс, Гроув і Джобс намагалися уникнути загрози банкрутства, уживаючи таких запобіжників, як ретельний вибір моменту для ставки, диверсифікація ризиків або розподіл ставок у часі. Великі ставки не мають бути загрозою для всієї компанії.

Навіть для найкращого стратега існує ризик: а раптом щось (або навіть усе) піде не так? Коли це трапляється, не завжди легко відігратися. Найчастіше невдача позбавляє дієздатності або призводить до впертого небажання визнавати помилку. Утім, Гейтс, Гроув і Джобс добре розуміли, як важливо мінімізувати втрати та рухатися уперед. Безжалісно критикуючи оточуючих, вони були так само вимогливими до себе.

Ця інтелектуальна чесність була найсуттєвішою складовою їхнього успіху. Все це дало можливість їм перетворитися на видатних стратегів, сформувати більш системний підхід як до побудови стратегії, так і до її реалізації. Спільне бачення основ стратегії компанії та її здійснення не виникло раптово та одночасно в усіх трьох, воно відшліфовувалося впродовж усієї їхньої кар'єри в численних випробуваннях та помилках.

### ***Список використаних джерел***

1. Voronkova Valentyna, Metelenko Natalya, Nikitenko Vitalina, Silina Iryna. System analysis of the economy of sustainable development as

- environmentally balanced and socially oriented one. *Humanities studies: Collection of Scientific Papers*. Zaporizhzhia: ZNU. 2019. 1 (78). P. 85–96. <http://humstudies.com.ua/article/view/192001/192577>
2. Воронкова В.Г., Соснін О.В. Формування інформаційного суспільства в Україні: виклик чи потреба часу? *Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2015. Вип. 60. С. 13–24.
  3. Voronkova Valentyna, Punchenko Oleg, Azhazha Marina. Globalization and global governance in the fourth industrial revolution (INDUSTRY 4.0). *Humanities studies: Collection of Scientific Papers*. Zaporizhzhia : ZNU. 2020. 4 (81). P. 182–200. <http://humstudies.com.ua/article/view/209402>
  4. Ернст Ульріх фон Вайцзекер, Андерс Війкман. Come On! Капіталізм, недалекоглядність, населення і руйнування планети. Доповідь Римському клубу / переклад з англ. Ю. Сірош; за наук. ред. В. Вовка, В. Бутка. Київ : *Саміт-Книга*, 2019. 276 с.

УДК 005:004]:338.45

**Мар'єнко Вікторія,**  
аспірантка першого року навчання  
спеціальності 073 «Менеджмент»  
кафедри менеджменту організацій та управління проектами  
Інженерний навчально-науковий інститут  
ім. Ю.М. Потебні  
Запорізького національного університету  
(науковий керівник – д.ф.н., проф. Воронкова В.Г.)  
(Запоріжжя, Україна)

## **КОНЦЕПЦІЯ ІНФОРМАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ**

Актуальність дослідження інформаційного забезпечення менеджменту на підприємстві в умовах цифровізації (на прикладі комунального підприємства «Центр управління інформаційними технологіями» має велике теоретичне і практичне значення, так як свідчить про те, що, *по-перше*, у суспіль-

стві відбуваються системні та глибокі зміни, що сприяють розвитку цифрового суспільства, цифрової економіки, цифрового менеджменту.

*По-друге*, особливого значення набуває розвиток креативних цифрових технологій – Big Data, що пов'язане з експоненціальним розвитком інформації; розробкою програмного забезпечення на підприємстві; розвитком смарт-технологій (інтелектуальних технологій), електронного врядування, використання ІКТ – інформаційно-комп'ютерних і комунікаційних технологій, data science тощо.

*По-третє*, щоб забезпечити найважливіший компонент для інноваційного вирішення проблем, слід сформувати механізми інформаційного забезпечення менеджменту на підприємстві в умовах цифровізації. Для цього необхідне інформаційне забезпечення інфраструктури підприємства і використання цифрового креативного менеджменту, що потребує упровадження креативних технологій та інновацій.

*По-четверте*, креативний менеджмент має розробляти різноманітні інноваційні проривні ідеї і пропозиції, щоб виступати новим інструментом, який підвищує спроможність вирішувати складні проблеми цифровізації та сприяє формуванню електронної (цифрової) культури.

*По-п'яте*, необхідно упроваджувати нові смарт-технології і реалізувати план дій підприємства для упровадження інноваційних ідей і цифрових технологій, так як цифровізація стане головним інструментом для досягнення стратегічної цілі України – збільшення ВВП у 8 разів, до 1 трлн дол. у 2030Е, та забезпечення добробуту, комфорту та якості життя українців на рівні, вищому за середній показник у Європі

*В основі наукового опрацювання теми* – інформаційне забезпечення менеджменту на підприємстві в умовах цифровізації, що досліджується у роботах В. Бега, В. Воронкової, О. Дзьобаня, Д. Дубова, М. Кириченка, О. Кивлюк, М. Лепського, Р. Олексенка,

В. Огнев'юка, О. Пунченка, Т. Тесленко, які дають можливість представити цілісне уявлення про розвиток та необхідність упровадження в умовах цифровізації.

Серед зарубіжних вчених ми виділяємо Аппело Юргена, Ернст Ульріх фон Вайцекера, Андерс Війкмана, Джеймс Вумека, Даніел Джонса, Кляйн Наомі, Шарма Ручіро, Макстон Грема, Рандерс Йоргена, Медоуз Донелли, Рандерс Йоргена, Медоуз Денніса, Мейсон Полака, О' Райлі Тіма, Роджерс Еверетта М., Росс Алека, Спенс Майкла, Стадвелл Джо, Шваб Клауса, Ха-Юн Чанга. Основна увага приділяється роботі Річарда Флориди «Номо Creatives: How New Class Conquer the World» (Київ, 2018), в якій мова йде про формування креативного класу та креативного менеджменту у США та країнах Західної Європи. Разом з тим в Україні бракує комплексних досліджень щодо інформаційного забезпечення менеджменту на підприємстві в умовах цифровізації.

Мета і завдання дослідження – теоретичні та практичні аспекти дослідження інформаційного забезпечення менеджменту на підприємстві в умовах цифровізації (на прикладі комунального підприємства «Центр управління інформаційними технологіями»). Цифрова революція призводить до розвитку цифрової економіки та цифрового менеджменту, які базуються на зміні парадигм в економіці, бізнесі, суспільстві, свідомості, світогляді людини.

Методологія дослідження. Виконанню завдань дослідження сприяла нелінійна методологія складності, що є умовою формування інформаційного креативного менеджменту; Agile-методологія як теоретична основа інноваційної компоненти (методологія гнучкості та адаптивності); підприємства як складної адаптивної системи, в основі якої використання інформаційно-комп'ютерних технологій інформаційного суспільства. Методологічна основа дослідження визначається також комплексом філософських, спеціальних і загальнонаукових методів, серед яких слід виділити когнітивний, інституціональний, структурно-функціональний, синергетичний, системний, логіко-історичний, що допомогли проникнути у сутність досліджуваної теми.

В дисертаційному дослідженні ми спираємося на принципи об'єктивності і цілісності, а також комплекс загально філософських, загальнонаукових та спеціальних методів і підходів дослідження, зокрема, це такі методи, як аналізу і синтезу, історичного і логічного, переходу від конкретного до абстрактного і навпаки, моделювання і прогнозування. Одним із методів аналізу технологій інформаційного менеджменту є метод узагальнення, що представляє собою рефлексивну мультиоперацію, що допомагає здійснити метапереходи від одиничного до загального, та експлікувати тотальне, що включає архітектоніку інформаційного менеджменту, цифрових креативних технологій управління, механізм їх упровадження в умовах цифровізації. Методологія технологій інформаційного менеджменту допомагає узагальнити терміни, поняття, судження, верифікаційно їх осмислити та визначити дефініції, використавши методи індукції та дедукції, аналізу і синтезу, переходу від абстрактного до конкретного і навпаки, абстракції, тотожності аналогії, синтезу. Методологія допомагає показати, що завдяки даним технологіям формується архітектоніка інформаційної системи як інноваційного простору підприємства, а сам об'єкт дослідження – технології інформаційного менеджменту розуміються як рефлексивно-ментальне узагальнення стратегій цифрового суспільства.

Нами досліджені напрями удосконалення стратегічного розвитку управління інформаційними технологіями на комунальному підприємстві в умовах цифровізації, що передбачають розвиток інформаційного пізнання, що включає: створення нормативно-правового, технічного, інституційного й економічного середовища становлення інформаційно-цифрового суспільства з урахуванням світового досвіду; розбудови сучасної інформаційно-комунікаційної інфраструктури комунального підприємства, забезпечення умов надання інформаційно-комунікаційних послуг, що надають більше можливостей для технологічного розвитку та розширення можливостей інформаційних ресурсів підприємства. Сфера інформаційного менеджменту – сукупність

всіх ІКТ, необхідних для прийняття рішень на рівні державного управління в цілому

Інформаційне забезпечення менеджменту на комунальному підприємстві в умовах цифровізації як економічний феномен та динамічний процес включає в себе знання, інформацію, технології, досвід працівників, матеріальні засоби, необхідні для розробок та вирішення проблем підприємства: економічних, інфраструктурних, соціальних, виробничих, направлених на зростання креативної цифрової економіки, для чого необхідно озброїтися кращими технологіями та організаційними можливостями, які є головним джерелом новітніх технологічних перетворень, що можуть сприяти економічному зростанню підприємства та суспільства в цілому.

Наукова новизна дослідження – в аналізі нових інформаційних проблем та їх структуруванні, які свідчать про те, що інформаційне забезпечення розвитку сучасних технологій та технологічних процесів робить управління успішнішим і конкурентоспроможним, вимагає нового механізму мотивації управлінської праці та досягнення кращих управлінських наслідків Четвертої промислової революції, є потребою переосмислення економічної, соціальної та політичної систем. Безперечно, що створення інтелектуальних машин та програмного забезпечення впливає на подолання інформаційної схоластичності, як керівників, так і підлеглих, які повинні вплинути на подолання невизначеності, нестійкості, кризового розвитку COVID-19, а для цього вміти здійснити експертизу технологій інформаційного та прогресу цифрової реальності. Для цього повинна бути сформована модель розвитку інформаційного менеджменту на підприємстві, яке повинно володіти кадрами, лідерами, фінансами, інформацією, та упроваджувати креативні цифрові технології на всіх рівнях – як по горизонталі, так і по вертикалі, щоб подолати інформаційну ентропію, яка є мірою хаосу, безладу, невизначеності та сприяти виживанню підприємства в умовах кризи та нестабільності. Інформаційний менеджер повинен володіти концепціями, технологіями, інстру-



ментальними засобами управління інформаційними ресурсами та архітектурою інформаційної системи управління як складного соціального організму та динамічного процесу, що розвивається.

Технології інформаційного менеджменту в управлінні вкачають систему знань про розвиток інформаційно-комунікаційної сфери, теоретичні та практичні засади щодо упровадження технологій інноваційного розвитку та формування системи фундаментальних знань, що розкривають напрями упровадження інноваційних технологій, що вимагають нової логіки, що орієнтуються на інноваційний розвиток, розвинену інфраструктуру, людський і соціальний потенціал. Упровадження технологій інформаційного менеджменту включає підготовку креативно-творчого потенціалу, зацікавленого у впровадженні інноваційних технологій.

Методичний інструментарій технологій інформаційного менеджменту включає сукупність методик: 1) маркетингової (споживчої), у контексті якої споживачі оцінюють діяльність організації; 2) інноваційних технологій як чинника забезпечення конкурентних переваг організації; 3) фінансових вкладень в упровадження технологій інформаційного менеджменту; 4) механізмів упровадження технологій у практику державного управління. Використання технологій інформаційного менеджменту включає розвиток робототехніки, цифрової економіки, цифрового брендінгу, цифрового менеджменту. Концепція упровадження технологій інформаційного менеджменту сприяє визначенню мети та цільових орієнтирів інноваційної діяльності; підбору індикаторів для вимірювання стратегії інноваційного розвитку (встановлення пріоритетів); ідентифікація індикаторів та прогнозування результатів; узгодження та планування інноваційних заходів. Метою технологій інформаційного менеджменту є необхідність формування системи теоретичних і практичних знань та умінь інноваційної парадигми та формування креативно-творчого потенціалу з метою формування дорожньої карти управління в умовах невизначеності, нестабільності, інформаційної стохастичності.

**Список використаних джерел**

1. Воронкова В.Г., Андрюкайтене Регіна. Цифрова парадигма економіки та менеджменту в умовах глобальної трансформації. Матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції «Інноваційний розвиток сучасної економіки: нові підходи та актуальні дослідження». Запорізький національний університет. Запоріжжя : ЗНУ, 2021. С. 45–48

УДК 005.95/.96:658

**Могильна Людмила,**

кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту  
Сумський національний аграрний університет  
e-mail: Farafonova\_L@ukr.net  
ORCID: 0000-0002-9053-5177

**Славко Валерій,**

магістрант  
e-mail: slavko.valeriy.ua@gmail.com  
Сумський національний аграрний університет  
(м. Суми, Україна)

**УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ:  
ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ**

Створення нових великих підприємств обумовлено поступовим розвитком економіки. При цьому управління персоналом вимагатиме спеціальної управлінської функції, яка вимагає відповідних знань та навичок. Сьогодні в економічному розвитку багатьох країн найбільшою проблемою вважаються проблеми у сфері роботи з людськими ресурсами.

Управління – це об'єктивний і неминучий результат, в процесі якого перетворюються індивідуальні виробничі процеси у суспільну працю. До складу трудових ресурсів входять реальні працівники, які зайняті в економіці, а також потенційні, які не зайняті, але здатні працювати. Відповідно до класифікації Міжна-

родної організації праці до складу трудових ресурсів входить економічно активне населення. Воно включає зайнятих та безробітних людей, і економічно неактивне населення держави.

Наголосимо, що в 20-тих роках ХХ століття вперше було введено в обіг дефініцію «трудові ресурси». Це зробив радянський вчений С.Г. Струмилін в своїй роботі «Наші трудові ресурси і перспективи». Під поняттям «трудові ресурси» академік розглядав робочу силу країни у віці 16-49 років [3, с. 36].

Зазначимо, що одного загального поняття цієї категорії не існує. Також слід наголосити на тому, що деякі науковці взагалі заперечують статус цієї наукової економічної дефініції. Вони висувують аргументи на користь своєї позиції.

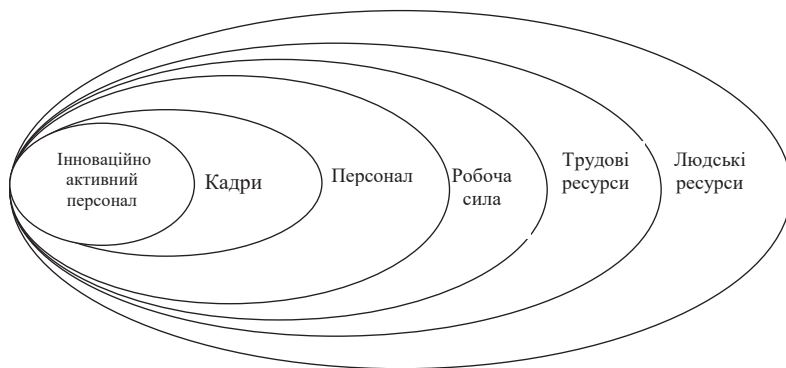
Кадри є основою складовою кваліфікованих робітників, що володіють досвідом, навичками та виконують різноманітні функції. Частина працівників або фахівців з високою кваліфікацією та професійним досвідом роботи у відповідній компанії у вітчизняних та закордонних джерелах часто ототожнюють з дефініцією «персонал». Так, наприклад, у Франції до кадрів традиційно відносять лише топ-менеджери та фахівці середнього рівня з високим професійним рівнем підготовки. Таким чином, політика в галузі людських ресурсів визначає основний напрямок людських ресурсів компанії, формування професійних компетенцій, що забезпечить не тільки конкурентоспроможність, але й сталий розвиток.

В економічній літературі зустрічається така дефініція як «робоча сила». Вона характеризує забезпечення підприємств кадрами та ефективності їх використання. Тотожними є дефініції «робоча сила» і «економічно активне населення», бо за міжнародними стандартами громадяни віком від 15 до 70 років (включно) і обох статей, які в звітному періоді вели будь-яку економічну діяльність чи шукали собі роботу й готові були приступити до неї. Вони належать до економічно активного населення та класифікуються як «зайняті» чи «безробітні».

Цікавими є публікації західних економістів щодо дефініції «трудові ресурси» («human resources» – «людські ресурси»), яку

вживають на рівні виробництва, а при застосуванні словосполучення «human resources management» – «керування трудовими ресурсами» – мова йде про виробничі процеси. На противагу цьому автори вітчизняних публікацій більш схильні до використання терміну «трудові ресурси» в межах макромасштабу (країна, регіон, галузь). У межах суб'єктів підприємництва (мікромасштаб) вживаються терміни «працівники», «кадри», «персонал», «члени трудового колективу», «зайняті на підприємстві» та ін. [1, с. 306].

Якщо взяти графічну інтерпретацію логічного співставлення сутності понять між собою, доцільно, застосовуючи круги Ейлера, навести ці терміни на рисунку 1, де зображено нами співвідношення вказаних дефініцій з урахуванням їх форми та змісту. Тобто, трудові ресурси є формою вираження переважної частини людських ресурсів.



**Рисунок 1 – Співвідношення дефініцій «людські ресурси», «трудові ресурси», «робоча сила», «кадри» та «персонал»**  
*Джерело: [1, с. 306].*

Отже, підсумовуючи досліджені дефініції, такі як наприклад: «людські ресурси», «трудові ресурси», «трудовий потенціал», «робоча сила», «людський фактор», «персонал», можна відмітити, що вони використовуються для пояснення природи самого

процесу відновлення людського капіталу. Аналізуючи концептуальні позиції світової економічної думки, можна зробити висновок, що перераховані вище дефініції у своїй сукупності відображають еволюцію розвитку уявлень про місце і роль людини у виробництві чи суспільному житті. Поява нових дефініцій, що характеризують зростання ролі людини у виробництві або суспільстві, не означає відмирання старих, оскільки кожна з перерахованих категорій має своє призначення [1, с. 307].

Погоджуємося з думкою Побережного Р., Побережної Н. та Мелень О., що ефективний менеджмент персоналу на підприємстві доцільно пов'язувати із науково обґрунтованою організацією праці [2, с. 53]. Наголосимо, що функція кадрової політики на вітчизняних підприємствах в сучасних умовах полягає в тому, що в останні роки на неї впливають стереотипи HR. У більшості випадків переважними є традиційні методи управління персоналом. Вони базуються на підпорядкуванні працівників волі роботодавців. Проте це не сприяє ефективності виробництва, оскільки кожне підприємство успішно працює у ринковому середовищі у випадку об'єднання чотирьох типів ресурсів – матеріальних, фінансових, людських та інформаційних. Людські ресурси, однак, є найціннішим фактором у ринкових умовах і, як правило, найдорожчі з ресурсів, від яких залежить розвиток і конкурентоспроможність компанії. Тому для досягнення цілей підприємства необхідно не тільки задовольнити інтереси роботодавця, але і всього персоналу. Так, людину можна примусити працювати, але не можна запалити бажання стосовно відданої праці. Слід зазначити, що люди, які перебувають в умовах жорсткого зовнішнього примусу, втрачають необхідність творити, виконувати, досягати, руйнується мотивація. Це призводить до поганої роботи підприємства в цілому. Основними складовими кадрової політики підприємства є: політика набору, відбору та розміщення персоналу; політика професійного консультування, адаптації та професійного розвитку персоналу; політика зайнятості; управління зростанням сервісу;

політика стимулювання; соціальна політика тощо. Кадрова політика формується керівництвом компанії, яка виконується персоналом у процесі виконання своїх функцій.

Як висновок, можна зазначити, що кадрова політика визначає загальну лінію та керівні принципи у сфері управління персоналом на майбутню перспективу. Це свідоме і зосереджене на створенні високопрофесійного колективу, який би сприяв розвитку організації та особистості в цілому.

### **Список використаних джерел**

1. Данілова І.С., Могильна Л.М. Управління трудовими ресурсами в інноваційно орієнтованих підприємствах. *Глобальні та національні проблеми економіки: електронне наукове фахове видання*. Миколаївський національний університет імені В.О. Сухомлинського. 2017. Вип. 16. С. 305–309. URL: <http://global-national.in.ua/archive/16-2017/62.pdf> (дата звернення: 08.09.2021).
2. Побережний Р., Побережна Н., Мелень О. Економічна сутність та місце трудових ресурсів в менеджменті, бухгалтерському обліку та звітності підприємств малого середнього та великого бізнесу. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» (економічні науки)*, 2021. № 2, С. 49–54. DOI: <https://doi.org/10.20998/%25x> (дата звернення: 04.09.2021).
3. Покиньючерда В. В. Трудові ресурси, робоча сила, людський капітал: обліково-економічна сутність категорій. *Економіка та держава*. 2018. № 8. С. 35–41. URL: [http://www.economy.in.ua/pdf/8\\_2018/10.pdf](http://www.economy.in.ua/pdf/8_2018/10.pdf) (дата звернення: 04.09.2021).

УДК 316.774:004

**Нізамов Олег,**  
магістрант 2 курсу спеціальності 073 «Менеджмент»  
кафедри менеджменту організацій  
та управління проектами  
(Науковий керівник – д.ф.н., доц. Нікітенко В.О.)  
Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю.М. Потебні  
Запорізького національного університету  
(Запоріжжя, Україна)

## **ІНФОРМАЦІЙНА РЕВОЛЮЦІЯ ЯК ЧИННИК ТРАНСФОРМАЦІЙ ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНОГО СУСПІЛЬСТВА**

Актуальність дослідження полягає в тому, що інформаційна революція, що заклала основи майбутніх змін суспільства стала головною подією в контексті значних науково-технічних змін.

Метою дослідження є аналіз нової інформаційної революції, яка охоплює всі сторони життя людини, в тому числі такі важливі і фундаментальні, як освіта та охорона здоров'я.

Слід зазначити, що дискусії щодо історії інформаційної революції, становлення інформаційного суспільства ведуться досить широко і жваво.

Незначна частина дослідників вважають інформаційну революцію міфом, а більшість вчених інші визначають її як якісний стрибок у цивілізаційному розвитку людства.

Задля аналізу дослідження розглянемо зміст поняття детальніше: інформаційна революція – сукупність якісних змін у всіх сферах життєдіяльності суспільства, якісний стрибок у технології збору, зберігання і передачі інформації. Ця революція – радикальна зміна в ХХ столітті передачі і зберігання інформації, а також значної зміни обсягу інформації, її доступності всім верствам населення. Інформаційна революція створює технологічну основу для об'єднання інтелектуальних здібностей людства,

впливає на політичні процеси в суспільстві. Раніше історію науки і техніки творили окремі люди, які брали активну участь і в політичному житті країни. Як ми вже зазначали, інформаційна революція неминуче привела до перетворення суспільних відносин через радикальних змін у сфері обробки інформації. Наслідком подібних перетворень стає придбання товариством нової якості, так як те, що ми називаємо інформаційною революцією, є, по суті, революція знання.

Вважається, що четверта інформаційна революція (почалася в 70-і роки ХХ століття) і пов'язана з винаходом мікропроцесорної технології і появою персонального комп'ютера. Саме комп'ютер став символом четвертого етапу інформаційної революції. На мікропроцесорах і інтегральних схемах створюються комп'ютери, комп'ютерні мережі, системи передачі даних (інформаційні комунікації). Зазначимо, що даний період характеризують три фундаментальні інновації:

По-перше, це перехід від механічних та електричних засобів перетворення інформації до електронних;

По-друге, це значне зменшення у розмірі всіх пристроїв, приладів і машин;

По-третє, це створення і введення в експлуатацію програмно-керованих пристроїв і процесів.

Актуально зазначити, що інформаційна революція розглядається дослідниками як «виклик історії» сучасної цивілізації. Упевнено можна назвати найголовнішим каталізатором цього виклику стала поява і «світової павутини». І саме вона змогла об'єднати мільйони людей і сотні країн, скоротити географічне відстань і ліквідувати перепони для спілкування в різних областях діяльності людини. Вона сприяє глобалізації всіх змін, що відбуваються, коли події, територіально далекі один від одного, виявляються ланками одного ланцюга і втрачають, в якійсь мірі, свій локальний характер. Сучасна інформаційна революція характеризується різким зростанням обсягу, швидкості передачі виробленої і споживаної інформації. Так, після



винаходу радіо знадобилося 30 років, щоб досягти аудиторії в 50 млн. чоловік, телебаченню – 13, а Інтернету всього 4 роки.

*Програма забезпечення інформаційного суспільства включає:*

1) забезпечення якісними і доступними послугами зв'язку та доступу до інформаційно-телекомунікаційної мережі «Інтернет», в тому числі універсальними послугами зв'язку;

2) розвиток інформаційного середовища і забезпечення рівного доступу громадян до медіасередовищі; попередження загроз в інформаційному суспільстві, забезпечення інформаційної безпеки на основі вітчизняних розробок при передачі, обробці та зберіганні даних, що гарантує захист інтересів особистості, бізнесу і держави;

3) забезпечення за рахунок використання інформаційно-телекомунікаційних технологій реалізації в електронній формі повноважень державних (муніципальних) органів влади, у тому числі повноважень з надання громадянам і організаціям державних (муніципальних) та інших соціально значущих послуг (виконання функцій);

4) підвищення якості державного управління і оперативності взаємодії органів державної влади, громадян та організацій.

Основними цільовими індикаторами і показниками успішної реалізації програми упровадження інформаційного суспільства визначено: місце України у міжнародному рейтингу за індексом розвитку інформаційних технологій; частка користувачів інформаційно-телекомунікаційної мережі «Інтернет», які не стикалися з проблемами інформаційної безпеки, в загальній чисельності населення; частка домашніх господарств, що мають можливість широкосмугового доступу до інформаційно-телекомунікаційної мережі «Інтернет», в загальній кількості домашніх господарств; число високопродуктивних робочих місць за видом економічної діяльності «Діяльність у сфері телекомунікацій»; динаміка продуктивності праці за видом економічної діяльності «Діяльність у сфері телекомунікацій»; внутрішні витрати на розвиток цифрової економіки за рахунок усіх джерел (за часткою

у валовому внутрішньому продукті країни); наявність опорних центрів обробки даних; середній термін простою державних інформаційних систем в результаті комп'ютерних атак.

До 2024 року необхідно досягти таких очікуваних результатів:

1) здійснення взаємодії держави, громадян і бізнесу переважно на основі застосування інформаційно-телекомунікаційних технологій;

2) забезпечення зростання продуктивності праці і скорочення транзакційних витрат в економіці за рахунок стандартизації процесів, середовища взаємодії і впровадження інформаційно-телекомунікаційних технологій;

3) забезпечення високого ступеня інтеграції України у світове інформаційне суспільство;

4) забезпечення прав і основних свобод людини в інформаційному суспільстві;

5) забезпечення розвитку сервісів на основі інформаційно-телекомунікаційних технологій, в тому числі в сферах культури, освіти, науки та охорони здоров'я.

*Висновки.* Таким чином, інформаційна революція висуває на перший план нову галузь – інформаційну індустрію, яка пов'язана з виробництвом технічних засобів і пристроїв. Інформаційні відносини в суспільстві мають дві сторони: технічну і змістовну. Змістовна сторона – це якість інформації, про що говорять і пишуть. Технічна сторона – існуючі технічні засоби для передачі інформації – електронні листи, способи книгодрукування, телеграфування, телебачення, Інтернет тощо.

### ***Список використаних джерел***

1. Aladyshkin I., Kulik S., Michurin A., Anosova N. Information Prospects For Socio-Cultural Development: Contradictory Grounds. RPTSS 2017 International Conference on Research Paradigms Transformation in Social Sciences, The European Proceedings of Social & Behavioural Sciences EpSBS, Vol. XXXV, p. 19–25.
2. Чернов А.А. Информация. Дипломатия. Психология. Москва : *Известия*, 2002. 616 с.
3. Drucker P.F. Post – Capitalist Society. N.Y.: *Harper-Collins Publ.*, 1995. 232 p.

4. Савостицкий Ю.А. История развития глобальных компьютерных сетей. Информационное общество. 2000. № 4. С. 59–65.

**УДК 005.342:[316.324.8:004]**

***Нікітенко Віталіна,***

доктор філософських наук, доцент, доцент кафедри менеджменту організацій та управління проектами

E-mail: vitalina2006@ukr.net

ORCID iD: <https://orcid.org/0000-0001-9588-7836>

Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю.М. Потебні  
Запорізького національного університету  
(Запоріжжя, Україна)

## **КРЕАТИВНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ЧИННИК РОЗВИТКУ ТВОРЧОЇ ОСОБИСТОСТІ В УМОВАХ ІННОВАЦІЙНО-ІНФОРМАЦІЙНОГО СУСПІЛЬСТВА**

Формування креативного менеджменту як головного концепту освіти, культури і туризму в умовах інноваційно-інформаційного суспільства пов'язане з логікою нової інформаційної доби, яка націлена на культивування креативності, що проявляється у множині проявів. Формування креативного менеджменту та його сегментів детермінується «креативним паливом», що міститься глибоко у кожній особистості і представляє величезний резервуар недовикористаного людського потенціалу, в основі якого творчість та потреби формування креатора інноваційно-інформаційного середовища, заснованого на новому рівні взаємодії людини-освіти-культури-туризму, що потребує зміни відношення до креативного класу, – відмічає Флоріда Річард у роботі «Homo creatives. Як новий клас завойовує світ» [9, с. 12].

Креативний менеджмент акцентує увагу на осмисленні взаємозв'язків «креативна особистість-освіта-культура-туризм»

та впливу даної взаємодії на відносини, що формуються в інноваційно-інформаційному суспільстві, і спираються на концептуалізацію поняття «креативна особистість» та її виявлення її ролі у сучасному суспільстві. Концепцію креативного менеджменту слід розглядати як провідну, яка свідчить про те, що суспільство повинно мати необхідні та достатні умови для певних змін у проривних технологіях і в галузях їх ефективного розвитку, що впливає на соціальну, культурну, дозвіллеву сфери діяльності людини. Соціум повинен володіти необхідними і достатніми ресурсами для освіти, культури і туризму сталого розвитку як умови відтворення креативної людини та їх залучення до нових технологій та інновацій, що стосуються подальшого переходу суспільства у нову якість. Умовою формування креативного менеджменту як головного концепту освіти, культури і туризму слугує інформаційно-інноваційне суспільство, що виступає як беззаперечна потужна сила, якою визначає все – від економічних можливостей до ключових характеристик і чинників як глобальних впливів на інновації, людський капітал та його конкурентоспроможність, розвиток алгоритмічної культури та мислення. Культуротворчість як творче ядро креативного менеджменту формує дух креативної епохи, можливість для розвитку творчої особистості та досягнення цілей людства, що слугують інтелектуальною основою прориву технологій. Культуротворчість як один із механізмів культивування креативного менеджменту культивує можливість запровадження інноваційних змін креативного класу та їх кореляції з вимірами цифрового розвитку [1].

В контексті інноваційно-інформаційного суспільства креативність постає як концепт культуротворчості, в контексті якої поглиблюється зміст та характеристика творчості, її зв'язок з процесами удосконалення освіти, культури, туризму. Соціальні явища освіти, культури і туризму спричиняють глибинні і докорінні зміни формування творчої особистості у контексті історичної еволюції наукової картини світу і виступають руйнівними силами інноваційного розвитку, що допомагає досягнути його можливості. Аналіз

особливостей формування креативного менеджменту як головного концепту освіти, культури і туризму свідчить, що творча особистість – це образ, який використовується для відображення всього розмаїття історичних та культурних традицій і нововведень, чинників креативних індустрій та духовних прагнень, що беруть участь у активних процесах формування людини. Формування креативного менеджменту як тенденції сучасного світу зумовлюється кореляцією компонентів даної взаємодії і свідчить про те, що вперше в історії людства суспільство повинно привести економічний розвиток у відповідність з розвитком людського потенціалу. Останнє залежить від використання талантів людини та прискорення цих процесів у контексті розвитку смарт-технологій як чинників креативного розвитку сучасного прогресу [2].

Значимо, що в основі формування креативного менеджменту як головного концепту освіти, культури і туризму є знання, інновації, креативність і людський потенціал, що зумовлюють розвиток проривних технологій як драйверів широких соціальних змін, що забезпечується прогресом суспільства. Умови формування креативного менеджменту націлені на нові ефективні показники творчості людського потенціалу як концепта сучасної інноваційної та інформаційної освіти і культури, що розвиваються в контексті еволюції від індустріальної до постіндустріальної епохи. Креативне ядро інноваційно-інформаційної епохи формується за рахунок представників креативних індустрій – вчених, інженерів, викладачів університетів, письменників, художників, акторів, дизайнерів, архітекторів, представників культури, експертів аналітичних центрів тощо.

Креативні індустрії впливають на те, як людина використовує свій розум та розвиває таланти, а також те, хто стає «лідерами думок сучасності». Формування креативного менеджменту – це пошук нових форм сучасного образу суспільства, в основі якого розширення їх креативних компонентів з метою їх удосконалення. Нові форми сучасного образу суспільства включають створення стратегії розвитку суспільства, що може впливати на системні

зміни. Функції представників «креативного класу» передбачають пошуки інноваційних завдань які необхідно конструювати, щоб віднайти щось інноваційне і прагматичне. Креативний клас складається з «творчих креативних професіоналів», які працюють у проблемному полі різноманітних галузей і є актуальними в контексті еволюції «технологій від індустріальної до цифрової епохи [3].

Формування креативного менеджменту криється в реалізації талантів, що включають потужний компонент знань, таких як проривні технології, фінансові послуги, здоров'я і медицина, право, управління бізнесом, великі дані тощо. Представники «креативного класу» займаються вирішенням творчих завдань і в цій царині вони покладаються на весь комплекс складних експертних думок, що дозволяють їм справлятися з творчими завданнями. Для того, щоб досягти перемоги і здійснити системні зміни, потрібна якісна освіта, високий рівень культури людського капіталу, що можуть сформуватися лише в інноваційно-інформаційному суспільстві.

Варто звернути увагу на те, що сучасна держава повинна культивувати інноваційні зміни креативно-творчої освіти, спрямованої на реальне зростання творчості, з метою досягнення економічної ефективності і соціального прогресу. Освіта, культура і туризм повинні перейти від промислової ери до творчої, а саме розумного зростання, заснованого на використанні всіх можливостей людини, її талантів, самовираження як одного з найважливіших прав людини. Креативна освіта переживає найскладніший етап, на якому відбувається вибір основного атрактору розвитку – інноваційності, адаптивності, сталості, направлених на формування креативного класу. Креативний менеджмент як найширший синтез економічних і гуманітарних знань покликаний розкрити принципи та закони ноосферного мислення і культури. Українська дослідниця О. Кивлюк зазначає, що креативна освіта структурує концепти інформаційного суспільства, в якому поведінка «інформаційної людини» повинна включати домінування

інформаційних потреб та надихати на реалізацію завдань інформатизації» [4].

Адаптивний механізм освітньої системи повинен бути розроблений за рахунок кооперативних зв'язків, досягнень, відчутних покращень, щоб не тільки вижити під різними інформаційними впливами, а й протистояти несталому розвитку суспільства. Перш за все, креативний менеджмент формується на основі інноваційної освіти, культури, туризму, базується на синергетичному та нелінійному баченні шляхів розвитку освіти, подоланні загальноцивілізаційних проблем, у контексті яких людина виступає чинником становлення коеволюційної моделі існування суспільства як взаємозумовленого існування і розвитку природи і соціуму, що розгортається в контексті ноосоціогенезу (концепція В. Бех, Ю. Бех).

В її основі самоорганізація та саморегуляція соціальних процесів, що поєднуються з ноосферою і сприяють саморозгортанню соціального життя як протиріччя між особистістю та суспільством. Інноваційна модель взаємодії освіти, культури і туризму означає, що вона визначається сферою розуму (ноосфери), моралі та справедливості, ґрунтується на науковій, раціональній та моральній картині світу, справедливості, інтелектуальних підходах до розвитку суспільства, сприяє виявленню ефективності людських ресурсів. Модель креативного менеджменту представляє собою сферу креативного освітянського і культурного простору, в якій управління цими складними процесами реалізується проривними технологіями і глобальним інтелектом. Критерієм рівня розвитку та якості життя людини в інноваційно-інформаційному соціумі є креативні цінності і знання людини, яка живе в гармонії з навколишньою природою і природним середовищем. Саме в синтезі інноваційності і цифровізації досягається системно-синергетичний та структурований ефект усіх складових креативного змісту освіти, що культивує формування системного мислення, звільненого від хаосу, що має стати стандартом та еталоном до використання [5].

Нова доба чекає від майбутніх фахівців нового креативного мислення, а для цього вона повинна запровадити нові форми освіти, проникнення креативності на всі рівні соціальної організації суспільства, що приводить до зростання попиту на кваліфікованих фахівців, які дадуть соціально значущі результати. Завдяки проривним технологіям кожні п'ять років відбувається подвоєння інформації, в результаті чого освіта не встигає її збагнути та переробити у знання, які мають велику цінність. М. Кастельс, який вбачає в інформаційних технологіях найважливіший чинник соціальних змін, надає великого значення інноваційно-інформаційно-технологічній складовій виробництва знань для реалізації успішних перетворень, що і є основою креативного менеджменту. Інноваційно-інформаційному суспільству потрібні висококваліфіковані працівники для всіх галузей виробництва, які б здійснювали організацію, планування, керівництво, координацію інтелектуальних ресурсів як основних чинників покращення показників розвитку.

Специфіка сучасного інноваційно-інформаційного суспільства полягає у тому, що наука відіграє роль провідної сили, оскільки вона є інтелектуально-творчим драйвером, а також основою для розвитку неоекономіки, створення нових інноваційних продуктів, що вимагають кардинальних змін. Освіта, наука, культура сприяють формуванню інтелектуально-творчого і креативного середовища, на основі якого формується творчий клас для різних галузей виробництва та необхідності реалізації його креативних стратегій.

З часом спектр проблем формування «креативного класу» як головного концепту освіти, культури і туризму буде розширюватися, охоплюючи нові сторони, вимагаючи оцінки всього, що відбувається, обговорення кризових ситуацій, можливостей розвитку та виходу на вищий рівень [6]. Функціонування інноваційно-інформаційного суспільства базується на принципах мислення, розуму, інтелекту, свідомості, що впливають на взаємодію освіти, культури і туризму як чинників формування творчої



особистості та досягнення креативних результатів. У результаті включення людини до «ансамбля соціальних зв'язків» освіти, культури і туризму формується якісно нова креативна робоча сила, що успішно впроваджується в інноваційно-інформаційних сферах. Шлях розвитку креативного класу виглядає природним на тлі швидкого зростання науки та формування інноваційного виробництва, який постає безперервним потоком перетворення технічних і технологічних новацій, що виступають як сукупність науково-технічних, технологічних і організаційних змін, та відбуваються у процесі послідовного перетворення інновацій на результати практичної діяльності [7].

Великі зміни нашого часу, що стають все активнішими, відбуваються через розуміння об'єктивного підґрунтя взаємодії креативної освіти, культури і туризму як визначальних характеристик прогресу та процвітання у добу проривних інноваційних технологій. Формування креативного менеджменту передбачає експресивну розумово-інтелектуальну діяльність, активність та патерни поведінки якої слід культивувати як на індивідуальному, так і на соціальному рівнях. Творчий етос освіти, культури і туризму як узагальнена характеристика культури певної соціальної спільноти, яка виражена в системі її панівних цінностей і норм поведінки проникає скрізь – на робочі місця, сприяє формуванню цінностей, організації спільнот, і, таким чином, формує ядро своєї ідентичності.

Креативний менеджмент формується на основі творчості, у результаті вимірів якої створюються якісно нові об'єкти та духовні цінності, які посилюють її роль, оскільки для цього потрібне креативно-творче середовище, яке підтримує творчість за допомогою соціальних, економічних та культурних стимулів, так як «стара економічна модель зламалася і може відновити тільки завдяки креативності, творчості, інноваційності. Креативний менеджмент сприяє удосконаленню нового способу життя, нових організацій, що мають вирішальне значення для формування технологічної креативності та інновацій.

Креативність як здатність людини приймати творчі рішення і створювати принципові нові ідеї сприяє розширенню багатьох функцій креативної освіти та кар'єри. Вища освіта та креативна кар'єра перетинаються, і людина буде керуватися креативністю як вищим виміром буття, то вона перетвориться на її потужний енергетичний центр підтримки всіх складових – освіти, культури, науки, туризму. Креативність як один з вимірів кар'єри особистості впливає на заробітну плату. У сучасному інформаційному суспільстві поряд із креативним класом зростає клас обслуговуючих працівників, робота яких впливає на потреби креативної інноваційно-інформаційної економіки. До нього належать представники численних професій, що входять до сфери послуг. На сьогоднішній день обслуговуючий клас у США включає в себе 55 млн. осіб (43,4% робочої сили) і є найчисельнішим у структурі суспільства [9, с. 77–80].

Отже, формування креативного класу є джерелом креативного розвитку. За ступенем свого впливу креативний клас став панівним класом у високорозвинутих країнах світу, а його креативність є основою інноваційно-інформаційного розвитку суспільства. Це підкріплюється ще й тією обставиною, що цінності інноваційно-інформаційного суспільства допомагають зрозуміти широкомасштабні зміни у сучасному соціумі. Одним із загальноприйнятих уявлень є те, що ключовим чинником інноваційно-інформаційного суспільства є підготовка креативних працівників та формування їх цінностей. Високотехнологічний розвиток підприємств на Заході корелювався з прогресом високих технологій та розвитком креативного менеджменту, що стали виступати основною інтелектуальною силою у суспільстві та слугували джерелом економічного зростання. Завдяки формуванню креативного менеджменту можливо направити свій саморозвиток на більш глибокі зміни, оновлення й перетворення світу.

Сутність соціальних змін в інноваційно-інформаційному суспільстві полягає в тому, що вони представляють смислове поле втілення інноваційних ідеалів заради досягнення кращого і замож-

нішого майбутнього. Якщо креативний клас не візьме на себе завдання втілення інноваційних ідеалів, то посилення економічного розриву між соціальними верствами у нашому суспільстві, стане гострішим, що приведе до стану постійного неспокою, кризи та хаосу. Креативний клас повинен постійно впливати на інновації у всіх сферах суспільства завдяки своїй творчості, економічну конкурентоспроможність, яка приведе до подолання нерівності та нестабільності, досягнення прогресу для технологічного розвитку.

Розвиток креативного менеджменту зростає і він продовжує становити потужну економічну і культурну силу, що формує все – від економічних можливостей і політичного вибору до системи охорони здоров'я, розвитку культурних можливостей особистості, можливостей подорожувати та споглядати світ, що забезпечує прагматичність їх упровадження на практиці. Лише коли вивільниться цей величезний резервуар недовикористаного людського потенціалу, можна буде зробити висновок, що економічне піднесення, загальний добробут відбудуться за рахунок креативності та зумовлять духовний, особистісний розвиток людини [8].

Річ у тому, що формування «креативного класу» у розвитку креативного менеджменту сприяє розгортанню подальших процесів їх упровадження у життя з метою розкриття енергій, талантів і потенціалу кожної людини, щоб сприяти розбудові суспільства, долучаючи до творчої діяльності мільйони людей. Головна проблема формування креативного класу як одного з провідних концептів інноваційно-інформаційного суспільства полягає у тому, щоб процеси, які вивільняють енергію неймовірного людського потенціалу, сприяли виробленню нових шляхів розвитку суспільства, його процвітання та безпрецедентного зростання.

Таким чином, креативний менеджмент корелює з креативними індустріями та включає ряд концептів освіти, культури, туризму, які формують дух креативної епохи, наповнюють її зміст культурно-інноваційними вимірами та сприяють перетворенням у всіх сферах людської діяльності, починаючи з інженерно-конструкторської і закінчуючи економічними, політичними,

духовними та соціальними змінами інноваційного спрямування – від технічної творчості до особистісного розвитку. Креативна освіта – освіта, орієнтована на виробництво знань та інновацій, що розглядається як елемент інформаційної структури, пріоритетом якої є використання інформаційно-комунікаційних технологій, що представляють інноваційний ресурс, націлений на культивування творчого мислення, що забезпечує особистісне зростання та розвиток творчого потенціалу суспільства та особистості, що базується на інноваційності, адаптивності, сталості.

Креативна особистість у даному дослідженні розглядається як суб'єкт творчого процесу, в основі якого внутрішня єдність всіх форм виявлення і саморозвитку особистості, яка здатна бачити можливості там, де їх не бачать інші, діяльність якої націлена на генерування творчих ідей, детермінованих специфікою когнітивної сфери та нейрофізичними задатками до творчого мислення, що забезпечують її творчу активність та сприяють реалізації всіх креативних станів та процесів.. Тому слід пришвидшити трансформації, необхідні для формування креативного класу, креативної освіти, креативної особистості, що сприяють упровадженню нового інноваційно-інформаційного суспільства, яке не з'являється автоматично. Для свого утвердження воно вимагає формування нових креативних ідей та інституцій, нових духовних цінностей, які сприяють сталому розвитку та прогресу цивілізації інформаційної доби.

### **Список використаних джерел**

1. Воронкова, Валентина, Андрюкайтене, Регина & Никитенко, Віталіна. Влияние цифровизации на изменение ценностных ориентаций в условиях Четвертой промышленной революции. *Theory and practice: problems and prospects. Scientific articles*. Kaunas, 2020. 219–227.
2. Voronkova, V., Nikitenko, V., Oleksenko, R., Cherep, O., Andriukaitiene, R. & Briki, I. Digital paradigm of economy and management in the conditions of global human transformation. *Technology Transfer: Innovative Solutions in Social Sciences and Humanities*, 2021. 4, 37–40.
3. Гупта, Суніл. Цифрова стратегія. Посібник із переосмислення бізнесу / пер. з англ. І. Ковалишеної. Київ : Вид-во КМ-БУКС, 2020. 320 с.

4. Nikitenko, V. O. The impact of digitalization on value orientations changes in the modern digital society. *Humanities studies: Collection of Scientific Papers. Zaporizhzhia* : ZNU, 2019. 2 (79). 80–94.
5. Nikitenko, Vitalina. Evolution and further development of the real world in the conditions of technological changes in the context of socio-philosophical discourse. *Humanities Studies*. Запоріжжя : ЗНУ, 2020. Випуск 4(81). С. 60–73.
6. Nikitenko, V.O. Human values as geocinnosti global scale: the anthropological dimension. *Humanitarian Bulletin of Zaporizhzhia State Engineering Academy*, 2013. Вип. 55. С. 139–146.
7. Nikitenko, V. O. Problem field of the geokul' turnogo phenomenon: scientific approaches. *Gileâ (Research Bulletin): Col. Sciences. Ave: publishing SCIENCE LLC NVP*, 2013. Вип. 71. С. 500–504.
8. Nikitenko, V. O. Modern geokultura as a geokulturnij phenomenon. *Humanitarian Bulletin of Zaporizhzhia State Engineering Academy/ M-of education and science of Ukraine, Zaporizhzhia State Engineering Academy. Zaporizhzhia*, 2013. Вип. 53. С. 261–270.
9. Флорида, Річард. Номо creatives. Як новий клас завойовує світ / пер. з англ. Максим Яковлев. Київ : *Наш формат*, 2018. 432 с.

УДК 37.091.12:005.963(075.9)

**Пунченко Олег,**  
доктор философских наук, профессор,  
профессор кафедры стандартизации,  
оценки соответствия и образовательных измерений,  
Одесская государственная академия  
технического регулирования и качества  
E-mail: olegpetr02.09@gmail.com  
ORCID iD: <https://orcid.org/0000-0003-2694-6841>  
(Одесса, Украина)

## **КРЕАТИВНОЕ ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ В ФОРМИРОВАНИИ СТАРТАПА КАК ЭЛЕМЕНТА БИЗНЕС-СТРУКТУРЫ**

Аннотация. Раскрыто расширение взаимодействия образования и науки во второй половине XX века за счет дополнения

их единства такой составляющей как бизнес. Выделены требования к образованию: многоаспектность, быть информационным ресурсом как элементом инновационной деятельности. Главной задачей науки должно стать формирование концептуальных и инструментальных моделей инновационного развития и деятельности. Задачи бизнеса связаны: с поиском и запуском «стартапов», гарантией их финансирования, защитой авторских прав на их интеллектуальную собственность, формированием банка-инкубатора. Креативная взаимосвязь образования, науки и бизнеса обеспечивает через прорыв в инновационном развитии всех сфер общественного производства.

Современный этап цивилизационного развития общества характеризуется особым комплексом проблем единства материального и духовного производства. Среди этих проблем особое место занимает креативная взаимосвязь образования, науки и бизнеса, отражающая способность «Homo Sapiens» к творчеству созданию нового. Эта взаимосвязь выражает движение его интеллекта, благодаря которому осуществляется целенаправленная рациональная познавательная и инновационно-преобразующая его деятельность.

Цель исследования раскрыть креативную взаимосвязь образования, науки и бизнеса как движущих источников инновационно-преобразующей деятельности человечества, их приоритетные задачи на современном этапе.

Обсуждение проблемы.

Становление науки и образования, как интеллектуальных составляющих духовного производства, связано с переходом человечества от варварства к традиционной цивилизации, и можно утверждать, что « вряд ли в сфере духовного производства общества можно обнаружить сокровища, равные по значимости науке и образованию. Эти две взаимосвязанных сферы интеллектуальной собственности человечества, которые раскрывают движения его пытливого ума в познание тайн природы и донесение их в сознание социума» [1, с.в].

Но образование и наука – это не только теоретические конструкты знаний об окружающем мире и о человеке. Исследования их сущности и социальной значимости – необходимое звено в анализе креативной динамики интеллектуального освоения реальности. И если ранее задача философии заключалась в соотношении образования с наукой, то сегодня в условиях развития информационного рынка, эта задача решается за счет взаимосвязи вышеотмеченных составляющих с бизнесом, выстраивающих в единстве как культурно-экономическая матрица информационного общества.

Включение бизнеса в эту матрицу на первый план выдвигает археологическую функцию интеллектуального и инновационного подтверждения истинности выработанных наукой знаний.

Однако, каждая из составляющих этой матрицы конкретизирует свое содержание за счет корреляции предметного знания, отражающего цели и задачи каждой из них – образования, науки и бизнеса.

Целевая задача образования решает проблему подготовки образованного человека. «Образованный человек отличается от необразованного, – отмечает А. М. Левко, – не количеством усвоенной информации, а складом мышления, способностью к аналитической деятельности, основанной на способности интегрировать и синтезировать отдельные разнородные знания и факты» [2, с. 452]. Это, во-первых. И, во-вторых, сформировать умение, навыки, вооружить специалиста системно-мыследеятельной методологией самостоятельного расширения имеющихся и приобретенных новейших научных знаний в своей сфере деятельности.

Целевые задачи науки, которые связаны с данным исследованием, заключаются в репрезентации её как специфического вида деятельности, связанного с производством достоверных знаний о природной социальной и духовной реальности и самом познании. Это, во-первых. И, во-вторых, как производительная сила общества. она есть фактор их развития за счет использования научных знаний при разработке новых

технология, предметов труда и продуктов предметно-практической деятельности.

Образование и наука в единстве подготавливают специалиста, который предстает как информационный продукт и отправляют его на рынок информационных ресурсов. «Рынок – это сфера товарного обмена, совокупность социально-экономических отношений товаропроизводителей и потребителей... Информационный рынок содержит все те же категории рыночных отношений, как и другие виды рынков, – отмечает М. В. Заренин. – Здесь также проходят формирование спроса и предложения, выражающие потребности (запросы) покупателей [3, с. 68]. На информационном рынке в процесс подбора необходимых специалистов включаются бизнес-структуры – это лакмусовая бумага, прежде всего, для образования. Союз образования, науки и бизнеса для последнего – это не просто предпринимательское дело, а главное – источник жизни».

Анализ развития бизнеса второй половины XX века и начала XXI века позволяет утверждать, что это предпринимательское дело начинается с поиска, перспективных по разработке по развитию аспектов рынка бизнес-идей, требующих не только финансовой поддержки, но и организационной. Этот этап в структуре бизнеса зафиксирован как «стартап».

«Своим появлением термин «стартап» обязан компаниям Hewlett Packard – отмечают В. П. Старжинский и В. В. Цепкало, – которая в 1939 г. в Сан-Франциско штата Калифорния вместе с другими фирмами занималась разработками в сфере высоких технологий. Студенты Стенфордского университета Дэвид Паккард и Уильям Хьюлетт, работая над проектом создания технологий ксерокопирования, назвали его стартапом. Со временем этот стартап перерос во всемирно известную и успешную компанию, названную их именами [4, с. 390].

Сегодня «стартапы» репрезентируются в сфере высоких, конвергентных технологий как «хайтек-стартапы», а в сфере информационных технологий как «IT-стартапы». В IT-сфере



стартапы появляются особенно интенсивно. Некоторые из них превратились в крупнейших лидеров этой сферы: Microsoft, Apple, Google, Facebook, YouTube и другие. Понятие «стартап» даже пришло в политическое переустройство мира. Так, практическая реализация Германией в послевоенный период по созданию глобальной Европы, конкретизировалась через формирование Евросоюза, но этот факт в 80-х годах XX века стал «стартапом» для тех теоретиков западно-американского мира, которые усиленно разрабатывали теоретические конструкты по созданию глобального мира, а сегодня COVID-19 уже обозначается как «стартап» раскола глобализирующего мира.

Сегодня в триаде образование-наука-бизнес последний захватывает ведущую роль. Но он вынужден обращаться к исторически сложившейся связке еще в эпоху рабовладения: образование-наука, без которой бизнес выступает как обыденный процесс наживы, посредством купли-продажи. В условиях инновационного развития товарно-денежных отношений бизнес-сфера предстает как поле конкуренции различных товаров и услуг. Но на этом поле должны играть высококвалифицированные специалисты, которых готовит образование и наука (докторов и кандидатов наук). Однако, бизнес не пассивен в отборе в специалистов в свои структуры. Бизнес –среда сегодня требует от образования многокомпонентной образовательной деятельности, включающей в себя построение инновационной, образовательной инфраструктуры релевантной этой деятельности, то есть образование должно предстать как информационный ресурс, как элемент инновационного предпринимательства.

Что же касается требования к науке, то бизнес-среда утверждает о необходимости формирования концептуальных моделей инновационного развития и инструментальных моделей инновационной деятельности. В них закладываются основы бизнес-структур.

Задач у бизнеса так же много, как и в образовании и науке. Прежде всего, в условиях развития инновационной инфраструктуры бизнес-среды необходимо формирование бизнес-инкубатора,

который выступает финансовым средством под «стартом». При этом бизнес должен быть направлен на содействие экспорту и формированию положительного платежного баланса, государство не должно поддерживать бизнес, который направлен на импорт товаров.

Сформировавшийся бизнес-инкубатор должен быть нацелен на то, чтобы бизнесмен мог выбрать бизнес-идею, построить концептуальную и инструментальную бизнес-модель, на основе которой создавать производство коммерческого продукта и защищать права на эту интеллектуальную собственность. Одна из основных задач бизнес-инкубатора заключается в получении гарантированного финансирования на производство бизнес-продукта. В этом случае, выступая гарантом устойчивости и стабильности развития хозяйственного комплекса страны не финансирует рискованные проекты, это с одной стороны. А с другой стороны, совсем не рисковать – означает медленное, даже рутинное продвижение развития этого комплекса. Прорывы в инновационном развитии всех сфер деятельности науки и экономического развития всегда связан с риском внедрения прогрессивных идей, риск – это неотъемлемый элемент инновационного развития, но он должен быть рационально просчитан на понесённые убытки и получаемую прибыль. Но без риска внедрения «ноу-хау» скорость инновационного развития, особенно в науке и экономике, просчитать практически невозможно.

Заключение. В настоящее время нарастание темпов взаимодействия науки, образования и бизнеса четко проявляется во всех сферах инновационной деятельности общества, но темпы их развития неравномерны, что объясняется рядом объективных и субъективных причин. Вторая половина XX века и два первых десятилетия XXI века ознаменовались в сфере материального и духовного производства резким их расширением за счет внедрения инновационных механизмов. Искрой этого прогресса стало дополнение связки «образование-наука»,

формуючоїся бізнес-середой. Внедрення бізнесу в цю зв'язку конкретизувало задачі освіти та науки як основопологаючих факторів креативної діяльності цих сфер духовного виробництва та ще більше їх зв'язало з запитом матеріального виробництва. Навіть бізнес представ в цій трійці зв'язку як «лакмутова бумага» креативної діяльності освіти та науки. В тезисах виділені контурно задачі бізнесу, серед яких основопологаючою є формування бізнес-інкубатора, як засобу «стартапу», то є первонаочної основи фінансової підтримки та реалізації інноваційних ідей.

### **Список использованной литературы**

1. Пунченко О. Г., Пунченко Н. О. Образование в системе философских ценностей. Одесса: Печатный Дом «Друк Південь», 2010. 506 с.
2. Левко А. И. Социокультурные предпосылки инновационного развития общества. Минск: Беларуская навука, 2019. 508 с.
3. Заренин М. В. Информация: свойства, ресурсы инновационных технологий. Гомель : ОАО «Полеспечать», 2012. 224 с.
4. Старжинский В. П., Цепкало В.В. На пути к обществу инноваций. Минск: РИВШ, 2016. 446 с.

УДК 338.2:004

**Резанова Наталія,**  
кандидат філософських наук, доцент,  
доцент кафедри політології та права  
Національний університет «Запорізька політехніка»  
reznat120@gmail.com  
ORCID 0000-0003-3094-4881  
(Запоріжжя, Україна)

## **ЦИФРОВІ ТРАНСФОРМАЦІЇ ЯК ПІДГРУНТЯ ІНФОРМАЦІЙНОЇ ЕКОНОМІКИ**

Сучасні економіки країн світу та повсякденне життя характеризуються використанням сучасних інформаційних технологій, цифровізацією процесів виробництва, розподілу та споживання, зміною механізмів та засобів управління їх розвитком. Роль інформації в нинішніх глобалізаційних умовах неможливо переоцінити. «Всі без виключення процеси, що протікають у сучасному світі мають абсолютну залежність від інформації, знань, інновацій, креативу» [3, с. 4].

Сучасний етап розвитку господарської системи передбачає зміну місця інформації в структурі факторів виробництва. Інформація перетворилася на провідний предмет і засіб праці, вона матеріалізується у всіх факторах і продуктах суспільного виробництва (в силу цього вона виступає як складова частина ВВП), інтегрується з усіма іншими економічними ресурсами, визначає ефективність інших виробництв і видів бізнесу. Перетворення інформації у важливу складову виробничого процесу дозволяє здійснити переміщення по кривій виробничих можливостей, тобто відносної обмеженості традиційних ресурсів. Використання інформації та знань як головного виробничого ресурсу призводить до індукування знань, самозростання інформації. Але це аж ніяк не виключає застосування до інформації поняття ексклюзивності. Наприклад, певна частина інформації має обмежений

доступ з цілої низки причин (закриті відомчі ресурси, високі розцінки за комерційні інформаційні ресурси, розташування частини електронних ресурсів в несумісних пакетах і т.д.) а, отже, не може бути залучена в господарський оборот безпосередньо.

Цифрова економіка – новий тип економіки виникає як наслідок цифрової революції, що рухає світ від третьої промислової революції (автоматизації та комп'ютеризації виробництва) до четвертої промислової революції (перехід до виробництва, орієнтованого на споживача на основі кіберфізичних систем). Такий перехід потребує певного часу, тому виникають змішані (комбіновані) економіки, де є більшою або меншою частка цифрової чи традиційної економік. Означені комбіновані економіки спираються на взаємодію фізичних та віртуальних систем. Це породжує нові процеси та явища, котрі є проблемами цифрової економіки, та власне є наслідком тотальної цифровізації.

Цифрова революція, також відома як четверта промислова революція, – ще одна епоха змін, викликаних розвитком комп'ютеризації та сучасних технологій. Вона характеризується швидким технологічним прогресом, повсюдним поширенням цифрових технологій, їхнім впливом на всі сфери життя. Через зміни, викликані цифровою революцією, виникла нова соціальна формація, відома як інформаційне суспільство, для якої знання стали стратегічним ресурсом, капіталом і робочою силою. Четверта промислова революція побудована на засадах третьої. Але має ознаки того, щоб кваліфікувати її як абсолютно новий етап, а не лише як продовження попередньої промислової революції. Це швидкість змін, їх масштаби та вплив на економіку. Темпи змін набагато швидші, ніж у випадку інших революцій. Можна навіть сказати, що цифрова революція розвивається експоненціально, тоді як у попередніх вона була досить лінійною. З точки зору масштабів та економічного впливу, цифрова революція формує практично кожен сектор у будь-якій країні, бо трансформуються не тільки виробничі та управлінські системи, а також всі сфери життя, на які впливають ці зміни. Можливості, що відкриваються перед

мільярдами людей, підключених до Інтернету через мобільні пристрої, здаються нескінченними. Інтернет вже пропонує величезний потенціал для зберігання даних та доступу до знань. Під час четвертої промислової революції розвиваються такі технології, як штучний інтелект, робототехніка, автономні транспортні засоби, 3D-друк, нанотехнології, біотехнології та квантові обчислення. Деякі з цих змін ми вже бачимо. Штучний інтелект у вигляді автономних автомобілів, безпілотників з дистанційним керуванням або віртуальних помічників поступово стає звичайним явищем. Його розвиток є результатом збільшення обчислювальної потужності комп'ютерів, а також використання великих наборів даних, завдяки яким стало можливим машинне навчання. Комп'ютери-зація змінила спосіб виконання багатьох професій, а автоматизація та роботизація змінюють весь ринок праці.

Таким чином, інформатизація усіх сфер людського життя та утвердження мережевого суспільства сприяє розвитку глобальної інформаційної економіки. «Ця економіка є інформаційною тому, що продуктивність її господарських одиниць фундаментальним чином залежать від їх здатності виробляти, обробляти та ефективно застосовувати основу на знаннях інформацію» [1, с. 26].

Втім, сьогодні стає очевидним, що технологічні ідеї 90-х років минулого століття не змогли забезпечити тривале економічне зростання, а позитивний економічний ефект розвитку інформаційних технологій децю перебільшений. Однак це не скасовує того факту, що інформаційні технології є найбільшим інноваційним сегментом економіки. Слід погодитися з тим, що «новітні технології – нові форми енергії, біотехнології, енергетика, освоєння космосу, національна безпека – будуть відігравати ключову роль, важливо, щоб інноваційні імпульси з'єдналися в один. Інновації є одним з чинників довгострокової конкурентоспроможності...» [2, с. 7].

На думку вітчизняних економістів, цифровізація національної економіки надає очевидні можливості:

- 1) створення умов для збільшення економіки у 8–10 разів протягом найближчих 10-х років;

- 2) зростання ВВП в рази на одного зайнятого (досвід високотехнологічних секторів Бельгії, Данії, Фінляндії, Німеччини, Швеції);
- 3) збільшення продуктивності праці (за оцінками UIF: для досягнення ВВП в 1 трлн. дол.);
- 4) здійснення технологічного стрибка;
- 5) створення нових бізнес-моделей, сегментів та секторів;
- 6) створення можливостей швидкого, зручного та дешевого розвитку, масштабування та капіталізації бізнесу;
- 7) реальна конкурентоздатність економіки країни на глобальних ринках;
- 8) створення нових робочих місць та попит на нові професії [4, с. 59].

Така модель економіки забезпечує стійкий економічний розвиток та високу ступінь конкурентних переваг. Не випадково, що передові країни світу модернізаційні заходи пов'язують саме з інформаційною економікою. Так, 9 березня 2021 року Європейська комісія опублікувала повідомлення «Цифровий компас на 2030 рік: шлях Європи в цифрове десятиліття». У документі представлені бачення і цілі успішної цифрової трансформації Європи до 2030 року. Солідарність, турбота про процвітання і сталий розвиток – ключові цінності, які, як очікується, забезпечать успішну цифрову трансформацію Європейського Союзу до 2030 року. Така перспектива заснована на стратегії «Формування цифрового майбутнього Європи», представленої в лютому 2020 року [5].

Європейська комісія визначила чотири головні цілі для «цифрового компаса», що дозволять перетворити цифрові амбіції Європи в конкретні дії та ініціативи. Перші дві мети Digital Compass зосереджені на цифрових навичках і цифровій інфраструктурі, а дві інші – на цифровій трансформації підприємств і державних послуг. Європейська комісія буде використовувати поліпшену систему підрахунку показників досягнень, засновану на системі DESI, для відстеження прогресу в досягненні індивідуальних цілей Digital Compass. Нова система дозволить не тільки точно відстежувати параметри, що відповідають за темпи оцифровки, але

і сприятиме виявленню прогалин в процесі цифрової трансформації Європейського Союзу.

**Висновки, практичні рекомендації.** Становлення інформаційної економіки виражається в тотальному поширенні інформаційних технологій в галузях і сферах економіки, кумулятивних змінах в технології і організації виробництва та обігу та відбивається в масштабних змінах способу життя, суспільної свідомості та культури.

Технологічну основу інформаційної економіки становить інформаційний комплекс – сектор економіки, пов'язаний з виробництвом, обробкою, наданням, зберіганням усіх видів інформації, а також створенням необхідних для цього технологічних пристроїв, тобто включає в себе: виробництво електронно-обчислювальної техніки; виробництво телекомунікаційного обладнання і засобів зв'язку; виробництво змісту (контенту). Інформаційний комплекс являє собою сукупність інформаційних технологій як єдності апаратного забезпечення, програмного забезпечення; алгоритмічного (інтелектуального) забезпечення, мережі підтримки (кваліфікаційні вимоги, стандарти, критерії, стиль і організаційні моделі розгортання інформаційних технологій).

Цифрові трансформації обумовлюють модернізацію галузевої спрямованості економічного простору, пріоритетних стратегій розвитку економічного потенціалу з урахуванням інноваційно-інтелектуального спрямування, а також призводять до домінування інтелектуального капіталу у формуванні вартісних, конкурентних стимулів розвитку економічних систем.

### **Список використаних джерел**

1. Воронкова В.Г. Інформаційно-комунікаційний менеджмент : навч.-метод. посіб. . Запоріжжя: ЗДІА, 2018. 158 с.
2. Воронкова В.Г., Андрюкайтне Р.М., В.О.Нікітенко Публічне управління та адміністрування як напрям розвитку складних систем у контексті викликів цифрового суспільства. *Публічне управління та адміністрування у цифровому суспільстві* : монографія. Мелітополь, 2020. 194 с.
3. Зінченко О.А., Даріюш П., Зінченко Д.С. Інформаційна економіка: концепція, сутність та розвиток. *Економічний вісник*. 2019. № 16. С. 3–13.



4. Філіппова С.В., Малін О.Л. Сутність та виклики цифровізації економіки для державно-приватного партнерства. *Економічний журнал Одеського політехнічного інституту*. 2020. № 3 (13). С. 55–63.
5. Цифровий компас на 2030 рік – шлях Європи до цифрового десятиліття. URL: <https://cyberpolicy-nask-pl.translate.google/cyfrowy-kompas-na-rok-2030-europejska-droga-w-cyfrowej-dekadzie> (дата звернення 01.10.21.)

УДК 502.15:71

***Рижова Ірина***

доктор філософських наук, професор,  
завідувачка кафедри дизайну та архітектури  
Національний університет «Запорізька політехніка»

E-mail: [Ira\\_Rizhova@mail](mailto:Ira_Rizhova@mail)

ORCID: 0000-0002-9562-200X

(Запоріжжя, Україна)

## **УРБЕКОЛОГІЯ ЯК НОВИЙ НАУКОВИЙ НАПРЯМОК НАУКОВОГО ПІЗНАННЯ**

У зв'язку із зростанням урбанізації та пов'язаними з нею екологічними проблемами міст у сучасному науковому пізнанні з'явився окремий напрямок – екологія міст або урбоекотологія, у рамках якого використовується термін «урбоекосистеми». Екологічні наслідки господарської діяльності людини, що спостерігаються всюди, особливо помітні на урбанізованих територіях і це пояснює інтерес до дослідження міських проблем в екології і розвитку такої науки, як урбоекотологія. Урбоекотологія (від лат. urbs – місто), або екологія міста, – наука про взаємозв'язки і взаємодії у часі і просторі двох систем – міської (соціальної, технічної, енергетичної, інформаційної, адміністративної підсистем) і природної. Урбоекотологія є розділом екології і об'єктом вивчення урбоекотології є міські біогеоценози. Урбоекотологія розглядає урбанізацію не тільки як об'єктивний

історичний процес зростання ролі міст у розвитку цивілізації, але і як процес перебудови всього середовища людини, тобто спираючись на екологічний підхід, згідно з яким місто є складним організмом в системі зв'язків між елементами, які його утворюють, і «зовнішнім» соціальним і природним середовищем. В усьому світі ведеться пошук шляхів оптимізації оточуючого середовища. Старі і нові міста повинні бути зручними для праці і відпочинку громадян.

Місто в різні часи розвивалося за рахунок розширення своєї території, досягаючи досить великих розмірів. Міські території є проблемними зонами, з якими пов'язано забруднення ґрунту і повітря. Однією із основних проблем сучасного будівництва є освоєння ґрунтів під зелені насадження. Від її правильного вирішення значною мірою залежать довговічність. Санітарно-гігієнічна ефективність і естетична цінність насаджень. За останні роки в усьому світі значно зросли рекреаційні навантаження на ґрунти парків і лісопарків, приміських лісів, заплавних лук, що веде до деградації лісових і лугових біогеоценозів. Велика щільність населення на певній території призводить до того, що на природні компоненти виявляється висока антропогенне навантаження, тому важливою екологічною дисципліною в рамках напряму урбоекології є гігієна.

Гігієнічним критеріям надається велике значення у містобудівних дослідженнях і проектуванні, ведеться облік гранично допустимих концентрацій, що забруднюють повітря, воду і ґрунт. Сьогодні в Україні і за кордоном здійснюється широкий комплекс досліджень для виявлення негативних дій антропогенних навантажень на ґрунтовий покрив природних і штучних екосистем, що дасть змогу вибрати шляхи раціонального використання ґрунтів урбанізованих ландшафтів.

У зв'язку з виникненням певних санітарно-епідеміологічних ситуацій у місті викликають проблеми, пов'язані не тільки з навколишнім середовищем, а й із здоров'ям людини, що проживає на даній урбанізованій території, що має велике значення у житті

людини, яка повинна забезпечувати комфорт і безпеку громадянам. Саме тому метою урбоекології є пошук оптимальних рішень у містобудуванні та організації території. Ці заходи спрямовані не тільки на забезпечення прийнятих гігієнічних умов життя, а й на будь-яку раціоналізацію природокористування, охорону навколишнього середовища.

З розвитком процесів урбанізації і зростанням відчуження середовища міської людина повинна включати нові адаптивні (фізіологічні, психологічні, соціальні) механізми, які не є безмежними. Місто є середовищем не тільки для проживання людей, а й для існування різних видів рослин і тварин. Частково вони існують в окультуреному стані, інші можуть існувати тільки в специфічних домашніх умовах (теплицях, акваріумах і т. п.) Зустрічаються також дикорослі рослини і дикі тварини. Всі живі організми міського середовища, що оточують людину, вміють також пристосовуватися до зміни умов [1]. Урбоекологія – розділ екології, який розглядає місто як єдиний складновлаштований організм, який активно обмінюється речовиною та енергією з навколишнім його природою і сільськогосподарськими територіальними комплексами і іншими містами.

Міста служать центрами тяжіння для людських і матеріальних ресурсів. У великих і найбільших містах концентруються висококваліфіковані спеціалісти і робітники, наукова і творча інтелігенція, зберігаються величезні матеріальні, культурні, історичні та наукові цінності. У міста надходять промислова сировина і напівфабрикати, готова продукція, плоди с.-г. виробництва. Одночасно міста «експортують» промислову продукцію, викидають в навколишнє середовище величезну кількість відходів. Вони стають центрами техногенних біогеохімічних провінцій. Фактично будь-яке велике місто як при «імпорті» речовини і енергії, так і при «експорті» готової продукції і своїх відходів пов'язаний з усією планетою.

Сировина, деталі, верстати і механізми, продукти харчування надходять в міста (прямо чи опосередковано) з різних регіонів

і відправляються в багато країн світу. Хімічні речовини, що викидаються із заводських труб великих міст (наприклад, важкі метали), включаються в глобальний кругообіг і випадають на поверхню Землі аж до льодовиків Антарктиди і Гренландії. Вивчення екологічної специфіки кожного великого міста нашої країни і всього світу – завдання вкрай важлива, але надзвичайно трудомістка. Проте вже сьогодні виникають різні ситуації, при яких для вирішення практичних проблем необхідна усереднена модель міста. Для цього в якості базової моделі може бути обраний умовний місто, в якому представлені основні види промисловості.

Модель складається за принципом балансу: на вході – речовини, що надходять в місто у вигляді природних ресурсів (вода, чисте повітря, нафта, газ та ін.), Сировини, харчових продуктів, енергії і т.д., а на виході крім промислової продукції – шкідливі викиди в атмосферу, велика кількість стічних вод, сміттєві звалища і ін. відходи життєдіяльності людини. <https://www.mchs.gov.ru/ministerstvo/o-ministerstve/terminy-mchs-rossii/term/640>

Там, де рівень культури народу високий, формуються культурні ландшафти. Ландшафти піддаються постійним і незворотним змінам, які зумовлені діяльністю людини. Для ландшафтного архітектора ландшафт – об'єкт гармонійного поєднання природного і антропогенного начал з метою створення культурного ландшафту, догляду за ним [2, с. 64]. Архітектурно-ландшафтна екологія забезпечує встановлення екологічної рівноваги людини, архітектури і природи на основі єдності принципів життя і розвитку живої природи.

Безпосередній вплив на формування просторово-предметного середовища життєдіяльності людини мають екологічні закони та чинники, спрямовані на взаємодію людини як біологічної істоти і довкілля, аналіз впливу зовнішніх чинників на здоров'я і розвиток людини. Основна увага приділена природно-територіальним комплексам, природно-антропогенним ландшафтам, енергоощадним принципам функціонування

живих організмів, створенню дизайнерського продукту з урахуванням принципів біодизайну та біокліматичної архітектури, використанню екологічно безпечних матеріалів, ресурсо- і енергоощадним нешкідливим і безвідходним технологіям виробництва, енергоефективному будівництву та будівлям замкнутого типу. На формах ландшафту відбиваються рівень людської цивілізації, суспільно-економічні відносини, й естетична думка того чи іншого періоду суспільного розвитку.

Зміни ландшафту відбуваються внаслідок трьох головних причин:

- 1) стихійні;
- 2) функціональні;
- 3) естетичні.

Архітектурно-ландшафтний напрямок, заснований на ідеї формування міст-садів, тобто ідеї створення культурного садово-паркового ландшафту. Його формування інтегрально сполучене з природними властивостями середовища, в якому він створюється, а також з діяльністю людини: житлом, роботою, відпочинком. Урбанізовані ландшафти визначають основні риси обличчя міста. Вони складаються з житлової забудови міста, промислових територій, транспортних комунікацій і, нарешті, зелених масивів, значна частина яких набула вигляду садово-паркових ландшафтів. Місто – середовище життя людей. Якість життя твориться у взаємодії людини і середовища.

Проектування благоустрою має на меті формування житлових територій на основі художньої обробки поверхні землі і обладнання внутрішньо-квартальних просторів з використанням елементів природного ландшафту: рослинності, води, рельєфу [3]. Проектування благоустрою розпочинають від ретельного аналізу ділянки забудови – ландшафтної ситуації, ґрунтових умов, наявності водних джерел.

Кожна дизайнерська розробка просторово-предметного середовища повинна забезпечуватися екологічною і соціально-економічною оцінкою соціальних та економічних ресурсів на засадах

сталого розвитку. Ефективний шлях екологізації виробництва і споживання в умовах глобалізації – це застосування біонічного підходу в дизайн-проектванні міста.

В контексті екодизайну виникає потреба в реутилізованих матеріалах. Вже в найближчому майбутньому очікується отримання матеріалів, властивостями яких можливо керувати на атомному і молекулярному рівнях. В конструюванні і синтезі матеріалів із заданими властивостями велика увага надається переходу від універсалізації властивості до їх диференціації, що забезпечить найбільшу ефективність дизайнерських конструкцій в контексті здійснення біонічного принципу їх проектування [4].

Сприяючи вирішенню екологічних проблем через перехід до інтенсивного коеволюційного шляху прогресу, біонічний підхід як один із методів екодизайну допомагає у значній мірі сприяти формуванню єдиної соціоекосистеми, де природа і людина перестануть знаходитися в постійному протиборстві. Як відзначає Д. Мацумота, «Культурна динаміка пов'язана з парадоксальним феноменом стабільності плинності культури, тобто з тим, як певні аспекти культури замінюються незмінними у процесі безперервних змін, ці зміни продовжуються, незважаючи на фактори, що забезпечують стійкість і цілісність культури» [5, с. 519].

Таким чином, головна проблема порушення екологічної рівноваги мегаполіса, в якому людина відірвана від природного середовища, що негативно позначається на її здоров'ї. природа – не пасивне тло для нашої діяльності. Внаслідок цього може бути створене нове природно-антропогенне середовище з комфортнішими показами урбаністики, ландшафтного дизайну, а також є енергетичним джерелом для систем біокліматизації та екологізації внутрішнього та зовнішнього середовищ.

### **Список використаних джерел**

1. Венгерська Н. С., Воронкова В. Г., Бескоровайна Л. В. & Череп А. В. Використання креативних цифрових технологій у сфері туризму під час пандемії COVID-19: економічні і соціальні наслідки. *Humanities*

- studies: Collection of Scientific Papers. Zaporizhzhia: Zaporizhzhia National University, 2021. 7 (84).*
2. Урбоекологія: підручник для студентів вищих навчальних закладів В.П.Кучерявий. Львів, видавництво «Новий Світ – 2000», 2021. 460 с.
  3. Русанова І.В. Інженерний благоустрій територій: підручник / І.В. Русанова, Г.М. Шульга. Львів: видавництво Львівської політехніки, 2020. 260 с.
  4. Риждова І. Smart-технології як фактор розвитку сучасного дизайну Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії: [Зб. наук. пр.]. Запоріжжя : Вид-во ЗДІА, 2017. Вип.69. С. 174–184
  5. Психологія и культура / Под ред. Д. Мацумото. СПб. *Питер*, 2003. 718 с.

УДК 72.012:514

***Риждова Ірина,***  
доктор філософських наук професор,  
завідувачка кафедри дизайну та архітектури  
Національний університет «Запорізька політехніка»  
E-mail: Ira\_Rizhova@mail  
ORCID: 0000-0002-9562-200X

***Матвєєва Дар'я,***  
магістрантка другого року спеціальності «Дизайн»  
кафедри дизайну та архітектури  
Національний університет «Запорізька політехніка»  
(Запоріжжя, Україна)

## **ГЕОМЕТРІЯ ЯК МЕТОДОЛОГІЧНА ОСНОВА ФІРМОВОГО СТИЛЮ ГРАФІЧНОГО ДИЗАЙНУ: ПРОПОРЦІЇ І КОМПОЗИЦІЇ**

Геометрія дизайну як методологічна основа фірмового стилю графічного дизайну включає в себе основні властивості геометричних структур графічного дизайну, принципи візуальної організації, що базуються на математичній основі, головні закономірності пропорціональності, знання яких необхідне для створення

фірмового стилю виробів мистецтва, так і чисто утилізованих об'єктів дизайну [2].

Мета дослідження – оцінити естетичні властивості об'єктів дизайну через посередництво геометричних правил і розкрити предметні зв'язки, в основі яких і математика, і зумовлені природою закономірності зростання і розвитку естетичних функцій фірмового стилю графічного дизайну, як створюється дизайн і народжується візуальна узгодженість, що виявляє його структуру. В основі геометрії дизайну як методологічної основи фірмового стилю графічного дизайну – пропорції формальних елементів та їх проміжних просторів, які завжди пов'язані з певними числовими послідовностями, що виводяться логічно, адже мистецтво, як і дизайн можливо розвинути на основі математичного мислення. Завдяки геометрії можливо відтворити небачені ритми графічного дизайну у його взаємозв'язках та взаємовідносинах з іншими елементами та складовими його частинами [3].

Геометричний аналіз виявляє систему пропорціональності фірмового стилю графічного дизайну, що вносить цілісний вклад у композицію твору, будь-то картина, авторський плакат чи кіноплакат, товар чи будинок. Геометричний аналіз не досліджує ні ідею, ні культуру, ні техніку живопису, він розкриває композиційні принципи і чітко підтверджує позитивний інтуїтивний відгук через певні показники співвідношень і геометричне вираження. Цінність геометричного аналізу у тому, що він віднаходить приховані ідеї і принципи планування, до яких звертається дизайнер. Ці ключові композиційні ідеї слугують для дизайнера джерелом натхнення і розподілення елементів у рамках композиції, що дозволяють побачити, які рішення приймалися під час роботи і як це відбувалося [1, с. 47].

*Процес геометричного аналізу* – це процес, експеримент, дослідження, відкриття, що включає ряд композиційних методів, що розвисалися на протязі століть. Ідея малюнка-регулятора, про яку говорив Ле Корбоз'є, є дуже важливою для геометричного аналізу. Такий малюнок (ілюстрація) визначає зв'язки, які невід'ємно влас-



тиві композиціям, здатним уявити їх як єдине ціле. Можливо, виявиться, що деякі зразки не відповідають класичним системам пропорціональності, проте навіть у цих випадках ми побачимо ряд взаємозв'язків, що доступні аналізу за допомогою малюнку регулятора. Цей малюнок проявить лінії, навколо яких розташовані елементи, а крім того, розкриє організаційні принципи і візуальні напрямки [4].

Дизайнери знають геометрію як методологічну основу фірмового стилю графічного дизайну, що формують системи пропорціонування, що спроектовані дизайнерами. Прямокутник у відношенні  $\sqrt{2}$  виступає стандартом у рекламних матеріалах кіноплакату та вуличних афішах, що сприяють знанню про пропорції і те, як ними користуватися у графічному дизайні. У композиціях кіноплакату і кіноафіші пропорції відіграють головну роль, що встановлюють ряд візуальних зв'язків не тільки між довжиною і шириною, але і між елементами та їх цілями. Мало хто зможе розпізнати конкретні співвідношення, але зможуть побачити гармонію і взаємопов'язаність всіх елементів, що об'єднуються у цілісність. У контексті даного аналізу пропорція – це відношення довжини прямокутника до його ширини, яку ймовірно можна вчислити геометрично, суміщаючи всі елементи у цілісний малюнок [5].

Точка, у якій квадрат зворотного «золотого» прямокутника стикається з іншим зворотним «золотим» прямокутником, називається точкою «золотого перетину». Цю точку надзвичайно любили живописці Відродження як оптимальне місце для цікавого композиційної деталі. Точка розташована асиметрично: вона знаходиться справа від центру і нижче від нього. Ідею точки «золотого перетину» можна застосовувати у будь-якому прямокутнику Щоб знайти її, розділяють прямокутник на сітку з п'яти колонок і п'яти рядів. Точка «золотого перетину» розташована у двох колонках від правого краю і у двох рядах від нижньої межі. При будь-яких пропорціях прямокутник її перетне діагональ, що проведена з верхнього лівого кута у нижній правий [1, с. 51].

*Метод суміщення* є близьким до аналізу по схемі, що базується на золотій пропорції. Сам по собі цей метод композиційний і суть його у тому, що поверх лівої і правої частини твору розташований квадрат, у якого довжина ребра рівна меншій частині прямокутника, а вертикалі і діагоналі, отримані у результаті, формують композиційну схему [6].

Всі горизонтальні прямокутники можна поєднати з квадратом зліва і справа; всі вертикальні – зверху і знизу. Структура, що формується при поєднанні, передбачає асиметрію, допомагає розпізнати дизайнеру елементи композиції так, щоб притягнути до неї інтерес і створити пропорційний взаємозв'язок між самими елементами, їх розташуванням та прямокутником. Область, у якій обидва квадрати при суміщенні формуються зліва і справа частково перетинаються, можна використати для повторного суміщення: квадрати, частково перетинаючись, при суміщенні зверху і знизу, дають горизонталі.

Метод суміщення організує малюнок. Розглянемо це на прикладі плакату Жюль Шере «Фолі-Бержер» (1877) [1, с. 58], який представляє динамічний простір, у якому зображено рух групи танцюристів. На першому погляд композиція спонтанна і не має геометричної організації, але якщо вдивитися, то відкриється ретельно продумана композиція візуальної структури. Стан рук і ніг танцюристів майже співпадає з вписаним у коло п'ятикутником [7].

Поділ п'ятикутника створює пентаграма, завдяки якій виникає менший п'ятикутник, співвимірний висхідному. Основи трикутника у пентаграмі співвідносяться з її бічними сторонами і золотою пропорцією. Точний центр плаката розташований у точці обертання стегна танцівниці, а ноги танцюристів створює верхній кінець пентаграма – трикутник, який заключає у собі жіночу персону. Ноги, руки і плечі персонажів розташовані у точній відповідності з геометричною схемою [1, с. 58].

*Аналіз.* Три персони спочатку обмежені колом, потім п'ятикутником, потім пентаграмою і, на кінець, ще одним п'ятикут-

ником. центр плакату знаходиться у точці обертання берда танцівниці. Навіть мініатюрна фігура, що зображена внизу, відіграє певну роль у структурі: голова стикається з колом і п'ятикутником [1, с. 58].

*Пентограма.* Поділ п'ятикутника створює у ньому пентаграму, центром якої є ще один п'ятикутник. Золотий перетин проявляється у тому, що менша сторона будь-якого трикутника, скажімо А, співвідноситься з однією з двох рівних бічних сторін, В або С, у золотій пропорції. Таким чином, пропорції і композиції відіграють значну роль у геометричному аналізі фірмового стилю графічного дизайну, що дозволяє відтворити небачені ритми графічного дизайну у його взаємозв'язках та взаємовідносинах з іншими елементами та складовими його частинами.

### **Список використаних джерел**

1. Кимберли Елам. Геометрия дизайна: пропорции и композиции / пер. с англ. В.И.Измайлова, Москва: *Колибри, Азбука Аттикус*, 2021. 144 с.
2. Ригова І. С. Сутність і зміст дизайну. *Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2012. Вип. 51. С. 206–216.
3. Ригова І. С. Методи, принципи, підходи до аналізу дизайнерської культури як умови гармонізації відносин людини, природи, суспільства. *Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2016. Вип. 66. С. 192–205.
4. Ригова І. С. Наукові основи дизайну. *Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2015. Вип. 62. С. 109–122.
5. Ригова І. С. Концепція розвитку дизайнерської творчості як специфічного способу самореалізації особистості і вільного освоєння світу. *Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2013. Вип. 55. С. 219–234.
6. Ригова І. С. Формування потреб та інтересів в дизайнерській діяльності. *Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2010. Вип. 42. С. 247–258.
7. Ригова І. С., Дика Анжела. Самореалізація особистості як стратегічний тренд розвитку дизайнерської діяльності у реалізації креативних підходів. *Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2018. Вип. 73. С. 72–87.

УДК 339.97

**Сергієнко Тетяна,**

кандидат політичних наук, доцент,  
доцент кафедри міжнародних відносин та туризму  
Дніпропетровський державний університет

внутрішніх справ

Email: Sergienko7921@gmail.com,

ORCIDiD: 0000-0002-4654-9248

(Дніпро, Україна)

## **КОНЦЕПЦІЇ РОЗВИТКУ МІЖНАРОДНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В СУЧАСНИХ УМОВАХ**

Актуальність обраної теми обумовлена тим, що в сучасних умовах міжнародні економічні відносини між суб'єктами господарювання різних країн стають все більш складними, що призводить до труднощів і суперечностей у відносинах. Значення дослідження міжнародного менеджменту полягає в тому, що економіка в сучасному світі більше не є справою однієї держави.

Теорія та практика управління провідними компаніями світу динамічно змінюється, тому будь-яка організація, яка хоче бути конкурентоспроможною на світових ринках, повинна уважно вивчати міжнародні питання досвіду, впроваджуючи його у свою практику, адаптуючись до існуючих суспільно-політичних умов.

Основні положення теоретичного обґрунтування підвищення ефективності менеджменту знайшли своє відображення у роботах вітчизняних науковців В. Воронкової, Г. Осовської, Р. Фатхутдинова, Н. Подольчак, І. Шавкун, А. Шегди. Різні аспекти розвитку міжнародного менеджменту в сучасних умовах відображені в працях авторів пострадянського простору, зокрема можна згадати Р. Акмаєву, В. Павелку, О. Фірсов. Щодо українських науковців, то це питання розглядається Д. Лук'яненко, Є. Панченко, Н. Удод, А. Дороніним та ін. Разом з тим вивчення та аналіз опублікованих за даною проблемою робіт показали,

що існує необхідність подальшого розвитку дослідження даного питання.

Сучасний менеджмент є невід'ємною частиною розвитку ринкової економіки і є об'єднуючим інструментом для формування вектору розвитку соціально-економічних систем [2, с. 23]. Питання вивчення сучасних концепцій міжнародного менеджменту, визначення міжнародних механізмів управління бізнесу, пошуку ефективних стратегій управління на основі міжнародного досвіду в умовах нестабільності, а також невизначеності у розвитку соціально-економічних процесів – стають дедалі важливішими [3, с. 65].

Міжнародний менеджмент – це особливий вид управління, основними цілями якого є формування, розвиток та використання конкурентних переваг організації через можливості бізнесу в різних країнах та використання економічних, соціальних, демографічних, культурних та інших характеристик цих країн та міждержавного співробітництва. В сучасних умовах міжнародний менеджмент – це процес формування концепцій управління, які впливають на розвиток міжнародного бізнесу та міжнародної торгової системи, формуючи нове бачення транснаціонального бізнесу.

Сутність міжнародного менеджменту полягає в необхідності приймати рішення, що відповідають різним економічним інтересам, проходячи крізь призму глобального, місцевого і, власного. Вона має бути спрямована на формування балансу бізнес-інтересів на різних рівнях шляхом оптимізації їх власних з урахуванням обмежень міжнародного та національного характеру. Сучасний зміст міжнародного менеджменту формується під впливом розвитку інформаційних технологій, які фактично є основним чинником глобалізації. Глобалізація та поява транснаціональних корпорацій призводять до інтернаціоналізації економіки.

Сьогодні кожну значну організацію необхідно розглядати з точки зору впливу міжнародних процесів. Його управління та маркетинг постійно перебувають під впливом Інтернету,

наприклад, підживлюються досягненнями компаній інших країн, тощо. Через глобальний інформаційний простір будь-яка компанія може вийти на зовнішні ринки, побудувати структуру віртуальної мережі або взяти участь у існуючих. Комунікаційна діяльність організацій стає не тільки глобальною, але й надзвичайно динамічною [4, с. 36].

Теоретичною основою міжнародного менеджменту є положення концепцій абсолютних переваг, відносних переваг, життєвого циклу міжнародного продукту та прямих іноземних інвестицій.

1. Концепція абсолютних переваг, заснована А. Смітом, стверджує, що деякі країни можуть продавати товари більш ефективно, ніж інші, через такі природні переваги, як наприклад, – клімат, якість земель, наявність природних ресурсів тощо. Сторони експортують ті товари, у виробництві яких вони мають абсолютні переваги, та імпортують товари, у виробництві яких переваги належать їх торговим партнерам.

2. Концепція відносних переваг, заснована Д. Рікардо, стверджує, що загальне виробництво можна збільшити за рахунок зовнішньої торгівлі, навіть якщо країна не має абсолютних переваг у виробництві будь-якого товару. Теорія відносних переваг справедлива для будь-якої кількості товарів та будь-якої кількості країн, а також для аналізу торгівлі між різними районами, регіонами, республіками країни. При цьому спеціалізація країн на окремих товарах залежить від порівняння рівнів витрат, які існують у кожній із країн із середньосвітовими.

3. Концепція Міжнародного життєвого циклу продукту, розроблена американським економістом Р. Верноном, стверджує, що кожен продукт проходить цикл, що складається з чотирьох етапів (впровадження, зростання, зрілість та спад), і що його виробництво на міжнародному рівні залежно від стадії циклу. Ці чотири стадії є своєрідним континуумом, вони не повністю відокремлені один від одного. Протягом життєвого циклу товару його виробництво має тенденцію до збільшення капіталомісткості та переходу до інших країн.

4. Прямі іноземні інвестиції – набуття резидентом однієї країни (прямого інвестора) довгострокового пакета акцій на підприємстві – резидентові іншої країни (підприємство з прямими іноземними інвестиціями). Прямі іноземні інвестиції включають як початкове придбання інвестором нерухомості за кордоном, так і всі наступні операції між інвестором та підприємством, у яке вкладено капітал. Міжнародний рух капіталу призводить до збільшення загального світового виробництва шляхом більш ефективного перерозподілу та використання факторів виробництва [1, с. 44].

Сьогодні, у сучасному менеджменті розвивається нове розуміння практики управління міжнародними економічними процесами через суспільно-політичну взаємодію, при якій акт взаєморозуміння починає виконувати функції механізму координації дій. Сучасний міжнародний менеджмент базується на синергетичній інтеграції управління та маркетингу в цілісну систему діяльності, в якій останній елемент набуває ефективного цілеспрямованого характеру за допомогою першого. Не варто вважати, що потреби ринку – це виключно зовнішні умови, створені поза організацією. Ці потреби можна формувати за наявності значної позиції на ринку. Але в будь-якому випадку економічна діяльність організації може бути успішною, якщо вона уважно вивчить ринок, споживачів. Ось як маркетинг визначає стан та ринкові тенденції в її економічному та соціальному плані. Управління на цій основі формує цілі і встановлює для них стратегії досягнення, тобто створює модель розподілу та використання ресурсів у просторі та часі. Таким чином, виокремимо загальні принципи на яких базується сучасний міжнародний менеджмент:

- зосередження на створенні та реалізації стратегічних конкурентних переваг;
- активне формування цільового ринку на основі синергії єдності менеджменту та маркетингу як основа для створення нових ринкових можливостей;

- диференціація моделей управління в поєднанні з їх стандартизацією залежно від співвідношення глобальних та локальних умов їх застосування;
- вирішення локальних проблем у контексті глобальних;
- узгодження економічних інтересів через систематичні відносини міжнародного економічного співробітництва;
- узгодження ідеологічних інтересів через систематичні відносини міжнародного політичного співробітництва.

Отже, маркетинг визначає стан та тенденції розвитку ринку на його економічному та соціальному рівнях, зміни потреб та попиту, а управління на цій основі формує цілі та визначає стратегії їх досягнення, тобто формує модель розподілу та використання зовнішніх та внутрішніх ресурсів у просторі та часі.

#### **Список використаних джерел**

1. Доронін А. В. Роль міжнародного менеджменту у формуванні сучасних підходів до міжнародного бізнесу / А. В. Доронін, В. О. Либа, Д. С. Ревенко. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2017. Вип. 11. С. 43–46.
2. Крайнік О.М, Сергієнко Т.І. Підвищення ефективності системи менеджменту в сучасних умовах. Стратегічні пріоритети розвитку економіки, обліку, фінансів та права в Україні та світі: збірник тез доповідей міжнародної науково-практичної конференції (Полтава, 23 січня 2020 р.): у 6 ч. Полтава : ЦФЕНД, 2020. С. 23–24.
3. Сучасний менеджмент: моделі, стратегії, технології: матеріали XXI Всеукр. щоріч. студент. наук.-практ. конф. за міжнарод. участю. 23 квіт. 2020 р. Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2020. 642 с.
4. Berezhnaya O., Kraynik O., Kuris Y., Sergienko T. Reserves of production efficiency increasing in conditions of globalization. *THEORY AND PRACTICE: PROBLEMS AND PROSPECTS*. Scientific articles. Kaunas. 2019. P. 31–41.



УДК 327:316.77

**Сергієнко Тетяна,**

кандидат політичних наук, доцент,  
доцент кафедри міжнародних відносин та туризму  
Дніпропетровський державний університет  
внутрішніх справ  
Email: Sergienko7921@gmail.com,  
ORCIDiD: 0000-0002-4654-9248

**Красюк Златослава**

студентка гр.Б-МВ-141 спеціальності 291  
«Міжнародні відносини,  
суспільні комунікації та регіональні студії»  
Дніпропетровський державний університет  
внутрішніх справ  
Email: zlatoslavakrasyuk@gmail.com  
(м. Дніпро, Україна)

## **МІЖНАРОДНІ КОМУНІКАЦІЇ ЯК СКЛАДОВА ЗОВНІШНЬОЇ ПОЛІТИКИ СВІТОВИХ АКТОРІВ**

Актуальність обраної теми обумовлена тим, що у сучасному світі в епоху інтеграції та культурного обміну, в період формування нової «планетарної» культури XXI століття набувають великого значення міжнародні комунікації. Сучасні комунікації, в тому числі і міжнародні, стали одним із центральних компонентів інформаційного суспільства. Стан держави визначається не тільки економічними показниками, але також його статусом у міжнародному інформаційному просторі. Сучасне інформаційне суспільство вимагає досконаліших процесів як внутрішньої, так і зовнішньої координації. І чим більш розвинута держава, тим міцніша її залежність від інформаційних процесів та технологій.

Для дослідження даної проблеми особливу значимість мають роботи, присвячені дослідженню сучасного інформаційного суспільства, таких вчених як: І. Арістової, В. Данильян, О. Дзьобань, В. Ільганаєва, В. Ліпкан, А. Марущак, А. Новицького

та ін. Щодо вивчення інформаційного суспільства як суспільства «нового» типу, в якому кожен може отримувати, накопичувати, розповсюджувати та використовувати інформацію, то його розглядали в своїх дослідженнях В. Бебик, В. Воронкова, А. Руднева, В. Цимбалюк, С. Наумкіна та ін. Проте, не дивлячись на доволі велику зацікавленість з боку сучасних зарубіжних і вітчизняних науковців, щодо вивчення особливостей розвитку комунікаційних процесів інформаційного суспільства, дослідження міжнародних комунікацій як складової зовнішньої політики світових акторів потребує додаткового вивчення.

Реалії сьогодення свідчать, що в умовах гібридного миру та інформаційної війни, ми маємо відчутти потребу на новому рівні, як реалізувати можливості інформаційних технологій, залучивши свою і світову науково-технічну еліту заради відновлення і подальшого розвитку сучасного суспільства та економіки. На жаль, сприйняття владою і суспільством нової реальності і адаптація самої людини до нових умов інформаційно-комунікаційних реалій, їх взаємодія відбувається у нас досить важко. Це в першу чергу обумовлено протиріччями загальної специфіки інформаційно-комунікаційної діяльності – невизначеністю і відкладенням результату, асиметричністю процесів і форм інформаційного облаштування світу. Адже, головне – це володіння сучасною інформацією та її доступністю [4, с. 102].

Новітні інформаційні технології вже висунули нові вимоги до формування інформаційного та культурного простору. Швидкоплинні процеси глобалізації, інноваційні складові зовнішньої політики та міжнародні відносини, сучасна інформація та комунікаційні технології – сьогодні визнані інструментом дипломатичного розгортання діяльності та просування національних інтересів на світовій арені, а також фактором гострого політичного протистояння та конкуренції, які відкривають великі перспективи для міжнародного співробітництва та виводять їх на якісно новий рівень спілкування.

Досліджуючи особливість міжнародних комунікацій зазначаємо, що суб'єктом комунікації є комунікатор, тобто окрема

особа або група осіб, які взаємодіють із суб'єктами зовнішнього середовища, щоб впливати на поведінку та спілкування кожної окремо взятої особи. Якщо комунікація розглядається як процес, то інформація – це те, що передається під час процесу. М. Логунова зазначає, що інформація відіграє значну роль у політичному процесі як чинник розуміння, зближення, консолідації політичних суб'єктів, узгодження інтересів різних соціальних груп у кожній країні та суверенних держав на міжнародній арені [2]. Але, як зазначає М. Остапенко, «не кожна подана інформація може створити комунікацію. Комунікація передбачає наявність спільного комунікативного простору; формування спільної діяльності; наявність зворотного зв'язку, а також не тільки отримання інформації, а й розуміння, тобто. спільне розуміння предмета спілкування; можливість взаємного впливу партнерів через систему знаків тощо» [3]. Зазначимо, що терміни «комунікація» та «комунікації» як наукові, практичні та юридичні терміни й незалежний напрям почали вживатися на початку ХХ століття. Також у цей період почало активно використовуватися поняття масової комунікації. Щодо терміну «політична комунікація», то він вперше з'явився наприкінці 1940-х – на початку 1950-х років.

Щодо міжнародних комунікацій, то це спілкування та передача інформації, що пов'язана з міжнародними відносинами. Тобто це обмін міжнародною інформацією між соціальними суб'єктами, який може бути опосередкований спеціальними технічними засобами, з урахуванням впливу соціальних інститутів, членами яких є ці суб'єкти [5, с. 8]. Феномен міжнародної комунікації у сфері міжнародних відносин та ефективність її впливу на зовнішню політику характеризується асиметрією умов функціонування глобального інформаційного середовища.

Як зазначає, В. Копійка, «асиметричність міжнародної комунікації полягає у з'ясуванні диференціації інформаційно-технологічного розвитку держав, що призвела до формування інформаційного розриву, причинами якого стали особливості

здійснення економічної діяльності, розвиток правової бази, існування історичних традицій та формування національного менталітету» [1]. Тобто, в умовах розвитку глобальних інформаційних процесів відбувається як зближення параметрів зовнішньополітичної взаємодії, так і розмежування держав за ознакою залученості до інформаційно-технологічних інновацій, що поглиблює прояви асиметрії у системі міжнародних відносин.

Таким чином, міжнародна комунікація має важливе значення та впливає на зовнішню політику як у процесі розробки стратегії, так і для розвитку міжнародної співпраці. Не дивлячись на те що міжнародні актори продовжують виконувати ключову роль у здійсненні зовнішньополітичної діяльності, зростання політичного значення міжнародної комунікації впливає на реструктуризацію світової політики.

На міжнародній арені відбуваються процеси інформаційної стратифікації та інформаційно-політичної диференціації, які зумовлюють формування зовнішньополітичних структур із власними принципами комунікації, відносинами і статусом у світі.

Таким чином, зазначимо, що комунікаційні технології впливають на безпеку зовнішньополітичних інтересів країн на міжнародній арені, сприяють репутаційному позиціонуванню держави у світі як складової забезпечення міжнародних та національних інтересів. Виникнення самої ідеї використання інноваційних засобів комунікації на міжнародному рівні відносин, зумовлені динамічним та інтенсивним розвитком світу останнього десятиліття, внаслідок чого формується нова реальність і нові виклики, які потребують нових шляхів досягнення компромісів у сфері міждержавних відносин та дипломатичних домовленостей. Міжнародні комунікації сприяють поширенню впливу в міжнародному середовищі, прийняттю рішень геополітичного завдання та формуванню нової моделі сучасної системи міжнародних зв'язків.

**Список використаних джерел**

1. Копійка В. В. Міжнародні комунікації як детермінанти зовнішньої політики світових акторів. Матеріали міжнародної науково-практичної конференції «Міжнародна інформація» / Міжнародні комунікації : історія, сучасність і перспективи», 2019. № 21. URL: [http://journals.iir.kiev.ua/index.php/pol\\_n/article/view/3844/3504](http://journals.iir.kiev.ua/index.php/pol_n/article/view/3844/3504) (дата звернення 14.09.21).
2. Логунова М. Значення політичних комунікацій у здійсненні державного управління / Марія Логунова // Персонал. – 2007. – № 11. URL: <http://http://personal.in.ua/article.php?ida=619> (дата звернення 15.09.21).
3. Остапенко М. Політична комунікація: теоретичні аспекти дослідження / М. Остапенко // Політичний менеджмент. – 2012. – № 3. – С. 135–144.
4. Сергієнко Т.І. Особливості формування інформаційного суспільства в Україні в умовах гібридного миру та війни // Contemporary Issues of Digital Economy and Society. Series of monographs Katowice School of Technology. Monograph 36. The authors bear full responsible for the text, data, quotations and illustrations Copyright by Katowice School of Technology, 2020. С. 99–108.
5. Шпига П.С. Міжнародні комунікації: Конспект лекцій. Київ : Київський міжнародний університет, 2004. 94 с.

УДК 005.7:[338.2:004]

**Стародубець Вікторія,**

магістрантка другого року спеціальності 073 «Менеджмент»  
кафедри менеджменту організацій та управління проектами  
Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю.М. Потебні  
Запорізького національного університету  
(науковий керівник – д.ф.н., проф. Воронкова В.Г.  
[starodubecviktoria@gmail.com](mailto:starodubecviktoria@gmail.com)  
ORCID 0000-0003-0395-2675  
(Запоріжжя, Україна)

**УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ В УМОВАХ  
ЦИФРОВІЗАЦІЇ СУСПІЛЬСТВА**

Актуальність. Глобальне впровадження цифровізації у всі сфери життя сучасної людини набирає обертів з кожним днем.

Цифровізація в процесах управління організацією змінює не лише зовнішнє середовище організації, а й здійснює вплив на функціонування внутрішніх процесів організації, зокрема менеджменту. Управління організацією вимагає застосування сучасних концепцій менеджменту із врахуванням цифровізації менеджменту та бізнес-процесів. Перехід до цифрової економіки є сучасною світовою тенденцією і, водночас, вимогою до розвинених країн та організацій. Динаміка і перспективи розвитку процесів і методів управління організацією набирає обертів, формуючи нові критерії оцінки і засоби контролю діяльності організації. Цифровізація суспільства вимагає нового рівня здійснення процесу організації і моніторингу функціонування організації, здійснення яких передбачає наявність висококваліфікованих експертних менеджерів, підготовка яких повинна стати поштовхом для розвитку бізнес-моделей шляхом застосування ІТ-рішень, що забезпечить збільшення асортименту та якості продукції і послуг, а також практичні кроки до формування цифрової економіки в майбутньому [1, с. 165].

Аналіз останніх досліджень. Сутність цифрового суспільства, а також цифрової освіти сучасних фахівців в умовах цифровізації розглянуто в роботах Р. Арона, Д. Белла, Е. Гідденса, Л. Берта-ланфі, З. Бжезинського, І. Валлерстайна, М. Кастельса, Ю. Лотмана, Н. Лумана, У. Матурана, Дж. Нейсбіта, О. Тоффлера, Ф. Фукуями, на основі яких розгорталася еволюція інформаційного суспільства в постінформаційне і цифрове, що вимагає нової моделі експертного менеджменту [1, с. 159–162].

Мета даної роботи полягає у дослідженні управління організацією в умовах цифровізації суспільства.

В результаті цифровізації суспільства, сфера менеджменту зазнає трансформації і вимагає вдосконалення методів, принципів та інструментів управління. В умовах мінливого економічного та інформаційного середовищ знання миттєво втрачають свою актуальність. Необхідною умовою для організації, яка прагне

підтримувати належний рівень конкурентоспроможності – прагнення до максимального і постійного розвитку.

Технології цифровізації дозволяють організувати максимально персоналізовану взаємодію з клієнтами незалежно від місця і часу, яка є рушійною силою для трансформації сучасного суспільства і слугує фундаментальною основою для комп'ютеризації будь-якої сфери діяльності. Інформація передається віддалено без будь-яких затримок, що дозволяє здійснювати діяльність незалежно від обставин, а проблеми вирішуються за лічені хвилини. Впроваджуються такі технології, як: аналіз великих даних (Big Data), нейронні мережі, блокчейн, хмарові обчислювання (CC), міжмашинна взаємодія (M2M), віртуальна реальність та ін. Завдяки подібним змінам значно підвищується ефективність діяльності організації, з'являються можливості для скорочення штату і автоматизації бізнес-процесів [2, с. 23].

Економіка в умовах цифрової трансформації соціуму базується на високих, у тому числі енергозберігаючих технологіях та екологічній інфраструктурі; в мережевій економіці формується нова якість послуг, їх генерують самі користувачі, громадяни смарт-суспільства, що взаємодіють з органами державного управління і приватним бізнесом не по вертикальним, а по горизонтальним зв'язкам [2, с. 19].

Глобальне впровадження цифрових стандартів обробки та передачі інформації змінює управлінську парадигму: задоволення потреб у вдосконаленні менеджменту за рахунок пошуку відповідних інструментів управління, змінюється пошуком можливостей впровадження цифрових технологій, як обов'язкової умови збереження конкурентоспроможності організації в умовах ринку і генеруванні високого прибутку.

Цифровізація задає чіткі часові рамки плановому вдосконаленню методів менеджменту, які повинні бути вже достатньо розвиненими до початку переходу економіки на новий рівень свого розвитку для того, щоб цифровізація призвела до позитивного результату, до якого можна віднести:

- поява економічного і соціального ефекту від цифрових технологій для організації та суспільства;
- підвищення якості життя, в першу чергу, за рахунок покращення задоволення конкретних, вже відомих, і нових потреб суспільства;
- поява нових бізнес-моделей і нових форм бізнесу, які дозволяють підвищити дохідність і конкурентоспроможність діяльності організації;
- підвищення прозорості економічних операцій і забезпечення можливості їх моніторингу;
- поява людинозаміщуючих керуючих систем (наприклад, для організацій певних класів тощо) та ін.

На рівні окремих організацій і менеджменту діяльності можуть бути виявлені наступні переваги цифровізації:

- усунення посередників (продаж товарів/послуг за допомогою інтернет-ресурсів);
- оптимізація витрат на пошук інформації, ідентифікацію і вимір транзакційних витрат, витрат на просування товарів і послуг, витрат на заключення і ведення переговорів тощо;
- прискорення всіх бізнес-процесів, у тому числі за рахунок зниження часу комунікацій;
- скорочення часу реакції на ринкові зміни, зменшення термінів розробки продукції;
- підвищення якості продукції та функціонування організації в цілому.

Висновки. Розвиток цифрових технологій формує нові вимоги до умов функціонування організації, підтримки належного рівня конкурентоспроможності та його підвищення. Для цілісного розвитку організації необхідно підтримувати високий рівень інтеграції управлінських рішень з розвитку процесів цифровізації на всіх рівнях організації. Впровадження цифрових стандартів управління з високим рівнем менеджменту організації сприяє її успіху, а в протилежному випадку – закріплення управлінської відсталості. Цифровізація дозволяє



бути більш оперативним, гнучким, перспективнішим і конкурентоспроможним серед інших. Управління організацією в умовах цифровізації полягає у використанні нових цифрових бізнес-процесів, учасники яких можуть бути розосередженими по всьому світу, підвищенні їх ефективності за рахунок більш «розумного» і оперативного управління із врахування великого обсягу даних.

Рекомендації. Спочатку необхідно вдосконалити систему управління, підвищити якість кадрового потенціалу, а потім впроваджувати стандарти цифрового управління. В іншому випадку є ризик закріпити управлінську відсталість (невірний тип організаційної структури, недосконалі системи мотивації і т.д.). Недаремно закон Мерфі свідчить: «Помилятися властиво людині, але остаточно все заплутати може тільки комп'ютер».

#### **Список використаних джерел**

1. Воронкова В. Г., Венгер О. М. Формування концепції адміністративного менеджменту в умовах стрімкого розвитку технологій, стохастичності та адаптації до змін. HUMANITIES STUDIES: Collection of Scientific Papers / Ed. V. Voronkova. Zaporizhzhia : ZNU. 2020. Вип. 3 (80). С. 159–177.
2. Воронкова В. Г., Романенко Т. П., Андрюкайтене Регіна. Концепція розвитку проектно-орієнтованого бізнесу в умовах цифрової трансформації до Smart-суспільства. Гуманітарний вісник ЗДІА. 2016. Вип. 67. С. 13–27.

УДК 316.77:004]:005

**Фурсін Олександр,**

кандидат наук з державного управління, доцент, доцент  
кафедри менеджменту організацій та управління проектами  
Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю.М. Потебні

Запорізького національного університету

fursin.aleksandr@gmail.com

ORCID iD: <http://orcid.org/0000-0002-4457-0350>

(Запоріжжя, Україна)

## **КОМУНІКАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ЧИННИК ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ В УМОВАХ ЦИФРОВОГО СУСПІЛЬСТВА**

Комунікаційний менеджмент представляє собою наукове управління потоками інформаційної взаємодії людей, їх груп, громадських і політичних формувань з метою вирішення стратегічних і тактично завдань у розвитку суспільних відносин з метою становлення інформаційної, цифрової, інтелектуальної цивілізації. Комунікаційний менеджмент як головний концепт і проблемне поле цього дослідження є складовою частиною теорії управління комунікаціями [1].

По-перше, він вивчає взаємодію і взаємозв'язок у часі та просторі елементів, які формують і ефективно використовують всі види капіталу економічних систем, а також пізнає закономірності обміну інформацією, знаннями й інтелектуальною власністю в процесі формування і розвитку економічної системи та потенційно сходиться на інтегративному образі інформаційної, цифрової, комунікативної особистості [2].

По-друге, комунікаційний менеджмент розглядається як самостійна професійна діяльність виробника, посередника і споживача (суб'єктів і об'єктів економічної системи) по реалізації комунікаційної стратегії, сформованої відповідно до мотивам, установкам, інтересам, відносинам і конкретним цілями суспільного орга-

нізму, що перетворюється на системну якість, провідною функцією якої є підтримка основних характеристик інформаційного світу з подальшою трансформацією його в нову якість успішної цифрової комунікації.

Комунікації відіграють величезне значення для успіху діяльності підприємств і представляють одну з складних проблем менеджменту і мають буквально «вибухнути» якісно новими атрибутивними властивостями. По суті це свого роду «кровеносна система» єдиного організму організації, установи чи фірми, що має увійти у зміст ідеалу цифрової особистості і потім у модель особистості людини XXI століття. Ефективно працюють керівниками ті, хто вважають ефективним менеджмент в комунікаціях, який обумовив соціальну потребу мати у якості свого джерела нової форми життєдіяльності потребу у комунікації (спілкуванні). Менеджери повинні досконало володіти мистецтвом комунікації, щоб стати реальним суб'єктом затвердження ноосфери як «мислячого пласта біосфери» (В. Бех). Не випадково засновник клану Рокфеллерів Джон старший говорив: «Уміння спілкуватися з людьми – також купується за гроші як товар, як цукор або кава, і я готовий платити за це вміння більше, ніж за який-небудь інший товар в цьому світі» [3].

Комунікаційний менеджмент – система управління, яка за допомогою інтегрованої комунікації з цільовими аудиторіями, що сприяє досягненню максимальної ефективності в усіх напрямках ринково-орієнтованого розвитку організації в умовах мінливого зовнішнього середовища та розвивається як живий організм організації зі своєю нервовою системою, своїми сприймаючими центрами, своєю пам'яттю». Комунікаційний менеджмент як матриця, схема, структура розглядається, з одного боку, як самостійна професійна практична діяльність по використанню комунікаційних засобів, методів, інструментів, механізмів, що забезпечують формування та ефективний розвиток усіх видів капіталу організації. Саме ця професійна діяльність допомагає керівникам розробляти стратегію ефективного розвитку, формувати організаційну

культуру, вибирати ефективні канали комунікації і т.п. З іншого боку, комунікаційний менеджмент як функціональний орган суспільства (хронотоп) є сферою управління, що вивчає взаємодії і взаємозв'язки елементів у часі і просторі, які формують і ефективно використовують всі види капіталу організації, а також пізнає закономірності обміну інформацією, знаннями й інтелектуальною власністю у процесі формування і розвитку організації [4].

Концепція комунікаційного менеджменту як енергоінформаційного поля організації визначає його місію, сферу дії, предмет, роль, об'єкти, інструменти, завдання, склад і функції учасників, зміст і спрямованість комунікацій, основні принципи та методи управління комунікаціями. Місія комунікаційного менеджменту як смислогенезу організації визначається у контексті формування і реалізація стратегії збільшення цінності людини, організації її успішної діяльності за допомогою комунікації [5].

Предмет комунікаційного менеджменту як технологічної карти формування нової суті організації та місця у ній людини визначається у першу чергу як філософія (сукупність загальних принципів, система поглядів), стратегія і тактика комунікацій виробника і споживача товарів і послуг в умовах вільного вибору. Такий підхід до управління комунікаціями в організації дозволяє реалізувати сильні сторони організації і елімінувати слабкі, сформулювати нове інформаційне (цифрове) мислення і поведінку людини у суспільстві, новий інформаційний образ життя людини. Тільки після досягнення необхідного рівня комунікативності організація може своєчасно реагувати на зрушення у ринковій ситуації (змінити виробничу програму, експортний асортимент, ціни, форми і методи збуту і т.п.), а також надавати спрямований вплив на ринок з метою оцінки якості стану суспільства [6].

Мета комунікаційного менеджменту полягає в організації комунікативного простору організації для підвищення її ефективності, формування і використання всіх видів її капіталу, формуванню нової системи комунікаційних цінностей. Зокрема в зв'язку з цим комунікаційний менеджмент розглядається як особливий вид

діяльності з управління «публіцитним капіталом», який так само як і інтелектуальний капітал не можна звести до інших видів капіталу, але в істотній мірі похідний від них, що розглядається як засіб когнітивного освоєння людської діяльності [7].

Завдання комунікаційного менеджменту, в основі якого цілераціональна комунікаційна діяльність, що включає наступні її складові: організаційна діяльність; відбір і акумулювання інформації з зовнішніх по відношенню до організації джерел; класифікація, трансформація, забезпечення доступності інформації; поширення та обмін інформацією як усередині організації, так і поза нею; пошук ефективних способів, інструментів і механізмів інтегрованої комунікації; втілення «фірмовою» комунікації в продуктах, послугах, документах, базах даних і програмному забезпеченні; створення, оцінка та використання нематеріальних активів. Виходячи з концепції комунікаційного менеджменту, управляти комунікаціями означає: визначати цілі комунікації і шляхи їх досягнення; планувати з урахуванням ресурсів і ситуацій конкретні дії, спрямовані на досягнення цих цілей; організувати реалізацію планів; координувати взаємодію компонентів комунікаційного процесу, а також дії безпосередніх виконавців; контролювати і коригувати цей процес за результатами комунікації [8].

Для сучасного комунікаційного менеджменту відкриваються в умовах цифровізації нові можливості в зв'язку з розвитком інформаційних технологій, створенням баз даних, появою інтернету. У той же час комунікаційний менеджмент не тотожний застосуванню нових інформаційних технологій в управлінні. Найважливішою частиною комунікаційного менеджменту є технології поширення, адаптації, використання неявних (таїтних) знань, які тісно переплетені з емоціями, принципами, інтуїцією, ментальними ознаками. Уміння користуватися інструментарієм комунікаційного менеджменту – один з критеріїв ринкової адаптації організацій та особистостей.

Комунікаційні технології як алгоритмізована виробнича діяльність членів організації допомагають не тільки вибудувати

взаємини з зовнішнім середовищем організації, але і проводити відкриту політику щодо її персоналу, що передбачає велику ступінь участі в прийнятті рішень, співпраця, задоволення від роботи і відповідне заохочення. Це в повній мірі відноситься і до органів державного і муніципального управління. Вирішуючи в руслі стратегічного планування завдання конкурентоспроможності територій, влада все частіше стикаються з необхідністю створювати інтелектуальну, комунікаційну інфраструктуру місцевої економіки. Ще гостріше ця проблема стоїть перед бізнесом: крім свободи, підприємцям сьогодні потрібна мережа обміну знаннями та накопичення інтелектуального потенціалу у всіх областях, які мають можливість розвиватися.

Комунікаційний менеджмент як технологія володіє спеціальними методами і технологіями. В тому числі: брендинг; зв'язки з громадськістю; зв'язку з інвесторами, акціонерами та партнерами; зв'язку із засобами масової інформації; формування іміджу і управління репутацією (репутаційний менеджмент); спонсорство і благодійність; програми просування товарів, організацій, регіонів.

Комунікаційний менеджмент життєво важливий для будь-якої організації незалежно від її розміру, у контексті якого комунікації сприяють досягненню загальних цілей компанії, а також створюють позитивну і дружнє середовище. Ефективний процес комунікації всередині організації призводить до збільшення прибутку, більшої задоволеності співробітників організації і визнання бренду організації.

### **Список використаних джерел**

1. Бистрицький, Є., Зимовець, Р. & Пролеев, С. Комунікація і культура в глобальному світі. Київ : Дух і Літера, 2020, 416 с.
2. Воронкова, В.Г. & Соснін, О.В. Формування інформаційного суспільства в Україні: виклик чи потреба часу? *Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2015. Випуск 60. С. 13–24.
3. Воронкова В.Г., Нікітенко В.О. Цифрова трансформація Європи «Цифровий компас -2030» як умова подолання пандемії COVID-19: цифровізація економіки, освіти і медицини. Розвиток

- сучасної науки та освіти: реалії, проблеми якості, інновації: матер. II Міжнародної наук.-практ. інтернет-конф. (Мелітополь, 25-27 травня 2021 р.) / ред. кол. : В. М. Кюрчев, Н. Л. Сосницька, М. І. Шут та ін. Мелітополь : ТДАТУ, 2021. С. 92–96
4. Воронкова, В. Г., Фурсін, О. О. & Сапа, Н. В. Соціально-орієнтоване державне управління: монографія. Запоріжжя : РВВ ЗДІА. 2011. 256 с.
  5. Nikitenko, Vitalina, Andriukaitiene, Regina & Puchenko, Oleg (2019). Developing corporate management to improve the quality of customer service. *Humanities studies: Collection of Scientific Papers . Zaporizhzhia : ZNU*, 1 (78). 140–153.
  6. Nikitenko Vitalina The impact of digitalization on value orientations changes in the modern digital society. *Humanities Studies*. 2019. 2 (79). С. 80–94.
  7. Oleksenko Roman. Position and role of modern economic education as the main megatrend of innovative development of Ukraine. *Humanities Studies*. 2019. 2 (79). С. 169–181.
  8. Puchenko Oleg, Puchenko Natalia. Basic strategic technology of intellectual duality of humanity in information technology. *Humanities Studies*. 2019. 2 (79). С. 95–114.

## СЕКЦІЯ 2

### Зарубіжний та вітчизняний досвід становлення публічного управління та адміністрування (модератор: д.н. державного управління, проф. Ажажа М.А.)

УДК 353:332.14(477)

*Ажажа Марина,*  
доктор наук з державного управління,  
доцент, професор кафедри менеджменту організацій  
та управління проектами  
Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю.М. Потебні  
Запорізького національного університету  
azazmarina17@gmail.com;  
<https://orcid.org/0000-0001-6067-3926>  
(Запоріжжя, Україна)

### **ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ РЕГІОНАЛЬНОГО ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ: ІННОВАЦІЇ, ЕКО-СИСТЕМА, МІСЦЕВЕ САМОВРЯДУВАННЯ**

Основні правові, економічні, соціальні, екологічні, гуманітарні та організаційні засади державної регіональної політики як складової частини внутрішньої політики України визначено в Законі України «Про засади державної регіональної політики» [1].

Проблематику ефективного регіонального економічного розвитку досліджували відомі вітчизняні науковці, як В.Д. Бакуменко, В.М. Вакуленко, В.Г. Воронкова, С.М. Домбровська, Т.В. Голікова, М.І. Долішній, В.Ю. Керецман, В.С. Куйбіда,



В.Ф. Мартиненко, С.А. Мельник, М. К. Орлатий, І.В. Розпутенко, С.М. Серьогін, Д.М. Стеченко, О.Г. Топчієв, В.П. Удовиченко та ін.

Згідно «Державної стратегії регіонального розвитку на 2021–2027 роки» [2] першочерговими завданнями нової регіональної політики є:

- прискорення економічного зростання регіонів;
- підвищення їх конкурентоспроможності на основі ефективного використання внутрішнього потенціалу;
- створення нових робочих місць;
- покращення зайнятості населення;
- створення умов для повернення на батьківщину трудових мігрантів.

Нова політика регіонального розвитку ґрунтується на врахуванні під час стратегічного та просторового планування ключових викликів, які впливають на людину, інфраструктуру, економіку та навколишнє природне середовище, а також включатиме побудову культури партнерства та співробітництва, орієнтованої на взаємодію громадян та публічних інституцій щодо розвитку [2].

*Стратегічна мета державної регіональної політики до 2027 року досягається на основі трьох стратегічних цілей:*

I. Формування згуртованої держави в соціальному, гуманітарному, економічному, екологічному, безпековому та просторовому вимірах.

II. Підвищення рівня конкурентоспроможності регіонів.

III. Розбудова ефективного багаторівневого врядування.

*Пріоритетами регіонального розвитку на період до 2027 року є [2]:*

- розвиток економічної, інфраструктурної, соціально-культурної зв'язаності та інтегрованості на національному, регіональному та місцевому рівні;
- прискорення економічного зростання регіонів та територій з низьким рівнем соціально-економічного розвитку із забезпеченням покращення стану навколишнього природного середовища та невиснажливого використання природних ресурсів;

- підвищення якості та забезпечення доступності для населення послуг, що надаються органами державної влади та органами місцевого самоврядування, незалежно від місця проживання, зокрема на засадах цифровізації;

- охорона культурної спадщини, збереження традиційного характеру середовища населених пунктів.

Реалізація державної регіональної політики на період до 2027 року здійснюватиметься на основі комплексного територіального підходу, що передбачає, що об'єктом у рамках регіональної політики є територія, яка характеризується специфічним набором соціальних, просторових, екологічних та економічних особливостей. Заходи щодо реалізації державної регіональної політики спрямовуватимуться на підтримку потенційних центрів економічного зростання, які можуть поширювати свій позитивний вплив на розвиток сусідніх територій та впливають на розвиток регіону в цілому, а також на підтримку інтегрованих проектів розвитку територій з особливими проблемами розвитку, що повинно сприяти зниженню рівня міжрегіональної та внутрішньорегіональної асиметрії в розвитку територіальних громад та якості життя людини [2].

**Стимулювання розвитку регіонів** – комплекс правових, організаційних, наукових, фінансових та інших заходів, спрямованих на досягнення сталого розвитку регіонів на основі поєднання економічних, соціальних та екологічних інтересів на загальнодержавному та регіональному рівнях, максимально ефективного використання потенціалу регіонів в інтересах їх жителів та держави в цілому [3]

*Стимулювання розвитку регіонів здійснюється з метою [3]:*

- забезпечення їх сталого розвитку в інтересах усієї України, підвищення рівня життя населення, подолання бідності та безробіття, формування середнього класу;

- ефективного використання економічного, наукового, трудового потенціалу, природних та інших ресурсів, а також особливостей регіонів для досягнення на цій основі підвищення рівня

життя людей, оптимальної спеціалізації регіонів у виробництві товарів та послуг;

- створення рівних умов для динамічного, збалансованого соціально-економічного розвитку регіонів України;
- забезпечення додержання визначених державою соціальних гарантій для кожного громадянина незалежно від місця його проживання;
- подолання депресивного стану окремих територій, своєчасного і комплексного розв’язання проблем охорони довкілля.

Директорат регіонального розвитку Міністерства розвитку громад та територій України проводить щорічний та щоквартальний моніторинг соціально-економічного розвитку регіонів за наступними напрямками рейтингової оцінки регіонів [4]:

- економічна та соціальна згуртованість;
- економічна ефективність;
- інвестиційно-інноваційний розвиток та зовнішньоекономічна співпраця;
- фінансова самодостатність;
- розвиток малого та середнього підприємництва;
- ефективність ринку праці;
- розвиток інфраструктури;
- відновлювана енергетика та енергоефективність;
- доступність та якість послуг у сфері освіти;
- доступність та якість послуг у сфері охорони здоров’я;
- соціальний захист та безпека;
- раціональне природокористування та якість довкілля.

Моніторинг та оцінка результативності реалізації державної регіональної політики проводяться з метою спостереження за процесом її реалізації, виявлення проблем розвитку регіонів та причин їх виникнення, підвищення ефективності управлінських рішень центральних органів виконавчої влади у сфері регіонального розвитку, у тому числі під час досягнення цілей, визначених у документах, зазначених у частині другій статті 7 Закону України «Про засади державної регіональної політики» [1].

Таким чином, актуальність регіонального економічного розвитку необхідно розглядати через концепцію саморозвитку регіонів [6], яка відповідає тенденціям і викликам сучасних розвинутих держав з врахуванням особливостей та інтересів регіону у співпраці з органами місцевого самоврядування.

### **Список використаних джерел**

1. Закон України «Про засади державної регіональної політики». <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/156-19#Text>.
2. Державна стратегія регіонального розвитку на 2021-2027 роки. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-%D0%BF#Text>.
3. Закон України «Про стимулювання розвитку регіонів». <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2850-15#Text>.
4. Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Порядку та Методики проведення моніторингу та оцінки результативності реалізації державної регіональної політики». <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/856-2015-%D0%BF#Text>.
5. Міністерство розвитку громад та територій України. Державна регіональна політика. <https://www.minregion.gov.ua/napryamki-diyalnosti/derzhavna-rehional-na-polityka/>.
6. Публічне управління та адміністрування в умовах інформаційного суспільства: вітчизняний і зарубіжний досвід: монографія / За заг. ред. Сергія Чернова, Валентини Воронкової, Віктора Банаха, Олександра Сосніна, Пранаса Жукаускаса, Йоліти Ввайнхардт, Регіни Андрюкайтене; Запоріж. держ. інж. акад. Запоріжжя : ЗДІА, 2017, 602 с.

УДК 352(4:477)

*Акула Катерина,*  
аспірантка кафедри соціальної філософії та управління  
Запорізький національний університет  
katishark79@gmail.com  
(Запоріжжя, Україна)

## **ЗАРУБІЖНІ МОДЕЛІ МІСЦЕВОГО ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ: ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ І ПРАКТИЧНА РЕАЛІЗАЦІЯ**

Україна у процесі розбудови публічного управління, зокрема впроваджуючи останні 5 років реформу місцевого самоврядування, спирається на зарубіжний досвід. Після ствердження курсу на європейську інтеграцію особливе значення набуває вивчення відповідного досвіду європейських країн. Тому важливим буде дослідити саме в європейському вимірі системи публічного управління, порівняти їх та проаналізувати, які найбільш ефективні для реалізації в українських реаліях сьогодення, з врахуванням вже впроваджених реформ децентралізації та реформування органів місцевого самоврядування.

Серед вітчизняних науковців, які займались питанням побудови ефективної системи публічного управління на місцевому рівні відзначимо В. Лугового, В. Бакуменко, В. Князева, І. Кульчія та ін.

Системи публічного управління в різних країнах формувались під впливом національних рис, економічних чинників, політичних подій та виявлення громадянської позиції в той чи інший історичний етап розвитку країни. І в силу того, що сусідні країни завжди впливали одна на одну, виділяють декілька спільних рис. Зокрема, щодо управління на місцевому рівні, в багатьох європейських країнах існують центральний, проміжний та первинний рівні розподілу адміністративно-територіальних

одиниць, що свідчить про низький рівень органів місцевого самоврядування в процесах управління, на відміну від загальнодержавного.

Виділяють декілька способів управління на місцевому рівні: посадовці призначаються з центру та підпорядковуються центральній владі або органи місцевого самоврядування формуються за запитом місцевих жителів, тобто посадовці обираються на місцях [1]. Який з цих способів переважає в управлінні залежить від того, яку політику впроваджує держава. Ще з часів активного впровадження реформ в XVIII–XIX століттях розглядаються різні теорії публічного управління на місцевому рівні: громадівська, державницька і муніципального дуалізму.

В основі громадівської теорії – принцип самоврядування, згідно з яким місцева громада протиставляється державі. Прибічниками цієї теорії серед відомих українців XIX століття були М. Драгоманов та І. Франко [5].

Основоположниками державницької теорії були німецькі вчені Л. Штейн та Р. Гнейст. Стверджувалася визначальна роль держави в місцевому управлінні: всі справи місцевого значення регулюються та контролюються центральним урядом.

Згодом розробники державницької теорії розділились на два напрями розвитку цієї теорії:

1) політичний полягав у тому, що виконання своїх обов'язків посадовими особами місцевого самоврядування на громадських засадах повинно гарантуватися самостійними органами місцевого самоврядування;

2) юридичний, який очолив Л. Штейн, обґрунтовував розуміння того, що органи місцевого самоврядування не є органами державної влади, а являють собою органи територіальної громади, на які покладені функції та повноваження державної влади на місцевому рівні. Саме цей підхід ліг в основу сучасної децентралізації, де вся влада на місцевому рівні належить народові, а місцеве самоврядування виступає засобом виконання державних функцій [6].

Зазначені два напрями розвинули засади нової теорії муніципального дуалізму, де водночас поєднуються принцип самостійного вирішення муніципальних справ та виконання необхідних функцій держави на місцевому рівні. Йдеться про «власні» та «делеговані» функції, при чому перші цікаві тільки конкретній громаді, а останні є політичними та залежать від загального напрямку розвитку держави.

Розвиток та реалізація теорії муніципального дуалізму можливі лише в соціально орієнтованих державах з високим рівнем громадянської активності на місцевому рівні та підтримкою держави. Остання забезпечує впровадження цього механізму на місцях, створюючи умови, за яких органи місцевого самоврядування взаємодіють з органами державної влади.

За адміністративно-територіальним устроєм, залежно від історичних, економічних, політичних умов розвитку в світовій практиці виділяють такі моделі держав: англосаксонська, змішана, континентальна та, менш розповсюджені, радянська та іберійська.

Англосаксонська має в основі громадянську теорію місцевого самоврядування. Територія її розповсюдження – Велика Британія, Канада, США, Австралія, Нова Зеландія.

Континентальна модель здебільшого спирається на державницьку теорію і водночас використовує елементи теорії муніципального дуалізму. Так, передбачається виборне право щодо представницьких та виконавчих органів місцевого самоврядування та призначення на місця представників від держави. Ареал цієї моделі – Польща, Болгарія, Франція, Бельгія, Італія, Іспанія.

Змішана модель використовувалась в управлінні Німеччини, Австрії та Японії та полягала в тому, що райони і міста районного значення, утворюють основу комунального самоврядування та водночас служать ланкою державної системи управління [2].

Після підписання Європейської хартії місцевого самоврядування 15 жовтня 1985 року в Страсбурзі, в умовах сучасної децентралізації, що спостерігається в багатьох країнах світу, межі

кожної моделі вже не носять принципового характеру, а моделі пересікаються одна з одною.

Отже, маємо зазначити, що залежно від історичних умов розвитку, національних характерних рис, політичних та економічних складових, кожна країна має свою, притаманну тільки їй систему розвитку публічного управління. Система публічного управління на місцевому рівні в Україні знаходиться на стадії активного розвитку, необхідність дослідження досвіду управління в інших державах в подальшому дасть можливість до вдосконалення цієї системи. Також важливим чинником для розвитку публічного управління на місцевому рівні є участь громади в муніципальному управлінні.

#### **Список використаних джерел**

1. Децентралізація публічної влади: досвід європейських країн та перспективи України / [О.М. Бориславська, І.Б. Заверуха, А.М. Школик та ін.]. Київ : *Центр політико-правових реформ*, 2012. 2012 с.
2. Зілдер Ж. Політико-адміністративні системи країн ЄС. Порівняльний аналіз / Ж. Зілдер; [пер. з фр.]. Київ : *Основи*, 1996. 420 с.
3. Лелеченко А.П. Зарубіжний досвід організації функціонування місцевого самоврядування: імплементація і Україна [Електронний ресурс] / А.П. Лелеченко // *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2011. № 3. Режим доступу: <http://www.dy.nauka.com.ua/?op=1&z=266>
4. Основи демократії: навч. посіб. / [М. Бессонова, О. Бірюков, С. Бондарук та ін.]; за заг. ред. В.В. Корженка, Н.М. Мельтюхової. Харків : *Видво ХарPI НАДУ «Магістр»*, 2012. 256 с.
5. Поступна О.В. Громадська теорія місцевого самоврядування як теоретична конструкція організації політико-правового інституту народовладдя [Електронний ресурс] / О.В. Поступна // *Теорія та практика державного управління*. 2011. Вип. 2 (33). С. 304–310. Режим доступу: [http://www.nbu.gov.ua/jpdf/Trdu\\_2011\\_2\\_49.pdf](http://www.nbu.gov.ua/jpdf/Trdu_2011_2_49.pdf)
6. Шикеринець В.В. Становлення та тенденції розвитку місцевого управління в Україні: моногр. / В.В. Шикеринець; за наук. ред. О.Я. Лазора; ДРІДУ НАДУ. Львів : *ЛІДУ НАДУ*, 2010. 184 с.



UDC 352.07:[351/354:32.01]

**Babarykina Nadiia,**  
National University «Zaporizhzhia Polytechnic»  
Email: aidcrash@gmail.com  
ORCID: 0000-0002-6167-3693  
(Zaporizhzhia, Ukraine)

## **IMPACT OF DECENTRALIZATION ON THE FORMATION OF THE PUBLIC ADMINISTRATION MODEL**

The relevance of this issue is that decentralization is, in essence, a political idea, which means that subnational governments gain some political autonomy, along with new functions and resources. Decentralization is seen in the civil law aspect as a model of organization and the process of functioning of public power at the national level. The etymology of decentralization as a complex phenomenon has its expression in self-regulation, which by its very nature cannot be related only to the theory. Decentralization as a concept takes many forms, given the history of countries, levels of development, culture and approaches to public administration.

The consequence of decentralization is local and regional autonomy. Communes and regions are given the right to self-government to solve problems of local or regional significance. Assignment to local authorities self-government powers are carried out on the principle «that the task which can be successfully performed at the lowest level of management (for example at the municipal level) should be carried out there, while tasks outside the small municipality should be the responsibility of the regional authorities.» [2].

Ensuring the development of Ukraine as a sovereign, democratic, social and legal state today actualizes the implementation of decentralization of power in order to establish modern public administration, consolidate power in territorial communities, ensure broad participation

of citizens in the management of state and local affairs. This understanding of the effectiveness of decentralization is confirmed by the successful practice of reforming the governance systems of most European countries.

In the context of public administration, decentralization should contribute to the formation and functioning of an effective model of public authority at the national, regional and local levels. The role of the professional level of local government employees and the need to develop professional and educational standards are growing in the issue of strengthening the quality of public administration. An important aspect of the quality of community governance is political competence, the ability to shape effective local policies of local council deputies.

Decentralization should increase the efficiency of the state mechanism and intensify the development of regions and municipalities on the basis of democracy. Indicators of such efficiency and activation are the full provision of the rights and legitimate interests of the local population, which is structured in communal-municipal and regional communities, as well as in the bodies of territorial self-organization [1].

Decentralization is a managerial political system designed to implement powerfully important practical decisions that are geographically or organizationally outside the direct influence of the central government; political process that involves the delegation of certain powers by the central government to the local level in order to optimize the practical solution of issues of national importance, as well as the implementation of specific regional and local programs [2, p. 696].

The traditionally established view of decentralization as a process in which independent units are formed within the centralized state, which are the bearers of local self-government, requires the development of new approaches to the analysis of its content. The problem of decentralization of power in Ukraine remains relevant, because the current system of state formation lacks resources and the functioning of local executive power is not dynamic enough, there are contradictions between local authorities, and as a result – the alienation of people from it.

The decentralization process always expands the circle of decision-makers. Thus, in addition to central authorities, regional, local authorities, local governments, businesses, and non-governmental organizations become active participants in governance. The process of development, taking into account the definition of direction, nature, dynamics, becomes multi-subject, requiring the coordination of the needs and interests of many legal entities and individuals. State power is seen as only one, albeit critical, public institution for the development of society.

Public administration is not just an activity, but a purposeful interaction of subjects and objects, which is carried out through the implementation of certain functions. In the field of local self-government, for example, they are independent areas of activity of local self-government entities, through the implementation of which the tasks are performed for certain purposes to ensure the life of the community and its development. Such functions are concretized in the form of powers enshrined in law, and can be classified on various grounds: 1) the essence of the management process – planning, organization, motivation, control (the main management functions according to A. Fayol); 2) by form of activity – rule-making, constituent, organizational-administrative, providing, supervisory-evaluation, consultative-advisory; 3) by spheres of life – political, economic, social, humanitarian, environmental, etc.; 4) by subjects of management – functions of the territorial community, representative and executive bodies and officials of local self-government, bodies of self-organization of the population, associations of bodies of local self-government [3, p. 190].

The issue of forming an effective model of public administration and building local government, as well as the interaction of public administration and local government, is becoming more and more important today. Currently, there are some complications caused by the slow formation of affluent communities and changes in the administrative-territorial structure of Ukraine due to the separation of powers between state and self-government bodies, between

self-government levels and territorial executive bodies. Insufficient public awareness indicates the presence of problems in the information support of the decentralization process. A large number of the population does not know and is not aware of the essence of decentralization. In order to effectively address issues of local significance, a model of statehood is needed, which would ensure the necessary unity of state power with the state. All this is convincingly evidenced by the need to form a public administration in Ukraine in accordance with the current European standards of public administration.

### *List of references*

1. Бугайчук К. Л. Співвідношення публічного адміністрування з іншими управлінськими категоріями. *Вісник Харківського національного університету внутрішніх справ*, 2017, Вип. 79(4), С. 154–165.
2. Вюртенбергер Т. Історія та легітимація децентралізованої держави. URL: [http://www.municipal.gov.ua/zbirnik\\_problemtrans\\_statta\\_vurtenberger.doc](http://www.municipal.gov.ua/zbirnik_problemtrans_statta_vurtenberger.doc)
3. Публічне управління: термінол. слов. / уклад.: В. С. Куйбіда, М. М. Білинська, О. М. Петроє та ін. ; за заг. ред. В. С. Куйбіди, М. М. Білинської, О. М. Петроє. Київ : НАДУ, 2018. 224 с
4. Сергієнко Т.І. Концептуальні засади децентралізації у публічному управлінні. *Проблеми управління соціальним і гуманітарним розвитком*: матеріали XI регіон. наук.-практ. конф. за міжнар. участю, Д.: ДРІДУ НАДУ, 2017, С. 696–698.

УДК 347.77/.78:338.49-021.131(477)

*Бутченко Тарас,*  
доктор філософських наук, професор,  
завідувач кафедри філософії та соціального управління  
Запорізький національний університет  
e.mail tiberuus17@gmail.com  
<https://orcid.org/0000-0003-0671-1500>  
(Запоріжжя, Україна)

## **ПРАВО ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОЇ ВЛАСНОСТІ: ПРОБЛЕМА РЕАЛІЗАЦІЇ В ЕПОХУ ЦИФРОВІЗАЦІЇ**

Стрімка цифровізація економіки актуалізує проблему інтелектуальної власності як особливої форми організації суспільних відносин у сфері виробництва, розподілу та обміну духовними благами. Йдеться про необхідність захисту прав суб'єктів креативної діяльності, розвиток відповідних соціокультурних та організаційно-правових механізмів стимулювання відданої і водночас відповідальної творчості.

Поряд із цим особлива ідеальна, нематеріальна природа об'єктів права інтелектуальної власності певною мірою входить у протиріччя з традиційними приватновласницькими або корпоративними формами його реалізації. На думку деяких авторів, перетворення науки, культури та інформації на провідні фактори виробництва стають основою для формування суспільної або особистої власності [1]. На користь цього, як правило, наводиться той аргумент, що ані інформація, ані наукові знання не можуть бути відчужені від свого початкового власника або виробника, навіть, якщо стають предметом продажу.

Таке бачення відображає реальні тенденції трансформації економічних засад сучасного високорозвиненого суспільства. Справді, інтенсифікація потоку інтелектуальної власності, поглиблення світової конкуренції впливає на характер проявів вартісних відношень, закону приривачності вартості, оскільки за цих умов

капітал об'єктивно змушений більш рівномірно розподіляти прибавочну вартість між собою та носіями висококваліфікованої, творчої праці.

Разом із цим на практиці розподіл доходів в сфері виробництва та створення об'єктів інтелектуальної власності лишається надзвичайно нерівномірним: рядові співробітники інтелектуальних галузей отримують незрівнянно менше, ніж окремі підприємці та топ-менеджери. Зрештою, на сьогоденному етапі науково-технічного розвитку, можливість індивідуального доступу до інтелектуальних продуктів не означає масового контролю над засобами їх виробництва. Зокрема, у сфері виробництва програмного забезпечення спостерігається жорсткий розподіл праці, що зумовлює відчуження від завершеного інформаційного продукту більшості його безпосередніх виробників [2].

На думку прибічників «вільної культури», «антикопірайту» «відкритого програмного забезпечення» (зокрема, Л. Лессіг, Р. Столмен) традиційні правові інституції інтелектуальної власності (йдеться про приватновласницьку або корпоративну власність) є спотворюються на форму «інтелектуальної монополії», своєрідний протекціонізм, що зумовлює відчуження результатів творчої діяльності від людини, і в тому числі, самих творців. Доводиться, що правові нормативи, у тому числі міжнародні, не захищають індивідуальну творчу свободу, а натомість дуже часто спотворюються на інструмент захисту інтересів великих корпорацій, а не рядових співробітників креативних індустрій. Звідси робиться висновок про нагальність скасування традиційних правових регуляторів у сфері інтелектуальної власності, зокрема, в ІТ-галузі [2].

Водночас постає питання стимулювання індивідуальної творчої свободи, винагороди індивідів, що присвятили своє життя творчості (зокрема, йдеться про ідеї Дж. Ролза, Р. Флориди та ін.). По суті, саме ліберальні філософсько-правові аргументи лежать в основі сучасних міжнародних правових стандартів

інтелектуальної власності, визнаних у тому числі і в сучасній Україні [3; 4; 6]. Але практичній реалізації ліберальної моделі заважає спрощене, в дусі індивідуалістичного редукціонізму, технократичне розуміння права інтелектуальної власності як форми максимізації прибутку окремої особи.

На нашу думку, реалізації ідеалу творчої свободи може сприяти застосування комунітарних філософсько-правових підходів, зорієнтованих на відтворення органічної єдності індивідуальних і колективних, громадських учасників інтелектуальної діяльності (відзначимо вчення А. Етціоні, Ч. Тейлора та ін.). Соціальне середовище з позицій комунітаризму визнається онтологічною передумовою творчості. Саме громада через сукупність різноманітних відносин формує її індивідуальних суб'єктів, що у свою чергу збагачують її сукупний духовно-інтелектуальний потенціал [5].

Відповідно до перспективою стає пошук інституційних (у тому числі, філософсько-правових) засад формування суспільних відносин у сфері духовного виробництва на засадах солідарності та кооперації.

### **Список використаних джерел**

1. Иноземцев В.Л. Современное постиндустриальное общество: природа, противоречия, перспективы. Москва : *Логос*, 2000. 304 с.
2. Лессиг Л. Свободная культура. Как медиаконцерны используют технологии и законы, чтобы душисть культуру и контролировать творчество. Москва : *Прагматика Культуры*, 2007. 272 с.
3. Ролз Джон. Політичний лібералізм. Київ : *Видавництво Соломії Павличко «Основи»*, 2000. 382 с.
4. Ролз Джон. Теорія справедливості. Київ : *Видавництво Соломії Павличко «Основи»*, 2001. 822 с.
5. Тейлор Ч. Джерела себе. Київ : *Дух і літера*, 2005. 696 с.
6. Флорида Р. Креативный класс: люди, которые меняют будущее. Москва: *Издательский дом «Классика-XXI»*, 2007. 355 с.

УДК 351.83/.84(477)

**Горбова Наталя,**

кандидат педагогічних наук, доцент  
кафедри публічного управління та права  
Таврійський державний агротехнологічний  
університет імені Дмитра Моторного,

sankciy@ukr.net

ORCID 0000-0003-1428-895X

(Мелітополь, Україна)

## **СОЦІАЛЬНА ПОЛІТИКА ДЕРЖАВИ; НОРМАТИВНО-ПРАВОВЕ ОБҐРУНТУВАННЯ**

Сьогодення українського суспільства характеризується модернізацією моделі управління державою. Цей процес впливає на всі сфери життя суспільства та направлений на підвищення значення більшості соціально-економічних показників – темпів економічного зростання, структурної модернізації виробництва, підвищення добробуту населення, рівня зайнятості, соціального захисту й культурного розвитку. При цьому на розвиток цих процесів негативно впливають обтяжуючі обставини, які потребують значних ресурсів, а саме збройний конфлікт на Донбасі та велика кількість внутрішньо переміщених осіб. В таких умовах виконання соціальних зобов'язань набуває особливого значення в умовах обмежених можливостей.

В сучасній Україні соціальна політика дедалі більше розглядається як важливий елемент саме економічної стратегії державотворення, що цілком відповідає міжнародним стандартам. Це природно, бо вирішення корінних соціальних проблем – необхідна умова стратегії стабільного, сталого розвитку конкретної людини та українського суспільства загалом. У контексті викладеного в Україні нормативно-правова база, що обґрунтовує соціальну політику, також поступово вдосконалюється, наближається до міжнародних, зокрема європейських стандартів.



У Конституції України записано, що «громадяни мають право на соціальний захист, що включає право на забезпечення їх у разі повної, часткової або тимчасової втрати працездатності, втрати годувальника, безробіття з незалежних від них обставин, а також у старості та в інших випадках, передбачених законом. Це право гарантується загальнообов'язковим державним соціальним страхуванням за рахунок страхових внесків громадян, підприємств, установ і організацій, а також бюджетних та інших державних, комунальних, приватних закладів для догляду за непрацездатними. Пенсії, інші види соціальних виплат та допомоги, що є основним джерелом існування, мають забезпечувати рівень життя не нижчий від прожиткового мінімуму, встановленого законом».

У ст. 3 Конституції України зазначається, що людина, її життя, здоров'я, честь, гідність, недоторканність і безпека є найвищою соціальною цінністю у державі, а в ст. 46 передбачено відповідне право громадян на соціальний захист. Інакше кажучи, держава, у широкому розумінні її сутності і призначення, відповідальна за свою діяльність насамперед перед людиною, особою, громадськістю.

Конституція України встановила перелік основних соціальних прав і свобод людини і громадянина згідно з сучасними світовими стандартами та підходами, а також реальними суспільно-політичними потребами власних громадян. Основні з них такі: – право громадян на працю, заробітну плату (ст. 43); – право на належний соціальний захист (ст. 46); – право на житло (ст. 47); – право на достатній життєвий рівень для себе і своєї сім'ї (ст. 48); – право на охорону здоров'я, медичну допомогу та медичне страхування (ст. 49); – право дітей-сиріт і дітей, позбавлених батьківського піклування, на державне утримання і виховання (ст. 52); – право на освіту і соціальне забезпечення (ст. 53); 14 – право на державний захист сім'ї (ст. 53). Соціальну політику в Україні нині державні органи будують на основі певних соціальних стандартів.

Суть, характер, особливості та механізми реалізації соціальної політики, окремих її складових детермінують такі основні закони України: «Про освіту», «Про сприяння соціальному становленню та розвитку молоді в Україні», «Про основи соціальної захищеності інвалідів в Україні», «Про соціальний і правовий захист військово-вослужбовців та членів їх сімей», «Про запобігання захворювання на СНІД та соціальний захист населення» та ін.

Важливим соціальним правом громадян, як зазначалося, є право на соціальний захист. В Україні нині воно конкретизоване в спеціальних законах – «Про пенсійне забезпечення», «Про зайнятість населення», «Про державну допомогу сім'ям з дітьми», «Про статус ветеранів війни, гарантії їх соціального захисту», «Про основи соціальної захищеності інвалідів в Україні», «Про статус та соціальний захист громадян, які постраждали внаслідок Чорнобильської катастрофи» та ін. В Україні діє понад 60 нормативних актів щодо соціального захисту інвалідів, людей похилого віку, пенсіонерів.

Так, було максимально враховано вимоги і стратегії таких важливих нормативно-правових актів і документів міжнародного значення, як Всесвітня декларація ООН «Про забезпечення виживання, захисту і розвитку дітей» (1990), Резолюція ООН «Принципи медичної етики» (1992), Європейський кодекс соціального забезпечення (1990), Хартія основних соціальних прав трудящих (1989) та інші, які містять перелік основних соціальних прав громадян, принципи, особливості та механізм їх забезпечення. Міжнародне соціальне законодавство потрібно й надалі сповна використовувати в роботі над вдосконаленням національного законодавства в Україні. Європейський кодекс соціального забезпечення (1990), Хартію основних соціальних прав трудящих (1989) та ін.

Встановлення правових норм – необхідний і, разом з тим, визначальний компонент ефективного державного регулювання, тому що саме тут закладаються основи, визначаються найважливіші параметри, здійснюється регламентація відповідних суспільних відносин.

Україна потребує нової концепції соціальної держави, що має передбачати більшу економічну свободу, зміцнення соціальної справедливості та згуртованості в суспільстві. Водночас, рух у напрямку до обмеженої держави має відбуватися лише за одночасного розвитку соціального діалогу, соціальної відповідальності бізнесу, публічно-приватного та міжсекторного (державна – бізнес – громада) партнерства й інших форм взаємодії держави і громадянського суспільства.

### **Список використаних джерел**

1. Конституція України. Закон України 28.06.1996 № 254к/96-ВР. Верховна Рада України. Відомості Верховної Ради України. 1996. № 30. Ст. 141. Гетьманцева Н. Д. Соціальна безпека як складова соціальної політики держави / Н.Д. Гетьманцева. Правове забезпечення соціальної безпеки в умовах євроінтеграційних процесів: тези допов. учасн. Всеукр. наук.-практ. конф. (м. Київ, 20 жовтня 2017 р.) / за ред. проф. М.І. Іншина, Київ : Принт-Сервіс, 2017. С. 27–31.
2. Горбова Н. А. Юридична відповідальність у правомірній поведінці: теоретико-методологічний аспект. *Науковий вісник Ужгородського національного університету, Серія «Право»*. Т.1, Вип. 34 2015, – С. 12–15.
3. Горбова Н.А., О.М.Нестеренко Теоретико-методологічні механізми впливу державної політики на процес формування свідомої особистості. *Прикарпатський юридичний вісник* 1 (4 (29)), 2020, 33–37.
4. Закон України «Про соціальний діалог в Україні» [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2862-17>.
5. Іншин М.І., Сіроха Д.І. Соціальний захист в Україні: сутність, проблеми та перспективи. Актуальні проблеми соціального права. Випуск II: науково-практичний посібник. Збірник статей учасників всеукраїнських соціальних програм(заходів) ВГОІ «Інститут реабілітації та соціальних технологій» у 2015р. / за загальною редакцією М.І. Іншина, В.Л. Костюка, В.П. Мельника. Київ : ЛВГОІ «ІРСТ Україна», 2016. С. 14.

УДК 351/354:3.083]:004

**Капітаненко Наталія,**

кандидат юридичних наук, доцент,  
Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю.М. Потебні  
Запорізького національного університету  
kapitalanalaw@gmail.com  
ORCID 0000-0002-1475-5784

**Романова Юлія**

магістр другого року спеціальності  
«Публічне управління та адміністрування» гр. 8.2810-3з  
Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю.М. Потебні  
Запорізького національного університету  
(Запоріжжя, Україна)

## **ЦИФРОВІЗАЦІЯ ЯК ЗАСІБ ЗАПОБІГАННЯ КОРУПЦІЇ У СФЕРІ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ**

На сьогодні світ знаходиться в стані глобальної трансформації. Сучасні інформаційні технології запроваджуються в усі сфери життя суспільства. Не стала виключенням і наша держава, зокрема сфера публічного управління. Численні форми і методи, які використовувались протягом десятиліть, виявляються невиправданими і малоефективними в нових соціальних реаліях [3, с. 117].

Останнім часом проблема застосування цифрових технологій в управлінні порушена у дослідженнях таких вчених як В. Воронкова, О. 1, Н. Грицяк, О. Ємельяненко, Т. Камінська, Н. Капітаненко, О. Качний, С. Куценко, І. Лопушинський, В. Ніколаєв, В. Писаренко, А. Семенченко, С. Хаджирадева, С. Чукут та ін. Однак ґрунтовних досліджень про роль цифровізації у сфері публічної служби на сучасному етапі розвитку держави дуже обмежена кількість.

Цифрова трансформація (цифровізація) – це перетворення наявних аналогових (іноді електронних) продуктів, процесів та

бізнес-моделей організації, в основі якої лежить ефективно використання цифрових технологій [7].

Цифровізація публічного управління має важливе значення для сучасного стратегічного планування і реформування застарілої системи державної служби та служби в органах місцевого самоврядування в сервісно-орієнтовану систему [4, с. 66].

Цифрові публічні послуги умовно можна розділити на чотири групи за видами активності споживача: а) сплата (наприклад, податку); б) отримання інформації; в) отримання публічного блага; г) внесення даних у реєстр чи їх зміна (отримання дозволів, довідок, оформлення стану то о). Цифровізація публічних послуг у межах цієї діяльності стосується відкритих даних та прозорості, організації «розумного» середовища, поєднання урядових та суспільних цифрових технологій, аналізу великих даних та передачі деяких рішень штучному інтелекту, побудови мережі інформаційних взаємозв'язків [2, с. 230].

Критеріями, за якими визначається ефективність публічного управління внаслідок застосування цифрових технологій, є: рівень відкритості та доступності діяльності органів публічної влади, рівень довіри громадян до цих органів, ступінь залучення громадськості до прийняття публічно-владних рішень, рівень корумпованості органів публічної влади [1, с. 166]

Запровадження цифрових технологій сприятиме зведенню до мінімуму людського фактору у публічно-управлінській діяльності, що, у свою чергу, по-перше, мінімізує кількість допущених помилок; по-друге, забезпечить зниження рівня корумпованості серед службовців; по-третє, сприятиме підвищенню прозорості роботи органів публічно-владних повноважень [1, с. 167]

Масштабна цифрова трансформація України за останні роки реалізується дуже швидко і в цих умовах слід доповнити класичний підхід у запобіганні корупції сучасними механізмами з використанням цифрових технологій. Із можливістю реалізації програми «Держава в смартфоні», де більшість

адміністративних послуг буде надаватись у режимі «онлайн», мінімізується бюрократія та контакт між чиновниками і громадянами, це в свою чергу має суттєво знизити корупційні зв'язки і дати позитивний результат у боротьбі з корупцією на рівні «держава – громадянин». Звісно цифровізація має стосуватись не тільки роботи з громадянами, а й усіх інших напрямів діяльності системи державного управління [6].

Концепція розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018–2020 роки, яка затверджена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 17 січня 2018 року №67-р [5], є інструментом розвитку та стимулювання внутрішніх ринків споживання, упровадження й виробництва цифрових технологій. Він містить підходи трансформації української економіки від традиційної до ефективної цифрової, визначає першочергові кроки щодо імплементації відповідних стимулів, створення умов для цифровізації в різних галузях економіки і суспільного життя, передбачає виклики та інструменти розвитку цифрових інфраструктур, набуття громадянами цифрових компетенцій, а також визначає критичні сфери й проекти публічного управління [4, с. 67].

Цифровізація є не лише фактором зростання економіки та добробуту громадян, але водночас з цим позитивно впливає на запобігання корупції.

Створення системи інформаційного електронного доступу до процесу прийняття і реалізації рішень, а також сервісно-орієнтована діяльність органів публічного управління має надійно забезпечити захист прав та інтересів людини, суспільства і держави, дасть можливість прискорити прогресивний розвиток публічного управління [4, с. 67].

Важливим результатом впровадження цифровізації є запровадження цілої низки електронних послуг, які стосуються найрізноматніших сфер життя громадян України – сфери соціального захисту (призначення житлових субсидій, отримання довідки про застраховану особу, система електронного запису до центру зайнятості, отримання витягу з Реєстру застрахованих осіб, отримання

допомоги при народженні дитини, отримання послуги «Муніципальна няня», призначення та перерахунок пенсії онлайн), сфери охорони здоров'я та освіти (перевірка документів (про освіту, студентських та учнівських квитків, медичних довідок, система helssi), сфера безпеки та судів (отримання довідки про несудимість, подання електронних заяв до суду, перевірка телефону у базі викрадених, отримання довідки про відсутність корупційних правопорушень), сфери фінансів та податків (акцизний податок, отримання довідок та витягів з реєстрів (наприклад, отримання ознаки неприбутковості, довідка про відсутність заборгованості, витяг з реєстру платників ПДВ тощо), сфери транспорту (ліцензування перевезень, державна реєстрація транспортних засобів), сфери підприємництва (отримання дозвільних документів, ліцензування та реєстрація бізнесу), сфери будівництва та нерухомості (введення в експлуатацію, отримання ліцензії з будівництва) та інших. Незважаючи на недосконалість деяких послуг (цифровізація деяких послуг є формальною і є нічим іншим, як просто записом до електронної черги), в цілому вони роблять життя громадян більш зручним та комфортним.

Цифровізація в цілому та запровадження розгалуженої системи електронних послуг зокрема, не лише роблять роботу органів публічної влади прозорою та відкритою, але й завдяки мінімізації бюрократичної складової та особистих контактів між державними службовцями та громадянами позитивно впливають на зниження рівня корупції у державі в цілому. Тому, поряд з традиційними інструментами боротьби з корупцією варто зважати й на здобутки цифровізації.

### **Список використаних джерел**

1. Берназюк О. О. Роль та місце цифрових технологій у сфері публічного управління. *Інформаційне право*. 2017. № 10. URL: <http://pgp-journal.kiev.ua/archive/2017/10/35.pdf> (дата звернення: 10.09.2021).
2. Жибер Т. Цифровізація в публічній сфері: сучасність та перспективи. *Побудова інформаційного суспільства: ресурси і технології* :

- матеріали XVIII Міжнародної науково-практичної конференції, Київ, 19–20 вересня 2019 р. [Електронний ресурс] / МОН України, УкрІНТЕІ [та ін.]. Київ : УкрІНТЕІ, 2019. 404 с.
3. Капітаненко Н.П. Комунікаційні технології публічного управління: правовий аспект. *Право та державне управління*. 2018. № 2. С. 116–119.
  4. Печенкін І. В. Цифровізація публічного управління як складова реформування державної служби та служби в органах місцевого самоврядування. *Теорія та практика публічної служби*: матеріали наук.-практ. конф., Дніпро, 21 грудня 2018 р. / за заг. ред. С. М. Серьогіна. Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2018. 264 с.
  5. Про схвалення Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018–2020 роки та затвердження плану заходів щодо її реалізації: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 17 січня 2018 р. № 67-р. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/67-2018-%D1%80>
  6. Ткаченко О.В. Сучасні механізми запобігання та протидії корупції. *Сучасні проблеми науки: тези доповідей XXI Міжнародної науково-практичної конференції здобувачів вищої освіти і молодих учених*. Національний авіаційний університет. Київ, 2021. URL: <https://dspace.nau.edu.ua/bitstream/NAU/51477/1/%d0%a2%.pdf>
  7. Україна 2030Е – країна з розвинутою цифровою економікою Український інститут майбутнього. URL: <https://strategy.uifuture.org/kraina-z-rozvinutoyu-cifrovoyu-ekonomikoju.html#6-2-1>.

УДК 351.862(477)

**Касьян Олексій,**  
аспірант  
Навчально-науковий виробничий центр  
Національний університет цивільного захисту України  
(Харків, Україна)

## **ДЕРЖАВНА ПОЛІТИКА В СФЕРІ ПОПЕРЕДЖЕННЯ НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЙ**

Ефективність функціонування систем управління в сфері попередження надзвичайних ситуацій в агресивному зовнішньому середовищу в значній мірі залежить від людей. При роботі органі-



зацій в стаціонарному режимі зовнішні умови змінюються в звичному темпі, тому й співробітники системи управління поступово адаптуються до мінливих умов, користуючись накопиченими знаннями та досвідом. Аналіз поточної ситуації в світі, зростання складності існуючих систем дають підстави припускати, що частота і рівень негативних наслідків несподіваного виникнення НС мають тенденцію до зростання. Тому стиль керівництва, готовність людей до ризику, їх кваліфікація, поведінку, реакція на несподівані зміни, індивідуальні та групові норми поведінки повинні постійно аналізуватися і вдосконалюватися при організації систем управління попередження надзвичайних ситуацій [1].

Надзвичайна ситуація, – це завжди різке порушення встановленого порядку. Не можна знати точно, чи відбудеться вона, і якщо станеться, то коли. По поведінці в екстремальних, складних ситуаціях людей можна розділити на два типи. До першого належать люди, які прагнуть навіть ціною великих зусиль отримати бажаний результат, досягти успіху. Вони рішучі, ініціативні, діловиті, відчувають постійний потяг до ризику, причому як до розумного, так іноді і невинного. Ці якості особливо яскраво проявляються в складних ситуаціях, коли вчинки пов'язані з ризиком і необхідністю вибору [3]. Люди другого типу щосили намагаються уникнути невизначеності, можливих невдач, неуспіху при виконанні тих чи інших дій, досягненні різних цілей. Вони ухиляються від участі в діяльності, пов'язаної з ризиком.

Ефективність роботи керівника системи управління в умовах попередження надзвичайних ситуацій в значній мірі залежить від залучення до управління різних експертів. Необхідність в експертах визначається зростанням комплексності розв'язуваних проблем і їх технологічною складністю [2]. Найвище керівництво повинне виробляти й удосконалювати вміння, що відрізняє хороших керівників – вміння використовувати експертні знання, постійно розширювати і вдосконалювати свої знання.

Відзначаючи важливість морального чинника для всіх учасників попередження та ліквідації надзвичайних ситуацій,

особливого значення слід надавати морально-психологічній підготовці управлінських кадрів, формування їх психологічної стійкості, здатності зберігати в екстремальній обстановці на належному рівні необхідні професійні та морально-психологічні якості [4]. Морально-психологічна підготовка найтіснішим чином пов'язана з ідеологічною роботою, відповідальність за яку повинна бути покладена на керівників.

В сфері діяльності з попередження і ліквідації НС, взаємодія має основоположну значимість. Взаємодія в галузі попередження і ліквідації НС включає:

- спільна участь у розробці відповідних актів і керівних документів на державному, регіональному і територіальному рівнях;
- взаємний обмін інформацією, що відноситься до компетенції сторін;
- спільну розробку планів взаємодії;
- визначення сил і засобів, необхідних для попередження і ліквідації надзвичайних ситуацій та їх виділення відповідно до розроблених планів взаємодії;
- узгодження спільних дій при виконанні завдань з попередження та ліквідації надзвичайних ситуацій, в тому числі з питань всебічного забезпечення;
- проведення спільних тренувань (навчань) з перевірки реальності планів, навчання органів управління та сил;
- участь представників в ході тренувань і навчань, що проводяться при роздільній підготовці сил і засобів сторін;
- спільна участь у проведенні службових розслідувань щодо встановлення причин великих аварій і катастроф.

Цілями організації взаємодії в Україні є:

- координація дій при плануванні, організації та проведенні спільних заходів щодо попередження та ліквідації надзвичайних ситуацій;
- забезпечення оптимального використання сил і засобів, що залучаються для вирішення завдань з ліквідації надзвичайних ситуацій.

Методами організації взаємодії є: вироблення спільних рішень керівників і посадових осіб відповідних органів управління; створення об'єднаних штабів та інших тимчасових органів управління, апаратів представників інших органів управління [5]. Одним з найважливіших методів удосконалення взаємодії попередженні та ліквідації НС, є проведення спеціальних спільних тренувань, командно-штабних навчань, і спільне підготовка керівного і командно-начальницького складу. Сутність навчання полягає в діях його учасників при виконанні покладених на них обов'язків (відповідно до займаних посад) по виконанню заходів, передбачених планують документами по захисту населення і територій від надзвичайних ситуацій. Дії відпрацьовуються на тлі різноманітної динамічної обстановки, яка може скластися на території об'єкту і поблизу неї при виникненні надзвичайної ситуації різного характеру. Добре підготовлені і методично правильно проведені командно-штабні навчання, дозволяють постійно підтримувати високу готовність органів управління до якісного виконання раптово виникаючих завдань в особливих умовах, в тому числі і при надзвичайних ситуаціях [1]. Проведення навчання з комплексною темою дозволяє залучити ширше коло керівного складу до активного вирішення завдань мирного і воєнного часу, підвищити його теоретичні знання і практичні навички в проведенні передбачених планами заходів, повніше виявити наявні недоліки і виробити заходи щодо їх усунення. Взаємодію організовує старший орган управління з органами управління та силами, розташованими на підвідомчій території. Таким чином, єдина система об'єднує органи, сили і засоби державних органів виконавчої влади, органів виконавчої влади усіх суб'єктів, органів місцевого самоврядування та організацій, до повноважень яких належить вирішення питань у сфері захисту населення і території від надзвичайних ситуацій, і регламентує проведення різних видів взаємодії, які сприяють відпрацюванню і вдосконалення вмінь і навичок всередині цієї системи.

**Список використаних джерел**

1. Могил С. Держава в попередженні та ліквідації наслідків аварій і катастроф. Актуальні проблеми держави та права : Збірник наукових праць. 2009. Вип. 6. Ч. II. С. 107–114.
2. Могил С. Держава як суб'єкт попередження і ліквідації наслідків аварій і катастроф. *Актуальні проблеми держави та права*. Вип. 6. Ч. II, 2009. С. 107–114.
3. Методичні рекомендації з питань організації та реалізації заходів цивільного захисту в органах виконавчої влади на підприємствах, в установах і організаціях [Електронний ресурс]. Київ : ДСНС України, 2015. – Режим доступу: [http://undicz.dsns.gov.ua/files/2015/8/11/Method\\_rekomendaciyi.pdf](http://undicz.dsns.gov.ua/files/2015/8/11/Method_rekomendaciyi.pdf).
4. Мельниченко О. А. Механізми державного управління надзвичайними ситуаціями: сутність та складові [Електронний ресурс] / О. А. Мельниченко. – Режим доступу: <http://www.kbuara.kharkov.ua/e-book/db/20141/doc/2/04.pdf>
5. Мельниченко О. А. Надзвичайні ситуації техногенного характеру: сутність та засоби державного управління. *Вісник Національного університету цивільного захисту України. Серія. Державне управління*. 2014. Вип. 2 (2). С. 149–156.

УДК 352.07:005.336.3(477)

**Коваленко Олена,**  
доктор економічних наук, професор  
кафедри інформаційної економіки,  
підприємництва і фінансів  
Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю.М. Потєбні  
Запорізького національного університету  
ap0005aa@gmail.com  
0000-0002-6802-7213  
(Запоріжжя, Україна)

**ІНСТРУМЕНТИ ОЦІНКИ ЯКОСТІ  
АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ І ДІЯЛЬНОСТІ ЦНАП**

В сучасних умовах одним з найважливіших напрямків діяльності місцевих органів влади України є надання адміністративних

послуг. В останні часи було створено майже 800 центрів надання адміністративних послуг (ЦНАП) та прослідковується поступове покращення ситуації в цьому напрямку [1].

Вдосконалення та розвиток системи надання адміністративних послуг має важливу роль і виступає одним із пріоритетних аспектів реформи децентралізації влади в Україні. Завдяки децентралізації влади відбувається передача значної частки повноважень, ресурсів та відповідальності органів виконавчої влади до місцевого самоврядування. В основу децентралізації покладено положення Європейської хартії місцевого самоврядування та найкращі світові стандарти суспільних відносин у даній сфері.

Для реального виявлення стану справ у сфері надання послуг необхідно проводити їх оцінювання. Тому, питання підвищення якості діяльності центрів надання адміністративних послуг стає актуальними та потребує формування ефективної системи оцінювання якості надання послуг.

Метою цієї роботи є визначення ефективних інструментів для оцінювання якості адміністративних послуг, які можуть застосовуватись в Україні.

В процесі децентралізації вагоме значення має створення відповідних ЦНАП, при цьому відповідальність покладається на органи місцевого самоврядування. Важливим моментом є створення єдиних підходів для критеріїв для створення належного ЦНАП. Такими критеріями мають бути: максимально можливий перелік доступних послуг, якість наданих послуг, встановлені необхідні документи, рівень підготовленості персоналу, максимальна доступність послуг до замовників через створення територіальних підрозділів.

Оцінка якості надання адміністративних послуг ґрунтується на перевірці суб'єкта, що надає послуги, співвідношення результату відповідних послуг з встановленими критеріям. Перш за все оцінка діяльності ЦНАП має проводитись за допомогою комплексного та системного підходу. Зокрема, упорядкування системи надання адміністративних послуг має включати її удосконалення,

процесного вирішення проблем та підвищення рівня обслуговування персоналом [2, с. 6].

Головна мета оцінювання центрів надання адміністративних послуг полягає у зіставленні їхньої діяльності з встановленим вимогам Закону «Про адміністративні послуги», нормативним документам та існуючим ефективним концепціям щодо надання адміністративних послуг.

Система управління якістю ISO 9001 виступає однією з основних способів формування оцінки діяльності ЦНАП. Одним з найважливіших підходом в цій системі являється орієнтація на потреби та сподівання замовників, що забезпечується за рахунок створення та працездатності спрямованої на постійне отримання відгуків системи надання послуг. Така система враховує усі коментарі, що допомагає зосереджувати увагу на зауваження та пропозиції замовників відповідних послуг. Стандарт ISO 9001 визначає якість послуг, яка задовольняє відповідні вимоги. Вимогами вважаються визначені потреби, що забезпечують сприйняття замовником ступеня виконання його очікувань.

Отже, за стандартом ISO 9001 було розроблено методологію оцінки якості надання послуг для ЦНАП. Ця методологія включає наступні етапи:

1. Встановлення вимог щодо якості надання адміністративних послуг.
2. Визначення критеріїв оцінювання якості послуг та стандартів їх надання.
3. Створення переліку інструментів оцінки якості послуг та діяльності ЦНАП.
4. Розроблення методики та способи фіксування інформації.
5. Планування та безпосереднє оцінювання.
6. Аналіз отриманої інформації.
7. Формування звіту, оприлюднення результатів оцінювання [2, с. 6].

Для оцінювання якості послуг в Україні рекомендується використовувати наступні дієві інструменти:

- зовнішнє соціологічне опитування;
- опитування та анкетування;
- опитування на сайті або в електронних системах;
- експертне оцінювання;
- аудит: внутрішній та зовнішній;
- орієнтація на крапці практики.

Основним правилом для використання вищенаведених інструментів оцінки діяльності ЦНАП є системність та систематичність.

Системність являє собою такий підхід за рахунок якого охоплюється декілька інструментів за для того, щоб охоплювати відповідно декілька аспектів оцінювання. Узагальнюючи отримані дані необхідно виявляти динамічні зміни та порівнювати відповідну інформацію для виявлення факторів цих змін.

Систематичність проведення оцінки має виконуватись в тому, щоб запропоновані інструменти періодично використовувались, але не рідше ніж раз на рік. Це дасть змогу надати комплексну оцінку протягом календарного року, а також коригувати планування та потреби в ресурсах [2, с. 9].

Найбільш ефективним інструментом оцінювання надання адміністративних послуг є внутрішній аудит, який проводять підготовлені внутрішні аудитори (працівники підрозділів органу влади). Його ефективність полягає в тому, що результати оцінювання безпосередньо пов'язані з процесами надання послуг і вони є систематичними, що дає змогу своєчасно відстежувати зміни і впливати на якість послуг, постійно їх удосконалюючи.

В процесі експертного оцінювання діяльності ЦНАП по містах України, яке проводилося в рамках діяльності проекту «ПРОМІС» разом із експертами Київського центру політико-правових реформ були розроблені анкети для проведення оцінки діяльності ЦНАП. Анкета являла собою сукупність запропонованих критеріїв, які були встановлені на підставі законодавчих та нормативних вимог, а також використанні

ефективних практик діяльності ЦНАП. Також відповідно до кожного критерію, в залежності від його важливості, були створені оцінки в балах. Сформовані критерії стосувались п'яти сфер діяльності. Всього в анкеті 53 критерії та максимальна оцінка по анкеті – 1000 балів, за створення філій додатково нараховували 20 балів, за створення віддалених робочих місць – 10 балів.

В якості позитивних результатів в надані адміністративних послуг було зафіксовано наступні такі оцінки діяльності за різними критеріями:

1. Якість інформаційної картки. Середня оцінка – 19 із 20 балів (10 ЦНАП отримали вищу від середньостатистичної оцінку).

2. Стан сайтів й інформації на них. Середня оцінка – 18 із 25 балів (10 ЦНАП отримали вищу від середньостатистичної оцінку).

3. Відкритий простір. Середня оцінка – 26 із 30 балів (12 ЦНАП отримали вищу від середньостатистичної оцінку).

4. Достатність площі приміщення ЦНАП. Середня оцінка – 24 з 30 балів (11 ЦНАП отримали вищу від середньостатистичної оцінку).

5. Можливість оплатити послуги. Середня оцінка – 16 із 20 балів (у 13 ЦНАП можна здійснити оплату одним зі способів: банківське відділення, каса, платіжний термінал, POS-термінал).

6. Місцезнаходження ЦНАП. Середня оцінка – 19 із 20 балів (14 ЦНАП отримали вищу від середньостатистичної оцінку).

7. Поверховість і розташування ЦНАП. Середня оцінка – 19 із 20 балів (15 ЦНАП отримали вищу від середньостатистичної оцінку).

8. Заповнення штату. Середня оцінка – 28 із 30 балів (14 ЦНАП отримали вищу від середньостатистичної оцінку) [3, с. 17].

Підводячи підсумки, можна зазначити, що однією з важливих проблем, що постають у діяльності ЦНАП – це якість надання послуг і рівень обслуговування громадян у центрах надання адміністративних послуг. На сьогодні органи влади здебільшого



зосереджені на розбудові діяльності ЦНАП, а оцінювання якості послуг ще не стало першочерговою потребою. Для підвищення ефективності надання послуг необхідне впровадження електронних сервісів, створення територіальних підрозділів та віддалених робочих місць задля поліпшення рівня дотримання вимог громадян-замовників. Важливим аспектом у вдосконаленні діяльності ЦНАП є підтримка зв'язку органів місцевого самоврядування з громадянами-замовниками послуг, а також розробка відповідних стандартів надання адміністративних послуг.

Одним з першочергових та важливих завдань Державної політики у сфері надання адміністративних послуг – зосередження уваги на підвищення рівня якості обслуговування, впровадження електронних систем для надання адміністративних послуг, вдосконалювати зворотній зв'язок з громадянами-замовниками з метою відповідності їх вимогам. Зокрема, необхідно покращувати систему оцінювання та методики моніторингу якості надання адміністративних послуг.

### **Список використаних джерел**

1. Інформація щодо центрів надання адміністративних послуг у регіонах України (станом на 01.01.2020). URL : <https://me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=288da497-975a-4de1-9bb0-7ad77b80fba9&title=InformatsiiaSchodoTsentrivNadanniaAdministrativnikhPoslugURegionakhUKraini-stanomNa01-110-2019->
2. Бригілевич І.І. Діяльність ЦНАП та оцінка якості надання адміністративних послуг: практичний посіб. за ред. Лепьошкіна І. Київ, 2017. 40 с.
3. Бригілевич І.І. Результати оцінювання якості надання адміністративних послуг і впровадження рекомендацій щодо покращення діяльності ЦНАП у містах – партнерах Проекту ПРОМІС: аналітичний звіт. Київ, 2019. 41 с.
4. Пуліна Т. В., Шитікова Л. В., Риженко О. М. Удосконалення системи надання електронних послуг – ключова задача місцевого самоврядування. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2020. № 11. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1844/>

УДК 351

**Коротенко Денис,**  
аспірант Запорізького національного університету  
**Ажажа Марина,**  
доктор наук з державного управління,  
доцент, професор кафедри менеджменту організацій  
та управління проектами  
Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю.М. Потєбні  
Запорізького національного університету  
azazmarina17@gmail.com  
<https://orcid.org/0000-0001-6067-3926>  
(Запоріжжя, Україна)

## **ФОРМУВАННЯ ДІЄВИХ МЕХАНІЗМІВ ПУБЛІЧНОГО РЕГУЛЮВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ГРОМАДИ**

Світовий досвід чітко вказує на те, що перерозподіл влади та ресурсів між рівнями управління розглядається в розвинених країнах як один із системних інструментів регулювання макроекономічної стабільності. Щобільше, європейські країни виробили низку моделей та механізмів децентралізованого управління, які ґрунтуються на місцевому самоврядуванні. Вважаємо за доцільне докладно розглянути кращі зразки таких механізмів з позиції потенціалу їх імплементації у вітчизняну практику та можливості отримання управлінських і економічних ефектів. Адже сама адміністративно-фінансова децентралізація не може розглядатись як гарантія вирішення усіх соціально-економічних проблем на регіональному чи місцевому рівні. Водночас кожна країна може сформувати свою модель управління, а кожен регіон і кожна громада може на власний розсуд скористатись шансом, який їм дає децентралізація, і перейти на новий щабель розвитку [1].

Спроби дослідити проблематику формування дієвих механізмів публічного регулювання діяльності громади в сучасній Україні розпочалися порівняно нещодавно. Вагомий внесок у дослідження

проблеми публічного регулювання діяльності громади зробили: В. Авер'янов, В. Бакуменко, В. Воронкова, І. Вернудіна, С. Домбровська, Р. Войтович, Н. Гавкалова, І. Грицяк, В. Дзюндзюк, О. Крюков, Т. Лукіна, П. Покатаєв, А. Мельник, Р. Мельник, М. Міненко, О. Оболенський, М. Стадник, В. Шарий та інші.

Серед методів регулювання розвитку територіальних громад доцільно виділити правові, економічні, організаційні, фінансові [2].

Правовими методами регулюються конституційно і законодавчо закріпленні права і повноваження, надані і делеговані територіальній громаді. У полі регулювання відносини між територіальною громадою, суб'єктами господарювання та органами місцевого самоврядування; між органами влади з приводу розподілу повноважень.

Організаційне регулювання реалізується в можливості громади або органу місцевого самоврядування самостійно визначати власну внутрішню структуру і характер своєї взаємодії з іншими елементами суспільства.

Економічними методами впливають на поведінку суб'єкта господарювання, приймаючи рішення у сфері виробничої діяльності та надання послуг (регулювання підприємницької діяльності, регіональна цінова політика, дотримання антимонопольного законодавства тощо).

Фінансове регулювання забезпечує наявність фінансових ресурсів, необхідних для здійснення органами місцевого самоврядування своїх функцій (регуляторами виступають види місцевих податків, ставки оподаткування, пільги, субвенції та інше).

Враховуючи підтримуючий та стимулюючий характер регулювання, фінансово-економічні механізми регулювання розвитку територіальних громад, на наш погляд, доцільно розділити на блоки:

1. Механізми фінансового вирівнювання (бюджетне регулювання) соціально-економічного розвитку територій, цільові орієнтири яких направлені на забезпечення державних стандартів отримання послуг кожним мешканцем країни та усунення

диспропорцій розвитку. Поглиблення диспропорцій соціально-економічного розвитку та, як наслідок, значної диференціації рівня та якості життя населення адміністративно-територіальних одиниць посилює роль держави як регулятора розвитку територій. На думку А. Загороднього, «фінансове вирівнювання – це процес перерозподілу фінансових ресурсів центральними органами державної влади на користь адміністративно-територіальних одиниць, які не мають достатнього обсягу власних доходів» [3].

Фінансове вирівнювання здійснюється через механізм міжбюджетних відносин та спрямоване на усунення територіальних відмінностей у наданні суспільних послуг населенню різних адміністративно-територіальних одиниць, що дозволяє місцевим органам влади забезпечувати реалізацію власних та делегованих повноважень. Його завданням є приведення у відповідність витрат бюджетів до гарантованого державою мінімального рівня соціальних послуг на одного мешканця, ліквідація значних диспропорцій у здійсненні бюджетних видатків у розрізі окремих територій [4].

2. Механізми стимулювання інвестиційно-інноваційного розвитку територіальних громад (інвестиційне, податкове регулювання), що покликані дати поштовх для підвищення розвитку територій.

Механізми стимулювання інвестиційно-інноваційного розвитку територіальних громад виділено в окремий блок – як такі, що спроможні дати поштовх для підвищення розвитку. Чимала роль у цьому відводиться державі, яка стимулює розвиток територіальних громад, використовуючи методи прямого та непрямого впливу через Державний фонд регіонального розвитку (ДФРР), субвенцію на розвиток інфраструктури ОТГ, субвенцію на соціально-економічний розвиток територій, державні інвестиції, проекти державно-приватного партнерства тощо.

3. Механізми регулювання функціонування територіально-організаційних форм розвитку окремих територій так званих

«точок зростання»: спеціальних економічних зон, територій пріоритетного розвитку, технопарків, індустриальних парків, що мають особливий режим економічної та інвестиційної діяльності, вимагають побудови чіткої державної політики в цій сфері, розроблення концепцій створення таких територій у контексті загальнодержавного розвитку, створення сприятливого інвестиційного клімату. Україна має певний досвід функціонування спеціальних економічних зон (СЕЗ), однак через використання корупційних схем, низький рівень їх бюджетної ефективності цей інструмент розвитку був повністю дискредитований. Думки фахівців щодо доцільності використання спеціальних економічних зон в Україні є кардинально протилежними. Однак слід наголосити, що негативною є не сама концепція запровадження спеціальних економічних зон, а особливості механізмів її впровадження в Україні.

4. Механізми регулювання відносин комунальної власності як такої, що об'єднує громаду. Ці механізми пов'язані з ефективністю використання ресурсного потенціалу територіальних громад та пов'язані з земельномайновими відносинами, відносинами комунальної власності тощо.

Механізми регулювання відносин комунальної власності були виділені в окремий блок, оскільки комунальна власність є основним видом власності територіальних громад, а відносини комунальної власності – це те, що об'єднує інтереси мешканців територіальних громад. Серед механізмів регулювання відносин комунальної власності, на наш погляд, найбільш впливовими на розвиток територіальних громад є: механізми регулювання використання земельних та інших природних ресурсів; механізми підвищення ефективності управління комунальним майном; механізми регулювання розвитку соціальної інфраструктури.

5. Механізми регулювання використання земельних та інших природних ресурсів, що знаходяться у розпорядженні територіальних громад. Відповідно до Земельного кодексу України<sup>120</sup> повноваження територіальної громади в управлінні земельними

ресурсами зводяться до такого: планування використання території населеного пункту; управління земельними ресурсами в межах населених пунктів; розпорядження землями комунальної власності; встановлення ставки земельного податку; вирішення земельних спорів; затвердження документації з землеустрою, передбаченої Земельним кодексом України; розроблення і затвердження програми здійснення землеустрою на території територіальної громади [5].

Механізми регулювання використання земельних ресурсів територіальними громадами направлені на підвищення ефективності та лежать у площині встановлення більш вигідних для територіальної громади розмірів плати за землю; вдосконалення процедури оцінювання та визначення реальної оцінки землі, розроблення процедури передачі об'єднаним територіальним громадам земель державної власності, що перебувають за межами населених пунктів (з лютого 2018 р.).

6. Механізми підвищення ефективності управління комунальним майном. Відповідно до ст. 142 Конституції України, окрім землі, природних ресурсів, у комунальній власності територіальних громад знаходиться рухоме та нерухоме майно, доходи місцевих бюджетів, інші кошти, а також спільні з іншими громадами об'єкти комунальної власності. Проблемою є те, що нездатність територіальної громади ефективно управляти комунальним майном може призвести до повної або часткової його втрати, позбавлення додаткових джерел доходів від його використання.

Механізм підвищення ефективності управління комунальним майном передбачає оптимізацію структури майна та забезпечення його ефективного використання. По кожному з об'єктів комунальної власності доцільно розглядати усі варіанти його використання, враховуючи вплив зовнішніх та внутрішніх умов, оцінюючи економічну (надходження, від продажу, оренди майна, прибуток, дивіденди від експлуатації, підвищення вартості об'єкта) та соціальну ефективність його використання (зростання

якості послуг та товарів, створення робочих місць, відрахування на розвиток об'єктів соціальної сфери).

7. Механізми регулювання розвитку соціальної інфраструктури територіальних громад. Необхідність виділення цих механізмів зумовлена тим, що в структурі видатків місцевих бюджетів регіонів України соціальні видатки сягають більше 70 %, а в структурі окремих територіальних громад базового рівня – більше 90 %. Механізми регулювання розвитку соціальної інфраструктури територіальних громад передбачають розроблення та затвердження державних стандартів послуг у галузях соціальної сфери, внесення змін до нормативно-правових актів, що регламентують нормативи щодо мережі, штату бюджетних установ, відповідності вартісної величини соціальних стандартів щорічній динаміці цін та інфляційним процесам, прийняття законодавчих та управлінських рішень щодо оптимізації та консолідації мережі закладів освіти, охорони здоров'я, культури тощо. Підвищення ефективності управління закладами соціальної сфери територіальних громад знаходиться у площині доведення відповідності між наявною мережею закладів бюджетної сфери та демографічною та економічною ситуацією в країні та безпосередньо в територіальній громаді.

Згідно з Концепцією реформування місцевого самоврядування та територіальної організації серед основних результатів, на які націлена реформа, є такі [6]:

- утворення об'єднаних територіальних громад та забезпечення правової, організаційної, матеріальної спроможності цих громад;
- формування ефективної територіальної системи органів місцевого самоврядування та місцевих органів виконавчої влади; забезпечення розподілу повноважень між ними;
- забезпечення доступності та високої якості публічних послуг; запровадження стандартів якості таких послуг;
- створення правових умов для залучення громадян до вирішення питань розвитку громади;

– забезпечення соціально-економічного розвитку територіальних громад та регіонів загалом.

Усі зазначені цілі та завдання сучасних реформ в Україні спрямовані на зміцнення соціально-економічної безпеки держави, забезпечення соціально-економічного зростання держави, регіонів, окремих територій, а також зростання якості життя громадян, незалежно від місця проживання.

Таким чином, в умовах проведення адміністративно-територіальної реформи та реформи децентралізації висуваються якісно нові вимоги до дослідження територіальних громад з позицій не лише соціальної спільноти та суб'єкта місцевого самоврядування, але і регулятора розвитку своєї території, що вимагає поглибленого дослідження економічної, фінансової, майнової складової відносин. Створені в Україні об'єднані територіальні громади законодавчо наділені правами, що дозволяють їм, з одного боку, підвищити фінансову спроможність, а з іншого – відповідальність за розвиток своїх територій. Територіальні громади одночасно є суб'єктом регулювання розвитку власної території та об'єктом регулювання (як адміністративно-територіальна одиниця базового рівня) в системі управління владних структур вищого рівня (регіонального, державного).

### **Список використаних джерел**

1. Територіальні громади в умовах децентралізації: ризики та механізми розвитку: монографія / за ред. Кравціва В. С., Сторонянської І. З. Львів: ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М. І. Долишнього НАН України, 2020. 531 с. (Серія «Проблеми регіонального розвитку»). URL: <https://ird.gov.ua/irdp/p20200001.pdf>
2. Бондарук Т. Г. Регулювання та фінансове забезпечення розвитку місцевого самоврядування: автореф. дис. ... д.е.н.: спец. 08.00.03. Київ, 2010.
3. Загородній А.Г., Вознюк Г.Л., Смовженко Т.С. Фінансовий словник. Київ : Знання, ЛЬВІВУ, 2002. 462 с.
4. Бланкард Ш. Фінансове вирівнювання, його необхідність та принципи здійснення. URL: [http://pidruchniki.com/79147/finanssi/finansove\\_virivnyuvannya\\_byudzhethne\\_regulyuvannya](http://pidruchniki.com/79147/finanssi/finansove_virivnyuvannya_byudzhethne_regulyuvannya).



5. Земельний кодекс України. URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/2768-14>.
6. Концепція реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні. Схвалено розпорядженням Кабінету Міністрів України від 1 квітня 2014 р. № 333-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/333-2014-%D1%80#n8>.
7. Механізми, органи, методи та стилі публічного адміністрування. Публічне управління та адміністрування в умовах інформаційного суспільства: вітчизняний і зарубіжний досвід; монографія / За заг. ред. Сергія Чернова, Валентини Воронкової, Віктора Банаха, Олександра Сосніна, Пранаса Жукаускаса, Йоліти Ввайнхардт, Регіни Андрюкайтене; Запоріж. держ. інж. акад. Запоріжжя : ЗДІА, 2017, 602 с. С. 162–176.
8. Наврузов Ю. В. Системне визначення поняття категорії «грумада». Актуальні проблеми державного управління: зб. наук. пр. Університету академії державного управління. 2000. Вип. 4. С. 223–228.
9. Монастирський Г. Л. Модернізаційна парадигма управління економічним розвитком територіальних спільнот базового рівня. Вісник національної академії державного управління. 2010. № 4. С. 166–174.
10. Шарій В. І. Сутність надання послуг у публічному управлінні / В. І. Шарій // Публічне управління: шляхи розвитку [Текст] : матер. наук.-практ. конф. за міжнар. уч. (26 листопада 2014 р., м. Київ) : у 2 т. Т. 1 / [за наук. ред. Ю. В. Ковбасюка, С. А. Романюка, О. Ю. Оболенського]. К.: НАДУ, 2014. С. 27, 28.
11. Реформування публічного управління та адміністрування: теорія, практика, міжнародний досвід : матеріали Всеукраїнської наук.-практ. конф. за міжнар. участю. 26 жов. 2018 р. Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2018. 520 с.
12. Публічне управління : термінол. слов. / уклад. : В. С. Куйбіда, М. М. Білинська, О. М. Петроє та ін.; за заг. ред. В. С. Куйбіди, М. М. Білинської, О. М. Петроє. Київ : НАДУ, 2018. 224 с
13. Публічне управління та адміністрування в умовах інформаційного суспільства: вітчизняний і зарубіжний досвід; монографія / За заг. ред. Сергія Чернова, Валентини Воронкової, Віктора Банаха, Олександра Сосніна, Пранаса Жукаускаса, Йоліти Ввайнхардт, Регіни Андрюкайтене; Запоріж. держ. інж. акад. Запоріжжя : ЗДІА, 2017, 602 с.

УДК 351.77:004.9(477)

*Лебеденко Ольга,*  
магістрантка спеціальності  
«Публічне управління та адміністрування»,  
Інженерний навчально-науковий інститут  
імені Ю.М. Потебні  
Запорізького національного університету  
(Науковий керівник: к.ю.н., доц. Капітаненко Н.П.)  
(Запоріжжя, Україна)

## **ОСОБЛИВОСТІ ЗАСТОСУВАННЯ НОВІТНІХ ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ В СИСТЕМІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я**

Одним з головних пріоритетів України є прагнення побудувати орієнтоване на інтереси людей, відкрите для всіх і спрямоване на розвиток інформаційне суспільство, в якому кожен міг би створювати і накопичувати інформацію та знання, мати до них вільний доступ, користуватися і обмінюватися ними, щоб надати можливість кожній людині повною мірою реалізувати свій потенціал, сприяючи суспільному і особистому розвиткові та підвищуючи якість життя [1].

З огляду на це 25 листопада 2016 року в Міністерстві охорони здоров'я України було підписано меморандум про співпрацю між Міністерством та представниками публічної ініціативи з електронізації сфери охорони здоров'я щодо намірів побудови в Україні електронної системи. У меморандумі задекларували, що роль держави полягатиме в розробці стандартів, політик та протоколів обміну даними, регулюванні та гарантуванні безпечності зберігання медичних даних пацієнтів. Створення ж зручних інтерфейсів для роботи лікарів, медпрацівників, керівників медичних закладів вирішили делегувати компаніям приватного ІТ-сектора [2].

Основною метою впровадження інформаційно-комунікаційних технологій в медичній галузі є:

- узагальнений збір інформації з усіх медичних закладів інформації, яка надається до державних органів, що беруть участь в управлінні системою охорони здоров'я, для прогнозування потреб охорони здоров'я, планування ресурсів в галузі;
- доступність до загальної інформації, на всіх рівнях надання медичних послуг, для всіх учасників системи охорони здоров'я – пацієнтам, лікарям, фармацевтам, науковцям;
- підвищення ефективності та контроль праці лікарів, якості медичних послуг за рахунок вдосконалення робочих процесів за допомогою ІКТ, впровадження систем підтримки клінічних рішень;
- залучення пацієнта до піклування про власне здоров'я, контролю якості отриманих медичних послуг за рахунок надання доступу до власних медичних даних та розпорядження ними [2].

Для досягнення поставленої мети є створення єдиної медичної інформаційної системи (МІС), що дає змогу автоматизувати всі процеси, пов'язані з роботою медичних установ різних профілів та спеціалізацій.

Використання МІС дозволяє ефективно розв'язувати наступні питання:

- створення загального інформаційного простору, що допомагає спеціалістам швидко отримувати інформацію з медичних документів та підвищує якість ведення медичної документації;
- аналіз та контроль якості надання медичної допомоги, що знижує можливість лікарської помилки та надмірність призначень;
- збільшення можливості контролю за діяльністю медичних закладів та прийнятих управлінських рішень;
- аналіз економічних аспектів надання медичної допомоги;
- зменшення термінів діагностування та лікування пацієнтів.

Підсумовуючи вище сказане можна зробити наступні висновки: новітні технології плідно впливають на всі аспекти медичних послуг. Крім перерахованих вище достоїнств по

впровадженню інформаційних технологій в медицину, також можна виділити: здатність контролювати залишки медикаментів на складах, вчасно складати заявки на поставку і контролювати витрату ліків. Вищі медичні навчальні заклади використовують цифрові інноваційні технології, для дистанційного навчання студентів.

### ***Список використаних джерел***

1. Про основні засади розвитку інформаційного суспільства в Україні на 2007–2015: Закон України від 9 січня 2007 року № 537-V. Відомості Верховної Ради України, 2007, № 12, ст. 102.
2. МОЗ України та представники громадської ініціативи підписали меморандум щодо співпраці в розробці e-health <https://moz.gov.ua/article/news/moz-ukraini-ta-predstavniki-gromadskoi-iniciativi-pidpisali-memorandum-schodo-spivpraci-v-rozrobci-e-health>.
3. Про схвалення Концепції розвитку електронної охорони здоров'я: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 28 грудня 2020 р. № 1671-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1671-2021-%D1%80#Text>

УДК 352.07(477)

*Міхайлов Денис,*  
аспірант Запорізького національного університету,  
*Ажасжа Марина,*  
доктор наук з державного управління, доцент,  
професор кафедри менеджменту  
організацій та управління проектами,  
Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю.М. Потебні  
Запорізького національного університету  
azazmarina17@gmail.com  
<https://orcid.org/0000-0001-6067-3926>  
(Запоріжжя, Україна)

## **ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПРАВОВИЙ МЕХАНІЗМ РОЗВИТКУ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ**

*Актуальність дослідження* полягає в тому, що процес становлення державності в розвинених демократичних країнах полягає не стільки в ринкових перетвореннях, скільки в розвитку громадянського, або, як його ще називають, відкритого суспільства. Ось чому сьогодні в Україні стає все більше нагальною потреба розробки системи, що визначатиме взаємодію органів влади і громадськості. Об'єктивною основою такої взаємодії є організаційно-правові механізми, побудовані на засадах партнерства та паритетного діалогу.

Організаційно-правові засади місцевого самоврядування вивчають В. Воронкова, С. Домбровська, В. Заблоцький, І. Козюра, В. Пархоменко, А. Ткачук та ін. Правові механізми удосконалення місцевого самоврядування розглядали М. Баймуратов, О. Батанов, П. Біленчук, В. Кампо, А. Коваленко, М. Корнієнко, В. Кравченко, О. Лазор, М. Орзіх, В. Погорілко, М. Пухтинський, О. Сушинський та ін. Розвиток місцевого самоврядування як такого досліджували В. Борденюк, І. Дробот, В. Ковальчук, В. Мамонова, М. Пухтинський, С. Рябова, С. Саханенко, В. Шарий та ін., його

публічно-управлінський аспект – В. Авер'янов, П. Ворона, В. Куйбіда, Ю. Куц, В. Наконечний, Р. Плющ, П. Покатаєв, С. Серьогін, В. Толкованов, Ю. Шаров та ін. Проте у дослідженнях сучасних науковців недостатньо висвітлені питання реформування системи механізмів розвитку місцевого самоврядування в Україні. Окрему увагу слід приділити відповідності змін державним соціальним стандартам і нормативам, що гарантують захист інтересів громадян. Вкрай гострою є необхідність формування комплексного правового механізму гарантування місцевого самоврядування. Тож виникає необхідність створення теоретичної моделі, яка враховувала б можливості організаційно-правового механізму розвитку місцевого самоврядування та мала комплексний характер, враховувала вітчизняний та зарубіжний досвід.

Механізми державного управління як основа організаційно-правового механізму розвитку місцевого самоврядування, на думку Г. Одінцової, В. Дзюндзюка, Н. Мельтюхової, Н. Миронової та О. Коротич, – це способи розв'язання суперечностей явища чи процесу в державному управлінні, послідовна реалізація дій, які базуються на основоположних принципах, цільовій орієнтації, функціональній діяльності з використанням відповідних форм і методів управління. За формою подання механізми державного управління – це схематичне зображення статично-динамічного (структурно-функціонального) змісту процесу управління як взаємодії суб'єкта і об'єкта, єдності діяльності і відносин, функціонування певної системи чи підсистеми. Механізм державного управління відображає взаємозв'язок явищ, дій і заходів, результатом яких є узгодження інтересів, визначення цілей, розробка рішень та їх реалізація за допомогою ресурсів держави (влада, апарат, засоби та методи управління) [1].

Одним з ключових завдань муніципальної реформи в Україні є формування такого базового рівня місцевого самоврядування (територіальних громад), який би забезпечив надання жителям сіл, селищ, міст якісних та доступних публічних послуг на всій території України та на який згідно з принципом субсидіарності

можна було б передати необхідні для цього повноваження та матеріальні і фінансові ресурси. Для вирішення цього завдання в Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні (далі: Концепція) [2] був передбачений механізм добровільного об'єднання територіальних громад, яких на момент її затвердження нараховувалося близько 12 тисяч. При цьому, переважна частина громад, як зазначалося в Концепції, була неспроможною забезпечити створення та підтримку сприятливого життєвого середовища, необхідного для всебічного розвитку людини, її самореалізації, захисту її прав, надання населенню органами місцевого самоврядування, утвореними ними установами та організаціями високоякісних і доступних адміністративних, соціальних та інших послуг на відповідних територіях унаслідок відсутності необхідних фінансових, інфраструктурних та кадрових ресурсів. Правовою основою такого механізму став Закон України «Про добровільне об'єднання територіальних громад», прийнятий 5 лютого 2015 року [3].

Нагального вирішення потребує питання пошуку нових організаційно-правових механізмів розвитку місцевого самоврядування та завершення реформи децентралізації, зокрема перехід від принципу добровільності при формуванні ОТГ до поєднання елементів добровільності та адміністрування при формуванні базового рівня місцевого самоврядування.

Про необхідність таких кроків свідчать і негативні тенденції процесу добровільного об'єднання, які можна спостерігати останнім часом. Так, по-перше, все більшого поширення набуває процес об'єднання територіальних громад з порушенням меж, визначених перспективним планом формування територій громад Автономної Республіки Крим, області (далі: перспективний план), унаслідок чого виникають «білі плями» – територіальні громади, які не охоплені децентралізацією, що, в свою чергу, сприяє подальшому існуванню депресивних територій, громад, неспроможних виконувати належним чином завдання та повноваження місцевого самоврядування, а також

унеможлиблює забезпечення реалізації принципу повсюдності місцевого самоврядування як одного з базових принципів реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади [2].

Оцінюючи таку ситуацію доцільно звернути увагу на такі обставини:

1) з одного боку, за своєю природою перспективні плани не є нормативно-правовими актами і тому вони мають лише рекомендаційний характер про що свідчить, зокрема, і судова практика. Так, суди розглядаючи спори, пов'язані з тим, що обласні державні адміністрації (далі: ОДА) не затверджують та повертають на доопрацювання надані документи щодо добровільного об'єднання територіальних громад мотивуючи тим, що запропоновані об'єднання не передбачені перспективними планами, зазвичай зобов'язують ОДА вчинити дії для розгляду питання щодо відповідності Конституції та законам України поданих документів. Іншими словами, суд не визнає достатньою підставою відправлення на доопрацювання документів у зв'язку із їх невідповідністю перспективному плану [7];

2) з другого боку, хоча законодавство і не зобов'язує територіальні громади об'єднуватися виключно згідно з перспективним планом, однак воно визначає підстави переведення новоутворених ТГ на прямі міжбюджетні відносини з державним бюджетом та надання фінансової підтримки таким громадам шляхом виділення коштів у вигляді субвенцій на формування відповідної інфраструктури лише у разі, якщо їх межі повністю відповідають межах, визначеним перспективними планами. Ця обставина пов'язана з тим, що Бюджетний кодекс України до бюджетів ТГ відносить бюджети лише таких ТГ, які створені згідно із законом та перспективним планом формування територій громад, а також бюджети ТГ, визнаних Кабінетом Міністрів України спроможними в порядку, встановленому законом [8, ст. 2].

Щодо ТГ створених з порушенням меж, встановлених перспективним планом, то Закон передбачає можливість визнання їх



спроможними у разі якщо кількість населення ТГ становить не менше половини кількості населення територіальних громад, які мали увійти до такої ТГ відповідно до перспективного плану формування територій громад Автономної Республіки Крим, області, якщо інше не встановлено законом [3, ст. 9].

На практиці створення ТГ з порушенням встановлених перспективними планами меж пов'язано також і з недоліками самих планів, деякі з яких передбачали надмірно великі ТГ, що охоплюють територію всього району чи навіть кількох районів, або такі ТГ, які включають територіальні громади, що не межують між собою.

На жаль спостерігається і така негативна тенденція як лобювання створення ТГ великими платниками податків (переважно підприємств агропромислового комплексу) з метою забезпечення власних корпоративних інтересів при вирішенні питань управління земельними ресурсами. В таких випадках при ініціюванні створення ТГ керуються не перспективним планом, а територіальним масштабом підприємницької діяльності (реальним чи бажаним). А метою такого об'єднання є формування «кишенькової» місцевої ради ТГ, яка б діяла в інтересах такого суб'єкта господарювання. Це нагадує ситуацію з радянського минулого, коли мережа сільських рад збігалася з мережею колгоспів (тобто діяв принцип: один колгосп – одна сільська рада), а сама рада та її голова виконували функцію легітимації рішень правління та голови колгоспу. Така тенденція уявляється досить небезпечною також і з огляду на те, що до процесу ініціювання створення ТГ залучаються (часто через матеріальне заохочення) переважно працівники відповідного підприємства, а широкі верстви населення практично не приймають участі в цьому процесі або ж виступають в ролі «статистів» що певною мірою дискредитує закріплений в Концепції [2] принцип громадської участі у вирішенні питань щодо створення ТГ.

По-друге, поширення набувають випадки порушення передбаченої Законом України «Про добровільне об'єднання

територіальних громад» процедури ініціювання та створення ТГ. При цьому найбільш типовими з них є такі, як відсутність затвердженого порядку громадських обговорень або його затвердження, коли громадські обговорення вже призначені або проведені. Інколи громадські обговорення підміняються зборами невеликої кількості жителів чи засіданнями виконавчого комітету тощо.

Трапляються випадки, коли посадові особи органів місцевого самоврядування вважають, що обговорення, яке відбулося в тій чи іншій формі і якому не передувало затвердження порядку проведення громадських обговорень та ініціювання добровільного об'єднання територіальних громад, вже можна вважати підставою для прийняття рішення про надання згоди на добровільне об'єднання та направлення пропозицій суміжним громадам. Також трапляються випадки, коли пропозиція щодо добровільного об'єднання територіальних громад направляється ініціатором суміжним громадам ще до прийняття рішення про надання згоди на добровільне об'єднання. Досить частими є порушення вимог Закону щодо кількості членів спільної робочої групи з розробки проекту рішення про добровільне об'єднання територіальних громад від кожної територіальної громади, що об'єднується, яка має бути рівною [9].

По-третє, стимулювання процесу створення ТГ не супроводжується адекватним збільшенням обсягу субвенції на формування відповідної інфраструктури, що суттєво впливає на зацікавленість в об'єднанні.

По-четверте, досить складними в правовому та організаційному планах залишаються відносини між органами місцевого самоврядування ТГ та районною радою і районними органами виконавчої влади. Зазначена проблема має кілька аспектів, зокрема:

- 1) залишаються неврегульованими питання розподілу повноважень між районними органами виконавчої влади та органами ТГ, на які в ході реформи мають бути покладені основні завдання щодо надання населенню якісних публічних послуг. Така неврегу-

льованість створює об'єктивні передумови для конкуренції повноважень та появи на цьому ґрунті відповідних компетенційних конфліктів;

2) у зв'язку з передачею об'єктів спільної власності територіальних громад районів у власність ТГ та переходом останніх на прямі міжбюджетні відносини з державним бюджетом невизначеними стають завдання та повноваження районних рад, виникає питання щодо доцільності їх існування в такому вигляді, в якому вони існують сьогодні;

3) відсутність кадрових і фінансових ресурсів та необхідної інфраструктури спричиняє ситуацію коли місцеві ради ТГ не створюють власні галузеві виконавчі органи, а їх функції виконують (як і раніше) відповідні районні органи виконавчої влади. Таким чином складається враження що деякі ТГ створювалися не стільки для забезпечення самостійного вирішення питань місцевого значення, скільки для отримання додаткової фінансової допомоги з боку держави.

По-п'яте, недосконалий механізм контролю за законністю діяльності органів місцевого самоврядування ТГ та їх посадових осіб не дозволяє зменшити корупційні ризики при використанні бюджетних коштів та при управлінні об'єктами комунальної власності, що, насамперед, стосується земельних ресурсів.

Зазначені та інші негативні процеси, що супроводжують реформу децентралізації, обумовлюють необхідність у здійсненні ряду першочергових заходів, спрямованих на успішне завершення формування базового рівня місцевого самоврядування (рівня територіальних громад), а саме:

1) забезпечити чітке дотримання процедури ініціювання та створення ТГ;

2) об'єктивувати процес створення ТГ, захистивши його від надмірної політизації та впливу корпоративних інтересів, для чого переглянути перспективні плани з метою передбачити формування спроможних територіальних громад на всій території України та виключно на основі об'єктивних критеріїв;

3) законодавчо визначити кінцеві строки формування спроможних територіальних громад на добровільній основі (за умови отримання ними відповідної державної фінансової допомоги) та механізми адміністративного формування базового рівня місцевого самоврядування шляхом запровадження «зверху» нової низової адміністративно-територіальної одиниці – громади з урахуванням оновлених перспективних планів;

4) нормативно визначити систему виконавчих органів ТГ в кількості мінімально необхідній для надання населенню якісних публічних послуг, передбачивши в ній спеціальний правоохоронний орган – муніципальну поліцію, на яку покласти функції щодо забезпечення виконання рішень органів місцевого самоврядування ТГ та делегованих їй повноважень щодо забезпечення нормальної життєдіяльності громади, а також центру надання адміністративних послуг;

5) законодавчо врегулювати відносини органів місцевого самоврядування ТГ та місцевих органів виконавчої влади шляхом чіткого розподілу їх відповідальності, змінити статус районних рад (як варіант: ліквідувати цей організаційний рівень місцевого самоврядування);

6) уніфікувати всі територіальні громади (ТГ та громади, що будуть створені на основі нового адміністративно-територіального устрою) та закріпити їх статус в Конституції України.

### **Список використаних джерел**

1. Механізм державного управління / Одінцева Г. С., Дзюндзюк В. Б., Мельтюхова Н. М. [та ін.]. // Енциклопедія державного управління: у 8 т. / наук.-ред. колегія: Ю. В. Ковбасюк (голова) [та ін.] ; Нац. акад. держ. упр. при Президентові України. Київ : НАДУ, 2011. Т. 2: Методологія держ. упр. / наук.-ред. колегія: Ю. П. Сурмін (співголова) [та ін.]. 2011. С. 375–377.
2. Концепція реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні. Схвалено розпорядженням Кабінету Міністрів України від 1 квітня 2014 р. № 333-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/333-2014-%D1%80#n8>.
3. Про добровільне об'єднання територіальних громад: Закон України від 5 лютого 2015 р. № 157-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/157-19>.

4. Кравченко В.В. Внутрішня структура територіальної громади: організаційно-правові питання // Муніципальна реформа в контексті євроінтеграції України: позиція влади, науковців, профспілок та громадськості: Тези доповідей Другої щорічної всеукраїнської науково-практичної конференції (м. Київ, 06 грудня 2018 р.). Київ: «ТОВ ВІ ЕН ЕЙ ПРЕС», 2018. С. 133–138.
5. Децентралізація в цифрах: нові дані Моніторингу реформи від Мінрегіону. URL: <https://decentralization.gov.ua/news/11737>
6. Децентралізація дає можливості. Президент України доручив завершити децентралізацію та провести місцеві вибори на новій територіальній основі. URL: [decentralization.gov.ua/news/11508](https://decentralization.gov.ua/news/11508).
7. Рішення Вінницького окружного адміністративного суду рішення від 03 квітня 2019 р., справа № 120/71/19-а. URL: <http://www.reyestr.court.gov.ua/Review/81133236#>.
8. Бюджетний кодекс України: Прийнятий 8 липня 2010 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17>.
9. Утворення ОТГ: поширені помилки. URL: <https://i.factor.ua/ukr/journals/ms/2017/september/issue-9/article-30497>.
10. Моніторинг процесу децентралізації влади та реформи місцевого самоврядування. Станом на 10 жовтня 2019 року. URL: <https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/477/10.10.2019.pdf>.
11. Практичний посібник з питань організації роботи органів місцевого самоврядування об'єднаних територіальних громад. Модуль 3. Організація роботи виконавчих органів місцевого самоврядування. Примірні положення структурних підрозділів. Видання друге. URL: <http://auc.org.ua/sites/default/files/library/mod3web.pdf>.
12. Кравченко В.В. Організаційно-правові проблеми завершального етапу муніципальної реформи в Україні. Муніципальна реформа в контексті євроінтеграції України: позиція влади, науковців, профспілок та громадськості: Тези доповідей Третьої щорічної всеукраїнської науково-практичної конференції (м. Київ, 06 грудня 2019 р.). Київ: ТОВ « ВІ ЕН ЕЙ ПРЕС», 2019 – 228 с. С. 33–36. URL: [https://www.auc.org.ua/sites/default/files/library/knyga2019\\_rik.pdf](https://www.auc.org.ua/sites/default/files/library/knyga2019_rik.pdf)
13. Публічне управління та адміністрування в умовах інформаційного суспільства: вітчизняний і зарубіжний досвід: монографія / За заг. ред. Сергія Чернова, Валентини Воронкової, Віктора Банаха, Олександра Сосніна, Пранаса Жукаускаса, Йоліти Ввайнхардт, Регіни Андрукайтене; Запоріж. держ. інж. акад. Запоріжжя : ЗДІА, 2017. С. 162–176.

УДК 351.851(477)

**Олексенко Роман**

доктор філософських наук, професор,  
завідувач кафедри публічного управління та права  
Таврійський державний агротехнологічний університет  
імені Дмитра Моторного

E-mail: roman.xdsl@ukr.net

ORCID iD: <https://orcid.org/0000-0002-2171-514X>

(Мелітополь, Україна)

## **РОЗРОБКА МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ ОСВІТОЮ ЯК ЧИННИК ПІДВИЩЕННЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ**

*Актуальність дослідження* розробки моделі управління освітою як чинник підвищення публічного управління та адміністрування не викликає сумнівів, так як завдяки сформованій моделі українській освіті можна ввійти до європейського інтеграційного освітнього простору і налагодити успішне протікання міжнародної діяльності [1]. *По-перше*, актуальність теми пов'язана з об'єктивними процесами, зумовленими бурхливим розвитком сучасного освітнього процесу, виходу України з кризи післяковідного розвитку, невизначеності, що вимагає формування нової моделі управління освітою; *по-друге*, формування моделі сучасного освітнього простору є відповіддю на виклики сьогодення, насамперед становлення інформаційної цивілізації, глобалізацію та демократизацію сучасного суспільства, упровадження нових технологій електронного врядування, розвиток культури адміністрування, підвищення вимог громадян до якості влади, в контексті чого освіта відіграє провідну роль у розв'язанні багатьох завдань господарювання в умовах кризи [2]; *по-третє*, актуальним залишається управління освітою як чинник підвищення публічного управління та адміністрування та формування концепції управління освітою; ефективна діяльність ЗВО залежить не тільки від

високого рівня конкурентоспроможності, достатнього економічного потенціалу, але й від компетенції викладачів, магістрів, студентів [3]; *по-четверте*, оскільки Україна орієнтована на європейський вектор розвитку, то вже сьогодні потрібно засвоювати прогресивні європейські норми, стандарти, моделі і технології державного управління, забезпечення державних службовців та службовців органів місцевого самоврядування сучасними та перспективними знаннями щодо модернізації державного управління у контексті європейського досвіду [4]; *по-п'яте*, в дослідженні проводиться системний аналіз накопиченого в сучасному світі освітянського досвіду, його вдосконалення, наводиться характеристика конкретних технологій освітянської діяльності у контексті європейської моделі [5].

Сьогодні державні службовці та службовці органів місцевого самоврядування мають поєднувати ці досягнення зі світовим досвідом. Більш обґрунтовано модель управління освітою потребує уточнення форми всебічної підтримки та сприяння активній діяльності численних громадських інституцій. Усе більше система управління освітою характеризується багатofакторністю, різноманітною палітрою впливів суб'єктів управління, яких об'єднує загальна мета, децентралізованість з розгалуженими горизонтальними зв'язками. Ця система управління більш стійка до руйнівних впливів, здатна до самоорганізації та саморегуляції. Виходячи з цього виникає потреба в державному регулюванні функціонування освітньої сфери, до якого належать законодавство, державні програми розвитку, позиції держави в розподілі та перерозподілі національного доходу [6].

Підвищується роль управлінського консультування як професійної діяльності. У світовій та вітчизняній практиці існує багато досліджень, що присвячені вивченню проблем удосконалення розробки моделі управління освітою як чинника підвищення публічного управління та адміністрування займалися закордонні вчені, (П. Вервімп, Дж. Гордон, В. Куклін, М. Поташник, К. Росс та інші) та українські дослідники (В. Зайчук, Р. Зуб'як, Р. Кучма,

О. Мармаза, Н. Островерхова, С. Яблочников та інші). Розробці механізмів державного управління якістю вищої освіти присвятили наукові розвідки такі вчені, як М. Поташник, О. Родіонов, С. Свіжевська, Л. Сушенцева, С. Шевченко та інші. Різні аспекти якості вищої освіти вивчали В. Бахрушин, Г. Кільова, В. Кісс, А. Прадес.

В сучасних умовах різні сфери управління освітою як чинник підвищення публічного управління та адміністрування вивчають такі вчені, як М. Ажажа, Т. Бутченко, В. Воронкова, О. Венгер, В. Глазунов, О. Мороз, Н. Капітаненко, О. Краснокутський, М. Лепський, Н. Метеленко, В. Нікітенко, О. Фурсін, І. Шавкун, О. Шапуров, А. Череп, О. Череп та інші. Сьогодні освіта виживає в умовах глобальних викликів базових цінностей, мінімізації фінансів, дезорганізації економічного, політичного і соціального життя, кардинальних змін, пов'язаних з проблемами коронавірусу, руйнації соціуму у всіх сферах суспільного життя, що детермінуються діями хаотичного руху потоків. Ефективна діяльність освіти залежить не тільки від високого рівня конкурентоспроможності, достатнього економічного потенціалу, але й від компетенції персоналу [7].

*Методологія дослідження* включає нелінійну методологію, завдяки якій можна проаналізувати стан складної системи освіти і вийти з кризи, використовуючи методи Agile-методології, методології, що сприяє адаптації і гнучкості виживання освіти, яка самоорганізується на шляху ліквідації старих структур, сприяє вибору альтернатив та невикористаних можливостей для упровадження інновацій; системного, системно-структурного, структурно-функціонального, синергетичного методу та підходів, що дозволяють проникнути у складне соціальне явище освіти і освітянського процесу і подолати явища дезорганізації, перманентної конфліктності, появи явищ патології та конфліктогенності [8]. Серед сучасних тенденцій можна виокремити такі, як визначальна роль освіти в становленні економіки знань, диверсифікація джерел фінансування, компетентний підхід, уніфікації освітнього контенту, визнання дипломів, зміна організаційних



форм освітньої діяльності, глобалізація ринку освітніх послуг (зростання ролі транскордонної освіти). Світова тенденція руху до нової якості вищої освіти виявляється через наростання комплексного, системного, міждисциплінарного й інтегрального характеру вимог до підготовки випускників вищої школи для виконання ними як професійних так і соціальних ролей в суспільстві [9].

*Висновки.* Узагальнюючи проведений аналіз щодо трансформації державного управління в сучасній системі регулювання освітою, варто констатувати: Україна, як країна, що обрала європейський вектор розвитку, має рухатися інноваційним шляхом удосконалення моделі управління освітою у державному секторі. Удосконалюючи сферу публічного управління бажано досліджувати найкращі зарубіжні тенденції та практики, брати до уваги позитивні результати і використовувати їх, адаптуючи до національних особливостей освіти. Всі ці кроки повинні відповідати очікуванням громадян і формувати модель освіти, яка виведе Україну на рівень передових і розвинутих держав світу.

#### **Список використаних джерел**

1. Воронкова В.Г., Кивлюк О.П. Людина в освітньому просторі smart-суспільства. Міждисциплінарні дослідження складних систем: [збірник наукових праць]. Номер 10–11. Київ : Вид-во НПУ імені М.П.Драгоманова, 2017. С. 89–96.
2. Voronkova Valentina, Kyvliuk Olga. Philosophical reflection smart-society as a new model of the information society and its impact on the education of the XXI century. Future Human Image. 2017 Future Human Image, Том 7. 2017.
3. Бойко О.В., Воронкова В.Г., Фурсін О.О. Концептуальна парадигма публічного управління та адміністрування: теоретико-методологічні засади. *Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії* : збірник наукових праць / За ред. В. Г. Воронкової. Вип. 70. Запоріжжя, РВВ ЗДІА, 2017. С. 151–163.
4. Воронкова В.Г., Олексенко Р.І. Філософія державного управління: синергетична методологія дослідження. *Humanities studies: збірник наукових праць* / Гол. ред. В. Г. Воронкова. Запоріжжя : Запорізький національний університет, 2020. Випуск 5 (82). С. 172–184.
5. Олексенко Р.І. Воронкова В. Г. Формування моделі класифікації соціальних процесів у публічному управлінні та адмініструванні: понятійно-категорійний апарат. Теорія та практика державного

- управління : зб. наук. пр. Харків : Вид-во ХарПІ НАДУ «Магістр», 2020. № Вип. 3 (70). С. 82–90.
6. Воронкова В.Г., Олексенко Р.І. Формування концепції соціального розвитку як динамічної системи у контексті публічного управління та адміністрування. *Вісник Національного університету цивільного захисту України* : зб. наук. пр. Київ, 2020. № 2 (13). С. 255–272.
  7. Олексенко Р. І., Воронкова В. Г. Інституціональне забезпечення системи публічної влади в історичному і системному контексті розвитку публічного управління та адміністрування. *Вісник Національного університету цивільного захисту України* : зб. наук. пр. Київ, 2020. № 2 (13). С. 89–104.
  8. Воронкова В.Г. Agile-менеджмент (менеджмент 3.0) як основа публічного управління та адміністрування у цифровому суспільстві. Всеукраїнська науково-практична конференція «Публічне управління в системі координат: демократія, децентралізація, місцеве самоврядування». Мелітополь, Україна, 18 жовтня 2019 року. Мелітополь 2019.
  9. Воронкова В.Г., Андрюкайтене Регіна, Нікітенко В.О. Публічне управління та адміністрування як напрям розвитку теорії складних систем у контексті викликів цифрового суспільства. *Державне управління та адміністрування в контексті цифрового суспільства: колективна монографія*. аврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного. Мелітополь, 2020.

УДК 352/354:3.07]:316.472.4

**Омельченко Владислав,**

аспірант

Одеський регіональний інститут державного управління

vladyslav822@gmail.com

ORCID: [orcid.org/0000-0001-9123-7318](https://orcid.org/0000-0001-9123-7318)

(Одеса, Україна)

## **СОЦІАЛЬНІ МЕРЕЖІ В ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ**

В наш час, сучасні концепції менеджменту в умовах цифровізації потребують значної уваги та не виключено, що така зацікавленість

стосується тільки розвитку великого бізнесу в державі, що надасть додаткові фінансові можливості, тому актуальність досліджень в даному напрямку залишатиметься. Слід погодитися, що цифровізація виникла в процесі розвитку та посилення людської комунікації у світі.

Раніше, комунікація проявлялася у взаємозв'язках різних народів, які проводили виробничі, торгово-фінансові, економічні, політичні та ін., функції, що надавало можливість подальшого розвитку.

Сьогодні, як і раніше, комунікація є основним елементом у розвитку світової науки та інформаційних технологій. Але, відрізняється за своїм якісним вираженням, що проявляється в сучасних, засобах та способах проведення комунікації, а це є однією з ознак цифровізації.

На нашу, думку у світі відбулася ротація ресурсних пріоритетів. Раніше, корисні копалини переважали над людськими ресурсами. Потенціал корисних копалин в різних державах було переоцінено, що призводило до великих людських втрат, які гинули на великих видобувних, виробничих підприємствах. Навіть, світові війни виникали за природничі ресурси корисних копалини, які були показником розвитку та могутності держави.

Тому, завдяки людському переосмисленню пріоритетних напрямків свого розвитку, людський потенціал став головним ресурсом, який формує порядок денний у світовому масштабі.

Цифровізацію можуть охарактеризувати такі ознаки: всі види інформаційного наповнення (контенту) переходять з аналогових, фізичних і статичних в цифрові, які одночасно становляться мобільними та персональними, при цьому індивід отримує можливість контролювати свій особистий контент, направляти інформаційні запити, формувати індивідуальну траєкторію інформаційної діяльності.

Останніми змінами яка б окреслила суть цієї ознаки можна вказати Закон «Про внесення змін до Закону України «Про Єдиний державний демографічний реєстр та документи, що

підтверджують громадянство України, посвідчують особу чи її спеціальний статус» № 1368-IX, який парламент ухвалив 30 березня 2021 року [1]. Цей закон закріплює на законодавчому рівні визначення е-паспорта та е-паспорта для виїзду за кордон і прирівнює їх до фізичних аналогів.

Наступна ознака відображає здійснення переходу до простих технологій комунікації, (технологія стає лише засобом інструментом спілкування), головна характеристика засобу й технології – керованість. Данна ознака досить ефективно використовується з початком пандемії Covid-19, яка продемонструвала світу, можливості та необхідність цифровізації. Віддаленість роботи, дистанційне навчання, комунікативні інструменти зв'язку, відео конференції тощо.

Третьою ознакою, можна вказати комунікації, які стають гетерогенними, вертикальна, ієрархічна комунікація втрачає актуальність, це може проявляється у відсутності кордонів, що спричинила глобальна мережа інтернет. Відбувається перехід до мережевої структури комунікації.

Мережеву структуру комунікації, можна представити у формах інститутів громадянського суспільства. В Україні до інститутів громадянського суспільства відносять: громадські організації, релігійні організації, благодійні організації, професійні спілки, об'єднання професійних спілок, творчі спілки, асоціації, організації роботодавців тощо. Окремо, можна вказати політичні партії. Але, це для того аби уявити систему взаємодії без врахування сучасних можливостей інформаційних технологій.

Сама гетерогенність, а отже, (різномірність) пояснюється, тим що цифровізація є процесом постійного вдосконалення і при кожному етапі додавання нових елементів в структуру відбуватиметься зміна в системі взаємозв'язків, що відповідає деякій регенованій властивості, яка створює своє середовище взаємовідносин між учасниками, користувачами.

Як зазначається на створеному сайті Українського інституту майбутнього, який займатиметься науковою діяльністю в сфері

інформатизації, навчанням ІТ спеціалістів та зводитиме всю діяльність держави до цифровізаційного упорядкування, міжнародних взаємовідносин у сфері ІТ, що мають конкретну уяву, як слід сприймати в нашому розумінні цифровізацією.

Отже, під цифровізацією розуміють таке: Цифровізація (з англ. digitalization) – це впровадження цифрових технологій в усі сфери життя: від взаємодії між людьми до промислових виробництв, від предметів побуту до дитячих іграшок, одягу тощо. Це перехід біологічних та фізичних систем у кібербіологічні та кіберфізичні (об'єднання фізичних та обчислювальних компонентів). Перехід діяльності з реального світу у світ віртуальний (онлайн). Цифровізація – це насичення фізичного світу електронно-цифровими пристроями, засобами, системами та налагодження електронно-комунікаційної взаємодії між ними [2].

На нашу думку, цифровізація є певним перехідним етапом в житті нашої держави, яка покликана створювати нові комунікативні канали зв'язку. Цифровізацією можна вважати соціальні мережі які фактично дублюють взаємозв'язки та інтереси інститутів громадянського суспільства з органами публічної влади, що значно спрощує обмін інформацією та економить час та сили.

Так, сталося, що соціальні мережі стали невід'ємною частиною повсякденного життя кожного громадянина. Ми вважаємо, що соціальні мережі на сьогодні це аналітичний та статистичний, інструмент для органів публічної влади. Який надасть можливість отримувати достовірні данні (контенту), від оператора соціальної мережі про свою діяльність, або про реакцію суспільства на відповідні рішення, що надасть можливість в подальшому прогнозувати певні етапи можливих змін або передбачувати та моделювати поведінку громадськості, перед впровадженням певних змін.

Зміни, відбуватимуться постійно оскільки трансформація громадянського суспільства реагуватиме відповідним змінам цифровізації суспільства, бо цифровізація покликана спростити виробничі процеси, якими займаються люди. Тому, сьогодні науковому співтовариству необхідно приділяти увагу цифровізації,

а саме використання можливостей соціальних мереж та розробити моделі взаємозв'язку операторів соціальних мереж з органами публічної влади. Органам публічної влади необхідно встановити вектор розвитку, який повинен відповідати нормативно-правовому забезпеченню. Таким чином, ми отримуємо систему ефектної взаємодії органів публічної влади з інститутами громадянського суспільства, а така взаємодія допоможе сформувати ефективний менеджмент, який відповідатиме вимогам часу.

### **Список використаних джерел**

1. Закон України Про внесення змін до Закону України «Про Єдиний державний демографічний реєстр та документи, що підтверджують громадянство України, посвідчують особу чи її спеціальний статус»  
URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1368-IX#Text>
2. Україна 2030Е – Країна з розвинутою цифровою економікою Резюме.  
URL: <https://strategy.uifuture.org/kraina-z-rozvinutoyu-cifrovoyu-ekonomikoyu.html#6-2-2>

УДК 351.777:349.6](477)

**Пересада Вікторія,**

аспірантка,

Навчально-науковий виробничий центр

Національний університет цивільного захисту України

[dombrovskasv@gmail.com](mailto:dombrovskasv@gmail.com)

(Харків, Україна)

## **ПРАВОВІ МЕХАНІЗМИ ФОРМУВАННЯ ЕКОЛОГІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ДЕРЖАВИ**

В Україні надзвичайно актуальним стає питання вдосконалення політики екологічної безпеки. Оскільки національна безпека є динамічним засобом досягнення та підтримання балансу між реальними й потенційними загрозами, то постійно

змінюються підходи до її впровадження та цілей. Реалізація політики екологічної безпеки в сучасних умовах потребує стратегічного бачення й зумовлює зростання ролі міжнародної спільноти в забезпеченні цієї безпеки в світі та її впливу на національну екологічну безпеку окремих країн.

Для вдосконалення шляхів політики екологічної безпеки в сучасних умовах необхідно подолати серйозні проблеми, які породжують підвищення екологічної небезпеки для здоров'я й життя людей у різних регіонах України внаслідок техногенної діяльності, небезпечних природних процесів і воєнного конфлікту на сході України.

У контексті інтеграції України в європейський простір і посилення глобалізаційних процесів відбувається прискорення приведення нормативно-правової бази з питань охорони навколишнього середовища у відповідність до законодавства Європейського Союзу. Адаптація положень українського законодавства до норм міжнародного права та Європейського Союзу є важливою складовою в реалізації державної екологічної політики та її інтеграції в інші сектори державної політики. Так, в Угоді про Асоціацію між Україною, Європейським Союзом (ЄС) і Європейським співтовариством з атомної енергії серед іншого зазначено, що її сторони розвиватимуть і зміцнюватимуть співробітництво з питань охорони довкілля, а також сприятимуть реалізації цілей сталого розвитку й «зеленої» економіки. Україна та країни ЄС провадитимуть спільну дослідницьку діяльність й обмінюватимуться досвідом та інформацією про екологічну ситуацію й нові технології тощо; узгоджуватимуть подолання наслідків стихійних лих, катастроф та інших надзвичайних ситуацій, здійснюватимуть спільну діяльність на європейському та міжнародному рівні у відповідності до багатосторонніх угод у сфері охорони навколишнього природного середовища. Пріоритетними напрямками співробітництва у галузі охорони довкілля між Україною та ЄС визнано вирішення завдань розвитку галузевих стратегій покращення якості повітря, води й управління водними ресурсами та

відходами, зниження промислового забруднення та кількості промислових аварій, запровадження адміністративної відповідальності, фінансові стратегії залучення інвестицій в інфраструктуру й технології, а також розвиток та імплементація політики з питань зміни клімату [1].

У дослідженні Міжнародної благодійної організації «Екологія – Право – Людина» (ЕПЛ) зазначено, що від обстрілів артилерії сталося загоряння кількох екологічно небезпечних виробництв Авдіївського та Ясинівського коксохімічного заводів, Лисичанського нафтопереробного та Краматорського верстатобудівного заводу, «Точмашу» та «Стиролу». Через аварійні відключення електроенергії в атмосферне повітря було викинуто значний об'єм небезпечних речовин, забруднено ґрунт і повітря хімічними речовинами як результат застосування різних видів зброї та горіння хімічних речовин; пошкоджено значні площі земельних ресурсів, родючого шару ґрунту й рослинного покриву, а також природно-заповідних територій; затоплено шахти, пошкоджено та знеструмлено очисні споруди, через що скид промислових і побутових вод здійснювався без очистки, пошкоджено каналізаційні мережі, зруйновано транспортні магістралі та інфраструктуру з обслуговування населення щодо збору й утилізації відходів.

Однак найактуальнішими проблемами з тих, які реально вирішити, є насамперед те, що в Україні не існує економічних стимулів упровадження нових екологічних технологій та залишається низьким рівень застосування інноваційних, ресурсозберігаючих і природоохоронних технологій, включно з технологіями переробки, утилізації та знищення відходів. Накопичення відходів стало фактором забруднення довкілля, тому обмеження обсягів утворення відходів, екологічно безпечне видалення й послідовне зменшення їх накопичень стає пріоритетним завданням стратегії екологічної безпеки.

Питання поводження з радіоактивними відходами сьогодні в Україні вирішується відповідно до Закону України «Про Загальнодержавну цільову екологічну програму поводження з радіоак-



тивними відходами», що передбачає діяльність за такими напрямками:

- поводження з радіоактивними відходами на майданчиках підприємств, на яких вони утворюються;
- поводження з радіоактивними відходами на спеціалізованих підприємствах по поводженню з радіоактивними відходами до моменту їх захоронення;

- захоронення радіоактивних відходів.

Поводження з радіоактивними відходами передбачає:

- проведення характеристикації, класифікації та прогнозування утворення;

- збирання;

- попередню обробку, переробку та кондиціонування;

- перевезення;

- тимчасове зберігання;

- забезпечення виробників радіоактивних відходів та спеціалізованих підприємств необхідною кількістю відповідних контейнерів;

- здійснення заходів з мінімізації обсягів утворення;

- ведення обліку та контроль за утворенням [2].

Для залучення додаткових ресурсів, необхідних для утилізації запасів озброєнь, військової техніки, боеприпасів і рідкого ракетного палива, Україна звертається за допомогою до міжнародних організацій – НАТО, ЄС, ОБОЄ та інших, оскільки обмеження асигнувань на заходи безпеки в нашій державі в умовах кризи підвищує рівень ризику виникнення аварій з екологічними наслідками.

Аварії та пов'язана з ними проблема погіршення екологічної безпеки зумовлюються низьким рівнем безпеки виробництва, некваліфікованою підготовкою кадрів, застарілими технологіями тощо.

Проте довгострокові тенденції погіршення екологічних параметрів навколишнього середовища, послаблення стійкості його функціонування та збільшення ризиків виникнення надзвичайних ситуацій природного характеру як у країні в цілому,

так і в окремих її регіонах засвідчують наявність серйозних проблем у сфері реалізації державної екологічної політики та її нормативно-правового регулювання. Це стає фактором обмеження соціально-економічного розвитку суспільства.

Удосконалення системи забезпечення екологічної безпеки, існуючої в Україні, має стати одним із пріоритетних напрямів державної політики в умовах трансформаційних процесів в економіці та державному управлінні на сучасному етапі розвитку держави. Головним завданням є мінімізація рівня антропогенного впливу на довкілля, технічне переоснащення підприємств, упровадження нових технологій, зміна екологічної свідомості суспільства й формування нового екологічного мислення [3].

#### **Список використаних джерел**

1. Єгоров Ю. В. Теоретико-методологічні засади аналізу екологічної безпеки в контексті державного управління [Електронний ресурс] / Ю. В. Єгоров // Науковий вісник Академії муніципального управління. – 2010. – Вип. 1. – С. 186–195. – (Серія: Управління). – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvamu\\_upravl\\_2010\\_1\\_26](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvamu_upravl_2010_1_26) (дата звернення: 24.05.18).
2. Збірник нормативно-правових актів з питань надзвичайних ситуацій техногенного характеру/ зад заг. ред. Міністра МНС України В. В. Дурдинця. Київ : Агентство «Чорнобильінформ», 2001. – 532 с.
3. Карташов Є. Г. Сутність та індикатори реалізації державної політики екологічної безпеки. Інвестиції: практика та досвід. 2016. № 9. С. 72–75.

УДК:351.86:[352.07:355.2]

**Петухов Олександр,**

магістрант другого курсу спеціальності  
«Публічне управління та адміністрування» гр. 8.2810-3з  
alexpolk1974@gmail.com

**Ажажа Марина,**

доктор наук з державного управління, професор  
Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю.М. Потебні  
Запорізького національного університету  
azazmarina17@gmail.com;  
<https://orcid.org/0000-0001-6067-3926>  
(Запоріжжя, Україна)

## **РОЗРОБКА ЗАХОДІВ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ ВІЙСЬКОВИХ КОМІСАРІАТІВ В СУЧАСНИХ УМОВАХ**

В сучасних умовах реформування військових комісаріатів особливого значення набувають питання розробки заходів державного управління, які дозволять підвищити ефективність виконання військово-професійних завдань у Збройних Силах (ЗС). Новітнім процесам, механізмам їх реалізації у сучасній військовій науці на законодавчому рівні зроблено чимало, проте більшість публікацій присвячено кадровій політиці, кадровому управлінню стосовно комерційних структур, що не може цілком відповідати вимогам та потребам Збройних Сил України (ЗСУ) зважаючи на їх провідну роль, а саме: забезпечення надійного захисту та гарантування національної безпеки від зовнішніх загроз.

З-поміж вітчизняних науковців, які вивчають питання державного управління у сфері національної безпеки, кадрової політики, кадрового менеджменту, ефективності використання кадрового потенціалу в ЗСУ варто виділити наукові розвідки О. Устименка, О. Ковалья, О. Поліщука, В. Хижняка, М. Шевченка та ін. Так, наприклад, у статті «Удосконалення кадрової політики в Збройних Силах України» автор зазначає, що «основними

складниками системи управління персоналом є: система планування кадрових ресурсів (визначення потреб у кадровому складі); система управління кар'єрою військовослужбовців (оцінка персоналу, кадровий резерв, підготовка, ротація); органи управління кадровим забезпеченням (організаційна структура, завдання, функції, підготовка); інформаційно-аналітична система прийняття кадрових рішень (облік особового складу, варіанти управлінських рішень)» [3, с. 169–170] тощо.

Виходячи з наведеної нами постановки проблеми у загальному вигляді ми ставимо за мету на підставі аналізу основних видів діяльності органів військового управління (ВУ) у сфері кадрової політики розробити заходи державного управління на тлі реформування військових комісаріатів. Зазначена мета передбачає виконання таких завдань: аналіз основних видів діяльності (ВУ); розробку заходів державного управління на тлі реформування військових комісаріатів.

Військове управління – державна виконавчо-розпорядча діяльність, яка здійснюється у відповідності з чинним законодавством, військовими органами для практичного виконання завдань, організації їхнього повсякденного життя, побуту та діяльності. Особливості ВУ: централізація; повна єдиначальність; підвищена юридична відповідальність за неналежне виконання обов'язків.

Органи, які здійснюють керівництво військовими формуваннями: центральні органи державного керівництва (Верховна Рада, Президент, Кабінет Міністрів, РНБО, Рада Міністрів, АР Крим, облдержадміністрації); органи безпосереднього військового управління (Міністерство оборони, Генеральний штаб, органи управління військових формувань). Формування і проведення воєнної політики, законодавче регулювання питань сфери оборони та військового будівництва здійснюється виключно Верховною Радою України (ст. 4 ЗУ «Про оборону України»).

Служба персоналу – структурний підрозділ органу військового управління, з'єднання, військової частини, військового

навчального закладу, установи або організації (посадова особа, на яку покладені завдання кадрової роботи, де штатом не передбачено відповідного органу або окремої штатної посади), призначений для проведення (реалізації) державної військової кадрової політики та політики з питань проходження державної служби у Збройних Силах України, комплектування Збройних Сил України особовим складом у мирний час, а також військовозобов'язаними в особливий період, забезпечення проходження військової служби (трудової діяльності) громадянами України відповідно до законодавства України [1].

Організаційна структура та чисельність персоналу кадрової служби залежить від специфіки та масштабів діяльності організації і визначається переліком наданих функціональних обов'язків.

КОНЦЕПЦІЮ військової кадрової політики у Збройних Силах України на період до 2020 року (Затвердженої наказом Міністерства оборони України № 342 від 26.06.2017) визначено основні орієнтири вдосконалення нормативно-правової бази, організаційної, наукової, освітньої та інших видів діяльності органів ВУ у сфері військової кадрової політики, а саме:

- створення умов для гарантованого та якісного комплектування Збройних Сил персоналом, спроможним виконувати завдання за призначенням, і його ефективне використання;
- приведення співвідношення посад офіцерського складу за рівнями військової освіти (оперативно-стратегічний, оперативно-тактичний та тактичний) у відповідність до перспективної моделі Збройних Сил;
- зменшення майже в два рази в органах ВУ стратегічного та оперативного рівнів, у вищих військових навчальних закладах, наукових установах та військових частинах кількості посад зі штатно-посадовою категорією «полковник» за рахунок зростання в них кількості посад зі штатно-посадовою категорією «майор», «підполковник» та цивільних посад;
- підвищення оперативності та ефективності функціонування служб персоналу органів військового управління;

- удосконалення системи підготовки кадрів, перепідготовки та підвищення кваліфікації всіх категорій персоналу;
- застосовування в повсякденній діяльності служб персоналу Міноборони та Збройних Сил єдиної автоматизованої інформаційно-аналітичної системи обліку та управління персоналом;
- використання в системі управління персоналом сучасних технологій кадрового менеджменту;
- впровадження в кадровій роботі прозорих та добросовісних процедур прийняття кадрових рішень, підвищення відповідальності за прийняття кадрових рішень, створення єдиної автоматизованої системи обліку та управління персоналом.

З урахуванням основних орієнтирів зазначеної Концепції 30 березня Верховною Радою був прийнятий Закон України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо удосконалення окремих питань виконання військового обов'язку та ведення військового обліку». Даним Законом внесено зміни до 38 Законів України та п'яти Кодексів України, що вважається масштабним переглядом оборонного законодавства. Закон тісно пов'язаний з реалізацією інших реформ, зокрема, адміністративно-територіальної реформи, створенням цифрової держави тощо. Безперечно цим Законом передбачено і зміни щодо діяльності військових комісаріатів.

Згідно з чинним законодавством має місце таке визначення: військові комісаріати є місцевими органами військового управління, що забезпечують виконання законодавства з питань військового обов'язку і військової служби, мобілізаційної підготовки та мобілізації в особливий період людських і транспортних ресурсів на відповідній території [4].

Більш детально розглядаючи роль та місце військових комісаріатів слід зазначити, що військові комісаріати, з одного боку, є місцевими органами ВУ та входять до системи Збройних Сил України, а з іншого боку, вони характеризуються як органи виконавчої влади, входять до системи органів виконавчої влади на місцевому (територіальному) рівні [там само]. Таким чином, на

військові комісаріати одночасно поширюється правовий режим як Збройних Сил України, так і органу виконавчої влади.

Задля впровадження нововведень в Україні розпочався експеримент з поступового реформування військкоматів у територіальні центри комплектування та соціальної підтримки (ТЦК та СП). З цією метою було запроваджено пілотний проект на базі двох військкоматів: один обласний (Чернігівський) та один районний (Козелецький), які мали бути переформовані у першу чергу. Результати виявилися позитивними, що дозволило продовжити реорганізацію інших військових комісаріатів. Та попри високу ефективність експерименту, виникла потреба у зміні самих підходів щодо державного управління військовою організацією на місцевому (територіальному) рівні. Дуже показовим у цьому сенсі є неодноразова часткова мобілізація в особливий період, яка проводилася в країні, а саме: у питанні військового обліку військовозобов'язаних (ВОВ). З'ясувалося, що: 1) недостатньо налагоджена робота з органами місцевого самоврядування та територіальними громадами; 2) відсутня єдина автоматизована система обліку військовозобов'язаних; 3) відсутня мотивація у військовослужбовців до проходження військової служби, військовозобов'язаних до призиву на військову службу за контрактом; 4) потребує вдосконалення нормативно-правова база ВОВ тощо.

З урахуванням усіх позитивних надбань та усунення виявлених недоліків пропонується:

- покращити роботу (ТЦК та СП). з місцевими державними адміністраціями, територіальними підрозділами центральних органів виконавчої влади, навчальними закладами, підприємствами різних форм власності;
- вдосконалити автоматизовану систему обліку й управління персоналом;
- створити єдиний державний реєстр військовозобов'язаних;
- підвищити мотивацію військовозобов'язаних до проходження військової служби;

- створити сучасну систему соціального захисту військовослужбовців;
- і нарешті, вдосконалити нормативно-правову базу ВОВ та бронювання військових.

Таким чином, вдосконалення системи державного управління військовою організацією на місцевому (територіальному) рівні дозволить не лише якісно виконувати прямі професійні обов'язки на місцях, а й здійснювати належну оборону держави та гарантувати її безпеку.

### **Список використаних джерел**

1. Доктрина «Об'єднана підтримка персоналу» ВД 2.01.1.021, затверджена Головнокомандувачем Збройних Сил України 01.07.2020.
2. Закон України «Про оборону України».
3. Коваль О. Удосконалення державної кадрової політики в Збройних Силах України. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2017. Вип. 4. С. 163–173.
4. Положення про військові комісаріати : Постанова Кабінету Міністрів України від 03.06.2013 р. № 389 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/389-2013-%D0%BF>.
5. Постанова Кабінету Міністрів України від 07 грудня 2016 р. N 921 Про затвердження Порядку організації та ведення військового обліку призовників і військовозобов'язаних.



УДК 351.82:331.522.4

**Полякова Надія,**  
аспірант,  
Навчально-науковий виробничий центр,  
Національний університет цивільного захисту України  
dombrovskasv@gmail.com  
(Харків, Україна)

## **ПУБЛІЧНЕ РЕГУЛЮВАННЯ РОЗВИТКУ ТРУДОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ**

Публічне регулювання розвитку економіки – найважливіша, життєво необхідніша сфера людської діяльності. Вона дозволяє задовольняти потреби суспільства в матеріальних і духовних благах. В умовах зростання загальносвітової чисельності людей, необхідність зростання добробуту і якості життя її роль зростає ще відчутніше. Публічне регулювання економіки є складною системою, де в першу чергу можна виділити матеріальне виробництво, де виготовляються засоби виробництва і предмети споживання, не менш складна і сама внутрішня структура виробництва. Традиційно прийнято виділяти три види ресурсів: робоча сила; природні ресурси (земельні угіддя, надра з їх копалинами, ліси і води), засоби виробництва. Останнім часом часто виділяється ще і четвертий вид ресурсів – підприємницькі здібності людини. Всі разом вони складають продуктивні сили суспільства. У сучасній науці провідна роль серед них відводиться людському чиннику. В умовах високого рівня конкуренції досягти переваги за рахунок тільки засобів виробництва неможливо, а орієнтація виключно на виробництво сировини взагалі є ознакою відсталого економіки, вирішальну роль грають високотехнологічні інноваційні галузі, інформаційна сфера. Проте, якісний розвиток економіки можливий лише за наявності робочої сили високого рівня кваліфікації

і ділової активності. Успіх компанії, а також і цілих держав все більше залежить від людей, які управляють виробництвом. Саме від компетентності і оперативності ухвалення управлінських рішень менеджерами залежить успішність діяльності організацій. Нині у ряді галузей економіки при ухваленні рішень відлік часу йде на секунди, а в умовах жорсткої конкуренції досить вчинити одну неправильну дію, щоб підприємство безповоротно збанкрутіло [1].

Нині в державноуправлінській науці для характеристики людського чинника використовується ціла система понять. Це такі поняття як робоча сила, людський капітал, трудові ресурси, кадровий потенціал, персонал. Так під робочою силою прийнято розуміти сукупність фізичних і духовних здібностей людини, використовуваних їм в праці. Це найбільш поширена категорія, вона є основою визначення багатьох понять в соціально-трудої сфері, особливо таких, як праця, персонал, соціально-трудої стосунки. Останнім часом в системі цих понять особливе місце починає займати поняття – трудові ресурси. Для характеристики його змісту прийнято застосовувати різні категорії.

У сучасній науці для характеристики трудових ресурсів використовується і поняття економічно активного населення. Під ним прийнято розуміти населення країни, яке має або бажає і потенційно може мати самостійне джерело засобів існування. За методологією Міжнародної організації праці в цю категорію включають людей у віці від 10 до 72 років зайнятих і підприємців (активно трудящі); безробітних, що шукають роботу.

Організація об'єднаних націй включає в цю категорію:

- 1) підприємців;
- 2) людей, працюючих по найму;
- 3) осіб, що не мають в даний момент роботи, але охочих отримати її (до цієї категорії не відносять учнів і утриманців) [2].

Особливість цього показника полягає в тому, що він залежить від самовизначення людини. Так, деякі групи громадян можуть бути віднесені до економічно активного населення лише част-

ково, наприклад, студенти денних відділень навчальних закладів або пенсіонери належать до цієї категорії не повністю, а залежно від того, чи є у громадянина потреба в роботі, готовність приступити до роботи і чи шукають вони роботу.

Сучасна ринкова економіка фактично заснована на принципі обміну благами. Люди роблять товари і послуги на продаж, щоб в подальшому мати можливість на виручені засоби придбати блага для власного споживання. Проте існує така категорія людей, як наприклад, домогосподарки, працівники натурального господарства. Вони не роблять чого-небудь на продаж, але при цьому за рахунок своєї роботи задовольняють власні потреби, тим самим знижуючи попит на вироблені кимось блага, як би заміщаючи їх власною працею. Тому цілком можливо ділити трудову діяльність людей на два види:

1. Активна трудова діяльність – процес створення благ для їх подальшого продажу, обміну на інші блага для власного споживання.

2. Пасивна трудова діяльність – процес створення благ для власного споживання. По суті своїй є прикладом натурального і домашнього господарства.

Всесвітній банк не відносить осіб, зайнятих неоплачуваною працею до трудових ресурсів. Проте ця категорія людей за рахунок власної діяльності збільшує ресурси праці для товарного виробництва. Самостійно зробивши що-небудь, вони усувають необхідність в купівлі цього продукту на стороні, тобто скорочують сукупний попит на цю величину, що і призводить до висновку про те, що вони теж займаються трудовою діяльністю, будучи складовою частиною трудових ресурсів.

У системі працездатного населення слід виділяти і таку групу людей, як безробітні, незалежно від того шукають вони роботу або ні. Безробітні – це частина трудових ресурсів, люди, які по яким то причинам не мають можливості реалізувати свій трудовий потенціал, не мають роботи, шукають її і готові до неї приступити, можуть не знаходити.

Проведений аналіз підходів до проблеми змісту і ролі людського чинника і трудових ресурсів дозволяє зробити висновок, що це досить складні категорії, вони усі мають особливий соціально економічний зміст, тісно взаємозв'язані, створюють певну систему соціально-трудова стосунків.

Як облікова категорія трудові ресурси є сукупністю людей, що проживають на конкретній території, їх чисельність постійно змінюється за рахунок народжуваності і смертності. Поза сумнівом, ця категорія повинна широко використовуватися в практиці прогнозування і планування відтворення населення, його використання для нарощування людських ресурсів. Строгий статистичний облік трудових ресурсів (разом з ресурсами природними, матеріальними і фінансовими) є одним з інструментів публічного регулювання ринкової економіки. Віковий аналіз населення, відбиваючий процес відтворення населення, потрібний і при розробці економічної і соціальної політики. Суспільству треба знати скільки є осіб молодше за працездатний вік, скільки людей в працездатному віці, скільки осіб старше за працездатний вік. У статистичних збірках часто використовується двохгрупова класифікація населення : люди працездатного віку і старше за працездатний.

Виділені підходи до характеристики поняття трудові ресурси характерні переважно для їх інституціонального трактування. Як видно з цих визначень поняття трудових ресурсів їх загальні риси спостерігаються в тому, що до них відносять людей з наявними у них навичками, уміннями і здатністю до праці в певному віці.

До трудових ресурсів зазвичай відносять людей, які здійснюють трудову діяльність виключно на добровільній основі. У суспільстві практично завжди існують люди, які в силу своїх здібностей могли б займатися трудовою діяльністю, але з яких-небудь причин не роблять цього. Звичайно це причини економічного, мотиваційного релігійного, національного, психологічного плану. Тому доцільно виділяти не лише економічно активне населення, але і категорію потенційних трудових ресурсів [3].

Потенційні трудові ресурси – це усе люди, здатні за рахунок наявних у них фізичних і розумових даних займатися трудовою діяльністю, які не здійснюють роботу в силу яких-небудь причин. До потенційних трудових ресурсів слід відносити тих осіб, хто потенційно здатний приступити до роботи при збігу ряду умов. До цієї категорії можна відносити не лише повністю готових до праці, але не працюючих, але і людей з обмеженими можливостями – інвалідів. Незважаючи на ряд проблем, при створенні умов для реалізації здібностей і ефективної системи реабілітації ця група людей також може вести досить ефективну трудову діяльність.

#### **Список використаних джерел**

1. Курисько І. В. Механізми державного управління трудовим потенціалом закладів вищої освіти. Державне управління у сфері цивільного захисту: наука, освіта, практика : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції, за заг. ред. В. П. Садкового. Харків : Вид-во НУЦЗУ, 2018. С. 29–31.
2. Мельниченко О. А. Теоретичні засади регуляторного впливу держави на трудову міграцію. Публічне управління: теорія та практика: зб. наук. пр. Харків: *Вид-во ДокНаукДержУпр*, 2010. № 2. С. 125–130.
3. Тарасенко К. М., Репешко А. С. Демографічна криза як фактор економічної безпеки України. Сучасні наукові дослідження на шляху до вдосконалення економічного потенціалу країни: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. Дніпро : *Перспектива*, 2018. С. 61–63.

УДК 351

**Семенова Світлана,**

магістрантка другого року спеціальності  
«Публічне управління та адміністрування» гр. 8.2810-4з

**Ажажа Марина,**

доктор наук з державного управління,  
доцент, професор кафедри менеджменту організацій

та управління проектами

Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю.М. Потебні

Запорізького національного університету

azazmarina17@gmail.com

<https://orcid.org/0000-0001-6067-3926>

(Запоріжжя, Україна)

## **ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ**

Еволюція державного управління в європейських країнах відображає демократичний шлях розвитку політико-правової організації суспільства на основі принципу верховенства права, поваги прав і свобод громадянина. Принципова відмінність правових систем європейських країн полягає в прагненні до задоволення публічного інтересу – своєрідного необхідного балансу між приватно та публічно-правовими інтересами суб'єктів права. Відповідно, орієнтація на захист прав і свобод людини, забезпечення дотримання й реалізації її прав, свобод та законних інтересів виступає одним з основних критеріїв розмежування з правовою пострадянською системою, де людина вважалася керованим об'єктом, чії права та інтереси отримували, переважною мірою, декларативне закріплення.

Важливо акцентувати увагу і на принципових відмінностях у підходах до розуміння терміна «державне управління» в європейських та радянській правових доктринах. Як відомо, в останній його зміст зазвичай зводився до розпорядчо-виконавчої діяльності органів виконавчої влади (тобто до державного управління у так

званому «вузькому» значенні). Натомість європейським принципам державотворення відповідає широке тлумачення поняття «державне управління».

Виходячи з широкого доктринального тлумачення поняття «державне управління» [1] розглядатиметься як система органів державного управління в європейських державах з урахуванням традиційного поділу державної влади на законодавчу, виконавчу та судову гілки. Також аналізуватиметься особливості розподілу повноважень між органами державного управління з урахуванням форми правління, форми державного устрою та політичного режиму, що притаманні окремій європейській державі [2].

Досвід держав-кандидатів у члени ЄС свідчить, що уникнути реформ неможливо. Потреба в реформах зумовлена трьома об'єктивними чинниками, які сьогодні не може проігнорувати жодна європейська держава. Це: 1) глобалізація та європеїзація; 2) демократизація суспільного життя; 3) ринкова економіка. Неспроможність адаптуватися до існування в умовах сучасного світу породжує багато проблем, зменшує конкурентоспроможність держави, погіршує рівень життя, призводить до частой зміни влади тощо.

Відповідно досвід держав-кандидатів, адміністративна реформа є первинною для проведення всіх інших реформ: правової, судової, адміністративно-територіальної, фінансової, банківської, податкової, пенсійної, охорони здоров'я, соціального страхування та ін. Виконання Копенгагенських критеріїв – політичного, економічного та «членського» виявилось неможливим, поки їх не було доповнено Мадридським (інституційним) критерієм. Інакше кажучи, в країнах колишнього соціалістичного табору, де панували авторитаризм і планова економіка, утвердження ринкових відносин, демократизація суспільного життя, успішне проведення реформ в економічній, соціальній, політичній та інших сферах можливо тільки за наявності потужної, модернізованої системи управління – адміністрації, здатної відповідати сучасним викликам.

У процесі підготовки до членства, напередодні розширення на Схід у дискурсі щодо адміністративних реформ у країнах ЦСЄ переважають дві теми: інституційний розвиток (institution building) та розвиток (нарощування) адміністративної спроможності (administrative capacity building). Узагальнення досвіду реформування у країнах ЦСЄ протягом 1990-х рр. визначає три складові інституційних реформ:

- інституції (установи, структури, організації);
- процеси («правила гри», норми, процедури);
- люди (кадри, персонал, державні службовці, виконавці тощо).

Це три взаємозалежних і пов'язаних між собою компоненти системи державного управління, що мають забезпечити її належне функціонування. Ефективність публічного адміністрування залежить від дієвості та ефективності установ, що її утворюють; від виваженого розподілу повноважень між ними; від наявності і сталості механізмів забезпечення їхньої співпраці. Ефективність функціонування установи забезпечується сукупністю норм, що регулюють її діяльність, та належним виконанням цих норм людьми, які забезпечують функціонування установи.

До інституцій належать не тільки державні установи, але й політичні партії, преса, організації громадянського суспільства – тобто всі гравці, що беруть участь у суспільних процесах, здійснюють або впливають на реалізацію державних функцій, залучаються до процесів прийняття державних рішень.

Об'єктом реформування при проведенні інституційних реформ стають усі три компоненти: адже процедури і процеси не існують окремо від інституцій, а дієздатність і ефективність системи державного управління в цілому залежить від кадрового забезпечення інституцій, менеджерів і виконавців процесів, правил і процедур.

Серед рекомендацій, наданих європейськими експертами, які проводили оцінювання, є такі:



Замість того, щоб займатися грандіозними реформами, які напевно не будуть реалізовані на практиці..., ми рекомендуємо українській владі політику «радикальної стриманості», тобто стриманості у відмові від грандіозних реформ та радикальності у запровадженні стратегії помірною реформування; це вимагатиме зміни поведінки як прибічників реформ, так і донорів. Наголос треба зробити на незначних покращеннях, яких слід домагатися поступово і завершувати практичною реалізацією [3, с. 12].

Як свідчить досвід країн, що успішно завершили реформування системи державного управління, наявність інституцій ще не гарантує їх дієздатності. Важливим компонентом реформування є запровадження процесів, внутрішніх правил і процедур, які забезпечують ефективне функціонування кожної окремої інституції, та удосконалення процесів і механізмів співпраці між ними. Третім компонентом, що має вирішальне значення для підвищення дієздатності системи державного управління, є людський ресурс. Від державних службовців, їхньої компетентності і кваліфікації, підтримки чи опору реформам і змінам врешті-решт залежить поступ європейської інтеграції.

Європейський досвід вчить не ігнорувати реформи на організаційному рівні: досвід вдалих реформ на рівні окремої установи може бути поширений і застосований у секторі загалом. Разом з тим зрозуміло, що без масштабних системних реформ, спрямованих на зміни в системі владних відносин, переосмислення та перерозподіл їх функцій і компетенцій, зміну ролі і завдань у процесах життєдіяльності суспільства, справжній прогрес неможливий. Три напрями реформування (інституції, процеси, люди), визначених під час інституційних реформ у країнах ЦСЄ, можуть стати орієнтирами для поетапного реформування системи державного управління України.

### **Список використаних джерел**

1. Державне управління: проблеми адміністративно-правової теорії та практики / за заг. ред. В. Б. Авер'янова. Київ: *Факт*, 2003. С. 15.

2. Зарубіжний досвід державного управління: доцільність і можливості застосування в Україні: наук. розробка / авт. кол. : І. А. Грицяк, Л. А. Шереметьєва, К. К. Баранцева та ін. Київ : НАДУ, 2012. 56 с.
3. УКРАЇНА: Оцінювання системи врядування. Березень 2006 року. Київ : Центр сприяння інституц. розвитку держ. служби, 2007.
4. Публічне управління та адміністрування в умовах інформаційного суспільства: вітчизняний і зарубіжний досвід: монографія / За заг. ред. Сергія Чернова, Валентини Воронкової, Віктора Банаха, Олександра Сосніна, Пранаса Жукаускаса, Йоліти Ввайнхардт, Регіни Андрюкайтене; Запоріж. держ. інж. акад. Запоріжжя: ЗДІА, 2017, 602 с.

УДК 316.3-047.64(477)(045)

**Скворець Володимир,**  
доктор філософських наук, доцент,  
завідувач кафедри соціології  
Запорізький національний університет  
skvoretz.v.o@gmail.com  
(Запоріжжя, Україна)

## **ДОЛЕАНАЛІТИКА ЯК НАПРЯМ НАУКОВОГО ДОСЛІДЖЕННЯ СОЦІАЛЬНОГО УПРАВЛІННЯ**

Пострадянська Україна пройшла тридцятирічний шлях соціальних трансформацій, що характеризується суперечливими змінами в житті громадян і всього суспільства. Головний підсумок пройденого шляху полягає в тому, що правлячому класу так і не вдалося зберегти єдність і цілісність українського суспільства. Весь пострадянський період в ньому домінували не ті процеси, які зміцнюють соціоісторичний організм України, а ті, які його послаблюють. У пострадянській Україні розгорнулися потужні соціальні процеси, що зумовили деградацію суспільства, зокрема, депопуляція – скорочення населення України, деіндустріалізація економіки, масова маргіналізація населення, архаїзація життя жителів

села, поширення масової бідності населення, скорочення середнього класу як соціальної опори держави. Такі гострі події як соціально-політичні потрясіння 1993–1994 рр., Помаранчевий майдан 2004 року, Євромайдан 2013–2014 рр. мали серйозні соціально-економічні та культурні наслідки, але так і не привели до створення ефективної моделі соціального управління. Українські науковці від формаційного підходу в дослідженні суспільства відмовилися ще на зорі незалежності України, але не змогли навчити правлячий клас розуміти суспільство та управляти ним за цивілізаційним підходом. Для того, щоб цивілізаційний підхід у дослідженні суспільства був плідним, чималий внесок в інтелектуальну культуру України зробили такі видатні науковці як О. Білорус, В. Воловик, С. Кримський, Ю. Павленко, М. Павловський, Ю. Пахомов та ін., але правлячий клас України проігнорував їхню творчість. Вплив доленосних суспільно-політичних проєктів на створення моделі соціального управління залишається проблемою, що потребує системного дослідження.

Мета статті полягає в обґрунтуванні долеаналітики як напряму соціального знання про реалізацію проєктів державного будівництва.

Поштовхом до дослідження долеаналітики суспільств і держав став мій інтерес до Сингапуру – держави, яка отримала незалежність у 1965 р. і під керівництвом незмінного протягом трьох десятиліть прем'єр-міністра Лі Куан Ю пройшла шлях із третього світу в перший [1]. Досягнення цієї держави в економічному, соціальному і технологічному розвитку незаперечні і вона стала взірцем для дуже багатьох країн світу. І тому мене несподівано вразила поява книги К. Махбубані «Чи виживе Сингапур?» [2]. Книга присвячена осмисленню тих загроз, що здатні привести не лише до втрати досягнутих вершин, але й до загибелі держави. Такий підхід, що забезпечує рефлексію діалектики досягнень і втрат, злетів і падінь, спроможний створити систему соціального управління здатну не лише до виживання суспільства, але й до його адаптації до нових викликів. Лі Куан Ю реалізував проєкт створення

сучасної сингапурської нації, а К. Махбубані актуалізує проблему доленосного характеру – внесення у рух суспільства коректив, що зумовлені появою нових викликів і загроз.

Поняття доля є незвичним для науки, але містить важливий евристичний потенціал. Доля розглядається як одне з найдавніших і універсальних понять соціальної філософії, яке характеризує культурно-регіональні відмінності світогляду, культури і культурних традицій. За змістом доля – це сукупність подій життя, що оцінюється в позитивному або в негативному значенні, але в ширшому плані – загальна лінія і результат життя. Попри те, що раціоналісти і сцієнтисти вважають долю міфологічним утворенням, вдумливі мислителі не відкидають це поняття [3, с. 113]. Розуміння долі як загальної лінії і результату життя, що складаються із сукупності подій, дає підстави розглядати смисли цих подій у контексті реалізації певних проектів і програм. Ця обставина дає підстави використовувати поняття доля не лише щодо людини, але й щодо соціальних груп, спільнот, народів, суспільств, держав і, навіть, цивілізацій.

Серед послідовників цивілізаційного підходу виявляється чимало вчених, які вивчають історію суспільств і держав як реалізацію суспільно-політичних проектів. С. Кара-Мурза стверджує, що радянське суспільство виникло як результат реалізації більшовиками радянського проекту, вибір якого був зроблений селянськими масами в ході боротьби основних політичних сил, які в 1917 р запропонували два шляхи виходу зруйнованої країни з кризи. Це були два проекти – Лютий і Жовтень. З лютого по жовтень Росія пережила єдиний у своєму роді досвід, коли в країні одночасно і без взаємного насилля виникло два типи державності – буржуазний Тимчасовий уряд і Ради. Вони означали два різних шляхи, різних життєустрої. І люди протягом досить довгого часу могли порівнювати обидва типи. Через сім місяців верх взяли ті, хто пішов дорогою Жовтня та радянського ладу [4, с. 124]. Головні причини поразки проекту Лютий полягали в незрілості тих сил, що формували Тимчасовий уряд, адже «його натхненники були

західниками, їх ідеалом була буржуазна республіка з опорою на громадянське суспільство і ринкову економіку – на те, чого в Росії реально ще не було» [4, с. 147]. Ради робітничих, селянських, солдатських та інших депутатів представляли собою новий тип держави. На рівні держави це був новий тип, але на рівні самоврядування це був саме традиційний тип, характерний для аграрної цивілізації, – тип військової, ремісничої і селянської демократії доіндустріального суспільства. Радянський режим був режимом селянських Рад [4, с. 163]. Отже, радянський устрій став результатом боротьби суспільно-політичних сил за реалізацію своїх проєктів майбутнього устрою.

В іншій книзі зроблено спробу «описати основні риси антирадянського проєкту – системи поглядів, понять, логіки і стилю того культурного і політичного руху, який став головною дійовою особою перебудови і реформи. Цей проєкт зародився разом з радянським проєктом, як його заперечення, як неприйняття найголовніших принципів життєустрою, що склався в СРСР. Прийшовши до влади, носії антирадянського світовідчуття реалізували свій проєкт в руйнуванні найважливіших засад життя народу. Потенціал творчості і будівництва виявився в ньому нікчемним» [5, с. 4]. Радянський життєустрій склався під впливом конкретних природних та історичних обставин, виходячи з яких покоління, які створили радянський лад, визначили головний критерій вибору – скорочення страждань. В антирадянському проєкті альтернативним критерієм вибору життєустрою було збільшення насолод. В ході перебудови її ідеологи переконали політично активну частину суспільства змінити головний критерій вибору життєустрою – піти шляхом збільшення насолод, знехтувати небезпекою масових страждань [5, с. 281–282]. Отже, боротьба прихильників антирадянського проєкту проти радянського велася не військовими методами, а інформаційно-психологічними, але привела до руйнування радянського ладу.

Проблема збереження суспільств, держав і цивілізацій відображена у творах О. Шпенглера («Занепад Європи»), де поставлено

питання про загрози від занепаду європейської культури, П. Б'юкенена («Смерть Заходу»), який стверджує, що Америка з 1970 по 2000 р. пройшла соціальну і культурну революцію, яка привела її на шлях соціальної та культурної деградації. Вчені розробили низку теорій походження держави, але майже ніхто не займається розробкою системної теорії загибелі держав. Роль соціально-гуманітарних технологій, які руйнують суспільство, описали І. Фроянов («Погружение в бездну»), А. Зінов'єв («Несостоявшийся проект») та ін. Без знання технологій, які руйнують суспільство, неможливо запобігти його деградації та загибелі.

Назва знання, що умовно позначає теорії загибелі суспільств і держав, звучить песимістично, але в дійсності таке знання є надзвичайно важливим, оскільки рішення, прийняті з опорою на це знання можуть мати доленосний характер. Вихід бачиться в тому, щоб новому напрямку соціально-гуманітарного знання, яке вивчає як фактори, що впливають на зміцнення і піднесення держав, так і загрози та ризики, що ведуть до загибелі народів і держав, дати назву «Долеаналітика суспільств, народів і держав». Цей напрям матиме характер комплексного міждисциплінарного знання, яке спирається на методологічний інструментарій суспільно-гуманітарних наук. Об'єктом наукового дослідження долеаналітики суспільств, народів і держав слід вважати трансформацію суспільств і держав у часі і просторі в ході історичного процесу. Предметом наукового дослідження долеаналітики суспільств, народів і держав має бути вивчення як чинників, які визначають появу, розвиток, зміцнення та збереження суспільств і держав, так і чинників, які ведуть до їх руйнування.

В ХХІ ст. гостра необхідність розвитку долеаналітики суспільств, народів і держав зумовлена кардинальною зміною ресурсного потенціалу, від якого залежить успіх проектів державного будівництва (наприклад, Сингапур). Про це застерігають аналітики: «Сучасний світ став полем конкуренції не тільки економічних, політичних або соціальних систем, але також ідей,

смислів і концепцій. Останні часто не мають прямого відношення до науки в тому вигляді, в якому ми звикли мати з нею справу: наукове знання зараз фрагментується, а люди готові сприймати радше узагальнення і концепти, без роздуму над причинно-наслідковими зв'язками явищ (кліпова свідомість). На думку ряду аналітиків, в даний час можна говорити про глобальний інтелектуальний переділ світу з жорсткою конкурентною боротьбою окремих держав за переважне володіння інтелектуальними ресурсами, в першу чергу – високообдарованими людьми, потенційними носіями нового знання» [6, с. 7].

Отже, короткий огляд моделей реалізації проектів державного будівництва засвідчує в діях суспільно-політичних сил використання як конструктивних, так і деструктивних технологій, що зумовлюють доленосний характер впливу на життя суспільства. Розвиток долеаналітики суспільств, народів і держав постає як передумова створення ефективної моделі соціального управління в Україні.

### **Список використаних джерел**

1. Лі Куан Ю. Из третьего світу в перший. Історія Сингапуру: 1965–2000. Пер. з англ. Є. Сагайдака. Київ : *Видавнича група КМ-Букс*, 2016. 760 с.
2. Махбубані К. Чи виживе Сингапур? Як місто-державу готується до нових викликів / пер з англ. Анна Марховська. Київ : *Наш формат*, 2021. 272 с.
3. Петрушенко В. Доля / Філософія: терміни і поняття: Навчальний енциклопедичний словник / Під ред. В.Л. Петрушенка. Львів: *«Новий Світ-2000»*, 2020. С. 113.
4. Кара-Мурза С. Г. Советская цивилизация. От начала до Великой победы. Харьков: *Книжный Клуб: «Клуб Семейного досуга»*, 2007. 640 с.
5. Кара-Мурза С.Г. Антисоветский проект. (Серия: Тропы практического разума). Москва : *Алгоритм*, 2002. 288 с.
6. Курносов Ю.В. Азбука аналитики. 2-е изд. Москва : *Концептуал*, 2016. 240 с.

УДК 338.242.4(477)

**Шавлак Марина,**

здобувач вищої освіти ступеня доктора філософії  
Науково-дослідний центр індустріальних проблем розвитку  
НАН України  
shavlakmaryna@gmail.com  
(Харків, Україна)

## **СУТНІСТЬ ТА ЗМІСТ ПОНЯТТЯ «ДЕРЖАВНО-ПРИВАТНЕ ПАРТНЕРСТВО В СФЕРІ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ»**

Розвиток економіки України є неможливим без використання потужного потенціалу державно-приватного партнерства (ДПП). Реалізація державно-приватного партнерства із залученням новітніх технологій, знань та інших результатів інноваційної діяльності є підґрунтям розвитку усіх сфер економіки країни. Проте поняття «ДПП в сфері інноваційного розвитку» сьогодні все ще остаточно не визначено.

Дослідженню теоретичних основ поняття «державно-приватне партнерство» присвячені праці таких науковців як Ю. Драчук, С. Єрмілов, В. Круглов, Н. Мігай, С. Сімак, О. Сімсон, Г. Яшева та ін. Однак, незважаючи на існуючі дослідження, потребує додаткового уточнення сутності та змісту поняття «державно-приватне партнерство у сфері інноваційного розвитку».

Метою дослідження є визначення сутності та змісту поняття «державно-приватне партнерство у сфері інноваційного розвитку».

Стаття 1 Закону України «Про державно-приватне партнерство» надає визначення поняття «державно-приватне партнерство», охоплюючи значний спектр понять управлінської та юридичної науки. Однак у цьому законі серед сфер застосування ДПП інноваційна сфера як така серед не згадується [7].



Одним з перших визначень поняття «державно-приватне партнерство в сфері інноваційного розвитку» є поняття, яке у 2002 р. запропонував Комітет організації економічного співробітництва та розвитку з наукової і технологічної політики: «будь-які офіційні відносини або домовленості на визначений або необмежений період між державними та приватними суб'єктами, що взаємодіють у процесі прийняття рішень та спільно інвестують такі обмежені ресурси як гроші, персонал, обладнання та інформація для досягнення конкретних цілей у певній галузі науки, техніки та інновацій» [10].

В літературі зустрічається ряд наукових підходів до визначення сутності поняття «державно-приватне партнерство в сфері інноваційного розвитку». Морфологічний аналіз сукупності визначень досліджуваного поняття саме в інноваційній сфері показав, що фахівці, розкриваючи його сутність, частіше за все використовують формулювання «взаємовигідна співпраця», «бізнес-модель взаємодії», «сукупність організаційно-правових відносин», «форма нормативно-договірних відносин», «механізм узгодження інтересів» та «інноваційний інструмент». Це означає, що науковці розглядають ДПП як інструмент інституційного оновлення та зміни стилю функціонування уряду за допомогою ринкової дисципліни.

Аналіз існуючих визначень поняття «державно-приватне партнерство у сфері інноваційного розвитку» дозволив зробити наступне узагальнення (рис. 1).

Науковці [2, с. 112; 5, с. 12, 9, с. 118] визначають поняття «державно-приватне партнерство в сфері інноваційного розвитку» з точки зору особливої економічної доцільності державної участі та посилення її статусної ролі у забезпеченні розвитку сфери інновацій, а також набуття державою можливості реалізації нової місії – створити комфортні умови для діяльності всіх суб'єктів реалізації інноваційних процесів. Поняття розглядається через призму завдань та переваг держави та бізнесу від участі в такому партнерстві в сфері інновацій, завдяки чому розкривається функціональна спрямованість цієї категорії.

Особливий інтерес викликають праці вчених, де поняття ДПП сфері інноваційного розвитку розглядається як ефективний інструмент реалізації інноваційної політики, що спрямований на максимально ефективне використання об'єднаних ресурсів держави і бізнесу з метою успішної реалізації інноваційних проєктів. Сутність ДПП у сфері інноваційного розвитку висвітлюється через призму мотивації участі кожного із суб'єктів такого партнерства у впровадженні інноваційних проєктів такого роду [5, с. 13].

Теоретичне узагальнення визначення сутності поняття «державно-приватне партнерство в сфері інноваційного розвитку»	
Посилення статусної ролі держави та характеристика переваг партнерів від участі у ДПП	Л.Гюхберг, А.Грунвальд, М. Сняк, В.Валетка, А.Алшатов, Р.Меркес
Аналіз інструментів та умов інвестування секторів як основи активізації інноваційної діяльності	Дж.Гейджей, П.Ноа, С.Кочеткова
Акцент на мотивації участі партнерів у реалізації інноваційних проєктів ДПП	Н. Золотих, Ж. Делмон, Г. Інковіц, В. Носкова, Ю.Фомичев, А.Шелгунов
Створення інноваційних інвестиційних структур	А.Спирidonов, Л. Девіс, Н. Мігай, В. Каменков, Д. Александров
Вдосконалення техніки та формування нової технології публічного управління	Г. Холджи, К. Грейв, О. Головінов, Х. Ван Хам, Ю. Копеньян
Інструмент стримування інституційних «провалів» інноваційного ринку та усунення «розривів» інноваційних систем	Е.Фарль, Е.Шейк, А. Казанцева, Д. Рубвальтера, П. Розенау
Формалізована кооперація державного та приватного секторів	Е.Харт, Б.Джонс, Ю.Драчук, О. Тур, О.Амоша
Зміна традиційної конструкції взаємодії держави і бізнесу, програмно-цільовий інструмент інноваційного розвитку	П.Бруссер, М.Айрапетян, Г.Яшева, О. Сімсон
Особливості реалізації конкретних інноваційних проєктів	Т. Факуда, М.Гаррерд, І. Фарлі, І.Новікова, Н.Козлова

**Рис. 1. Теоретичне узагальнення визначення сутності поняття «державно-приватне партнерство в сфері інноваційного розвитку»**

*Джерело: складено автором на основі [1], [3], [5], [6], [8], [9]*

Існує ряд наукових досліджень, де автори, надаючи тлумачення поняттю ДПП у сфері інноваційного розвитку, акцентують увагу на рівноправності обох партнерів на кожного з етапів формування

та реалізації інноваційного процесу, при цьому виокремлюючи певну лінію розмежування технологічної участі партнерів, де держава є більш активною на етапі виконання досліджень і розробок, а висока активність бізнесу спостерігається на етапах управління проектами. Більшою мірою розкривається саме функціональний зміст ДПП в сфері інноваційного розвитку, а саме створення таких інституційних структур як технопарки, особливі техніко-впроваджувальні економічні зони, центри трансфери технологій, ресурсні центри з метою забезпечення організації та проведення інноваційної діяльності [5, с. 53].

Інноваційний характер державо-приватного партнерства чітко простежується у визначеннях, які стверджують що ДПП виступає засновником принципів та технологічних прийомів нового публічного управління, а значить є однією з його інновацій. В рамках цього ДПП в сфері інноваційного розвитку розглядається як спосіб сформулювати нову публічну «місію» відносин державного та приватного секторів, кожен з яких отримує можливість впроваджувати нововведення. Зміст ДПП в інноваційній сфері розкривається через його роль у забезпеченні вдосконалення техніки та технології публічного управління [1, с. 100].

Важливий внесок у дослідження питання ідентифікації сутності ДПП зробило коло науковців, згідно з якими поняття державно-приватного партнерства в сфері інноваційного розвитку демонструється як стратегічний інструмент стримування інституційних «провалів» ринку в сфері інновацій та усунення існуючих «розривів» інноваційних систем, за яким держава, співпрацюючи з бізнесом, залучається до регулювання інноваційного циклу, розширює свою пряму участь в інноваційних процесах розвиває пріоритетні напрямки досліджень [3, с. 51].

Деякі дослідники звертають увагу на те, що сутність ДПП в сфері інноваційного розвитку – це налагодження тісної взаємодії держави та бізнесу, узгодження їх інтересів та координація

дій в процесі доведення результатів наукових розробок до інновацій. Тобто ДПП в сфері інноваційного розвитку розглядається як формалізована кооперація державного та приватного секторів, метою якої є досягнення завдань інноваційного розвитку країни та посилення її наукового потенціалу [3, с. 52].

Інша група вчених в контексті визначення змісту поняття ДПП у сфері інноваційного розвитку розкриває теоретико-методологічну та технологічну багатогранність ДПП як програмно цільового інструменту вирішення завдань науково-технічного прогресу, що використовується з метою сприяння росту інноваційного потенціалу країни шляхом створення інноваційних кластерів економіки. Згідно такого підходу, ДПП у сфері інноваційного розвитку розглядається як зміна традиційної конструкції співробітництва держави та приватного сектору з точки зору посилення та поглиблення партнерських відносин між ними з метою формування інноваційної стратегії розвитку країни [8, с. 19; 9, с. 33].

Крім цього, існує ряд визначень дослідників, де поняття ДПП розглядається як технологічний інструмент, що враховує специфічні характеристики конкретного інноваційного простору і особливості реалізації окремих інноваційних проектів чи програм та допомагає вирішити завдання освоєння та поширення застосування нових інноваційних видів технологій. Сутнісна характеристика ДПП в сфері інноваційного розвитку відбувається через відображення специфіки його типів на моделях реалізації [3, с. 31].

Як показало дослідження, сьогодні більшість наукових праць, присвячених теоретичним аспектам та дослідженню сутності загального поняття державно-приватного партнерства та його трактуванню в сфері інноваційного розвитку, містять спроби авторів удосконалити термін «державно-приватне партнерство» або запропонувати нове власне визначення поняття.

Внаслідок цього виникають нові довгі і складно читабельні формулювання, в рамках яких дослідники, визначаючи сутнісний зміст досліджуваного поняття, намагаються охопити якомога

більше істотних ознак поняття. Однак навіть при цьому основна частина проаналізованих понять станом на сьогодні не пропонує повний перелік сутнісних ознак, за якими можна стверджувати, що та чи інша взаємодія держави і бізнесу може бути ідентифікована як ДПП. А це означає, що одного конкретного визначення не достатньо для повного комплексного всебічного розкриття специфіки багатоаспектного явища ДПП в сфері інноваційного розвитку.

Саме тому можна вважати, що більш змістовним та науково доцільним буде підхід до визначення поняття «державно-приватне партнерство в сфері інноваційного розвитку», за яким для висвітлення сутності цього феномену використовується не звичайне поняття, а сукупність найважливіших стійких характеристик та відмінних ознак. Систематизація вітчизняних та зарубіжних наукових праць стосовно теоретико-методологічних аспектів поняття ДПП в сфері інноваційного розвитку та критичний аналіз підходів до визначення сутності цього поняття дали змогу трактувати поняття «державно-приватне партнерство в сфері інноваційного розвитку» як модель реалізації ринкової інноваційної стратегії, систему економічних, соціальних, правових, політичних, організаційних, управлінських та інших взаємовідносин державного і приватного секторів, що характеризується такими основними обов'язковими базовими характеристиками: інституціоналізація, партнерство, узгодженість цілей, спільна інвестиційна активність, розподіл ризиків та результатів, державна ініціатива [4, с. 65].

Отже, аналіз найбільш типових визначень поняття «державно-приватне партнерство в сфері інноваційного розвитку» дозволив констатувати недостатню уніфікованість змісту цієї категорії. Багатогранність і багатозначність поняття ДПП зумовила виникнення у сучасній науковій літературі широкої контекстної бази визначень та змістовних понять сутності ДПП. Однак визначення є розпливчастими, мають досить загальний характер і зводяться до абсолютизації окремо взятого аспекту, фактично ігноруючи інші не менш важливі характерні ознаки

ДПП, що заважає комплексно розкрити сутність та зміст досліджуваного поняття в сфері інноваційного розвитку. Тому, зважаючи на роль ДПП як інноваційного способу забезпечення відновлення та модернізації національної економіки, зростання її конкурентоспроможності, а також забезпечення сталого розвитку та створення стійкого соціально-економічного ефекту в регіонах країни, у статті запропоновано та обґрунтовано доцільність трактування сутність та змісту досліджуваного поняття в сфері інноваційного розвитку через сукупність найважливіших стійких характеристик.

#### **Список використаних джерел**

1. Драчук Ю.З. Визначення змісту терміна «публічно-приватне партнерство у сфері інноваційного розвитку промисловості». *Національні та глобальні проблеми економіки*. 2016. Випуск № 9. С. 98–104.
2. Дутко Н.Г. Державно-приватне партнерство: перспективи розвитку. *Інвестиції: практика та досвід*. 2020. Випуск № 4. С. 109–114.
3. Застосування публічно-приватного партнерства у сфері інноваційного розвитку вугільної промисловості: колективна монографія / О. І. Амоша С. М. та ін. Київ : *НАН України, Ін-т економіки пром-сті*, 2017. 196 с.
4. Комарницька Г.О. Активізування державно-приватного партнерства в умовах розвитку інвестиційно-інноваційної діяльності: дис. ... д-ра екон. наук: 08.00.03. Львів, 2020. 469 с.
5. Круглов В. В. Розвиток державно-приватного партнерства в Україні: механізми державного регулювання : монографія. Харків : *ХарPI НАДУ «Magistr»*, 2019. 252 с.
6. Мігай Н.Б. Державно-приватне партнерство у сфері інноваційної діяльності: закордонний досвід та вітчизняні реалії. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2020. Том 31 (70) № 1. С. 52–59.
7. Про державно-приватне партнерство : Закон України від 01.07.2010 р. № 2404-VI. Дата оновлення: 25.10.2020. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2404-17> (дата звернення: 26.08.2021).
8. Сімсон О. Е. Правова модель державно-приватного партнерства як інструмент гармонізації публічних і приватних інтересів в інноваційній стратегії України: автореф. дис. ... канд. юрид. наук : 12.00.04. Харків, 2015. 44 с.
9. Яшева Г. А. Формирование механизмов государственно-частного партнерства в инновационной сфере Республики Беларусь: теоретические основы и практические механизмы: монография. Вітебськ: *ВДТУ*, 2015. 259 с.

10. Public-private partnerships for innovation: policy rationale, trends and issues, OECD, 10–12 December 2002, Headquarters, Paris. URL: <http://www.oecd.org/daf/corporate> (дата звернення: 26.08.2021).

**УДК 351.851:316.422**

**Шарапова Тетяна,**  
магістрантка другого року спеціальності 281  
«Публічне управління та адміністрування»  
Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю.М. Потебні  
Запорізького національного університету  
(науковий керівник – д.ф.н., проф. Воронкова В.Г.)  
[tatsharapova999@gmail.com](mailto:tatsharapova999@gmail.com)  
(Запоріжжя, Україна)

## **ВПЛИВ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ НА РОЗВИТОК ОСВІТИ ТА ЇЇ ТРАНСФОРМАЦІЯ НА СУЧАСНОМУ ЕТАПІ**

Актуальність теми дослідження впливає глобалізації на розвиток освіти та її трансформації на сучасному етапі випливає з того, що криза соціального розвитку глобального світу кінця ХХ – початку ХХІ століть викликана невідповідністю технократичного світогляду і змісту виробничих сил перехідного етапу від техногенної до інформаційної доби. Поняття «глобальний» буквально означає те, що охоплює територію і населення всієї земної кулі, оскільки в його проблемному полі має знаходитись увесь глобальний світ, що формується завдяки соціальним інститутам науки, освіти, культури, права, ринку [1].

Слід зазначити, що синонімами слова «глобальний» є поняття «загальний», «світовий», «загальнолюдський», «загальноцивілізаційний». Глобальні зміни світу стосуються кожного жителя планети, а глобальність означає загальність, що має ознаки всеохватності, універсальності, спільності, тому маємо знайти

способи такої дії такого впливу на освіту, щоб внутрішній світ людини перетворився на його основну цінність. Термін «глобальність» означає широку сукупність процесів і структур, які можна виразити як процес взаємозалежності, взаємопроникнення і взаємозумовленості найрізноманітніших компонентів світової спільноти та їх впливу на освіту та освітянські процеси [2].

Ми виходимо з того, що термін «глобальність сучасного світу» означає, що країни не можуть відгородитися одна від одної, тому все, що відбувається в них, стосується всіх. Глобалізацію можна розуміти як процес зближення, посилення взаємозв'язку, взаємозалежності єдиного і відкритого сучасного світу і як такого, що демонструє роздробленість, локальність. Під її дію потрапляють соціальні системи, інститути, що свідчать про безпосередній вплив даного процесу на вищу освіту, інтегрованих у систему світогосподарських, політичних і культурних зв'язків. Крім того, вища освіта як фундаментальна основа суспільства визначає вищий рівень його активності та конкурентоспроможності.

На сучасному етапі відкритість систем освіти дозволяє їм впливати одну на одну, зближуватися, а зміни на місцевому, локальному (регіональному, національному) рівні можуть відобразитися на глобальному. Вища освіта як соціокультурне явище у світовому масштабі в умовах глобалізації знаходиться на переломному етапі свого розвитку, на якій впливають кризові аспекти економіки, буття, соціальності.

Потреба у визначенні сучасної кризи освіти пов'язана з загальнолюдською кризою сучасності взагалі. Її риси визначаються наступними тенденціями: загострення загальнозначимих проблем, що носять глобальний характер, рішення яких вимагає змін техногенного ідеалу і впливає на природу і соціум; зміна типів передачі соціального і культурного досвіду між поколіннями і проблема подолання розриву між ними; зміна установки на вивчення дійсності – перехід від наукового пізнання до загальнокультурного (осягнення реальності за допомогою звичайного, художнього, міфологічного, релігійного та інших способів пізнання); зміна парадигм



науки; розвиток інформаційних технологій і становлення єдиного інформаційного простору; глобальні та регіональні взаємодії потоків знань, людей, ідей.

Слід розшифрувати і зрозуміти протиріччя, що стали наслідком змін технологічного, економічного і соціального характеру: протиріччя між глобальним і місцевим, загальним і приватним, традиціями і сучасністю, духовним і матеріальним, довгостроковими і кон'юнктурними тенденціями, необхідністю конкуренції та ідеалом рівності можливостей, зростанням обсягу знань і здатністю їх засвоїти. Сучасна криза освіти носить не тільки глобальний, але і системний характер, тобто зачіпає не окремі сторони, а всю архітектуру світового устрою, всі аспекти матеріальної та духовної культури світового розвитку, коли глобалізація нікому не залишає шансів спостерігати з боку за подіями, що відбуваються [3].

Наразі ідея глобалізації аналізується як така, що носить всеосяжний характер, поширюється на всі сторони людської діяльності, зачіпає всі сфери і проблеми суспільного та індивідуального буття на глобальному, ререгіональному, національному рівнях, в тому числі і освітянському. Освіту як системний феномен включено у широкий комплекс зв'язків і відносин, що розвиваються під впливом глобалізації, яка стає глобалізованою. Поза цим контекстом неможливо зрозуміти глибинні підстави сучасних тенденцій в даній сфері, які вимагають збереження культурної і цивілізаційної специфіки освітянських систем.

Освіта у новому форматі глобалізованого постіндустріального та інформаційного суспільства, демонструє змістовно-якісні зміни, що відображають глобальний характер. Глобалізація освіти – це зміна порядку розподілу знань через освітні інститути, при яких поступово складається парадигма суспільства, що навчається. Глобалізація освіти – це процес все більшого пристосування системи навчання до запитів глобальної ринкової економіки та конкуренції. Економічні, технологічні, політичні, соціальні та культурні чинники глобалізації мають системну властивість

синхронізувати і множити свої дії у просторі і часі, і в залежності від додавання сил може бути досягнуто синергетичний, креативний або руйнівний ефект [4].

Отже, освіта в умовах глобалізації формується під дією чинників глобалізації (економіко-технологічних, політичних, культурних), зазнаючи революційні зміни. В результаті цих змін відбувається його системна трансформація, тобто цілеспрямованих змін за рахунок впливу на нього глобалізованих чинників, які змушують набувати неповторних рис. Тому дія зазначених чинників носить системний і суперечливий характер. По-перше, вплив даних чинників формує як загальні (глобальні, загальні) тенденції, так і специфічні (локальні) тенденції вищої освіти. По-друге, глобалізація формує універсалізм, уніфікацію, на противагу чому проявляється партикуляризм. По-третє, дія зазначених чинників дає як інтеграційний, так і дезінтеграційний ефекти. В результаті таких процесів освіта трансформується у нові форми. У науці виник і використовується спеціальний термін – фронтір (від англ. frontier – «кордон», «порубіжжя») – територія на межі двох різних суспільств.

Економіко-технологічний чинник глобалізації визнається сьогодні одним з провідних. Відбувається трансформація економік від замкнутого типу до відкритих форм, створюється єдиний економічний простір, що дозволяє капіталам, робочій силі вільно перетинати кордони. Рівновага в економіці підтримується транснаціональними фінансово-економічними і торговельними структурами типу Міжнародного валютного фонду, Світової організації торгівлі, Всесвітнього банку і т. д. Формується контекст міжнародної освіти. Як результат цих процесів освіта значною мірою стандартизується, набуває транскордонні та транскультурні характеристики.

Приставка «транс» означає в перекладі з англійської мови «за», «через», «по інший бік». «Транснаціональний» буквально можна пояснити як такий, що знаходиться за межами національного. На сучасному етапі з'являються нові різновиди міжнародного

контексту вищої освіти – «транскордонне» («cross-border»), «транснаціонального» («transnational»), «офшорне» («offshore»), світа без кордонів» («Borderless») і т. п. Дані терміни мають схожість, але можна відзначити і відмінності. «Освіта без кордонів» вказує на розмивання і зникнення не тільки географічних кордонів, а й кордонів в часі, дисциплін і концепцій. Поняття «транскордонне» підкреслює національні (державні- недержавні) межі системи освіти, що мають важливе значення, коли справа доходить до функцій регулювання, таких як забезпечення якості, фінансування та акредитації. Найбільш часто в літературі можна зустріти поняття «транскордонне» і «транснаціональне» як характеристики глобалізованої освіти. Що стосується першого поняття, то надається акцент на національній державній політиці угалузі освіти та її правової основи.

Термін «транснаціональна освіта» відображає тенденції вищої освіти, пов'язані з рухом програм освіти та їх провайдерів, означає всі види програм вищої освіти, комплексів освітніх освітніх послуг (включаючи послуги дистанційної освіти), при яких навчаються знаходяться в країні, відмінній від тієї, в якій базуються освітні установи. Дослідники нараховують близько 20 понять видів діяльності, за якими можна охарактеризувати транснаціональну освіту, «спільні», «подвійні», «множинні», «комплексні», «паралельні», «загальні» та інші програми навчання. Але найбільш часто використовуються такі поняття, як спільні програми або програми подвійних дипломів, дистанційні програми. Відмінною рисою транснаціональної освіти є те, що такі освітні програми і послуги можуть не належати до національної освітньої системи, відмінної від освітньої системи країни, в якій подібні програми і послуги пропонуються, і навіть зовсім бути незалежними від будь-якої національної освітньої системи [5].

Таким чином, на рівні реалізації спільних програм відбувається взаємопроникнення освітніх систем у контексті транскордонної та транснаціональної освіти за допомогою франчайзингу, валідації або акредитації зарубіжних університетів, програм

спільних дипломів, корпоративних університетів, міжнародних інститутів, а також зарубіжних філій освітніх установ і дистанційного навчання. Якщо говорити про світові тенденції вищої освіти, то попит на нього, за прогнозами, виросте ще більше, від 97 млн. студентів у 2000 р. до 263 млн. студентів у 2025 р. Щонайменше 7 млн з них будуть студентами, які навчаються за межами своїх країн, багато з допомогою дистанційного навчання. За даними ЮНЕСКО, транснаціональна освіта означає утворення, що отримується в одній країні в рамках ВНЗ іншої країни. Воно поставляється, як правило, приватними провайдерами у декількох формах: франчайзинг (Franchise), створення кампусів (branch campus), офшорних і міжнародних інститутів, об'єднання програм, дистанційне навчання за допомогою мережі Інтернет (освіта в режимі online), навчання в корпораціях. Освіта змушена все більш пристосовуватися до запитів ринкової економіки, так як змінюються її пріоритети, спрямовані на інновації, вузьку спеціалізацію і професіоналізацію. Основна мета ринкової економіки – отримання прибутку і розширення ринків збуту і сфер впливу. Глобалізація – конвергенція, вростання в світову систему економічних зв'язків і відносин, з послідовним підпорядкуванням принципів функціонування установ вищої освіти принципами створення та інтенсифікації транснаціональних зв'язків і просторів, заснованих на конкурентних відносинах взаємодії, що ведуть до інтеграції освітніх систем різних країн.

Освіта стає підлеглою логіки маркетизації (ринку), що пов'язано зі стрімким розвитком науки і техніки, ростом знання у розвинених країнах, затребуваністю висококваліфікованих кадрів, їх мобільністю, виникненням явища економіки знань. У результаті таких відносин формується транснаціональний ринок освітніх послуг, який представляє собою систему відносин між виробниками, постачальниками і споживачами освітніх послуг, що надаються громадянам за межами їхніх країн, а також іноземними установами на внутрішніх ринках, у тому числі із використанням інформаційних і мережевих технологій. У зв'язку з цим зростають

обсяги міжнародних освітніх послуг, розширюється їх масштаб, відбуваються інтернаціоналізація вищої освіти та розвиток трансмежової освіти, активізація університетів як фінансово-господарських одиниць, зміна державної експортно-імпоротної політики, формування регіональних ринків послуг у сфері освіти, створення освітніх кластерів, «ареалів». Розпочався загальносвітовий рух у напрямку відкритого доступу до освіти при широкому розвитку і доступності онлайн-курсів MOOCS (Massive open online course – англ.) – масового відкритого он-лайн-ресурсу, освітньої технології, що дозволяє навчатися будь-кому, що є однією з форм дистанційної освіти, запропонованої новими глобальними університетськими консорціумами.

Трансформація вищої освіти у результаті дії політичного чинника пов'язана з областю освітньої політики, здійснюваної на міжнародному, національно-державному, регіональному рівнях. Проблеми у внутрішній і зовнішній політиці країн стали безпосередньо впливати на освіту, так як у рамках освітньої політики відбувається процес інтеграції і інтернаціоналізації освітніх систем, що сприяє взаємопроникненню культур, обміну інформацією та досвідом, наукової та академічної мобільності, що формує можливості використання і оволодіння різноманітними педагогічними концепціями і методиками, взаємного визнання дипломів. З іншого боку, глобалізації властива така універсалізація, що веде до дестабілізації національно-державних освітніх систем.

Сучасна глобалізація – це наднаціоналізація, що впливає на самоідентифікацію гомогенного, закритого типу, що замикається на національно-державному просторі. Екстраполюючи це положення на сферу освіти, можна говорити про виникнення в даний час наднаціональних, як правило, нерегульованих структур вищої освіти поряд з традиційними, національними, регульованими державами системами.

Політична глобалізація освіти, по суті, стає відображенням геополітичної картини світу. В умовах глобалізації вища освіта вийшла за національні кордони, що стало важливим

інструментом міжнародного впливу і значним сектором міжнародного бізнесу. У силу різних політичних рішень на протигагу процесам глобалізації розгортаються процеси регіоналізації та інтеграції освітніх систем. Створені транснаціональні регіональні об'єднання країн спільно беруть участь у вирішенні міжнародних питань, в тому числі у галузі освіти.

Можемо зробити висновки, що освіта стає одним з інструментів і ресурсів геополітики, з якою безпосередньо пов'язана національна безпека країни. Національна безпека або безпека нації є включає захищеність життєво важливих інтересів особистості, суспільства і держави в різних сферах життєдіяльності від внутрішніх і зовнішніх загроз, що забезпечує стійкий розвиток країни.

Глобалізація освіти веде як до позитивних, так і до негативних наслідків, а в деяких випадках може загрожувати інтересам держави і суспільства. Освіта впливає на всі без винятку рівні національної безпеки. Економічна, військова безпека та й інші складові національної безпеки сучасної держави немислимі без кваліфікованих кадрів, оскільки технологічна безпека неможлива без кадрів і наукових розробок. Зазначені обставини виводять також на розуміння освіти як стратегічного ресурсу країни, регіону в цілому, всього людства в умовах глобалізації. Інтернаціоналізація освіти – процес, при якому цілі, функції і організація можуть надавати пріоритет освітніх послуг, що набувають міжнародний вимір.

### **Список використаних джерел**

1. Ажажа М.А. Системне і структурне мислення : пошук неординарних творчих рішень у нову цифрову еру. «Формування концепції цифровізації як чинник розвитку креативності особистості та її вплив на розвиток людського й соціального капіталу» / Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції 26–27 листопада 2020 року / Ред.-упорядник: д.філософ.н., проф., В. Г. Воронкова. Запоріжжя : ЗНУ, 2020. С. 11–12.
2. Ажажа М.А. Механізми фінансування закладів вищої освіти в контексті євроінтеграції України Матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції «Інноваційний розвиток сучасної

- економіки: нові підходи та актуальні дослідження». Запорізький національний університет. Запоріжжя: ЗНУ, 2021. С. 48–53.
3. Воронкова В.Г. Філософія державного управління: синергетична методологія дослідження. *Humanities studies: збірник наукових праць* / Гол. ред. В. Г. Воронкова. Запоріжжя : Запорізький національний університет, 2020. Випуск 5 (82). С. 172–184.
  4. Воронкова В.Г., Меліхова Т.О. Умови виживання організації в умовах невизначеності та адаптації до змін. Конкурентоспроможна модель інноваційного розвитку економіки України: матеріали III Міжнар. наук.-практ. конф., м. Кропивницький, 14 квіт. 2020 р. / М-во освіти і науки України, Центральноукраїн. нац. техн. Ун-т. Кропивницький : ЦНТУ, 2020. С. 203–205.
  5. Нікітенко В. О. Креативний клас як чинник удосконалення людського капіталу у контексті розвитку смарт-освіти. *Humanities studies: Collection of Scientific Papers. Zaporizhzhia: Zaporizhzhia. National University, 2021. 7 (84). С. 22–30.*
  6. Метеленко Н.Г., Горлач В.В. Комунікативні стратегії в управлінській діяльності: лінгво-прагматичний аспект. Біоекономіка як ключовий фактор розвитку виробництва та екологізації промислового регіону : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (26–27 листопада 2020 року, м. Запоріжжя). Запоріжжя : Наук. ред. Н.Г. Метеленко. *ЗНУ Інженерний навчально-науковий інститут*, 2020. 415 с.

**СЕКЦІЯ 3**  
**Розвиток інформаційної економіки,**  
**підприємництва та фінансів**  
**(модератор: д.е.н., проф. Глущевський В.В.).**

УДК 336.71:005.334

***Ахмедзянова Анастасія,***

магістрант,

Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю.М. Потебні  
Запорізького національного університету  
na.bazhenova@ukr.net

***Линенко Андрій,***

кандидат економічних наук, доцент,

Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю.М. Потебні  
Запорізького національного університету  
konf.econom.znu@gmail.com  
ORCID <https://orcid.org/0000-0001-6473-6074>  
(Запоріжжя, Україна)

**УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕНТНИМ РИЗИКОМ**  
**У БАНКІВСЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ**

Донедавна в науковій літературі проблемні питання управління процентним ризиком у банківській діяльності були досліджені недостатньо. Хоча й зараз низка практичних проблем оцінювання та мінімізації негативного впливу процентного ризику на фінансові результати діяльності банку ще потребують більш ретельного вивчення з урахуванням коронакризи, а також цифрових трансформацій банківської системи України. Це переконливо свідчить про актуальність означеного напрямку дослідження.



Так, управління процентним ризиком банку сьогодні є важливим напрямом банківського ризик-менеджменту, оскільки цей процес пов'язаний не лише з мінливістю процентних ставок, але й зі змінами в структурі балансу банку, в обсягах операцій і фінансових результатах його діяльності.

На переконання О. В. Пернарівського й О. О. Пернарівської для формування ефективної системи управління процентним ризиком банку, що передбачає зокрема його вимірювання, необхідно застосовувати комплексний підхід із урахуванням багатьох чинників [3, с. 363]. У своїй статті Н. І. Волкова й А. С. Мухіна обґрунтували низку пропозицій щодо методів оцінювання та механізмів нейтралізації процентного ризику в банківській діяльності [2, с. 7]. Заслужують на увагу розробки з удосконалення прийомів аналізу процентного ризику банківської книги, що оприлюднюються українськими вченими, серед яких наприклад Ю. Р. Примаєк [4, с. 57]. А дослідники Т. В. Блудова, О. Л. Шапошник і Н. П. Щекань застосували сучасний інструментарій моделювання, щоб прогнозувати процентний ризик у банківській діяльності [1, с. 202].

Відповідно до чинного банківського законодавства банки мають здійснювати комплексну оцінку щонайменше таких суттєвих видів ризиків:

- 1) кредитного ризику;
- 2) ризику ліквідності;
- 3) процентного ризику банківської книги;
- 4) ринкового ризику;
- 5) операційного ризику;
- 6) комплаєнс-ризиків;
- 7) інших суттєвих видів ризиків, на які банк наражається під час своєї діяльності.

Варто зазначити, що в Положенні про організацію системи управління ризиками в банках України та банківських групах процентний ризик банківської книги визначено як імовірність виникнення збитків або додаткових втрат або недоотримання

запланованих доходів унаслідок впливу несприятливих змін процентних ставок на банківську книгу. Процентний ризик банківської книги впливає на економічну вартість капіталу банку та чистий процентний дохід банку.

Банк установлює ліміти (обмеження) для суттєвих ризиків, що піддаються кількісному вимірюванню, у межах затвердженого ризик-апетиту зокрема щодо процентного ризику. Також банк забезпечує здійснення стрес-тестування процентного ризику банківської книги [5].

Щодо процентного ризику банківської книги банки повинні використовувати розроблені: політику управління процентним ризиком банківської книги; методики, методи, обов'язкові інструменти; процеси, інформаційні системи та звітування про процентний ризик.

Банк здійснює GAP-аналіз процентного ризику банківської книги за рекомендованими часовими інтервалами, а також створює ефективну систему управління процентним ризиком банківської книги, що має повністю інтегруватися в загальну систему управління ризиками банку [4, с. 60].

Процентний ризик банківської книги включає такі ризики:

– ризик розривів, який виникає через різницю в строках погашення (для інструментів з фіксованою процентною ставкою) або зміни величини індексу процентної ставки (для інструментів із плаваючою процентною ставкою) активів, зобов'язань та позабалансових позицій в банківській книзі. Банк здійснює розрахунок ризику розривів з урахуванням того, чи відбуваються зміни процентних ставок послідовно за всією кривою доходності (паралельний ризик), чи диференційовано за періодами зі зміною в нахилі та формі кривої доходності (непаралельний ризик);

– базисний ризик, який виникає через те, що немає достатнього тісного зв'язку між коригуванням ставок, отриманих та сплачених за різними інструментами, всі інші характеристики яких щодо переоцінки є однаковими;

– ризик опціонності, який виникає через проведення банком операцій з опціонами (автоматичний ризик опціонності) або наявності вбудованих опціонів у стандартних продуктах банку (поведінковий ризик опціонності).

Банк визначає такі кількісні показники ризик-апетиту до процентного ризику банківської книги:

1) максимальне падіння чистого процентного доходу банку протягом наступних 12 місяців, що визначається як найгірше зниження значення цього показника, визначене із застосуванням усіх сценаріїв зміни процентних ставок, що використовуються банком;

2) максимальне падіння економічної вартості капіталу банку, що визначається як найгірше зниження значення цього показника, визначене із застосуванням усіх сценаріїв зміни процентних ставок, що використовуються банком [5].

Процес кількісного оцінювання процентного ризику є складним, він не може бути зведений до однієї методики, тому з урахуванням переваг та недоліків окремих методів аналізу й оцінювання процентного ризику банківської книги слід звернути увагу на доцільність вивчення передового зарубіжного досвіду комплексного вимірювання процентного ризику та його впливу на фінансовий стан банку.

Отже, процентний ризик банківської книги вимагає ретельного аналізу, лімітування та стрес-тестування як з боку фінансового менеджменту банку, так і з боку регулятора в особі Національного банку України, щоб мінімізувати його можливі негативні впливи на фінансову стійкість банків і стабільність банківської системи України.

### **Список використаних джерел**

1. Блудова Т. В., Шапошник О. Л., Щекань Н. П. Моделювання процентного ризику міжнародного кредитування. *Моделювання та інформаційні системи в економіці*. Київ, 2017. № 93. С. 196–203.
2. Волкова Н. І., Мухіна А. С. Фінансові ризики банку: оцінка та механізм нейтралізації. *Modern Economics*. Миколаїв, 2020. № 22 (2020). С. 6–12.
3. Пернарівський О. В., Пернарівська О. О. Аналіз та вимірювання процентного ризику банку. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. Дніпро, 2019. Вип. 2 (19). С. 359–364.

4. Примак Ю. Р. Вдосконалення аналізу процентного ризику банку. метод дюрації. *Інвестиції: практика та досвід*. Київ, 2017. № 4. С. 56–61.
5. Про затвердження Положення про організацію системи управління ризиками в банках України та банківських групах : Постанова Правління НБУ від 11.06.2018 р. № 64. Дата оновлення: 28.01.2021. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0064500-18#Text> (дата звернення: 02.09.2021).

УДК 338:004+378.093.5:004.04

**Глушчевський В'ячеслав,**  
доктор економічних наук, доцент,  
професор кафедри інформаційної економіки,  
підприємництва та фінансів  
e-mail: glushevsky@ukr.net,  
ORCID: 0000-0002-2124-5985

**Січкоріз Анастасія,**  
магістрант гр.8.0511-іе  
polzevotelnomer1@gmail.com  
Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю.М. Потебні  
Запорізького національного університету  
(Запоріжжя, Україна)

**Шепелева Ганна,**  
shepelevaania@gmail.com  
Міжнародна компанія MEGOGO  
(Київ, Україна)

## **ІНФОРМАЦІЙНА ЕКОНОМІКА ТА ВИЩА ОСВІТА: МІСЦЕ І РОЛЬ DATA SCIENCE У ПІДГОТОВЦІ МАЙБУТНІХ ФАХІВЦІВ З АНАЛІЗУ «ВЕЛИКИХ ДАНИХ»**

*«Справжня цифрова трансформація  
має відігравати головну роль у компанії  
та охоплювати всі аспекти її діяльності»  
(Tim Hanley, керівник міжнародної групи «Делойт»)  
«Дані – це нафта Четвертої промислової революції»  
(без авторства, з мережі Інтернет)  
«Керівники компаній, які підтримують процеси цифрової  
трансформації, тобто автоматизований обмін даними  
між фізичним світом і комп'ютерними системами,  
вважають, що їхні організації мають відповідний  
персонал у 92% часу. Проте, менше 50% з них зазначають,  
що вони здатні опрацьовувати та аналізувати  
ці дані в режимі реального часу»  
(Парадокс персоналу, один з Парадоксів  
Четвертої промислової революції)*

Сучасну стадію, в якій перебуває як світова, так і національні економіки, називають *інформаційною економікою*, що зв'язують

з масштабною цифровою трансформацією (також вживають синоніми – інформатизація, цифровізація) всіх сфер людської діяльності. За висловлюванням К. Шваба, президента Всесвітнього економічного форуму в Давосі, процес цифровізації промислового сектору економіки, який вже отримав усталену назву – *Четверта промислова (індустріальна) революція*, або *Industry 4.0*, значно розширює границі цифрової трансформації у бізнесі, стимулює залучення колосальних обсягів інвестицій практично у всі сфери економічної діяльності [1, 2].

Однак плани провідних компаній, зокрема промислового сектору економіки, які є піонерами провадження процесів цифрової трансформації, все частіше гальмують і не спрацьовують у сучасних реаліях. За результатами дослідження компанії «Deloitte» щодо інвестиційних планів підприємств у 11 країнах Південної та Північної Америки, Азії та Європи на підтримку цифрової трансформації власного бізнесу [3], однією з основних причин, окрім технологічної складності та інертності етапу інформатизації усіх їх бізнес-процесів, виокремлено «приховану» фундаментальну проблему, що пов'язана з готовністю персоналу до ефективної реалізації цих планів, а саме: пошук, навчання та утримання висококваліфікованих фахівців, які користуються цифровими технологіями, здатні підтримувати процеси передачі та обміну даними між фізичним світом і комп'ютерними системами (*physical-digital-physical loop*) та можуть опрацьовувати великі обсяги даних у режимі реального часу, залишається найбільш актуальною організаційною і культурною проблемою для підприємств; ці підприємства відчують найбільший дефіцит саме в таких фахівцях [4].

Без сумніву, наш світ увійшов і розвивається в умовах стрімкого поширення людино-машинних технологій, причому це стосується не тільки промислової чи будь-якої іншої підприємницької сфери діяльності, але й нашого повсякденного життя – цифрового сьогодення: роботи, що керують автомобілем; безпілотики з автономною доставкою; «розумні» дома і навіть «розумні»

міста; виробничі цехи підприємств і навіть повністю підприємства «без людей»; віртуальні організації; геолокація за даними про дзвінки з мобільних пристроїв та їх переміщення у просторі; пошук та ідентифікація особи через мережу Інтернет; формування «профілю» людини (клієнта, партнера, «друга» у соцмережах тощо) на підґрунті даних про її вподобання в магазинах, особистісних висловлювань про кліматичні процеси, політику, економіку, суспільні події та будь-яку іншу соціальну активність тощо.

Отже, за час масового поширення інженерних та інформаційних технологій людство згенерувало й продовжує генерувати величезні масиви даних, які надходять з усіх секторів світової економіки та від звичайної людської діяльності (соціальної активності). За оцінками фахівців, загальний обсяг даних у світі зростає щорічно на 30%. Це все – *великі дані*, або *Big Data*. Термін «великі дані» вживають для опису технології та практики роботи з даними, які є не лише надвеликими за обсягом, але й швидкими та мають різні форми. Проте дані та, зокрема, великі дані не є самозамкненою категорією, а займають лише «перше» місце (не плутати «перше» з «визначним» і «найбільш значимим») у трансформаційному ланцюжку, який надає особі, що приймає рішення, можливість здійснювати діяльність системно, науково обґрунтовано та ефективно. Йдеться тут про тріаду «дані-інформація-знання»:

– *дані* – це фіксовані у певний спосіб та із застосуванням різних фізичних пристроїв відомості про події та явища, які після їх фіксації зберігаються на електронних носіях;

– *інформація* – це результат обробки, перетворення та аналізу даних під час розв’язування конкретних задач;

– *знання* – це зафіксована і перевірена практикою систематизована інформація, яку вже використовували та яку можна використовувати й надалі ще багато разів для прийняття рішень при вирішенні кола задач із певного класу в межах конкретної предметної сфери. *Знання – це інтелектуальний капітал!*

Здатність і вміння опанувати великими даними у ефективні способи є однією з головних причин бізнес-успіхів

багатьох великих технологічних компаній. Як правило, великі дані – це надзвичайно великі набори структурованих і неструктурованих «сирих» даних, які неможливо та/або нераціонально обробляти традиційними методами. Лише застосування спеціальних способів та алгоритмів машинного навчання дає змогу «розкривати» великі дані, виявляти приховані й «зашифровані» в них тенденції та закономірності. Машинне навчання якби прискорює ці процеси за рахунок автоматизованої класифікації вхідних даних, перетворення «сирих» даних на статистичні дані, які вже є корисними для бізнес-операцій та які можна використовувати в аналітичних процедурах для:

- проведення маркетингових досліджень та сегментації цільового ринку (цільової аудиторії), зокрема, медіа-індустрія розваг застосовує машинне навчання для розуміння симпатії та/або антипатії власної аудиторії з метою її орієнтації (цільового управління) на потрібний вміст і персоналізації відповідних рекомендацій (компанії Netflix, MEGOGO тощо);

- вивчення поведінки клієнтів та/або побудови імітаційних моделей поведінки споживачів – «моделювання споживачів»: спеціалізована система машинного навчання «видобуває» дані – великі дані, на базі яких симулює «модель споживача», поступово «захоплюючи» його свідомість і надалі «м'яко скеровуючи» його поведінку у потрібному напрямі, спонукаючи («підштовхуючи») цього споживача до прийняття «розумних» (потрібних для компанії) рішень за рахунок «своєчасного» представлення в його інформаційному профілі відповідної інформації (зокрема ця технологія розвинута у мережах Facebook, Twitter, Google тощо);

- прогнозування тенденцій будь-яких масових явищ і процесів: мережа машинного навчання поводить себе як штучна інтелектуальна система, яка, використовуючи минулий досвід, формує ймовірне майбутнє та допомагає приймати більш обґрунтовані рішення;

- «розшифровки» закономірностей та побудови відповідних «шаблонів» їх декодування: працюючи з різноманітними маси-



вами великих даних, методи машинного навчання відшуковують наявні, але «глибоко приховані» зв'язки між подіями, явищами, процесами, які є неочевидними та, іноді, такими, що суперечать певним визнанням теоріям, існуючій логіці та навіть здоровому глузду, проте, вони існують!

Очевидно, що об'єктивність появи *Big Data* призвела до появи і науки про великі дані, або *Data Science*, – міждисциплінарна галузь про наукові методи, процеси і системи, які стосуються добування знань із великих даних, що представлені у різних формах, форматах, вигляді, а також методи проектування та розробки баз даних.

*Data Science* – це перспективна для здобувачів, затребувана для роботодавців і високооплачувана ними сфера професійної діяльності. Оскільки цифрова трансформація має великий вплив на працівників, компаніям слід навчитися прогнозувати потреби у сфері управління персоналом, інвестувати у розвиток персоналу та залучати працівників до процесу інтеграції цифрових технологій. Саме тут *Data Science* поєднує потреби інформаційної економіки, з одного боку, з місією, цілями та завданнями сучасної вищої освіти, з другого боку. Причому фахівці з аналізу даних – *Data Scientists*, працюють на стику системного комп'ютерного аналізу з будь-якою іншою сферою діяльності, будь-то: економіка, медицина, геологія, фінанси, зв'язок, транспорт, промислове виробництво, соціологія, юриспруденція, маркетинг, IT, наукові дослідження тощо.

Якщо скласти профіль типового успішного фахівця з аналізу великих даних, то отримаємо своєрідний компетентнісний портфель – *Data Scientist* орієнтований на результат, розуміється на специфіці сфери діяльності компанії, в якій працює, має комунікаційні навички, вміє не тільки й не стільки добувати і аналізувати, скільки обробляти великі масиви даних за допомогою сучасного інструментарію:

- Інформаційна графіка або інфографіка (IG, Information Graphics) для візуалізації даних у вигляді графіків, діаграм та інформаційних панелей.

- Обробка природної мови (NLP, Natural-Language Processing) для машинної генерації «розумного тексту».
- Хмарні обчислення (CC, Cloud Computing) для застосування надпотужних обчислювальних ресурсів при роботі з великими даними, які розміщено на віддалених Інтернет – серверах.
- Крайові обчислення (EC, Edge Computing) для обчислення, зберігання та аналізу даних саме там, де «це потрібно» (напр., дані з датчиків на автономних автомобілях).
- Штучний інтелект (AI, Artificial Intelligence) для імітації та симулювання «природного» поведіння людини, зокрема, для відтворення схем прийняття рішень у складних та/або невизначених умовах.
- Розширена реальність (XR, Extended Reality) – комплекс імерсивних технологій, які об'єднують фізичний і віртуальний світи; включає: віртуальну реальність (VR, Virtual Reality), доповнену реальність (AR, Augmented Reality) та змішану реальність (MR, Mixed Reality) [5–6].

За даними авторитетного веб-сайту Glassdoor [7], який щорічно публікує найбільш актуальні професії, фахівці, що спеціалізуються на Data Science, тобто працюючі в компаніях як *Data Scientists*, п'ять років поспіль тримають лідерські позиції у загальному рейтингу професій. За їх прогнозами, у найближчі 5–10 років 90 % світових компаній найбільше потребуватимуть працівників *Data Scientists*.

Україна не залишиться осторонь від цих процесів, адже вітчизняна економіка вже настільки переплелася з європейськими та світовими трендами, що «приречена» повторювати, хоча й із деяким запізненням, розвиток світового ринку праці, одночасно виступаючи на ньому активним «гравцем» і «постачальником» високоінтелектуальних трудових ресурсів.

Таким чином, сьогодні в Україні існує велика потреба в талановитих *Data Scientist*, а тому для тих здобувачів вищої освіти, які опанують методологію Data Science та методи Big Data Analysis, реальною є можливість стати володарем однієї з найбільш затре-

буваних професій XXI століття, адже *Data Scientist* – це, з одного боку, *професія майбутнього*, а з другого боку – це *вже реальність сьогодні*!

### **Список використаних джерел**

1. Шваб К. Четвертая промышленная революция. Эксмо, 2016. 138 с. (Top Business Awards). URL : <https://bit.ly/3Co2MG4> (дата звернення: 28.08.2021).
2. Четверта промислова революція : зміна напрямів міжнародних інвестиційних потоків: моногр. / за наук. ред. : А.І. Крисоватого, О.М. Сохацької. Тернопіль : Осадца Ю.В., 2018. 478 с. URL : <https://bit.ly/3tNcE9c> (дата звернення: 28.08.2021).
3. Парадокс Четвертої промислової революції. // Internet Archive (Deloitte) : веб-сайт. URL : <https://bit.ly/3zkrH2Q> (дата звернення: 28.08.2021).
4. Rutgers V., Sniderman B. Around the physical-digital-physical loop: A look at current Industry 4.0 capabilities. // Internet Archive (Deloitte) : веб-сайт. URL : <https://bit.ly/3An4uGS> (дата звернення: 28.08.2021).
5. Розширена реальність. // ISsoft: веб-сайт. URL : <https://issoft.com.ua/innovation/extended-reality/> (дата звернення: 28.08.2021).
6. Що таке розширена реальність (XR): віртуальна (VR), доповнена (AR) і змішана (MR)? // GSMinfo: веб-сайт. URL : <https://bit.ly/3AiLnXI> (дата звернення: 28.08.2021).
7. Find The Job That Fits Your Life. // Glassdoor: веб-сайт. URL : <https://www.glassdoor.com/index.htm> (дата звернення: 28.08.2021).

УДК 330.4:005.336.1

**Глушевський В'ячеслав,**

доктор економічних наук, доцент  
професор кафедри інформаційної економіки,  
підприємництва та фінансів  
e-mail: glushevsky@ukr.net  
ORCID: 0000-0002-2124-5985

**Комазов Павло,**

кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри інформаційної економіки,  
підприємництва та фінансів  
komazov@ukr.net  
ORCID: 0000-0001-7565-2538

Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю.М. Потебні  
Запорізького національного університету  
(Запоріжжя, Україна)

## **МІСЦЕ І РОЛЬ ЕКОНОМЕТРИЧНИХ МЕТОДІВ У ПРИКЛАДНИХ ЗАДАЧАХ МОДЕЛЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ**

*Формирование моделей на основе результатов  
наблюдений и исследование их свойств –  
вот, по существу, основное содержание науки.  
Модели («гипотезы», «законы природы», «парадигмы» и т.п.)  
могут быть более или менее формализованными,  
но все обладают главной особенностью,  
что связывают наблюдения в некую общую картину  
(Леннарт Лjung, шведський професор,  
провідний дослідник в області теорії управління,  
новатор в теорії ідентифікації систем)*

Сучасні підприємства – це надскладні соціально-економічні системи. Ефективне управління такими системами є нетривіальним завданням, яке покладається на їх керівництво. Діяльність підприємств будь-якого типу (малі, середні, великі, корпорації

тощо) знаходиться під впливом окремих внутрішніх і зовнішніх явищ і процесів, що об'єктивно чи суб'єктивно формують так зване «дерево сценаріїв» щодо ймовірних шляхів розвитку підприємства залежно від тих чи інших прийнятих топ-менеджментом управлінських рішень.

У цьому контексті управлінську діяльність підприємства слід розглядати як дослідницький процес із апріорі непередбачуваним результатом, адже складне переплетіння причинно-наслідкових зв'язків між різними подіями й процесами, з одного боку, та «агентами» й «гравцями» зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства, з іншого боку, унеможливорює, на жаль, винайдення «оптимального», тобто найкращого за існуючих умов, рішення через гіпервелику розмірність інформаційного простору для прийняття управлінського рішення та з причини відсутності ефективного й дієвого універсального наукового інструментарію для його пошуку. За цих обставин «оптимальне» рішення є, по суті, певним ідеалом, до якого будуть наближатися управлінські рішення залежно від ступеня їх обґрунтованості, а тому коректно говорити про «раціональні» або «ефективні» рішення, які, зокрема, можуть бути й «оптимальними», але здебільшого таке може стати лише випадково та неконтрольовано (як правило, про цю ситуацію говорять «пощастило»).

Проте є можливість послідовно підвищувати ефективність і надійність планових управлінських рішень з урахуванням принципів системного аналізу із залученням інструментарію економіко-математичного моделювання.

Як відомо, метод моделювання базується на застосуванні такого абстрактного об'єкта як «модель». У загальному розумінні модель є спрощеним образом деякого реального або уможливленого об'єкта, явища, процесу або їх певних частин чи елементів, в якому зберігаються (відображаються, фіксуються) найбільш суттєві характеристики та властивості оригіналу. Під час дослідження поведінки реальних об'єктів в оточуючому середовищі їх моделі виступають своєрідними заміниками, над якими

проводять певні «безпечні» цільові маніпуляції – модельні експерименти, адже ставити реальні експерименти над соціально-економічними об'єктами-оригіналами є дорогою та надризикованою процедурою саме через апріорі непередбачуваність майбутнього результату. Якщо ж модель реального об'єкта побудовано з використанням формальної мови, зокрема математичного апарату, то отримують математичні моделі, а з використанням математичних моделей вже можна проводити варіативні комп'ютерні симуляційні модельні експерименти на фактичній базі даних, що суттєво розширює знання дослідника про ймовірні сценарії поведіння цього об'єкта чи протікання процесу та є підґрунтям для прийняття ефективного, а іноді й оптимального, рішення.

Теорія системного аналізу переконливо доводить, що єдину всеохоплюючу економіко-математичну модель такої складної соціально-економічної системи як підприємство конструювати не доцільно з таких головних причин:

- по-перше, підприємство – це своєрідний простір для протікання різноманіття бізнес-процесів, яким притаманні різні функціональність, сфера діяльності підприємства, масштабність тощо: виробничий процес, процеси матеріально-технічного забезпечення, логістично-збутові процеси, маркетингові процеси, кадрові процеси, управлінські процеси тощо, а можливі переплетіння усіх цих процесів, що й називають діяльністю підприємства, суттєво ускладнюють управління ними саме через хаотичність і некерованість їх спільного перебігу;

- по-друге, відмінності у функціональності різних бізнес-процесів підприємства вимагають від дослідника застосовувати для їх формального опису інструментарій з різних математичних теорій, що ускладнює як структуру їх узагальненої (єдиної) моделі, так і пошук математичних методів розв'язання на цій моделі;

- по-третє, будь-яка модель є корисною, якщо: її побудовано на реальній статистичній базі, вона релевантно описує реальні процеси, дозволяє ставити та проводити варіативні комп'ютерні симуляційні модельні експерименти з метою дослідження реакцій

на можливі збурення, інакше, така модель втрачає свою первинну цінність як зручний і доступний інструмент отримання нових знань про об'єкт-оригінал.

Таким чином, конструктивним способом подолання окреслених проблем моделювання діяльності підприємства є проведення його структурно-функціональної декомпозиції на умовно відокремлені підсистеми: виробнича, логістична, маркетингова, кадрове управління, фінансовий менеджмент, бухгалтерсько-податкова діяльність тощо. З точки зору системного аналізу, будь-яка з цих підсистем також є складною системою з власним набором структурно-функціональних елементів і унікальними взаємозв'язками, а отже, підлягає подальшій декомпозиції з урахуванням цілей і завдань конкретного дослідження.

Продовжуючи цей процес системної декомпозиції підприємства, у кінцевому підсумку дістанемо «елементарний» рівень у цій системній ієрархії, який представлено множиною управлінських задач, які є по суті вербальним описом деяких проблемних ситуацій, з якими періодично стикається топ-менеджмент підприємства.

Таким чином, конструктивним способом вирішення висвітленого вище протиріччя та відповідно актуальним завданням подальших науково-практичних досліджень є не тільки й не стільки побудова моделі діяльності підприємства як цілісної системи, скільки конструювання комплексу моделей, які формалізують техніко-економічні постановки типових управлінських задач, що описують окремі аспекти управлінської діяльності підприємства. В ідеалі, повна множина взаємозв'язаних між собою моделей цих задач через їх внутрішні (локальні) і зовнішні (системні) параметри, або «повний» задачний комплекс, і утворюють «глобальну» модель діяльності підприємства.

З точки зору системного управління діяльністю підприємства, однією з найважливіших є його підсистема, яка відповідає за ритмічність протікання бізнес-процесів матеріально-технічного забезпечення виробництва, адже саме висока економічна

ефективність при закупівлі, доставці та передачі у виробництво сировинних матеріалів і комплектуючих є головним чинником і одночасно резервом щодо зниження вартості матеріальних витрат, які складають найбільшу частку у загальній виробничій собівартості промислової продукції.

Проведене нами спеціальне дослідження на замовлення ПрАТ «Запоріжвогнетрив» (м. Запоріжжя, група компаній Метінвест, лютий-квітень 2021 р., техніко-економічне завдання – «Розробка моделі вибору оптимальної шихти виробництва вогнетривких виробів») підтвердило це твердження – частка вартості сировинних матеріалів, які утворюють шихту для виробництва вогнетривкої продукції, у загальній її вартості перевищує 80 %.

Про таку статистику свідчать модельні розрахунки, здійснені на побудованій моделі для задачі оптимізації шихти виробництва вогнетривких виробів, що, зокрема, відображено у змісті цільової функції цієї моделі (наводимо фрагментарно лише запис цільової функції моделі (за браком місця та іншою тематикою цієї публікації); більш детальну інформацію про побудовану економіко-математичну оптимізаційну модель див. у [1]):

$$F^t = \sum_{i=1}^I \sum_{j=1}^J \sum_{k=1}^K [(\bar{p}_k^t \cdot a_{ijk}^t) \cdot x_{ij}^t] \rightarrow \min, \quad (1)$$

де  $t$  – період часу (фіксується для досліджуваного інтервалу часу);

$F^t$  – загальні витрати на виробництво планового обсягу асортименту вогнетривкої продукції;

$x_{ij}^t$  – кількість тон  $i$ -го виду вогнетривкої продукції, яку згідно з планом виробництва слід виготовляти із застосуванням  $j$ -го варіанта шихтовки;

$p_{ks}^t$  – актуальна для періоду  $t$  ціна за тону  $k$ -го шихтового матеріалу, яку призначає  $s$ -й постачальник;

$a_{ijk}^t$  – норма витрат  $k$ -го шихтового матеріалу (у тонах) для виробництва  $i$ -го виду вогнетривкої продукції із застосуванням  $j$ -го варіанта шихтовки.



Як очевидно з вираження (1), найбільш впливовим чинником для значення індикативного показника ефективності управлінської діяльності  $F'$  є ринкові ціни  $P'_{ks}$  на шихтові матеріали, адже норми їх витрат  $a'_{ijk}$  визначаються технологічними способами виробництва, є фіксованими для асортименту вогнетривкої продукції та за звичайних експлуатаційних умов залишаються у визначених межах, тобто їх можна вважати детермінованими величинами. Тут ринкові ціни є своєрідними індикаторами ефективності управлінських рішень, коли особа, яка приймає рішення (ОПР), включає у виробничий план підприємства той чи інший спосіб шихтовки з певною інтенсивністю  $x'_{ij}$  для виробництва асортименту вогнетривкої продукції та фактично формує її планову собівартість. «Вдалих» або «невдалих» вибір способів шихтовки у сукупності по асортименту вогнетривкої продукції призводить до суттєвої розбіжності загальної вартості виготовленої продукції з причини суттєвої варіації цін на різні шихтові матеріали у часі. Це дає змогу наголосити на такому: фактична вартість шихти для вогнетривкого виробництва знаходиться під визначальним впливом мінливості ринкових цін на відповідні шихтові матеріали.

Вочевидь, «розуміння» причин змінюваності цін на шихтові матеріали та кількісне оцінювання «наслідків» цих змін, а також вимірювання їх впливу на можливі зміни цін на інші шихтові матеріали, зокрема на сировину-замінники, дає змогу ОПР застосовувати ефективні схеми гнучкої закупівельної політики з урахуванням раціональних очікувань цін на сировинних ринках. А отже, завдання щодо виявлення взаємної залежності цін на різні шихтові матеріали-замінники в умовах ринкової волатильності є конче актуальним під час здійснення управлінської діяльності підприємства насамперед з практичних міркувань ОПР. Виконання цього завдання втілюється у розв'язок такої прикладної задачі моделювання, яка розв'язується економетричними методами.

*Постановка прикладної економетричної задачі.* Встановити наявність або відсутність кількісної залежності між ринковими цінами на різні пари шихтових матеріалів, що входять до шихти та які:

- є заміниками один одного (частинний випадок);
- не є заміниками один одного (загальний випадок).

Оцінити статистичну значимість цих залежностей і, якщо такі залежності є суттєво значимими, враховувати отриману нову інформацію про можливість технологічної взаємної заміни шихтових матеріалів у складі шихти з урахуванням варіативності цін з метою мінімізації загальної вартості використаних шихтових матеріалів у виробничому плані підприємства.

Сформульовану задачу розв'язано із застосуванням економетричних методів у такий спосіб (більш детально про способи розв'язання див. у [2]):

1. Утворено 12 паралельних часових рядів цін на шихтові матеріали (використано фактичну ретроспективну статистику за березень 2021 р. для 12 «найцінніших» шихтових матеріалів – умовно позначено через  $RES_1$ - $RES_{12}$  (див. табл. 1); ряди вирівняно у часових інтервалах – виділено 13 рівнів ряду з урахуванням того, що «пусті» рівні часових рядів виключено з розрахунків).

2. З утворених часових рядів побудовано усі можливі пари, для яких проведено оцінку щільності взаємозв'язку з використанням показника парного коефіцієнта кореляції « $r$ », обчисленого за загальновідомою формулою із застосуванням стандартного пакету Ms. Excel [2]. Результати розрахунків подано у табл. 1 (кольором виділено різні якісні діапазони значень « $r$ »):

3. Здійснено оцінку щільності зв'язку («сили зв'язку») між цінами на різні шихтові матеріали з використанням обчислених коефіцієнтів кореляції за допомогою шкали Чеддока [3], яку в узагальненому вигляді подано у табл. 2:

Таблиця 1

Розрахункові значення коефіцієнтів кореляції «*r*»  
для пар векторів цін на шихтові матеріали  
(статистичні дані за березень 2021 р.)

Шихтові матеріали	RES <sub>1</sub>	RES <sub>2</sub>	RES <sub>3</sub>	RES <sub>4</sub>	RES <sub>5</sub>	RES <sub>6</sub>	RES <sub>7</sub>	RES <sub>8</sub>	RES <sub>9</sub>	RES <sub>10</sub>	RES <sub>11</sub>	RES <sub>12</sub>
RES <sub>1</sub>	1											
RES <sub>2</sub>	-0.161424	1										
RES <sub>3</sub>	0.5600353	0.01524	1									
RES <sub>4</sub>	0.3756596	-0.450628	0.483971	1								
RES <sub>5</sub>	0.5952086	-0.388906	0.218713	0.6410082	1							
RES <sub>6</sub>	0.4843309	-0.182581	0.31657	0.6470902	0.866354	1						
RES <sub>7</sub>	-0.660033	0.034938	-0.438912	0.0449903	-0.3327	-0.18522	1					
RES <sub>8</sub>	-0.280094	0.317213	-0.140258	-0.679964	-0.65015	-0.389225	0.046289	1				
RES <sub>9</sub>	-0.340724	-0.161175	0.009168	0.5562048	0.101308	0.192102	0.591177	-0.53357	1			
RES <sub>10</sub>	0.2620036	-0.172606	0.256929	0.1130844	0.509109	0.494382	-0.29305	0.000583	-0.11263	1		
RES <sub>11</sub>	0.0081229	-0.405967	-0.143081	0.2622481	0.647122	0.653219	0.007325	-0.12963	0.104828	0.7864602	1	
RES <sub>12</sub>	-0.274884	0.245462	0.08162	0.1374154	-0.44313	-0.345645	0.490148	-0.22394	0.556093	-0.6087874	-0.636667	1

Джерело: розраховано автором

Таблиця 2

Шкала Чеддока для оцінювання «сили зв'язку»  
між парою випадкових величин  
(за значенням коефіцієнтів кореляції «*r*»)

Діапазон значень величини показника щільності зв'язку (для коефіцієнта кореляції « <i>r</i> »)	Якісна характеристика сили зв'язку	Кольоровий ідентифікатор для значень « <i>r</i> » у табл. 1
$ \pm 0,1  -  \pm 0,3 $	Практично відсутній	червоний
$ \pm 0,3  -  \pm 0,5 $	Слабкий	помаранчевий
$ \pm 0,5  -  \pm 0,7 $	Помірний	жовтий
$ \pm 0,7  -  \pm 0,9 $	Сильний (щільний)	бірюзовий
$ \pm 0,9  -  \pm 0,99 $	Дуже сильний	зелений

Джерело: складено автором на основі [3]

Спільний аналіз таблиць 1–2 свідчить, що:

– для більшості пар шихтових матеріалів кореляційний зв'язок між їх ринковими цінами «практично відсутній» (48,50%) або «слабкий» (24,24%), тобто майже для трьох чвертей (72,74%) від усіх комбінацій шихтових матеріалів подальше застосування інструментарію економетрики у визначеному контексті задачі не має сенсу;

- для майже чверті пар шихтових матеріалів кореляційний зв'язок між їх ринковими цінами є «помірним» (24,24%), а також для двох пар або 0,02% від їх загальної кількості є «сильним (щільним)» (шихтові матеріали:  $RES_5$  «Лом шамотний, привізний» та  $RES_6$  «Лом шамотний, відходи повернені»;  $RES_{10}$  «Лом шамотний, ЛШ УПОЛ» та  $RES_{11}$  «Лом шамотний, ЛШ (ЦПС) УПОЛ»). У цих випадках проведення подальшого кореляційно-регресійного аналізу із застосуванням відповідних економетричних методів є доцільним, а відповідні витрати трудового й обчислювального ресурсів є економічно виправдані, оскільки нова здобута інформація про взаємну залежність у динаміці цін на різні шихтові матеріали дозволяє приймати рішення з управління діяльністю підприємства більш ефективні, аніж за її відсутності. Очікуваний економічний ефект полягає у зменшенні загальної вартості витрат на виробництво планового обсягу асортименту вогнетривкої продукції за рахунок математичної оптимізації розподілу обмежених матеріально-сировинних ресурсів (шихтових матеріалів), що, як наслідок, дає змогу застосовувати на цій статистичній базі розвинутий економіко-математичний інструментарій для пошуку оптимальних («ідеальних» за заданих умов) виробничих планів підприємства.

### **Список використаних джерел**

1. Глушечський В. В. Модель багатоваріантного вибору оптимальної шихти виробництва асортименту вогнетривкої продукції. *Інноваційні рішення в економіці, бізнесі, суспільних комунікаціях та міжнародних відносинах* : матер. Міжнар. наук.-практ. інт.-конф., м. Дніпро, 16 квіт. 2021 р. Дніпро : УМСФ, 2021. С. 210–214. URL : <https://bit.ly/3zjwH0D> (дата звернення: 25.08.2021).
2. Диха М.В., Мороз В.С. Економетрія : навч. посіб. К. : «Центр учбової літ-ри», 2016. 206 с. URL : <https://bit.ly/3BBkyFc> (дата звернення: 25.08.2021).
3. Статистичні методи вимірювання і аналізу взаємозв'язків // Internet Archive : веб-сайт. URL : <https://kegt-rshu.in.ua/images/dustan/CMONS5.pdf> (дата звернення: 25.08.2021).

УДК 330.4:005.336.1]:004

**Глушчевський В'ячеслав**

доктор економічних наук, доцент,  
професор кафедри інформаційної економіки,  
підприємництва та фінансів  
e-mail: gluschevsky@ukr.net  
ORCID: 0000-0002-2124-5985

**Хорошун Вікторія**

кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри інформаційної економіки,  
підприємництва та фінансів  
e-mail: vixhoroshun@gmail.com  
ORCID: 0000-0002-7757-8041

Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю.М.Потебні  
Запорізького національного університету  
(Запоріжжя, Україна)

## **ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ НА БАЗІ ПРИКЛАДНИХ ЕКОНОМЕТРИЧНИХ МЕТОДІВ І МОДЕЛЕЙ ЕКОНОМІЧНОГО АНАЛІЗУ РИНКОВИХ ПРОЦЕСІВ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ**

*Мир сложен, и точно предсказать  
результат большинства реальных процессов  
невозможно в принципе*

(Уолтер Шухарт, всесвітньо відомий  
американський вчений і консультант  
з теорії статистичного управління якістю)

Однією з головних функцій сучасного економічного аналізу є дослідження економічних об'єктів, соціально-економічних явищ і процесів як складних систем, що передбачає виокремлення у межах цих систем їх структурно-функціональних елементів, виділення окремих сторін і властивостей цих явищ і процесів, а також виявлення явних і прихованих зв'язків

між ними та встановлення відповідних кількісно вимірних залежностей. Отриману у такий спосіб економічну інформацію використовують під час планування та здійснення управлінської діяльності підприємства, оцінювання ступеня досягнення планових цільових індикаторів розвитку, контролю за поточним перебігом бізнес-процесів підприємства і визначення на цьому аналітичному підґрунті основних напрямків його подальшого розвитку зі встановленими та/або оновленими значеннями цільових індикаторів ефективності його фінансово-економічної та управлінської діяльності.

Наведена аргументація щодо ролі економічного аналізу в процесі підготовки і прийнятті управлінських рішень під час здійснення управлінської діяльності підприємства дозволяє визнати економічний аналіз як синтезовану науку, що сформувалася шляхом інтеграції цілої низки наук і об'єднала окремі їх елементи в свій власний мультиінструментарій. Отже, інструментарій сучасного економічного аналізу продовжує розширюватися за рахунок появи й опанування нових наукових методів із різних сфер людської діяльності, що обумовлено необхідністю дослідження дедалі більшої кількості й різноманіття чинників, аналіз яких дозволяє характеризувати й оцінювати з різних боків ефективність діяльності підприємств в умовах ринку.

Принципи ринкової економіки переорієнтували фокус економічного аналізу, зокрема, на аналіз та оцінку:

- конкурентоспроможності підприємства та пошук шляхів щодо її підвищення;
- ефективності управління фінансовими ресурсами, оптимальності їх розподілу між конкуруючими статтями витрат підприємства;
- економічних, фінансових і цінових ризиків поточної діяльності підприємства;
- внутрішніх невикористаних резервів підприємства для підвищення ефективності управлінських рішень щодо його успішної діяльності в змінюваних ринкових умовах тощо.

У теорії та методології економічного аналізу існують різні класифікації як його видів, так і його методів, складені різними науковцями, зокрема, класифікації за М.І. Бакановим, Ф.Ф. Бутинцем, В.В. Ковальовим, Є.В. Мнихом, Г.В. Савицькою, А.Д. Шереметом тощо. Абсолютно усі автори – перелічені та інші науковці, серед розмаїття назв класифікаційних груп, які утворено різними методами економічного аналізу, виокремлюють в єдину групу низку методів, які у найбільш загальному випадку можна об'єднати під назвою «Економіко-статистичні методи та моделі». До цієї групи включають, як правило, такі методи:

- методи математичної статистики (кореляційний, регресійний, дисперсійний аналіз);
- методи прикладного економетричного аналізу;
- методи математичного програмування та дослідження операцій.

У фокусі нашого дослідження є методи і моделі прикладного економетричного аналізу, опануваннями якими в університетах та застосування яких у практичній діяльності спільно з іншими методами економічного аналізу дозволяє сформувати у майбутніх економістів, фінансистів та управлінців нову ідеологію економічного мислення, яке базується на глибоких знаннях сучасних методів системного, процесного та економетричного аналізу для дослідження реальних економічних об'єктів, явищ і процесів. Завдяки суто прикладному характеру економетричних методів і моделей, а також поширенню сфери їх впровадження у практику кількісного аналізу перебігу управлінських процесів і бізнес-процесів підприємств, теорія економіки загалом і теорія економічного аналізу зокрема, отримують потужний мультиінструментарій вимірювання й дослідження складних явищ і процесів, тим самим забезпечуючи ефективний зв'язок теоретичного та прикладного у цілісному складі економічного аналізу ринкових процесів.

Сучасна економіка, світова й національна, – це інформаційна економіка з усіма характерними ознаками цифровізації як самих економічних об'єктів і систем, що є її складовими, так

і взаємозв'язків і комунікацій між ними: новітня парадигма Industry 4.0 – це вже доконаний факт. Повномасштабне запровадження інформаційно-комунікативних технологій у роботу економічних систем різних рівнів управління («розумний цех», «розумне підприємство», «віртуальне підприємство», «розумний дім», «розумне місто» тощо) потребує та вимагає випереджаючого розвитку як програмно-апаратної, так і економіко-математичної платформ, які утворюють інтелектуальне ядро управляючих інформаційних систем з елементами штучного інтелекту.

Належно місце у таких інформаційно-аналітичних платформах займає саме економетричний інструментарій – методи і моделі. Так, побудовані на базі реальних даних економетричні моделі дозволяють:

- підтверджувати або спростовувати («відкидати») ті чи інші апріорні, абстрактно-концептуальні припущення (гіпотези) про ймовірні сценарії розвитку конкретних економічних об'єктів, явищ чи процесів за рахунок проведення варіативних кількісних комп'ютерно-модельних розрахунків без здійснення «дорогих» і не завжди повністю контрольованих реальних експериментів (а це є реальною загрозою появи катастрофічних наслідків, у разі втрати контролю над експериментом і перебігом відповідних соціально-економічних процесів);

- здійснювати на цьому підґрунті прогнозування щодо майбутніх перспектив розвитку економічних об'єктів, явищ чи процесів;

- регулювати складні ринкові процеси (економічні, ринкові механізми) на мікро- та макроекономічному рівнях.

Загальна модель системного економічного аналізу діяльності підприємства містить низку категорій і понять, з якими працюють економетричні методи, зокрема такі: труд, капітал, валовий внутрішній продукт, вартість, ціна, заробітна плата, матеріально-сировинні ресурси, витрати на виробництво продукції, маркетингові витрати, норма прибутку тощо. Усі ці та інші економічні категорії, взяті для конкретного підприємства, втілюються



у числові значення системи техніко-технологічних, фінансово-економічних показників. Саме в цьому інформаційному просторі «працюють» економетричні методи для пошуку й створення (конструювання, моделювання) нових аналітичних даних, які надалі застосовуються в інших процедурах і методах економічного аналізу та слугують інформаційною базою для прийняття ефективних управлінських рішень.

Нижче наведемо лише перелік найбільш використовуваних в економічному аналізі економетричних методів, якими доцільно опанувати та застосовувати у практичній діяльності економісту-аналітику, професіоналу з фінансово-економічного та економіко-математичного аналізу ринкових процесів:

1. Інтегровані методи авторегресії та ковзного середнього (ARSMА).
2. Метод векторних авторегресійних моделей (VAR).
3. Метод моделей коригування помилки (ECM).
4. Група методів панельних даних і симультивних рівнянь.
5. Однокроковий, дво- і трикроковий методи найменших квадратів (МНК-1, МНК-2, МНК-3).
6. Метод максимальної правдоподібності.
7. Група методів перевірки на мультиколінеарність.
8. Метод лінійної екстраполяції (МЛЕ).
9. Метод групового врахування параметрів (МГВП).
10. Методи спектрального аналізу, адаптивного та ітераційного моделювання і керування тощо.

Таким чином, сучасна парадигма Industry 4.0 управління діяльністю підприємств, зокрема промислових підприємств, стрімко поширюється на національному економічному просторі у зв'язку з формуванням цифрових управлінських компетентностей та поступово стає панівною. Це спонукає керівників усіх рівнів до інноваційного, цифрового мислення, коли процес ухвалення й прийняття управлінських рішень ґрунтується на результатах цілеспрямованого пошуку «прихованих» внутрішніх резервів інтенсивного зростання цільових показників ефективності

діяльності підприємства, об'єктивну статистичну оцінку яких можна й слід отримувати із застосуванням прикладних економічних методів і моделей, вбудованих у комплексні схеми та процедури економічного аналізу.

Більш того, в умовах жорсткої конкуренції (переважно цінової) під час перебігу ринкових процесів виявлення таких резервів та, головне, їх подальше ефективне опанування саме й виступає запорукою того, що називають успішний бізнес. Тому, на нашу думку, підвищеної уваги науковців і практиків, а також здобувачів вищої освіти – у подальшому професіоналів з економіки, бізнесу, фінансів та управління, заслуговує на подальший розвиток методологія прикладного економічного аналізу.

УДК 331.522.4:005.332.4

*Дебелий Владислав*  
vladdebeluy@gmail.com

*Дробишева Олена*  
кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри інформаційної економіки, підприємництва і фінансів  
Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю.М. Потєбні  
Запорізького національного університету  
oo.drobysheva@gmail.com  
ORCID: 0000-0003-3319-9338  
(Запоріжжя, Україна)

## **КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ РОБОЧОЇ СИЛИ В УКРАЇНІ**

На сьогоднішній день соціально-економічний розвиток України залежить від рівня конкурентоспроможності національної робочої сили, яка характеризується сукупністю продуктивних рис працівників, що дають змогу задовольняти потреби

роботодавців і власників робочої сили, а також створювати конкурентоспроможну продукцію. Постійно зростає потреба у висококваліфікованих працівниках, які мають високий загальноосвітній рівень, широко профільну професійну підготовку і спроможні швидко оволодіти новими технологіями сьогодення.

Постійні прогресивні зрушення у розвитку продуктивних сил суспільства неможливо без піднесення на новий рівень трудової діяльності людини, підвищення конкурентоспроможності у сфері праці, яка стосується робочої сили та оплати праці.

Вітчизняні та зарубіжні науковці приділяли достатньо уваги дослідженню конкурентоспроможності робочої сили в Україні, що зумовлена формуванням ринкової економіки та становленням ринку праці в умовах трансформаційних змін. Найвідомішими науковцями, що займаються дослідженнями цих питань, є Богиня Д.П., Бандура С.І., Близнюк В.В., Цимбал О.І. та інші. Вони суттєво поглибили уявлення про конкуренцію на ринку праці, конкурентоспроможність робочої сили. Разом з тим аналіз публікацій, присвячених дослідженню цієї комплексної проблеми, показав, що все ще не досягнуто єдності у поглядах вчених щодо визначення сутності конкурентоспроможності у сфері праці, не кажучи про методи її оцінки та регулювання.

Метою дослідження є проблеми формування та реалізації конкурентоспроможності робочої сили з урахуванням впливу інноваційних чинників, визначення напрямів реалізації конкурентних переваг робочої сили в умовах трансформаційних змін.

Обов'язковим атрибутом, що супроводжує розвиток ринкових відносин у країні, є конкуренція. Відповідно, все більшої уваги та актуальності набуває питання конкурентоспроможності, причому не лише підприємств, товарів та послуг, а й робочої сили. Це обумовлено розумінням важливості людського фактора для забезпечення довготривалого процвітання держави та багатства суспільства зокрема.

Конкурентоспроможна робоча сила - це агрегована сукупність властивостей працівника, які дають його робочій силі можливості

відповідати вимогам конкурентного ринку, попиту покупців, забезпечують її визнання на ринку праці. Підбір конкурентоспроможної робочої сили та забезпечення відповідних умов для постійного зростання її рівня на підприємстві приводить до створення такої сукупності працівників, які працюють на досягнення спільної мети – створення конкурентоспроможної продукції та зростання рівня конкурентоспроможності підприємства в цілому і на зовнішньому ринку, зокрема [2].

Можна виділити дві групи показників, що визначають конкурентоспроможність робочої сили (в межах підприємства):

- якісні характеристики працівника (вік, здоров'я, освіта, кваліфікація, досвід роботи, здатність до інноваційного типу мислення і ставлення до роботи)
- цінові характеристики працівника (заробітна плата, витрати, пов'язані з навчанням працівника, підвищенням його кваліфікації) [3].

Запропоновані показники дають змогу оцінити рівень конкурентоспроможності працівника та можуть використовуватися на багатьох вітчизняних підприємствах безпосередньо при прийнятті працівників на роботу або при визначенні їх кар'єри.

Рівень конкурентоспроможності робочої сили залежить від певних умов і факторів, серед яких найбільш вагомими за впливом на її формування є: організаційно-економічні фактори, які характеризують рівень організації виробничих процесів, структуру й ефективність системи управління, організації праці. Реалізація цих факторів вимагає, з одного боку, найменших витрат (поліпшення організації праці), а з іншого – найбільших (інвестиції в нові високотехнологічні робочі місця). При цьому вони суттєво впливають на якісний рівень робочої сили, яка претендує на роботу на цих робочих місцях; мотиваційні фактори, зокрема, ціна послуг робочої сили, яка може виконувати стимулюючу і дестимулюючу функції; інвестування у людський капітал та освітній рівень працівників. Цей фактор позитивно впливає на конкурентоспроможність робочої сили,

оскільки з'являються більш вагомі можливості підвищити її освітній і професійний рівні [4].

Конкуренція на ринку праці повинна розглядатись на декількох рівнях: мікроекономічному, макроекономічному та міжнародному. Вона сприяє зростанню конкурентоспроможності робочої сили підприємства, галузі, регіону та країни в цілому, що характеризується здатністю людських ресурсів забезпечувати реалізацію своїх конкурентних переваг і стратегію соціально-економічного розвитку країни в цілому.

Так, в Китаї в перехідний період була створена система за якої кожний керівник повинен був вибрати на своєму підприємстві кращого із кращих працівників, так щоб він був ініціативним, освіченим, грамотним, мав моральні, ділові і саме головне лідерські якості. Всіх цих людей відправляли вчитися: самих гідних у Європу та Америку, інших навчали у себе. Після того, як вони одержували освіту, їм давали робочі місця, і залежно від бізнес-проекту, початковий капітал. І надалі доручали урядовцям стежити за успішністю, тих у кого не виходили проекти – повертали на колишні місця роботи (тому дана програма й одержала назву «Вертушка»). Іншими словами Китай вкладав свої державні кошти в кращі кадри своєї країни, що незабаром принесло їм величезний успіх, а більшість з цих людей стали керівниками великих китайських компаній світового масштабу.

Досвід Китаю показує, що проблема якості та конкурентоспроможності робочої сили в країні безпосередньо залежить від правильної державної політики в країні, вміння правильно користуватися людським потенціалом своїх націй, формувати національну ідею та підготовлювати еліти країни, що у свою чергу буде володіти належним рівнем освіти, креативністю, вмінням працювати в команді, мати моральні якості, відповідати вимогам національних цінностей та ідей (патріотичність), а також буде прикладом для інших до правильного формування цінностей [1, с. 194–198].

Отже, можна зробити висновок, що для забезпечення та реалізації конкурентоспроможності робочої сили, можна запропонувати наступні стратегічні напрями:

– приділяти якості освітніх послуг та створенню системи перепідготовки персоналу, адже конкурентоспроможність робочої сили багато в чому залежить від її якості, а в силу цього й від якості людського потенціалу країни в цілому;

– розробити та впроваджувати заходи державної політики у демографічній сфері, спрямовані на поліпшення якості життя населення, зниження рівня смертності населення працездатного віку;

– посилення інвестиційних та інноваційних вкладень у людські ресурси. Дотримання тенденції, притаманної економічно розвиненим країнам.

### ***Список використаних джерел***

1. Бузгалин А.В. Філософія господарства. Альманах Центру громадських наук і економічного факультету МГУ ім. М.В. Ломоносова, 2009. С. 194–198.
2. Гончаров В. М., Додонов О. В., Припотень В. Ю., Рудомська М. С. Оплата праці у виробничій сфері: проблеми та методологія збільшення заробітної плати в умовах ресурсозбереження : монографія Донецьк : ТОВ «АЛЬМАТЕО», 2006. 246 с.
3. Грішнова О., Шпирко О. Конкурентоспроможність персоналу підприємства: критерії визначення та показники вимірювання. *Україна: аспекти праці*. 2004. № 3. С. 3–9.
4. Качан Є. П., Шушпанов Д. Г. Управління трудовими ресурсами : навч. посіб. Вид. дім «Юридична книга», 2005. С. 269–297.

УДК 336:004.9(477)

*Долінський Леонід*

національний університет «Кієво-Могилянська академія»

e-mail dolinsky.com@gmail.com

ORCID ID: 0000-0001-6491-5507

(Київ, Україна)

## **АКТУАЛЬНІ ПИТАННЯ РОЗВИТКУ ФІНАНСОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ В УКРАЇНІ**

На сучасному етапі розвитку суспільно-економічних відносин в Україні та світі спостерігається стрімкий розвиток фінансових технологій. Вважається, що передумовою для тотального впровадження діджиталізації (цифровізації) у фінансовій сфері у повсякденне життя людства стала глобальна економічна криза 2008 року. Зокрема, комерційні банки та інші фінансові установи були вимушені шукати шляхи для зниження операційних та адміністративних витрат, отже намагались масово перевести обслуговування власних клієнтів у дистанційний формат, впроваджуючи нові онлайн-сервіси, створюючи нове програмне забезпечення та впроваджуючи новітні фінансові технології.

Всесвітня пандемія COVID-19 ще більше посилила вимоги до дистанційного обслуговування клієнтів у фінансовій сфері, отже зараз людство вже не може уявити своє життя без сучасних фінансових технологій. На сьогодні, переважна більшість вибагливих та платоспроможних клієнтів активно користуються різноманітними цифровими технологіями у фінансовій сфері. Тому саме інноваційна галузь фінансових технологій зростає швидкими темпами, породжуючи нові практики обслуговування клієнтів та нові моделі фінансового бізнесу.

Таким чином, роль розвитку фінансових технологій у соціально-економічних відносинах в Україні важко переоцінити, що підтверджує *актуальність науково-практичних досліджень з цієї тематики.*

Питаннями аналізу сучасних фінансових технологій займалися такі вітчизняні вчені: Балицька М.В. та Бровенко К.С. [1], Гаватюк Л.С. та Зубик І.М. [2], Дудинець Л.А. [3], Кльоба Л.Г. та Добош Н.М. та Сорока О.П. [4], Поченчук Г.М. [6], Прохорова М.Е. [7], Шевченко О.М. та Рудич Л.В. [8]. Також ці питання досліджували у своїх працях багато іноземних науковців та практиків, зокрема: Масленников В.В. та Федотова М.А. та Сорокин А.Н. [5], Ахтар А. [9], Чисти С. та Баррберис, Дж. [10], Шуфель П. [11].

Значну увагу розбудові фінансових технологій також приділяють й регулятори фінансових та банківських ринків. Зокрема, Базельський комітет з нагляду за банками випустив відповідні директиви щодо фінансового розвитку для європейських банків [12]. На нашу думку, цей кращий світовий досвід доцільно врахувати й вітчизняній банківській спільноті.

Вітчизняний регулятор, Національний банк України, в свою чергу, запропонував ринку *стратегію розвитку фінтеху до 2025 року* [13]. На наш погляд, наявність цієї стратегії, дозволяє аналізувати, планувати та прогнозувати становище вітчизняної сфери фінансових технологій у середньостроковій перспективі, що є дуже важливим для подальших науково-практичних розробок в цій галузі.

Разом з тим, не дивлячись на наявність значної наукових праць, спеціалізованих професійних практичних публікацій, регуляторно-нормативних документів тощо, питання аналізу основних проблем для розвитку фінансових технологій в Україні та світі розкрито недостатньо. Отже, *основною метою даного дослідження* є висвітлення ключових чинників, що гальмують розвиток фінансових технологій в Україні.

Насамперед, потрібно надати означення та певну класифікацію існуючим в Україні сучасним фінансовим технологіям.

На сьогодні термін «фінтех» (*FinTech*) прийнято використовувати у сфері фінансів та ІТ для позначення діяльності, в ході якої для надання певних фінансових послуг застосовують сучасні цифрові (*digital*) технології. При цьому, цифрові технології, будучи



базисом для надання сучасних фінансових послуг, фактично стимулюють впровадження інновацій у фінансовому секторі.

Іноземний дослідник Патрік Шуфель (Schueffel P., 2017) визначає фінансові технології як нову фінансову галузь, яка застосовує технології для поліпшення фінансової діяльності [11].

Вітчизняний науковець Г.М. Поченчук зазначає, що галузь «фінтех» у широкому розумінні – це галузь економіки, яка об'єднує компанії, що використовують новітні розробки для надання якісніших фінансових послуг [6].

Вітчизняні вчені О.М. Шевченко та Л.В. Рудич стверджують, що фінансові технології являють собою синтез цифрових технологій та інновацій у фінансовій сфері, що використовуються для надання, розширення і розповсюдження фінансових послуг технологічними компаніями [8].

Зазначимо, що фінтех-компанії можна умовно поділити на дві групи:

- ті, що надають технологічні рішення для існуючих фінансових установ;
- ті, які працюють самостійно безпосередньо з кінцевими споживачами фінансових послуг.

Таким чином, поява інноваційних фінтех-компаній поступово суттєво змінює ринок фінансових послуг та фінансову систему в Україні та світі.

Найбільш поширеними фінансовими технологіями зараз в світі вважають сучасні платіжні послуги у вигляді онлайн-транзакцій (переказ грошей, обмін валют, кредитування, тощо). Базельський комітет з банківського нагляду надає класифікацію фінтеху в розрізі модернізації традиційних фінансових послуг за трьома основними напрямками [12]:

- кредити, депозити, залучення капіталу;
- розрахунково-касові операції, кліринг;
- управління інвестиційними процесами.

Фінтех інтенсивно розвивається завдяки впровадженню багатьох інноваційних технологічних рішень, включаючи нові

програми продукти, процеси та бізнес-моделі. Тому в кожному з цих основних напрямків з'являються інноваційні продукти та послуги. Зокрема, в сфері залучення капіталу з'явився краудфінансінг, для кредитно-депозитних операцій існує мобільний банкінг, для розрахункових операцій – електронний гаманець та P2P платежі, а в галузі фінансових інвестицій з'явилися, наприклад, криптоактиви та е-трейдинг. В цілому, кількість фінансово-технологічних послуг постійно збільшується, що вказує на перспективність та інвестиційну привабливість цієї галузі.

Оскільки сфера *FinTech* є дуже динамічною, то поява будь-яких нових або суттєва зміна існуючих фінансових технологій може спричинити бурхливий розвиток нових напрямків роботи у цій галузі на кілька найближчих років.

Розуміючи важливість нагальних задач вітчизняної фінансової системи, регулятори фінансового ринку в Україні в 2019 році підписали відповідний меморандум про співробітництво [14] та разом втілюють *стратегію розвитку фінансового сектору України до 2025 року* [15]. Ця стратегія визначає п'ять стратегічних напрямів: фінансова стабільність, макроекономічний розвиток, фінансова інклюзія, розвиток фінансових ринків та інноваційний розвиток.

Задача інноваційного розвитку вітчизняного фінансового сектору виявилась настільки важливою та масштабною, що у 2020 році Національний банк України ухвалив в цьому напрямку окрему *стратегію розвитку фінтеху в Україні до 2025 року* [13]. Вона містить довгострокове бачення регулятора щодо розвитку української індустрії фінансових інновацій до 2025 року, та має стати покроковим планом створення в Україні повноцінної фінтех-екосистеми з інноваційними фінансовими сервісами та доступними цифровими послугами.

З метою оновлення дорожньої карти реалізації стратегії розвитку фінтеху нещодавно в НБУ було проведено засідання консультативної платформи при Комітеті з фінансового розвитку, у якій прийняли участь представники НБУ та зовнішні учасники

з 23 установ (представники фінансового ринку, інших регуляторів, академічної спільноти). Одним з ключових питань засідання було визначення чинників, які гальмують розвиток фінтеху в Україні.

На нашу думку, ключові питання, які потрібно вирішувати для системної підтримки інновацій у фінансовій сфері, це:

- підвищення рівня фінансової обізнаності громадян всіх вікових категорій та соціальних статусів;
- підвищення рівня цифрової грамотності та навичок використання сучасних інформаційно-комунікаційних технологій;
- забезпечення стабільного швидкісного доступу до інтернету по всій території держави;
- забезпечення публічного доступу до державних реєстрів та подальше підвищення прозорості державних установ та бізнес структур;
- підвищення залученості (інклюзії) населення та представників бізнесу до сучасних фінансових додатків та програмних комплексів;
- зниження рівня кібершахрайства та операційних ризиків при використанні інформаційних систем і технологій тощо.

Зрозуміло, що окреслені вище основні чинники, що гальмують розвиток фінансових технологій в Україні, є досить глобальними та суттєвими. Тобто для їх поступового усунення або хоча б зменшення їх впливу потрібні значні ресурси (вартісні, часові, людські тощо) та об'єднання зусиль професійних учасників ринку, регуляторів, експертно-наукової спільноти й інших зацікавлених осіб. Разом з тим, на нашу думку, розв'язання цих важливих задач сприятиме бурхливому розвитку цифрових технологій та фінансової системи України в цілому.

#### **Список використаних джерел**

1. Балицька М. В., Бровенко К. С. Фінансові технології як драйвер розвитку фінансових ринків. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 9. С. 59–65. DOI: 10.32702/2306-6814.2021.9.59
2. Гаватюк Л.С., Зубик І.М. Подальший розвиток фінансових технологій та цифрова трансформація під впливом COVID-19. *Часопис*

- економічних досліджень. 2021. № 1. – URL: <https://journals.chnu.edu.ua/index.php/err/article/view/149/92>
3. Дудинець Л.А. Розвиток фінансових технологій як фактор модернізації фінансової системи. Глобальні та національні проблеми економіки. 2018. № 22 – URL: <http://global-national.in.ua/archive/22-2018/149.pdf>
  4. Кльоба Л. Г., Добош Н. М., Сорока О. П. Впровадження фінансових технологій – стратегічний напрям розвитку банків. *Ефективна економіка*. 2020. № 12. – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8479>. DOI: 10.32702/2307-2105-2020.12.128
  5. Масленников В.В., Федотова М.А., Сорокин А.Н. Новые финансовые технологии меняют наш мир. *Финансы: теория и практика/Finance: Theory and Practice*. 2017; 21(2): 6–11. <https://doi.org/10.26794/2587-5671-2017-21-2-6-11>
  6. Поченчук Г.М. Фінансові технології: розвиток і регулювання. Економіка і суспільство. 2017. № 13 – URL: [https://economyandsociety.in.ua/journals/13\\_ukr/200.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/13_ukr/200.pdf)
  7. Прохорова М.Е. Нові фінансові технології на сучасному фінансовому ринку. Стратегія розвитку України. 2018 – № 1. – URL: <https://jrn1.nau.edu.ua/index.php/SR/article/view/14012>
  8. Шевченко О.М., Рудич Л.В. Розвиток фінансових технологій в умовах цифровізації економіки України. *Ефективна економіка*. 2020. № 7. – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8053>. DOI: 10.32702/2307-2105-2020.7.61
  9. Akhtar A. Coronavirus will accelerate the fintech revolution. 2020. URL: <https://www.raconteur.net/finance/fintech/coronavirus-fintech-revolution/>
  10. Chishti S., Barberis J. The FINTECH Book: The Financial Technology Handbook for Investors, Entrepreneurs and Visionaries, John Wiley & Sons, 2016, 312 p.
  11. Schueffel P. Taming the Beast: A Scientific Definition of Fintech. *Journal of Innovation Management*. 2017. Vol. 4. Iss. 4. P. 32–54.
  12. The Basel Committee on Banking Supervision, consultative document: Sound Practices: Implications of fintech developments for banks and bank supervisors / Bank for International Settlements. 2017. URL: <https://www.bis.org/bcbs/publ/d415.pdf>.
  13. Стратегія розвитку фінтеху в Україні до 2025 року // Офіційний сайт Національного банку України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://bank.gov.ua/ua/about/develop-strategy/fintech2025>.
  14. Меморандум № 101215 від 28.05.2019 про взаєморозуміння та співробітництво між Національним банком України, Національною комісією з цінних паперів та фондового ринку, Національною комісією, що здійснює державне регулювання у сфері ринків фінансових послуг, Фондом гарантування вкладів фізичних осіб та Міністерством фінансів України з питань підготовки та впровадження стратегії розвитку фінансового сектору України до 2025 року [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/n0397500-19/print>

15. Стратегія розвитку фінансового сектору України до 2025 року // Офіційний сайт Національного банку України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://bank.gov.ua/ua/about/develop-strategy>

**УДК 005.21:334.772(477)**

***Дробишева Олена***

кандидат економічних наук,  
доцент кафедри інформаційної економіки,  
підприємництва і фінансів

[oo.drobysheva@gmail.com](mailto:oo.drobysheva@gmail.com)

ORCID ID: 0000-0003-3319-9338

Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю.М. Потебні  
Запорізького національного університету  
(Запоріжжя, Україна)

## **ПРІОРИТЕТИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА В УКРАЇНІ**

Підприємництво – це визначальний сектор ринкової економіки, який забезпечує насиченість ринку товарами та послугами, сприяє здоровій конкуренції, створює новий прошарок – підприємець-власник.

Сьогодні саме з малим та середнім підприємництвом пов'язуються позитивні зміни в економіці як окремого регіону, так і України в цілому. Малі і середні підприємства самостійні в здійсненні своєї господарської діяльності, в розпорядженні своїм прибутком, що залишився після сплати податків інших обов'язкових платежів, а також у решті сфер діяльності підприємства. Саме з підприємницькою діяльністю пов'язується створення умов для розширення та впровадження ринкових реформ.

Підприємництво як самостійне соціально-економічне явище розвивається наразі в складних умовах і стикається з безліччю проблем: надзвичайними економічними складнощами, нерозвинutoю інфраструктурою; відсутністю почуття безпеки у людей та регіональною нерівністю; зростаючою бідністю, безробіттям, втратою самоповаги та соціального виключення, браку та забруднення природних ресурсів тощо. Більшість із наведених проблем і викликів тісно пов'язані між собою, що посилює необхідність застосування інтегрованого стратегічного підходу до розвитку підприємницької діяльності.

У напрямку дослідження функціонування малого і середнього підприємництва в умовах децентралізаційних перетворень відома значна кількість робіт як вітчизняних авторів – О.І. Амощі, В.М. Гейця, В.В. Литвина, В.І. Ляшенка, так і закордонних – Л. Бальцеровича, С. Буркнарта, А. Вілдавські, Р. Граверта, К. Герстенберга, М. Федеровича та ін. Однак недостатньо дослідженими залишаються питання стратегічного управління розвитком підприємництва, а також поза увагою залишаються питання розробки та реалізації державної політики в контексті стратегічного розвитку малого та середнього підприємництва в умовах децентралізації влади.

Метою роботи є визначення стратегічних цілей і пріоритетів політики у сфері розвитку підприємництва в умовах децентралізації регіонів, а також визначення інструментів її впровадження.

Говорячи про політику розвитку підприємництва в Україні, слід зазначити, що правовою основою розвитку малого й середнього бізнесу в Україні є Конституція, Господарський Кодекс України, Податковий кодекс України і низка законодавчих актів, які прямо стосуються сфери підприємницької діяльності та регламентують її.

Відповідно до статті 42 Конституції України кожен має право на підприємницьку діяльність, яка не заборонена законом. Це право базується на свободі підприємницької діяльності, тобто на реальній можливості здійснення особою на власний розсуд

і ризик господарської діяльності, не забороненої законом, з метою одержання прибутку.

Стратегічні напрями й пріоритети державної політики зі створення сприятливого конкурентного середовища для бізнесу знайшли сьогодні своє відображення в Державній програмі соціально-економічного розвитку України, Загальнодержавній програмі розвитку малого і середнього, Програмі з підтримки фінансування інвестиційних проектів малих та середніх підприємств за пріоритетними напрямками тощо. У цих документах на державному рівні задекларована необхідність зменшення державного втручання в підприємницьку діяльність, усунення бюрократичних бар'єрів на шляху розвитку бізнесу й адаптація законодавства в цій сфері до норм і принципів Європейського Союзу.

Розуміння важливості малого бізнесу виникло в світі у 1980-х роках, в першу чергу в США і Великобританії. На той час очевидним виявився той факт, що великий бізнес часто характеризується великими витратами, менш адаптований до швидких інноваційних змін, не завжди ефективно вирішує проблему безробіття. Малі підприємства більш пристосовані до розвитку у кризовий період, швидко реагують на коливання в економіці. Не випадково державна політика урядів Німеччини, Франції, США та багатьох інших розвинених країн допомога бізнесу займає особливе місце. Дрібні підприємства стали своєрідним індикатором загального стану справ в економіці. Економіка таких країн, як Німеччина, США та інші багато в чому ґрунтується на малих і середніх підприємствах. Так, в США кількість впроваджених нововведень на одного працюючого в секторі малого підприємництва в два рази перевищує аналогічний показник для великих підприємств. Ці якості за умов виваженої державної політики та розроблених органами публічної влади стратегічних пріоритетів і завдань дають можливість зробити стрімкий ривок в соціально-економічному розвитку і дозволяють накопичити в короткий період кошти для сталого розвитку інших галузей господарства країни, про що свідчить

досвід таких країн як Німеччина, Японія, Південна Корея, Китай, Іспанія та інші країни [2].

Враховуючи те, що Україна знаходиться по шляху інтеграції у світове економічне співтовариство, слід звертати увагу на питання ділової термінології. У науковій літературі з менеджменту поняття «розвиток» здебільшого ототожнюють із певними категоріями: зростанням, прогресом, процесом досягнення довгострокової мети суб'єктом підприємництва. Так, М. Портер розглядає «розвиток» як «певного роду стратегію підприємства». Розвиток підприємницької діяльності необхідно розглядати як динамічний процес якісних змін, розрахований на тривалу перспективу і тому потребує управління.

Узагальнюючи думки різних авторів, під «розвитком малого та середнього підприємництва» треба розуміти закономірні процеси, які ведуть до змін напрямів діяльності, збільшення потенціалу суб'єктів підприємництва, поліпшення якості наданих послуг і рівня задоволення потреб споживачів. Але розвиток може йти як по лінії прогресу, так і регресу. Отже, існує об'єктивна необхідність управління цими процесами. Дослідники також по-різному визначають поняття «управління розвитком». Савіна Г.Г. під управлінням розвитком розуміє швидкі зміни соціально-економічних характеристик зовнішнього середовища, які є головними чинниками стратегічної рівноваги, забезпечення адекватним механізмом адаптації малого і середнього бізнесу до мінливих умов господарювання. Управління розвитком малих і середніх підприємств можна розглядати як управління їх конкурентоспроможністю, оскільки розвиток є засобом досягнення конкурентоспроможності та прибутковості бізнесу у довгостроковій перспективі.

Таким чином, виникає необхідність застосування стратегічного підходу у процесі управління розвитком малих і середніх підприємств, який буде сприяти прийняттю найбільш доцільних управлінських рішень, вибору найперспективніших напрямів діяльності та забезпечення оптимального рівня ефективності.



Слід зазначити, що в економічній літературі немає чіткого визначення поняття «стратегічне управління розвитком підприємництва». Стосовно до суб'єктів малого та середнього підприємництва, враховуючи специфіку їх діяльності, стратегічне управління розвитком підприємництва припускає вирішення питань, як підприємці мають діяти в сучасних умовах, щоб досягти бажаної мети в майбутньому та яким чином повинна проводитися адекватна та ефективна політика сприяння стратегічному розвитку підприємництва на загальнонаціональному та місцевому рівнях.

Стратегічне управління розвитком підприємництва ґрунтується на визнанні суспільно важливої ролі підприємництва в забезпеченні соціально-економічного розвитку країни, оскільки підприємницькі структури створюють найбільшу частку доданої вартості, задовольняють попит на переважну більшість товарів і послуг, а також створюють найбільшу кількість робочих місць для громадян.

Стратегія враховує унікальну роль кожного сегмента підприємництва в соціально-економічному житті країни та необхідність їх збалансованого розвитку. Такий підхід сприятиме формуванню сталих ланцюгів створення доданої вартості, в які включені малі та середні підприємства, що взаємодіють між собою на засадах рівноправного партнерства та добросовісної конкуренції.

Стратегічне управління визначає загальні рамки суспільної політики сприяння розвитку підприємництва у тих сферах, де неспроможними є ринкові механізми саморегулювання або для інтенсифікації окремих процесів потрібне державне втручання.

Таким чином, стратегічне управління розвитком підприємницької діяльності передбачає раціональне поєднання ринкових і державних механізмів регулювання. Необхідною умовою успішного управління є створення базових умов в оглядному періоді й на перспективу для розвитку підприємництва, таких як:

- макроекономічна стабільність;
- захищеність прав власності;
- конкурентне середовище;

- розвинена фізична інфраструктура;
- політична стабільність;
- ефективність державного регулювання економіки.

Сприяння стратегічному розвитку національного підприємництва є складовою реформи децентралізації, головною метою якої є узгодження інтересів держави, територіальних громад та бізнесу. Поліпшення бізнес-клімату та його підтримка у довгостроковій перспективі – одне із першочергових завдань органів публічного управління, оскільки має вплив на створення і підтримки повноцінного життєвого середовища, процеси інвестування, формування місцевих бюджетів, сприяє вирішенню проблем безробіття в регіоні. В той же час, забезпечення сталої соціальної та макроекономічної динаміки потребує формування нової парадигми економічної політики, орієнтованої на всебічне стимулювання соціально-економічного розвитку на підґрунті оптимізації співвідношення відтворювальних стратегій розвитку різних рівнів. Тому необхідно зосередити увагу на пріоритетах стратегічного управління розвитком малого та середнього підприємництва в умовах сьогодення.

Одним з основних пріоритетів стратегічного розвитку малого та середнього підприємництва є формування ефективної інфраструктури, цілеспрямованої національної інвестиційної політики, що включає відповідні інструменти грошово-кредитної, податково-бюджетної, промислової та зовнішньоекономічної політики.

Враховуючи ризики в діяльності малого та середнього бізнесу в умовах реформи децентралізації, трендів розвитку глобального бізнес-середовища та інших структурних змін, пов'язаних із пандемією COVID-19 та карантинними обмеженнями, визначимо нові пріоритети напрямки державної підтримки підприємницького сектору:

1. Зменшення втручання державних органів у господарську діяльність МСП, усунення адміністративних бар'єрів для ведення бізнесу. Нестабільна законодавча база щодо малого та середнього бізнесу впливає на інституційну слабкість МСП, створюючи підстави для претензій з боку контролюючих органів.

2. Модернізація податкової системи, на основі запровадження раціональних податкових новацій, спростити податкове адміністрування.

3. Підвищення рівня цифровізації державних послуг та підприємницьких компетенцій МСП, збільшення обсягів електронної комерції. В умовах карантинних обмежень та неможливості оф-лайн роботи багатьох напрямків діяльності МСП та співпраці з органами влади, постає вибір між закриттям бізнесу і адаптацією його до нових умов через розвиток інструментів віддаленого он-лайн доступу. Необхідна державна підтримка та державна допомога, яка має бути скерована на стимулювання запровадження дистанційних бізнес-процесів, а також використання цифрових інструментів пошуку нових альтернативних ринків.

4. Розширення можливостей зовнішньоекономічної діяльності МСП.

5. Системне зниження корупції. Зловживання владою, а також відсутність критичного ставлення представників бізнесу до проявів корупції та незаконного матеріального заохочення як інструменту для вирішення питань, сприяють виникненню корупції та ускладнюють її викорінення [1, с. 68–69].

Таким чином, розробка та реалізація державної політики стратегічного розвитку малого підприємництва – це цілеспрямований, гнучкий процес, що передбачає опрацювання комплексу заходів, які забезпечили б йому життєздатність на внутрішньому та зовнішньому ринку в майбутньому. Стратегічне управління є дієвим інструментом управління розвитком підприємництва в умовах швидких змін у зовнішньому середовищі і пов'язаної з цим невизначеності.

### ***Список використаних джерел***

1. Гейко Т.Ю. Пріоритети розвитку підприємництва в Україні в умовах пандемії COVID-19 та в посткарантинний період. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2020. № 2 (73). С. 62–71.

2. Дегтярьов А. В. Державна політика стратегічного розвитку малого бізнесу в умовах децентралізації. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2020. № 8. – URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1721>.

УДК 658.153

**Золотько Костянтин,**  
kostyazpzol@gmail.com

**Коваленко Олена,**  
доктор економічних наук, професор  
кафедри інформаційної економіки,  
підприємництва і фінансів

Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю.М. Потебні  
Запорізького національного університету  
ap0005aa@gmail.com  
0000-0002-6802-7213  
(Запоріжжя, Україна)

## **МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ ОБОРОТНИМИ АКТИВАМИ**

Управління оборотними активами підприємства є одним з ключових факторів підвищення економічної ефективності виробництва. Раціональне використання оборотних активів в умовах соціально-економічної нестабільності та мінливості інфраструктури є одним з найважливіших напрямків діяльності підприємств, в основі якого є послідовне та правильне керування оборотними коштами і запасами, також розробка і впровадження заходів, що сприяють прискоренню руху оборотних коштів і зниженню матеріалоємності продукції.

Оборотні активи – сукупність оборотних фондів і фондів обігу, які використовуються для фінансування поточної господарської діяльності і виражені в грошовій формі [1]. Якщо оборотних

активів недостатньо, то підприємство не має можливості виконувати свої зобов'язання в повному обсязі.

Тему оборотних активів, управління ними та методи поліпшення ефективності використання оборотних активів досліджували багато вітчизняних науковців, такі як: Бутинець Ф. Ф., Демченко Т. А., Биковський В. В., Пятилокотова К. С., Слав'юк Р. А., Бондаренко О. С., Брушко Г. В., Ящук Д. Л., Кузнєцова М. С., Рудницька О. М., Чубка О. М., Фесюк І. В., Чобіток В. І. та ін.

Актуальність питань оптимізації процесу управління оборотними активами підприємства визначається його основними завданнями. Ефективне управління оборотними активами підприємства дозволяє визначити :

- мінімізувати витрат на фінансування та підтримку певного їх обсягу;
- сформулювати оптимальний обсяг товарно-матеріальних запасів;
- оптимальний обсяг та структуру оборотних активів;
- визначити аспекти управління чистим оборотним капіталом підприємства;
- забезпечити ліквідність та платоспроможність підприємства;
- оптимізувати управління дебіторською заборгованістю та грошовими коштами тощо [5].

У процесі управління оборотними активами, при визначенні потреби в оборотному капіталі, спочатку аналізується структура, оборотність, ліквідність оборотних активів, а також забезпеченість оборотним і чистим оборотним капіталом підприємства. З проаналізованих усереднених та максимальних значень таких показників підприємства, також аналізуються такі самі показники але вже на інших підприємствах галузі, а також враховуючи політику підприємства щодо фінансування оборотного капіталу. З цього отримується основа для прийняття ефективних управлінських рішень.

Для визначення оптимального рівня замовлення запасів на практиці використовують формулу Вілсона. Основні

припущення, які використовуються у формулі Вілсона: попит на продукт відомий; час реалізації замовлення (поставки) відомий та постійний; товару відбувається миттєво; у моделі не враховуються гуртові знижки; але дефіцит не допускається.

Також для управління багатонаменклатурними запасами використовується ABC-аналіз, за допомогою якого визначають ступінь розподілу конкретної характеристики між окремими елементами якої-небудь множини. Невелика кількість товару, яка повинна неодноразово закуповуватись, складає велику частину загальної вартості товарів, що закуповуються. В основі методу лежить правило Паретто, відповідно до якого безліч керованих об'єктів, поділяється на дві неоднакові частини (80/20). Логістика пропонує поділ на три частини [4].

Щодо управління матеріальними запасами метод ABC – спосіб нормування і контролю за станом запасів, який полягає в розбитті номенклатури N, реалізованих товарно-матеріальних цінностей на три нерівно потужних підмножини A, B, C на основі деякого формального алгоритму.

Група A – запаси, які є найціннішими з погляду їхньої вартості, але використовуються у незначних кількостях; група B – запаси із середньою вартістю і середньою кількістю їх використання у виробничому процесі; група C – різноманітний асортимент запасів, які одночасно є незначними з погляду їхньої вартості у грошовому вираженні.

Для проведення ABC – аналізу необхідно:

- встановити вартість кожного товару (за закупними цінами);
- розташувати товари за зменшенням ціни;
- знайти суму даних про кількість і витрати на придбання;
- розбити товари на групи залежно від їх питомої ваги в загальних витратах на придбання [2].

Також є коефіцієнтний метод. Це метод, за допомогою якого розраховують показники, що характеризують стан оборотного капіталу, а також стан джерел формування оборотного капіталу та ефективність його використання.

А ще є метод нормування, який може бути використаний лише для оборотних виробничих фондів, готової продукції на складі, а також відвантаженої продукції, на яку розрахункові документи не здані в банк. Нормування оборотних активів підприємств – це визначення потреби в оборотних коштах, що залежить від різних факторів: організації процесу виробництва, умов постачання товарно-матеріальних цінностей та умов реалізації готової продукції [3].

З метою оптимізації запасів використовують метод XYZ, який поділяє сировину (матеріали) на 3 класи, залежно від рівномірності їхнього споживання у виробництві.

XYZ-аналіз проводиться у такій послідовності [3]:

- визначення об'єкта аналізу: клієнт, постачальник, товарна група, номенклатурна одиниця тощо;
- визначення параметра, за яким буде проводитися аналіз об'єкта;
- визначення періоду та кількості періодів, за якими буде проводитися аналіз: тиждень, декада, місяць, квартал, півріччя, рік.

Також аналізуючи методи управління грошовими коштами та способи залучення їх в оборот підприємства, можна зробити висновок, що в національній системі це питання найменш розроблено і потребує удосконалення. Але, в розвинених країнах існує правило резервування або вкладання тимчасово вивільнених коштів у легкореалізовані цінні папери. Попри усі переваги такого методу, на жаль, він не доступний для вітчизняних виробників через брак надійних цінних паперів в країні та недовіру до фінансового ринку.

Отже, аналіз механізму управління оборотними активами показало, що від якості управління оборотними активами буде залежати рівень рентабельності господарюючого суб'єкта, його платоспроможність, формування можливостей, масштабність та рівень виробництва і кінцевої реалізації продукції.

За умови забезпечення вдалого управління оборотними активами на підприємстві вдається досягти деякого вивільнення активів, які можна застосувати для забезпечення зростання його прибутковості, пришвидшення обігового рівня оборотних коштів,

забезпечення безперервної виробничої діяльності та максимізації прибутковості, що беззаперечно є першочерговою місією для кожного підприємства.

### **Список використаних джерел**

1. Демченко Т.А. Дослідження основних концепцій оцінки активів. *Актуальні проблеми економіки*. 2006. № 3 (57). С. 97–102.
2. Спіфанова І.Ю., Джеджула В.В. Фінансовий аналіз та звітність : практикум. Вінниця, ВНТУ, 2017. С. 143.
3. Баранова В.Г., Гоцуляк С.М. Теоретичні засади управління оборотним капіталом. *Вісник соціально-економічних досліджень*. Одеса : ОДЕУ, 2008. № 30. С. 32–36.
4. Василенко В.О., Ткаченко Т.І. Виробничий (операційний) менеджмент. навч. посібн. Київ : ЦУЛ, 2007. 532 с.
5. Зредник В.С. Формування ефективної політики погашення дебіторської заборгованості в контексті розвитку фінансового інструментарію. *Вісник ЖДТУ*. 2006. № 3 (37). С. 37–41.

УДК 331.522.4:351.83(477)

**Івахненко Єлизавета,**

**Дробишева Олена,**

кандидат економічних наук,  
доцент кафедри інформаційної економіки,  
підприємництва і фінансів  
oo.drobysheva@gmail.com  
0000-0003-3319-9338

Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю.М. Потебні  
Запорізького національного університету  
(Запоріжжя, Україна)

## **ПРОБЛЕМИ ВІДТВОРЕННЯ РОБОЧОЇ СИЛИ В УКРАЇНІ**

Пандемія 2020 року дуже сильно вплинула на зайнятість населення, адже більшість підприємств не витримали завданої



напруги та завершили свою діяльність, в результаті чого рівень безробіття в Україні значно підвищився. Актуальність даної проблеми полягає в тому, що одним з найсуттєвіших і найдинамічніших ринків є ринок праці, система економічних механізмів, норм та інститутів, що забезпечують відтворення робочої сили і використання праці.

На даному етапі розвитку економічної думки теоретичні та методичні аспекти проблем, що стосуються сфери праці розглядались у роботах таких видатних вчених як С. Бандур, В. Геєць, Т. Заславська, І. Маслова, Б. Нагорний, В. Пилипенко, Г. Пошевнієв, В. Онікієнко, Г. Соколова та ін. Однак окремі аспекти дослідження змін у сфері праці та впливу цих змін на розвиток як окремої людини, так і суспільства загалом потребують детальнішого та глибшого дослідження.

Метою дослідження є визначення та вирішення проблем відтворення робочої сили України.

Під процесом відтворення робочої сили розглядають відтворення фізичних і духовних здібностей людини. До найбільш важливих складових рис людини, як працівника, вчені відносять рівень її освіти і кваліфікації, її економічне мислення та інтереси, а також цілеспрямованість і працьовитість. Якщо розглядати людину, як власника, то до її рис відносять навички управляти власністю та спрямовувати її на виготовлення продукції й отримання прибутку. За часів розвитку капіталізму робоча сила була на нижчому рівні, адже тоді більша частина працівників мала низький освітній рівень. Тому задоволення фізіологічних потреб людини є найважливішим чинником відтворення робочої сили, що здійснюється за рахунок підвищення заробітної плати.

На сучасному етапі більшість дослідників оцінюють трудовий потенціал України не однозначним. З однієї сторони спостерігаються покращення деяких якісних характеристик: росте частка здобувачів вищої освіти, удосконалюється комп'ютерна грамотність, набуває активності підприємницька діяльність, та інше. Проте протікають деякі процеси, що призводять до руйнування

трудового потенціалу: не підвищуються темпи відтворення населення, внаслідок чого відбувається старіння робочої сили; посилюється інтенсивність трудової міграції працездатного населення.

Чисельність пенсіонерів майже дорівнює чисельності офіційно працюючих людей, відповідно збільшується навантаження на бюджет держави, внаслідок чого стає все важче забезпечити гідні пенсії та відновлювати інфраструктуру.

Проте демографічні проблеми не єдині в нашій країні. Сьогоднішня інформація про масштаби безробіття, що надається Держкомстатом, занижує фактичний рівень безробіття приблизно в 5 разів, що створює додаткову тривогу і без того нестабільної економіки України. Однією з особливостей безробіття в Україні є наявність у складі працюючого населення багатоваріантного прихованого безробіття. Воно існує у вигляді «оплачуваного безробіття» – безстрокових відпусток, скороченого робочого дня тощо, оскільки державі вигідніше виплачувати працівникам мізерну платню, аніж переводити їх у статус безробітних, а також у вигляді дрібної спекуляції або випадкового бізнесу за наявності формального статусу (посвідчення працюючого на державному підприємстві) [3]. Аналізуючи приховане безробіття можна побачити, що воно являється відображення сучасного ринку трудових ресурсів.

На сьогоднішній день, окрему увагу необхідно приділити інтенсивності трудової міграції, адже вона викликана внаслідок дефіциту робочих місць та низького рівня заробітної плати.

Величезний удар на дефіцит робочих місць завдав COVID-19. Багато великих та малих підприємств завершили свою діяльність через карантинні обмеження, через що кількість безробітних зростає. Тому люди, не маючи можливості забезпечити фінансово свою родину, шукають роботу за кордоном. Близько 80% заробітчан мають вищу технічну освіту, а це талановиті люди, які покращують економіку інших країн. Тому для держави зараз постає велике питання: як повернути людей на батьківщину та відтворити робочу силу? Отже, єдиним шляхом відтворення робочої сили є повернення українців додому.

Для того, щоб повернути заробітчани на Україну, держава повинна зробити наступне:

- підвищити середній рівень заробітної плати, при цьому, щоб рівень інфляції залишився на тому ж самому рівні. Особливу увагу необхідно приділити технічним спеціальностям, адже саме завдяки металургам, будівникам і т.п зростає рівень ВВП країни;

- ввести пільги для нових підприємців, тим самим можна мотивувати розвиток приватного бізнесу, що підвищить кількість робочих місць;

- більше уваги приділити незареєстрованим підприємствам, адже вони наймають людей неофіційно. Люди не мають соціального пакету, а також не сплачують податки. Це, як правило, породжує погані економічні наслідки в якості забезпечення державою пенсіонерів та вдосконалення інфраструктури країни.

Тепер уявімо, що робочі місця створені, заробітчани повернуті додому та мають місце роботи з гідною заробітною платою, а що ж робити далі. Постає питання, як відтворити робочу силу?

Для вирішення цього питання потрібно приділити увагу наступним напрямкам:

- постійне відслідковування визначальних показників стану трудового потенціалу в галузях і регіонах, що дасть можливість їх оцінити і на цій основі розробляти відповідні заходи на державному та регіональному рівнях;

- впорядкування регулюючої функції мінімальної заробітної плати;

- обґрунтування міжгалузевої, міжкваліфікаційної та міжпосадової диференціації заробітної плати;

- застосування цілеспрямованої, суворо вибіркової підтримки висококваліфікованих трудових колективів та окремих категорій спеціалістів;

- перехід до нової моделі відтворення робочої сили, яка б забезпечила відповідність трудового потенціалу вимогам, пов'язаним з процесом входження України в світовий економічний простір.

Переважає більшість наукових досліджень в галузі відтворення робочих сил й ринку праці лягла в основу розробки таких програм, як Державна та регіональна програми зайнятості; Державна програма соціально-економічного розвитку; програма розвитку підприємництва, довгострокова програма поліпшення становища жінок, сім'ї, охорони материнства і дитинства; програма «Діти України». Всі ці програми направлені на відтворення якісного трудового потенціалу.

Таким чином, для вирішення проблеми відтворення робочої сили в Україні необхідно підвищити рівень заробітної плати та приділити особливу увагу держави на підготовку та перепідготовку кадрів.

#### **Список використаних джерел**

1. Карпучно І. О., Колесник І. В. Проблеми сучасного розвитку ринку праці України. Ефективна економіка. 2011. № 4. URL : <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=523>.
2. Яковенко Р. В., Пугаченко А. С. Прикладні проблеми ринку праці України. *Наукові праці КНТУ. Економічні науки*. Вип. 17. С. 234–239.

УДК 330.16:004.738.5]:005.52

**Клопов Іван,**

доктор економічних наук, доцент,  
доцент кафедри інформаційної економіки,  
підприємництва та фінансів  
uaklopov@gmail.com

ORCID: 0000-0002-2199-2462

Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю.М. Потебні  
Запорізького національного університету  
(Запоріжжя, Україна)

## **ІНТЕРНЕТ ПОВЕДІНКИ (IoB) – НОВІ ТЕХНОЛОГІЇ БІЗНЕС АНАЛІЗУ**

Інтернет поведінки (*Internet of Behaviors, IoB*) – одна з основних технологічних тенденцій 2021 року. За даними аналітиків Gartner, компанії приватного та державного сектора будуть поступово впроваджувати технології збору даних про людей з різних джерел.

Поняття IoB об'єднує пристрої для збору так званого «цифрової пилу» – окремих даних з життя людей. Інформацію збирають з різних джерел [1]:

- особистих пристроїв (смартфонів, «розумних» браслетів);
- імплантованих чипів (для перевірки температури, тиску, рівня цукру в крові);
- цифрових технологій (систем розпізнавання осіб або номерів автомобілів);
- інших джерел (сторінок в соціальних мережах).

*Internet of Behaviors (IoB)* – логічне продовження *Internet of Things (IoT)*. Але якщо інтернет речей об'єднує пристрої з цієї категорії в одну мережу, інтернет поведінки дозволить збирати в єдину базу дані про людей.

Говорити про об'єднання технологій для впливу на поведінку людей стало можливо в міру накопичення даних про цифрові сліди кожної людини.

Наприклад, фітнес-додатки на смартфонах збирають дані про харчування, фізичні навантаження користувачів. Картографічні сервіси «знають» маршрути та місце проживання користувачів. Такі сервіси здатні давати поради людям, а юристи цілком серйозно вже ведуть дискусії про те, чи можуть розумні колонки з голосовими помічниками виступати ідеальними і неупередженими свідками під час розслідування злочинів.

Інтернет поведінки також здатний втілити поки неіснуючу науку аналізу намірів. Зараз люди роблять це, просто розмовляючи. Але, що якщо система зможе збирати і аналізувати такі дані? Прийняття рішень і наміри глибоко різні за своєю суттю: наміри організують рішення, але не ведуть безпосередньо до тієї чи іншої поведінки, говорив в 2012 році колишній професор психології університету Хельсінкі Гот Нейман, що спеціалізується на темі IoV. Технології допоможуть упорядкувати, організувати збір даних про наміри співробітників, клієнтів, користувачів тих чи інших сервісів та вибудувати їх аналіз. Це забезпечить прорив у багатьох сферах, оскільки намір передують реальній дії [2].

Для бізнесу еволюція технологій і розвиток інтернету поведінки може привести:

- до зростання розуміння дій споживачів;
- появи нових ланцюгів створення вартості для кінцевих користувачів (агрегатори таксі, які використовують дані про місцезнаходження водіїв і пасажирів);
- ускладнення питань безпеки та захисту даних (шахраї, маючи в своєму розпорядженні докладну інформацію про звички і поведінку користувача, його сім'ї, медичні дані будуть ще активніше користуватися методами соціальної інженерії).

Разом з тим зміниться взаємодія бізнесу з співробітниками, покращиться комунікація між ними.

Цифровізація вже серйозно проникла в сферу управління кадровими ресурсами. Наприклад, за останні шість-сім років істотно зростає кількість цифрових інструментів мотивації співробітників. «Коробкові» CRM здатні виставляти цільові показники

менеджерам, продавцям або співробітникам колл-центрів. Також вони можуть відслідковувати, як швидко фахівець відповідає на вхідні дзвінки, скільки з них завершуються угодою. На наступному етапі, завдяки цифрам, можна проаналізувати, який внесок в роботу компанії вносить кожен відділ, підрозділ або конкретний співробітник [3].

У перспективі найближчих двох-трьох років системи аналізу поведінки співробітників зроблять крок ще далі. Технології, здатні аналізувати комунікації між співробітниками на основі їх повідомлень один одному поштою і всередині корпоративних систем, вже існують. Вони допомагають визначати формальних та неформальних лідерів, подають сигнал керівникам про те, хто із співробітників користується авторитетом у колег і здатний стати хорошим начальником. В умовах роботи корпорацій на кілька тисяч співробітників цей інструмент допомагає розпоряджатися ресурсами максимально ефективно, траєкторія кадрового розвитку співробітника (від молодшого співробітника до керівника підрозділу) всередині компанії або корпорації автоматизується.

Керівники компаній в Європі та США вже готові навіть чипувати своїх співробітників. Наприклад, імплантовані в зап'ястя датчики можуть замінювати співробітникам карти або ключі доступу, пише CNN Business з посиланням на опитування Citrix. Керівники впевнені, що це здатне підвищити продуктивність праці. Опитані прогнозують, що такі технології стануть масово доступними до 2030 року і теж стануть частиною ІoB [3].

Наступний етап розвитку управління поведінкою співробітників – аналітика аудіо- та візуальних даних про їхню роботу.

Інтелектуальна ІР-телефонія вже здатна знаходити ключові слова в розмові. Передбачається, що на наступних етапах можна буде аналізувати інтонації голосу, мове тіла, щоб зчитувати сигнали невербальної комунікації, наприклад, клієнта і співробітника при відеозв'язку. Ці ж технології здатні допомогти контролювати атмосферу серед співробітників в компаніях, для яких

важлива гігієна спілкування – страхові, аудиторські, юридичні фірми. У таких колективах токсична або депресивна поведінка одного фахівця може негативно позначитися на всій команді.

За допомогою датчиків і додатків транспортні компанії вже сьогодні відстежують напрямку руху, швидкість, особливості гальмування і положення ременя безпеки водія, який везе посылку. А спеціальні алгоритми на основі великих даних про поїздки будують для них маршрути так, щоб, наприклад, скоротити кількість лівих поворотів і час простою на світлофорі. Такий підхід допоміг, наприклад, UPS скоротити час простою на 15,4 млн хвилин (тобто, зекономити понад 28 років), а маршрути доставки – більш ніж на 1,7 млн миль, заощадивши більше 750 літрів палива, вказують експерти Deloitte [3].

Датчики для співробітників можуть виявити і фактори росту їх продуктивності праці. Вчений Массачусетського технологічного інституту Сенді Пентланд зміг довести це в своєму дослідженні. За допомогою спеціальних значків, які фіксують понад 100 різних метрик на кшталт тону голосу і особливостей жестикуляції, він з'ясував, що продуктивність праці співробітників колл-центру зростає на 18% після спільного обіду, а рівень стресу знижується на 19%.

З розвитком технологій ряд галузей переживе еволюційний стрибок. Логістика завдяки розрахункам програм стане більш ефективною. Значно трансформується fashion-індустрія: технології зможуть забезпечувати людині індивідуальний гардероб і поняття «модно» може просто зникнути. Здатні вирости тривалість і якість життя, якщо у людей буде більше можливостей стежити за своїм здоров'ям з урахуванням індивідуальних особливостей та за допомогою гаджетів. Людство доб'ється безаварійних авіаперельотів тощо.

Зовсім по-іншому може виглядати медицина. Наприклад, під час пандемії коронавірусу багато людей дізналися нове слово – пульсоксиметрія (ступінь насичення крові киснем). Пацієнти регулярно вимірюють цей показник. Швидше за все, дуже швидко його



навчатися моніторити «гаджетами» на зразок смарт-годинників. Те ж саме може статися з іншими приладами. Крім того, ми все ближче підходимо до того моменту, коли медичні дані пацієнта будуть надходити лікарю в реальному часі, в якій би точці землі він не знаходився. Лікування буде ставати все більш дистанційним і об'єктивним.

Разом з тим багато галузей, а значить, і професії, можуть зникнути, якщо таксі, наприклад, будуть обходитися без водіїв; а магазини – без продавців (якщо вони взагалі будуть існувати на тлі поширення онлайн-торгівлі). Штучний інтелект здатний замінити хіміків-технологів, бухгалтерів, медичний персонал з багатьох спеціальностей та людей ще приблизно 50 професій.

Більш далека перспектива використання інтернету поведінки – об'єднання кадрових ресурсів різних рівнів та потенціалу для генерації креативних ідей, проведення досліджень і створення передових розробок. Інструменти віртуальної та доповненої реальності вже дають можливість HR-департаментам оцінювати і навчати кандидатів. У перспективі з їх допомогою можна буде випробувати інноваційні рішення для підвищення продуктивності праці. На основі даних, наприклад, 3D-моделі виробництва і його характеристик штучний інтелект зможе передбачати ефект від скорочення того чи іншого процесу всередині виробництва, перерозподілу складальних ліній, а також підказувати співробітникам в реальному часі, який процес варто скорегувати і який ефект буде досягнутий завдяки цьому.

Сам по собі IoT не представляє собою проблем. Багатьом людям подобається синхронізувати свої пристрої і отримувати від цього переваги та зручність. Замість цього проблема полягає в тому, як дані збирають, переміщують і використовують. Наслідки для безпеки та конфіденційності складні. Безпека даних викликає зростаючу схвильованість. Все більше людей визнають, що питання безпеки можуть затримати впровадження і використання ними певних пристроїв IoT.

Для багатьох експертів IoT є проблемою через відсутність структури або законності. Підхід IoV, який пов'язує дані з процесом

прийняття рішень, вимагає зміни культурних і правових норм, які були встановлені до Інтернету і великих даних.

Інтернет речей не збирає дані виключно на підставі ваших відносин з однією компанією. Наприклад, компанія автостраховання може переглянути короткий зміст вашої історії водіння. Припустимо, для прийняття відповідного закону, суспільство вирішує, що це справедливо. Але страховики також можуть сканувати ваші профілі і взаємодії в соціальних мережах, щоб «передбачити», чи є ви безпечним водієм, що є сумнівним і нелегальним кроком [5].

Що важливо, справа не тільки в самих пристроях. За лаштунками багато компаній обмінюються даними (за гроші) через свої підрозділи або з іншими дочірніми компаніями. Google, Facebook і Amazon продовжують купувати програмне забезпечення, яке потенційно об'єднує користувача однієї програми на всю їх онлайн-екосистему, часто без нашого дозволу. Це являє собою значні юридичні ризики і ризики для безпеки, а правовий захист від цих побоювань практично відсутній [5].

Безсумнівно, IoB має величезний потенціал для організацій всіх видів і безліч переваг для окремих осіб, але також має значні ризики конфіденційності та маніпуляцій. Сила технологій повинна йти рука об руку з етикою і регулюванням для того, щоб її потенціал був повністю реалізовано.

### **Список використаних джерел**

1. Інтернет поведення (IoB) – новий етап інформаційної епохи. URL: <https://vc.ru/future/207307-internet-povedeniya-iob-novyuy-etap-informacionnoy-epohi> (дата звернення: 25.08.2021).
2. Інтернет тела: о рисках IoB технологии. URL: <https://frazza.com/stenograms/304092-internet-tela-o-riskah-iob-tehnologii> (дата звернення: 25.08.2021).
3. Как интернет поведення поможет бизнесу управлять людьми и процессами. URL: <https://megaplan.ru/news/business/kak-internet-povedeniya-pomozhet-biznesu/> (дата звернення: 25.08.2021).
4. Что такое Интернет поведення или IoB. URL: <https://bluescreen.kz/articles/chto-takoe-internet-povedeniya-ili-iob/> (дата звернення: 25.08.2021).

5. IoB – новий вызов будущего. URL: <https://eska.global/blog/iob-novyyj-vyzov-budushego> (дата звернення: 25.08.2021).

**УДК 338:004**

**Комазов Павло**

кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри інформаційної економіки,  
підприємництва та фінансів  
e-mail: komazov@ukr.net

ORCID: 0000-0001-7565-2538

Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю.М. Потебні  
Запорізького національного університету  
(Запоріжжя, Україна)

## **ОСОБЛИВОСТІ ІНФОРМАЦІЙНОЇ ЕКОНОМІКИ В СУЧАСНИХ УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ**

В даний час практично у всіх сферах життя людині потрібна актуальна і якісна інформація. Одночасно, збільшення обсягу інформації, що надходить, обумовлює розвиток комунікацій, каналів передачі інформації та відповідних технічних засобів. Домінуючою тенденцією сучасного світового економічного розвитку є формування інформаційної економіки, яка зумовлює кардинальні зміни в різних сферах і секторах економіки. Інформаційне суспільство – це перш за все інформація і комунікація. Саме ці категорії виходять на перший план під час формування та розвитку нової економіки суспільства XXI століття. Початком інформаційного суспільства можна вважати момент, коли вперше інформація стала коштувати дорожче, ніж фізичні ресурси, а інформація почала розглядатися людиною не як засіб, а як мета.

Одночасно, надлишок інформації призводить до того, що традиційне управління організацією через традиційну систему

ієрархічного підпорядкування не може вирішити задачі її сортування, аналізу і прийняття рішень. Розширення меж організації, глобальний характер діяльності великих компаній зумовлює необхідність пошуку нових шляхів та методів розв'язання поставлених задач. Перераховані фактори також стають причиною структурних і кардинальних змін в організації. Жорстка ієрархія слабшає і доповнюється горизонталями управління: частина функцій безпосереднього керівництва передається керівнику проекту. Наступним етапом ослаблення ієрархії стало скасування диференціації керівництва по галузях діяльності та заміна її проектними структурами, що змінюються відповідно до різних поставлених завдань. Таким чином, перераховані зміни визначають актуальність формування нових форм і методів управління організацією, що відповідають системі інформаційного суспільства в умовах цифровізації та інформаційної економіки [1].

Інформаційна економіка змінює природу ділових взаємин. З одного боку, все більше взаємодій вже не мають характер прямих міжособистісних контактів, в силу використання автоматичних систем зв'язку або електронної комерції в мережі Інтернет. З іншого боку, в зв'язку збільшенням мобільності як споживачів, так і постачальників багато контактів перестають здійснюватися на регулярній основі.

Розглянемо деякі структурні елементи інформаційної економіки та їх особливості, які щільно пов'язані з інформаційним менеджментом підприємств та організацій.

Інформація охоплює роботу чотирьох видів ресурсів – матеріальних, трудових, інформаційних і управління. Знання буває прикладним і фундаментальним, і в будь-якому вигляді ці два типи знань сильно взаємопов'язані і мають чотири сфери застосування. Інформаційний продукт – це документована інформація, підготовлена відповідно до потреби користувача і представлена у вигляді товару. «Інформація» означає, що цінність продукту обумовлюється інформацією, яка в продукті міститься. Інформаційний продукт, як правило, має і матеріальну складову, так званий носій,

вартість якого зазвичай становить незначну частину собівартості інформаційного продукту, причому ці витрати відносяться до його поширення, а не створення, тобто відіграють допоміжну роль.

Всякий інформаційний продукт – це в першу чергу інформація, але не будь-яка інформація є інформаційним продуктом. Щоб інформація стала продуктом, вона повинна стати доступною кінцевому користувачеві, для чого її необхідно документувати і підготувати відповідно до потреб користувача.

Таким чином, процес документування і підготовки інформації відповідно до потреб користувачів є вкрай важливим. Він показує, що сучасні інформаційні продукти є не тільки результатом творчості особистостей, але й включає роботу потужної індустрії, що перетворює інформацію в комерційний інформаційний продукт.

Інформаційна послуга – це послуга, яка задовольняє інформаційні потреби користувачів шляхом доступу до інформаційних продуктів. Широкий спектр інформаційних послуг здійснюється за допомогою програмного забезпечення. Такі портали, як Google, Yahoo, Msn, Uaportal, Bigmir надають доступ до програм пошуку в інтернеті, поштових програм, сховищам файлів на диску, графічного редактора і цілої низки інших програм. Також важливо, що мова у всіх випадках йде не тільки про отримання користувачем інформаційного продукту як такого, а саме про доступ до нього.

Інформаційний ринок – це система економічних, правових і організаційних відносин з торгівлі інформаційними продуктами, послугами та технологіями. Під економічними відносинами тут розуміються всі відносини з купівлі-продажу інформаційних продуктів, послуг або їх складових. Прагматична цінність ділової інформації та інформаційних послуг має три основних джерела:

- зниження невизначеності, що забезпечує прийняття рішень;
- узгодження взаємодії людей, наприклад, технічні стандарти, типові форми контрактів, тощо;
- можливість продажу інформації третім особам.

Економіка інформації тісно пов'язана з такими економічними дисциплінами, як мікроекономіка, нова економічна теорія, теорія галузевих ринків, інформаційний менеджмент. Для адекватного моделювання людської поведінки необхідно прийняти передумову про неповну і асиметричну інформацію у різних економічних агентів. Така передумова піднімає також питання про цінність та своєчасність інформації, про різні причини обмеження доступу споживачів до інформації [2].

Сучасний інформаційний ринок має великий вплив на витрати підприємств і організацій. Раніше процес пошуку пропозицій товару і порівняння ціни різних агентів ринку відбувався тільки в безпосередньому контакті з їх співробітниками, особисто або по телефону. Це займало багато часу, а цінність витраченого часу часто перевищувала можливий вигаш в ціні. У наш час інтернет-сервіси дозволяють виконати такий аналіз швидко і без великих витрат. Пошук пропозицій, порівняння цін, відгуки покупців і рекомендації продавців вже сьогодні істотно змінюють поведінку споживачів. Всі ці сервіси впливають на транзакційні витрати, що є об'єктом вивчення в новій інформаційній економіці.

Набагато більш масштабні зміни очікуються в майбутньому. Тривалий час інформаційні системи дозволяють реєструвати всі транзакції, проведені користувачем, всі операції над документами (узгодження, відмова, видачу зауважень тощо), всі електронні листи, відвідування всіх сайтів, всі пошукові запити в інтернеті. Крім того, додаються дані про місцезнаходження користувача, його транзакціях з придбання товарів і послуг в географічній прив'язці, шаблонах поведінки, стан здоров'я (за допомогою спеціальних фітнес-трекерів і навіть звичайних мобільних телефонів). Подібні дані збираються, переводяться в анонімну форму і перетворюються в інформаційний продукт, який продають великі мережеві агрегатори, такі як Google [3].

Таким чином, нові технології і дані, що збираються за допомогою подібних технологій, впливають на структуру ринку

і систему контрактів на цьому ринку. Підприємство може отримати необхідну інформацію, збираючи дані про споживачів самостійно або купуючи масиви даних про користувачів як інформаційний продукт. Інформація має цілий ряд особливих властивостей, що відрізняють її від матеріальних благ. Сучасні інформаційні технології і засновані на них нові бізнес-моделі дозволяють у багатьох випадках значно знизити як інформаційні, так і транзакційні витрати. Це істотно змінює структуру ринків та поведінку економічних агентів. Разом з тим, економіка інформації використовує результати неокласичної теорії, теорії галузевих ринків, інституціональної економічної теорії. Перспективою подальших досліджень є ретельне вивчення саме симбіозу цих теорій з інформаційною економікою та результатами практичних дій суб'єктами сучасного ринку.

#### **Список використаних джерел**

1. Маслов А. О. Інформаційна економіка: становлення, структура та теоретичне осмислення: монографія. Київ: ВПЦ «Київський університет». 2016. 512 с.
2. Чекаловська Г.З. «Нова економіка»: дефініція поняття в історичному контексті. *Інфраструктура ринку*. 2018. №19. С. 3-10.
3. Zuboff S. 2015. Big other: surveillance capitalism and the prospects of an information civilization. *Journal of Information Technology*. Vol. 30. pp. 75–89.

УДК 330.322:330.131.7

*Ляшенко Дмитро,*  
dmitro.lyashenko1997@gmail.com

*Коваленко Олена,*  
доктор економічних наук, професор кафедри  
інформаційної економіки, підприємництва та фінансів  
Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю.М. Потебні  
Запорізького національного університету  
ap0005aa@gmail.com  
0000-0002-6802-7213  
(Запоріжжя, Україна)

## **ВИДИ ІНВЕСТИЦІЙНИХ РИЗИКІВ**

Інвестування є важливим джерелом економічного зростання, але кожен інвестор зустрічає різноманітні ризики. Вкладаючи кошти в виробництво різних товарів або послуг, інвестор не впевнений в позитивних результатах того чи іншого виробництва. Тому інвестор ризикує отримати дохід, або, зазнати збитків. Отже інвестиційні ризики на пряму залежать від вдалого збігу різних факторів.

Інвестиційні ризики – це ризики пов'язані із вкладенням капіталу. Вони містять у собі наступні підвиди ризиків: ризик упущеного зиску, ризик зниження прибутковості, ризики прямих фінансових втрат.

Ризикам інвестиційної діяльності приділено достатньо уваги серед науковців. Аналіз сутності інвестиційного ризику було досліджено у працях таких науковців: Гайдис Н.М. [1], Дашко І.М., Ємельянов О.Ю., Крет І.З. [1], Заярна Н.М. [2], Литвин З. [3], Мойсеєнко І.П., Реверчук С.К., Реверчук Н.Й., Яблонська А.В. [4]. Ризики інвестиційних проектів дослідили в своїх працях Глібчук В.М. та Змієнко М.О. Окремі питання щодо визначення проблем класифікації ризику висвітлені в працях таких авторів: Балабанов І.Т., Внукова Н.М., Смоляк В.А.



В фінансово-господарській діяльності підприємства ризики мають дуже важливе значення. Але на наш погляд, найбільш впливове значення в діяльності підприємств є все таки підприємницький ризик. Тому він, в більшій мірі, впливає на фінансове становище підприємства, на розмір прибутків, на рентабельність та на ліквідність активів.

У підсумку можна помітити, що ризик притаманний будь-якій сфері народного господарства. Необхідно ефективно та раціонально управляти ризиками. Від цього залежить фінансове становище підприємства.

В цілому, характер інвестиційного ризику можна класифікувати за різними критеріями. Слід зазначити, що може бути багато ознак класифікації, тому ми розглянемо лише самі основні.

1. По об'єкту інвестиційної діяльності виділяють два основних види інвестиційного ризику:

– фінансовий інвестиційний ризик (на ринку цінних паперів) – імовірність неефективності інвестиційних операцій на момент укладення угоди, через неможливість прогнозу ціни в майбутньому, коли інвестиції у фінансові інструменти, що передбачають придбання права на управління правами боргу. Цей ризик, пов'язаний з фінансовими утрудненнями або банкрутством окремих емітентів, використання обману для прямих інвесторів і т. д.;

– реальний інвестиційний ризик (реальні ризики для реалізації проекту, будівельні ризики) – імовірність неефективності інвестиційних проектів на момент їх реалізації, у зв'язку з особливостями життєвого циклу, типом, характеристики клієнта і т. д.

2. Від форм власності на інвестиційні ресурси:

– ризик державних інвестицій-імовірність того, що інвестиції будуть втрачені при вкладенні коштів, внесені загальнодержавними і місцевими органами влади й управління, у вигляді бюджетних коштів усіх рівнів, позабюджетних коштів та коштів позики, а також державними підприємствами у вигляді власних коштів і позикових коштів;

– ризик приватних інвестицій-ймовірність втрати інвестицій в разі інвестування коштів фізичними особами і компаніями, що не належать державі;

– ризик іноземного інвестора – ймовірність втрати інвестицій в разі інвестування коштів іноземцями, юридичними особами і державою;

– ризики спільного інвестування – це ймовірність втрати інвестицій в разі вкладення коштів суб'єктами іноземних держав і даної країни.

3. У зв'язку з характером участі інвестицій:

– ризик прямих інвестицій-ймовірність втрат, обумовлених неефективністю інвестицій і нераціональністю інвестицій у разі, коли вибір об'єкта інвестування здійснюється безпосередньо інвестором;

– ризик непрямого інвестування – ймовірність втрат через неповернення інвестицій або відсутність доходу при інвестиції характеризуються наявністю посередника – або інвестиційного фонду, або фінансового посередника.

4. З організаційних форм:

– ризик інвестицій програм та проектів – ймовірність неефективності, у тому числі соціальних програм та інвестиційних проектів на момент їх реалізації, через особливості життєвого циклу, типу та характеристиками клієнта: необхідні компоненти і сировину, неможливість прогнозування цін, обсягів продажу;

– ризик інвестиційного портфеля-ймовірність зниження якості інвестиційного портфеля на момент його формування, оскільки неможливо прогнозувати ціни в майбутньому, інвестуючи в акції та діяльність грошового ринку.

5. Інвестиційного періоду:

– ризик короткострокового інвестування-ймовірність неефективності інвестування на момент вчинення правочину у разі інвестування до строку, що не перевищує, як правило, один рік;

– довгострокові інвестиції-ймовірність інвестиційних втрат з інвестицій за період більше року.

6. На регіональній основі:

– ризик інвестування в межах держави – імовірність неефективності інвестиційних операцій на момент укладання угоди, пов'язані з падінням вартості цінних паперів на різних національних ринках і зниження обмінного курсу, імовірність неефективності, інвестиційних програм та проектів на момент їх реалізації, через неможливість прогнозу цін, обсягів реалізації в майбутньому при вкладенні в об'єкти інвестування, розміщені в державі [40];

– міжнародний інвестиційний ризик-імовірність неефективності інвестиційних угод на момент здійснення операції, яка пов'язана з ризиком внутрішнього і регіонального ринку, внутрішніх ризиків і ймовірностей неефективності, інвестиційних програм і проектів при їх народженні через неможливість прогнозування цін, обсягу продажів у майбутньому, інвестування в інвестиційні об'єкти, розміщені за межами кордонів держави.

7. Величина ризику:

– загальний економічний ризик пов'язаний з соціально-політичною та економічною ситуацією в державі, яка визначається створеним в державі або регіоні інвестиційним кліматом;

– галузевий ризик оцінюється в контексті галузевого аналізу, який складається з трьох частин: визначення життєвого циклу галузі, встановлення стану галузі щодо загальних економічних умов, якість аналізу і прогноз перспектив розвитку галузі;

– бізнес-ризик, який оцінюється за допомогою аналізу експертів, фінансове становище суб'єкта економіки;

– ризики, пов'язані з особистими обставинами інвестора.

8. За джерелами походження:

– систематичний ринковий ризик-можливість несприятливої зміни вартості діяльності в результаті коливання процентних ставок, курсів валют, цін на акції, є об'єктом інвестування;

– несистемний ринковий ризик залежить від діяльності господарюючого суб'єкта і суб'єкта інвестиційної діяльності та обумовлений факторами, яких можна значною мірою уникнути

шляхом ефективного управління в контексті вирішення проблем управління інвестиційною діяльністю.

9. Типи втрат:

- ризик втрати заробітку визначається ризиком непрямого збитку, що виник в результаті зриву якої-небудь події;
- ризик зниження прибутковості, швидше за все, знизить розмір відсотків і дивідендів інвестиційного портфеля;
- інвестиційний ризик прямого збитку-ймовірність помилки вибору об'єктів інвестування або повної та часткової втрати інвестованого капіталу та включає в себе:
  - ризик невдачі, валютний ризик, вибірковий ризик, ризик кредитування [5].

Дослідження інвестиційних ризиків невід'ємний процес на будь-якому підприємстві для прийняття обґрунтованих та ефективних інвестиційних рішень керівництвом підприємства. Саме тому першочерговим етапом в даному процесі повинно бути точне та чітке розуміння теоретичного аспекту сутності інвестиційного ризику та його видів. Аналіз сутності ризиків інвестиційної діяльності є вихідними даними для розроблення методів їх оцінки та заходів щодо зниження ступеня ризиків.

**Список використаних джерел**

1. Дашко І.М., Ємельянова О.Ю., Крет І.З. Сутність інвестиційного ризику та його врахування при обґрунтуванні напрямів інвестиційної діяльності підприємства. *Вісник національного університету «Львівська політехніка»: проблеми економіки та управління*. Львів : Видавництво Львівської політехніки 2011. С. 28–34.
2. Заярна Н.М. Інвестиційний ризик та його кількісна оцінка. Львів: НЛТУ, 2006. С. 282–285.
3. Литвин З. Деякі аспекти аналізу ризиків інвестиційних проектів. Тернопіль: *ТНЕУ*, 2011. С. 432–434.
4. Яблонська А.В. Дослідження інвестиційних ризиків Львів : *НЛТУ*, 2011. С. 277–283.
5. Тянь Р.Б., Холод Б.І., Ткаченко В.А. Управління проектами : Підручник. Київ: *ЦУЛ*, 2004. 224 с.

УДК 004.9:330.341.1

**Меліхов Євгеній,**  
студент 4 курсу, гр ПТЗ-18-бд  
E-mail: ev.melikhov@gmail.com  
ORCID: 0000-0002-9856-9291

**Міхайлуца Олена,**  
кандидат технічних наук,  
доцент кафедри  
програмного забезпечення  
автоматизованих систем  
E-mail: elenamikhaylutsa7@gmail.com  
ORCID: 0000-0003-2935-7997

Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю.М. Потебні  
Запорізького національного університету  
(Запоріжжя, Україна)

## **ВИКОРИСТАННЯ FULL-STACK РОЗРОБКИ САЙТУ НА ТЕХНОЛОГІЇ ASP.NET ЯК НЕВІД'ЄМНА СКЛАДОВА ТЕХНІКО-ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ ПРОМИСЛОВОСТІ УКРАЇНИ**

У кінці ХХ сторіччя у світі відбулась інформаційна революція. Вона розпочала стрімкий перехід від класичного індустріального виробництва до діджиталізації. Якщо раніше напівавтоматичною виробничою лінією керувала людина за допомогою різних мікроконтролерів, то тепер, на цій ланці, працівника цілком може замінити комп'ютер. Достатньо лише вказати, що саме і в якій кількості необхідно виробити.

Але інформаційна ера змінила не тільки підприємства, а і життя людей. Наприклад, можна купити декілька пристроїв, які дуже легко утворюють «розумний будинок». В такому разі, коли господар збирається виїжджати з роботи та прямувати до своєї оселі, йому необхідно лише зайти на відповідний сайт, підтвердити свої права на керування, після чого він може надіслати вказівки своїм власним пристроям. Таким чином, поки він їде додому: система

кондиціонування автоматично змінить температуру до введеного значення (що значно економніше, ніж якщо вона працювала би цілий день), робот-пилосос автоматично прибере вашу домівку, мультиварка приготує їжу, а кавоварка зробить смачну каву.

Всього цього неможливо було б досягти без спеціально створеного сайту, доступ до якого надається через мережу «Інтернет». Через те, що він повинен підтримувати спілкування з базою даних, передачу поточної інформації з пристроїв, команд на них та ще велику кількість функціоналу, створювати його без суворої типізації та об'єктно-орієнтованого стилю буде майже неможливим. У зв'язку з цим, розробники не можуть використовувати при створенні сайту лише найбільш популярну у світі комбінацію для веб-програмування (HTML та JS), зв'язуючи їх з базою завдяки програмній платформі Node.js. Саме через це, у світовій практиці, все частіше використовують технологію ASP.NET для реалізації таких застосунків, завдяки якій частину функціоналу можна писати за допомогою жорстко типізованої мови програмування C#.

ASP.NET – це частина технології .NET, використовувана для написання потужних клієнт-серверних інтернет додатків. Вона дозволяє створювати динамічні сторінки HTML. ASP.NET виникла в результаті об'єднання технології ASP (активні серверні сторінки) і .NET Framework. Вона містить безліч готових елементів управління, використовуючи які можна швидко створювати інтерактивні web-сайти. Також є можливість використовувати сервіси, що надаються іншими сайтами, прозора для користувачів розроблюваного сайту. Загалом, можливості ASP.NET майже необмежені, порівняно з іншими технологіями.

Microsoft .NET Framework – це потужна платформа для розробки програмного забезпечення. Вона надає високопродуктивне, засноване на стандартах, багатомовне середовище, яке дозволяє розширювати існуючі застосунки за рахунок додатків і сервісів останнього покоління, а також вирішувати завдання розгортання і використання інтернет-додатків. .NET Framework складається з трьох основних частин – загальномовного сере-

довища виконання (CLR, common language runtime), ієрархічної множини уніфікованих бібліотек класів і компонентної версії ASP, звану ASP.NET [4].

ASP.NET має велику кількість переваг, завдяки яким все частіше розробники вибирають саме його для розробки своїх застосунків, а саме:

1. Цей застосунок має «єдиний стек». Це означає, що за допомогою ASP.NET можна створювати не лише ту частину сайту, яку бачить користувач, але і писати на ній сервер, що значно спрощує розробку (full-stack розробка). Це дозволяє уникнути так званого «дублювання коду». Подібне відбувається у тих випадках, коли різні модулі сайту розроблюються на окремих технологіях, що викликає необхідність використовувати різні рішення для виконання схожих завдань [1].

2. Технологія Blazor. Вона була додана компанією Microsoft у ASP.NET Core починаючи з версії 3.0. Завдяки цій розробці логіку клієнтської частини застосунку можна писати ще й на C# (або взагалі тільки на цій мові програмування, яка має велику кількість переваг), а не тільки за допомогою JavaScript.

3. Технологія має відкритий вихідний код. Завдяки цьому будь-який програміст може краще зрозуміти алгоритми роботи незрозумілих для себе модулів ASP.NET, що зменшує вірогідність непередбачуваної помилки при розробці власного програмного застосунку. До того ж, якщо під час використання технології розробник помітив в ній неточність або некоректну роботу, то він має змогу додати своє спостереження до спеціального розділу – «баг-трекеру» [5].

4. Єдиний пакет SDK і наскрізна підтримка залежностей. Під час розробки сайтів за допомогою більшості сучасних технологій необхідно пильно стежити за версією використовуваних модулів, адже може трапитись ситуація, коли вони можуть оновитися без підтримки старих версій, що призведе до некоректної роботи застосунку. У ASP.NET, під час додавання до пакету SDK (англ. Software Development Kit – засоби для розробки ПО) певного розширення,

створюється наскрізне посилання саме на цю версію. Таким чином, навіть після оновлення модулів, застосунок буде звертатися до тієї версії, з використанням якої він був написаний [3].

5. Кросплатформовість. Застосунки, які написані за допомогою технології ASP.NET, не потребують створення окремих збірок під різні операційні системи. Цього вдалось досягти завдяки використанню фреймворка .NET Core, який є кросплатформовим, що дозволяє всім застосункам, побудованих на його платформі, не залежати від операційної системи, яка встановлена у користувача [6].

6. Компіляція. Основними конкурентами ASP.NET на ринку є PHP, Node.js або Ruby on Rails. Але між ними є велика різниця. Всі ці платформи є інтерпретованими, а в основі Microsoft .NET Framework полягає мова програмування C#, яка є компільованою мовою. Це надає програмним застосункам, які розроблені за допомогою ASP.NET, значну перевагу у швидкодії через те, що їм не потрібно інтерпретуватися (що економить значну кількість ресурсів системи) [2].

Проведений аналіз виявив, що технологія ASP.NET – це фреймворк, який має велику кількість переваг навіть над дуже розповсюдженими аналогами. Існує велика ймовірність, що у найближчому майбутньому вона стане найпопулярнішим засобом full-stack розробки, яка забезпечує високу швидкість розробки, можливість приймати власні рішення та мінімізувати витрати часу на зайву комунікацію. Це буде досягнуто завдяки оптимальному використанню ресурсів, відкритому вихідному коду, відсутності необхідності створювати окремі збірки для різних операційних систем або використовувати слабкотипізовані мови та пильно слідкувати за останньою версією модулів системи. Без системного та масового запровадження конкурентоспроможних технологій, вітчизняна економіка не може конкурувати на світовому ринку. Проведений порівняльний аналіз дає можливість розглядати ASP.NET як одну з найважливіших складових техніко-економічного розвитку ІТ-промисловості України.



**Список використаних джерел**

1. Andrew Lock. ASP.NET Core in Action 2st Edition : книга. Нью-Йорк – Manning Publications, 2021. 832 с.
2. ASP.NET Core Dependency Injection Best Practices, Tips & Tricks. *Volosoft* : веб-сайт. URL: <https://medium.com/volosoft/asp-net-core-dependency-injection-best-practices-tips-tricks-c6e9c67f9d96>.
3. ASP.NET Core Web SDK. *Microsoft | Docs* : веб-сайт. URL: <https://docs.microsoft.com/en-us/aspnet/core/razor-pages/web-sdk?view=aspnetcore-5.0>.
4. Build .NET applications with C#. *Microsoft | Docs* : веб-сайт. URL: <https://docs.microsoft.com/en-us/learn/paths/build-dotnet-applications-csharp/>.
5. dotnet/aspnetcore. *GitHub*: веб-сайт. URL: <https://github.com/dotnet/aspnetcore>.
6. Jon P Smith. Entity Framework Core in Action, Second Edition 2nd Edition : книга. Нью-Йорк – Manning Publications, 2021. 624 с.

**УДК 004.77:338.486**

**Мержинський Євгеній,**

кандидат економічних наук,  
доцент кафедри інформаційної економіки,  
підприємництва і фінансів  
[merginskiy@gmail.com](mailto:merginskiy@gmail.com)  
ORCID: 0000-0002-4372-889X

**Петухова Ольга**

[olchik7701@gmail.com](mailto:olchik7701@gmail.com)

Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю.М. Потебні  
Запорізького національного університету  
(Запоріжжя, Україна)

**РОЗРОБКА ТИПОВОЇ АРХІТЕКТУРИ  
СНАТВОТ-ТЕХНОЛОГІЇ**

Враховуючи швидкі темпи, з якими технології, пов'язані з ChatBot, набирають популярність, організації змушені переглянути свої стратегії розширення каналів і, напевно, відповідний

архітектурний підхід [1, с. 2]. На сьогоднішній час недостатньо просто мати віртуального помічника для клієнта на своїх веб-сайтах або мати бота у Facebook та Telegram. Оскільки очікування споживачів від додатків продовжують зростати, надзвичайно важливо мати масштабовану, стійку та стандартизовану архітектуру Chatbot-технологій [2].

Метою дослідження є розробка типової архітектури Chatbot-технології для розширення можливостей багатоканальності чат-боту та інтегрованості його послуг.

На основі проведених досліджень нами запропонована архітектура розмовного Chatbot-у та його екосистема обробки, яка за своєю суттю схожа на будь-яку іншу багаторівневу технологічну платформу чи технологічний стек (рис. 1).

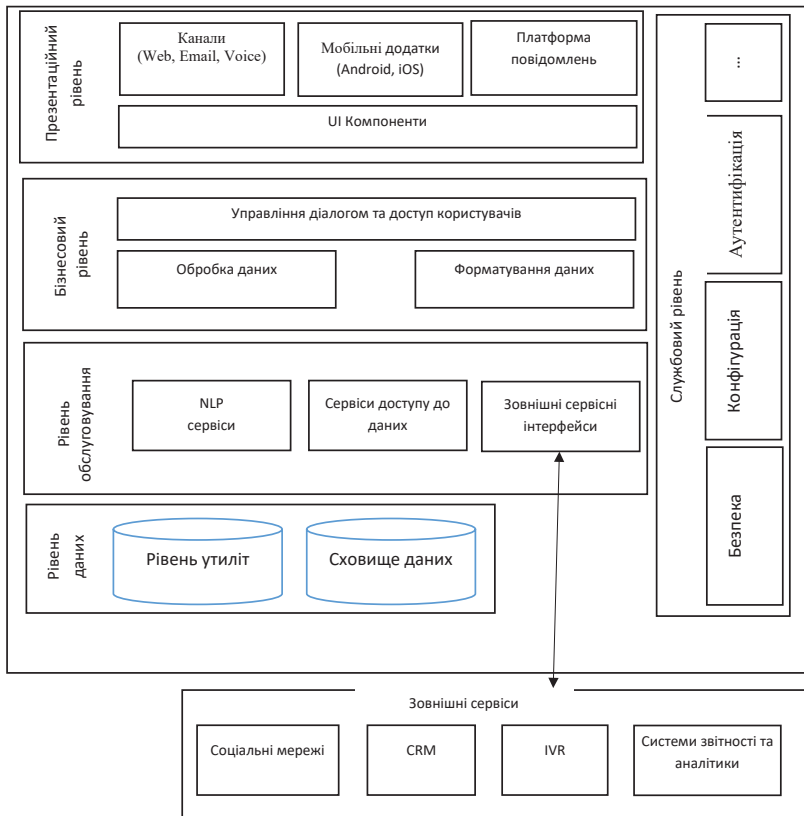
Запропоноване архітектурне рішення чат-боту чітко показує, що користувач взаємодіє з «презентаційним рівнем», який інкапсулює різні компоненти інтерфейсу користувача для зв'язку з системою. Потім «презентаційний рівень» спілкується з базовими компонентами «бізнес-рівня», щоб отримати доступ до функціональних можливостей системи. «Рівень даних» керує доступом до локальних даних, які, у свою чергу, надаються структурним елементам вище через «рівень обслуговування». «Службовий рівень» відповідає за інтеграцію із зовнішніми або сторонніми службами для обміну даними для подальшого використання або за збір інформації. Допоміжний рівень надає загальні послуги, такі як конфігурація, безпека, аутентифікація тощо.

1. «Презентаційний рівень» містить компоненти, які реалізують та відображають інтерфейс користувача та керують взаємодією з користувачем. Він складається з наступних елементів:

а) Канали: Необхідність підтримки багатоканальності впливає з того, що сучасні користувачі не прив'язуються до якогось одного конкретного каналу обслуговування, будь то сайт, мобільний додаток, голосовий чат чи соціальні мережі.

б) Платформа повідомлень та мобільні додатки: Під час розробки мобільних додатків, як правило, витрачається багато

часу та зусиль, щоб вирішити, яку платформу підтримувати – iOS чи Android? На відміну від цього найкращий вибір, це використовувати чат-боти. Будь то Facebook Messenger, WhatsApp, Telegram, Skype або Viber, кожна платформа обміну повідомленнями має свій підхід до обслуговування своїх користувачів, має свої унікальні та різні інтерфейси та можливості під які можливо адаптувати саме чат-боти.



**Рис. 1. Типова архітектура ChatBot-технології**

в) UI компоненти: Враховуючи існування декількох каналів і платформ для підтримки, необхідно реалізувати загальні шаблони взаємодії з користувачами як окремі компоненти користувача. Це дозволить використовувати компоненти в інших інтерфейсах користувача.

2. «Бізнес-рівень» описує ролі та відповідальність компонент бізнесу і складається з наступних елементів:

а) Обробка даних: Бізнес-процеси включають в себе кілька етапів, які необхідно виконати у правильній послідовності. Дані з «Рівня обслуговування» потрібно перетворити на реальні бізнес-сутності, такі як продукти, послуги та замовлення.

б) Форматування даних. ChatBot-технології повинні мати компоненти розширення, щоб мати можливість інтегруватися з будь-якими існуючими платформами та каналами, і достатньо масштабованими для роботи з будь-якими даними. Це означає, що для реалізації такого рішення необхідно мати плагіни, які здатні перетворювати оброблені дані у необхідний формат, що відповідає вимогам та можливостям інтерфейсу користувача.

в) Управління діалогом та доступ користувачів: Найважливішою і унікальною складовою архітектури рішення ChatBot-технології є управління діалогами [3, с. 119]. Весь досвід роботи чат боту залежить від продуктивності цієї компоненти. Цей елемент відповідає за управління діалогом з користувачем.

3. Рівень обслуговування. Компоненти сервісного рівня надають доступ як до внутрішніх, так і до зовнішніх даних, функціональних можливостей Chatbot-технології, підключення до проміжного програмного забезпечення та інших послуг:

а) Сервіси NLP: Найбільш базова функціональність будь-якої компоненти обслуговування NLP є NLU [4, с. 75]. Ефективність алгоритмів чат-боту залежить від вибору сервісу NLP, незалежно від того, чи він розроблений самостійно або за допомогою конструктора.

б) Сервіси доступу до даних: Стандартні інтерфейси надання доступу до локальних або віддалених даних включають компоненти обслуговування даних [5, с. 403].

в) Зовнішні сервісні інтерфейси: В залежності від функціональних можливостей ChatBot-технології, може знадобитися інтеграція її з різним набором зовнішніх служб. Це призводить до необхідності розробки адаптерів для надання доступу до цих служб, які перетворюють дані зі служб у формат, який інші компоненти також розуміють.

4. Рівень даних (сховище). Дуже важливо мати ефективний і безпечний доступ до даних, і тому надзвичайно важливо мати чітко визначений підхід до проектування баз даних. При створенні та реалізації чат-боту існує проблема керування великим набором даних та його зберігання з можливістю швидкого доступу до них.

5. Службовий рівень. І останнє, але не менш важливе – це служби, які зазвичай не розглядаються як одна з функціональних частин ChatBot-технології, але відіграють вирішальну роль у загальній роботі будь-якої архітектури. З багатьох параметрів найбільш важливими є безпека та конфігурація. Той факт, що рішення ChatBot-технології піддається впливу багатьох систем, каналів та платформ, робить його дуже вразливим. Тому потрібен обов'язковий моніторинг та пошук можливих ризиків у всіх аспектах взаємодії із зовнішніми сервісами.

Конфігураційні компоненти запропонованої архітектури задовольняють характеристикам масштабованості та повторюваності ChatBot-технології. Це дозволить, при створенні нового чат-боту, швидко розгорнути додаток для іншої платформи або замовника.

6. Зовнішні сервіси. Хоча перелік і вибір зовнішніх сервісів залежить від типу ChatBot-технології, комплексна реалізація чат-боту залежить від певних ключових зовнішніх служб:

- IVR (інтерактивний голосовий відгук), який використовується персоналом служби підтримки клієнтів для вирішення складних запитів клієнтів.
- Соціальні мережі, які можуть надавати контекстну інформацію.

Системи звітності та аналітики, які використовуються для автономного збору даних.

CRM системи, для ефективної підтримки клієнтів в організаціях.

Таким чином, було запропоновано стандартизовану архітектуру для рішення ChatBot-технології, а також визначено кілька важливих компонентів, необхідних для її ефективної реалізації. Такий підхід надасть розширені можливості багатоканальності чат-боту, інтегрованості послуг, диференціацію в просторі ChatBot-технологій, розширене позиціонування організації в галузі інновацій та технологій.

### **Список використаних джерел**

1. Інтелектуальний чат-бот для задачі розпізнавання природної мови / Яровий А.А., Кудрявцев Д.С. : Збірник матеріалів XLVIII Науково-технічної конференції Вінницького національного технічного університету, (Вінниця, 13–15 березня 2019 р.). В.: ВНТУ, 2019. С. 1–3. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/all-fitki/all-fitki-2019/paper/view/7290/6071>
2. Можливості використання чат-ботів в освітній сфері [Електронний ресурс] / Юлія Сергіївна Чаплінська – Режим доступу до ресурсу: [http://mediaosvita.org.ua/wp-content/uploads/2020/07/Haplinska\\_YUS\\_Vukorystannya\\_chatbotiv\\_v\\_osviti.pdf](http://mediaosvita.org.ua/wp-content/uploads/2020/07/Haplinska_YUS_Vukorystannya_chatbotiv_v_osviti.pdf).
3. Наливайко, О., Малютіна, А. Використання чат ботів в освітньому процесі закладу вищої освіти. *Наукові записки кафедри педагогіки*, 1(48), 2021. С. 117–122. <https://doi.org/10.26565/2074-8167-2021-48-14>.
4. Прикладна реалізація моделі інтелектуального чат-бота у сфері інформаційних відносин. / А.А. Яровий, Д.С. Кудрявцев, Л.В. Крилик : Збірник тез доповідей VI Міжнародної науково-технічної конференції «*Оптоелектронні інформаційні технології «Фотоніка ОДС-2018»*», м. Вінниця, 2–4 жовтня 2018 року. Вінниця: Видавництво «ТД Едельвейс і К», 2018. С. 75–76.
5. Сальнікова Т. С. Чат-бот як засіб комунікації із користувачем / Т. С. Сальнікова // *Радіоелектроніка та молодь у XXI столітті : зб. матеріалів 25-го Міжнар. молодіжн. форуму, 20–22 квітня 2021 р.* Харків : ХНУРЕ, 2021. Т. 6 (конф. «Інформаційні інтелектуальні системи»). – С. 403–404.

УДК 658.15

*Петенко Ігор,*

*Метеленко Наталія,*

доктор економічних наук, професор, директорка,  
Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю.М. Потебні  
Запорізького національного університету

E-mail: natalia.metelenko@gmail.com

ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-6757-3124>

(Запоріжжя, Україна)

## **СУТНІСТЬ, ФУНКЦІЇ ТА ПРИНЦИПИ СТВОРЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ ПІДПРИЄМСТВА**

На сучасному етапі розвитку економіки підприємства витрати є важливим аспектом його економічної стійкості, конкурентоспроможності та ефективності виробництва. Підтримка оптимального рівня витрат є основною умовою його виживання й розвитку. Управління витратами – найважливіший інструмент досягнення підприємством високого економічного результату.

Перспективи розвитку підприємства значною мірою залежать від витрат та управління ними. Вміння планомірно й раціонально керувати ними в періоди погіршення кон'юнктури ринку підвищує шанси на виживання. Управління витратами є важливою функцією економічного механізму підприємства, це підтверджує численна кількість науково обґрунтованих концептуальних конструкцій, методів та моделей системи управління. В свою чергу, управління витратами слід розглядати як сукупність чітко виражених процесів, яким характерні взаємозв'язки та безперервність здійснення. Проте, основною проблемою є те, що на практиці безпідставно ігнорується управління цими витратами. Як результат – виникають непоодинокі випадки доведення до збиткового рівня, а подекуди – банкрутства підприємств. Відповідно,

виникає гостра потреба у визначенні сутності та характеристик складових кожного із процесів системи управління витратами, що в подальшому дасть можливість впровадження їх на практиці [4].

На практиці прослідковується все більший зв'язок між системою управління витратами та ефективністю діяльності підприємства загалом. Даний аспект не залишається без уваги із сторони відомих науковців, як у сфері управління, так і в обліковому контексті, зокрема, значний внесок у дослідженні особливостей формування системи управління витратами та її складових здійснили вітчизняні вчені: Голов С.Ф., Гордієнко В.М., Грещак М.Г., Давидович І.Є., Загородній А.Г., Карпова Т.І., Кузьмін О.Є., Озеран В.О., Попов О.О., Садовська І.Б. та ін. Вони вважають, що реальним напрямом зменшення витрат є розробка системи управління ними. Віддаючи належне здобуткам зазначених вчених, вважаємо необхідним виходячи з розгляду численних публікацій з проблематики управління витратами, в рамках аналізу існуючих серед науковців підходів до сутнісного розуміння управління витратами здійснити спробу ідентифікації методів та принципів.

Метою роботи є дослідження та обґрунтування сутності, функції та принципів створення системи управління витратами підприємства.

Управління витратами – це процес цілеспрямованого формування витрат щодо їхніх видів, місць та носіїв за постійного контролю рівня витрат і стимулювання їхнього зниження. Це є важлива функція економічного механізму будь-якого підприємства. Система управління витратами має функціональний та організаційний аспекти. Вона включає такі організаційні підсистеми: пошук і виявлення чинників економії ресурсів; нормування витрат ресурсів; планування витрат за їхніми видами; облік та аналіз витрат; стимулювання економії ресурсів і зниження витрат. Такими підсистемами керують відповідні структурні одиниці підприємства залежно від його розміру (відділи, бюро, окремі виконавці). На сьогодні ефективне управління витратами –



це шлях до досягнення підприємством високих економічних результатів. Це складний, багатоаспектний та динамічний процес, що включає управлінські дії, ціллю яких є досягнення високого економічного результату.

Управління витратами можна охарактеризувати як процес цілеспрямованого формування витрат за їх видами, місцями та носіями і постійного контролю рівня витрачання ресурсів, стимулювання економії. На сільськогосподарських підприємствах управління витратами є важливим засобом побудови системи обліку витрат з врахуванням тактичних і стратегічних цілей керівництва. Воно передбачає систематичний моніторинг фактичних витрат та їх поведінки під дією як внутрішніх, так і зовнішніх факторів, прийняття рішення щодо покращення структури собівартості продукції тощо.

Управління витратами на підприємстві передбачає виконання всіх функцій, що притаманні управлінню будь-яким об'єктом: розробку, прийняття й реалізацію рішень, а також контроль за їх виконанням. Функції управління витратами реалізуються через елементи управлінського циклу: прогнозування та планування, організацію, координацію й регулювання, активізацію та стимулювання виконання, облік і аналіз. Організація системи управління витратами пов'язана з визначенням місць формування витрат і центрів відповідальності за їх дотримання, а також розробленням ієрархічної системи лінійних і функціональних зв'язків підрозділів та конкретних працівників, які виконують весь комплекс виробничо-господарських та облікових робіт. Формування витрат підприємства може мати, як фінансовий аспект, організаційний аспект так і мотиваційний аспект управління витратами [5].

Основні принципи управління витратами вироблені практикою і зводяться до наступних основних моментів:

- системний підхід до управління витратами;
- єдність методів, що практикуються на різних рівнях управління витратами;

- управління витратами на всіх стадіях життєвого циклу виробу – від створення до утилізації;
- органічне поєднання зниження витрат з високою якістю продукції (робіт, послуг);
- недопущення зайвих витрат;
- широке впровадження ефективних методів зниження витрат;
- вдосконалення інформаційного забезпечення про рівень витрат;
- підвищення зацікавленості виробничих підрозділів підприємства у зниженні витрат.

Дотримання даних принципів створює базу економічної конкурентоспроможності підприємства, завоювання ним передових позицій на ринку. Отже, система управління витратами повинна відповідати наступним цілям:

- 1) аналіз витрат ресурсів, споживаних найважливішими видами діяльності, для виявлення причин виникнення окремих витрат;
- 2) ідентифікація та усунення витрат, що не додають цінності, тобто витрат тих видів діяльності, які можуть бути усунені без шкоди якості та корисності продукту;
- 3) постійний пошук можливостей зниження витрат і економії коштів;
- 4) прийняття рішень, націлених на підвищення конкурентоспроможності продукції;
- 5) визначення ефекту та ефективності всіх основних видів діяльності, представлених на підприємстві;
- 6) ідентифікація та оцінка нових видів діяльності.

Оперативний вибір дій, що коректують, у сфері управління витратами потребує повсякденного відстеження і зіставлення витрат не лише за окремими продуктами, ринками, клієнтами, але і за всіма бізнес-процесами підприємства, операціями і замовленнями, що знижує придатність традиційних методів обліку витрат і обумовлює їх невідповідність потребам керів-

ництва в управлінській інформації. У зв'язку з цим необхідність створення і постійного вдосконалення механізму управління витратами потребує пошуку наукових підходів до вибору методів і способів цілеспрямованої дії на процес формування витрат у ході виробництва.

Отже, система управління витратами відіграє ключову роль як в обґрунтуванні управлінських рішень під впливом зовнішнього економічного середовища, так і в налагодженні ефективного внутрішньогосподарського управління та створенні ефективного механізму планування, контролю і аналізу витрат. Перевагами ефективного управління витратами можуть виступати наявність своєчасної, достовірної та повної інформації про собівартість окремих видів продукції та їхні позиції на ринку порівняно з продукцією конкурентів; наявність ресурсів для гнучкого ціноутворення; прийняття управлінських рішень з використанням лише релевантної інформації; організація виробництва продукції, конкурентної щодо витрат цін. Все це можливо отримати, якщо при створенні системи управління витратами підприємства дотримуватись сутності, функції та принципів необхідних для таких систем.

### **Список використаних джерел**

1. Герасименко І. М. Про методи обліку витрат в умовах ризику. *Проблеми підвищення ефективності функціонування підприємств різних форм власності: сб. науч. тр. Донецькой гос. академии управления и ИЭП НАН Украины (Донецьк, 24–25 лист. 2001 р.)*. Донецьк, 2001. С. 126–132.
2. Голов С.Ф. *Управлінський облік*. Київ : Лібра, 2002. 704 с.
3. Карпова Т.П. *Управленческий учет*. Москва : Аудит-ЮНИТИ, 1998. 350 с.
4. Попов О. *Управління витратами*. Економічна енциклопедія: у 3-х томах. Т. 3. Київ : Видавничий центр „Академія», 2002. 952 с.
5. Славников Д. *Таргетирование затрат на практике. Справочник экономиста*. 2007. № 3. С. 7–11.

УДК 338:004

**Хорошун Вікторія**

кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри інформаційної економіки,  
підприємництва та фінансів  
e-mail: vixhoroshun@gmail.com  
ORCID: 0000-0002-7757-8041

**Глушевський Вячеслав**

доктор економічних наук, доцент,  
професор кафедри інформаційної економіки,  
підприємництва та фінансів  
e-mail: glushevsky@ukr.net  
ORCID: 0000-0002-2124-5985

Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю.М. Потебні  
Запорізького національного університету  
(Запоріжжя, Україна)

## **ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ІНФОРМАЦІЙНОЇ ЕКОНОМІКИ**

*Те явления, причины которых не воспринимаются,  
остаются пока неизвестными  
и должны быть исследованы именно потому,  
что их причины не воспринимаются  
(Ахмед ібн Рушд, середньовічний мислитель,  
автор праць з логіки, філософії, психології, політики)*

Як відомо, економіка є наукою про раціональність людського вибору, коли потреби вважаються безмежними, а ресурси для їх задоволення об'єктивно обмежено. При всьому різноманітті типів економік історично і логічно їх умовно та укрупнено поділяють на такі типи: землеробську, промислову та інформаційну (цифрову), де основними критичними (обмежуючими) економічними ресурсами відповідно є: земля, енергія і тріада «людина + інформація + знання».

Сучасний розвиток людської цивілізації характеризується лавиноподібним накопиченням інформації, яку потрібно врахо-

увати при прийнятті рішень, зокрема під час здійснення управлінської діяльності підприємств. Отже, поява і розвиток IT-сервісів, що дозволяють на основі інформаційних масивів виявляти, формувати і надавати знання для управлінської діяльності підприємств – одне з найважливіших завдань сучасної інформаційної економіки.

Якщо в останнє десятиліття неможливо успішно вести бізнес-діяльність без відповідної IT-підтримки, що знайшло відображення навіть в міжнародних стандартах з управління якістю ISO-9000, то в останні роки інформаційні потреби в побутовій повсякденній діяльності звичайної людини не можна уявити без підтримки IT-сервісами. Бурхливий розвиток бездротових мереж і електронних пристроїв, здатних генерувати і обмінюватися даними, істотно збільшує інформаційний обмін та обсяг даних, необхідних для комфортного існування людини.

За цих умов, для користувачів конче затребуваними є нові IT – сервіси, які здатні взяти на себе збір, обробку даних, а в майбутньому – і генерацію рішень для підтримки діяльності. Можна упевнено стверджувати, що розвиток глобального Інтернет-простору перейде на новий рівень, де на першому плані буде не стільки пошук необхідної інформації, скільки задоволення призначених для користувача потреб щодо забезпечення поточної повсякденної діяльності, де інформаційну обробку, генерацію і використання знань візьмуть на себе IT – сервіси.

Характерною рисою людської діяльності є здатність самостійного прийняття рішень. Протягом останнього півстоліття домінуючою моделлю прийняття рішень є теорія раціональної поведінки, яка, якщо стисло, полягає у такому:

- суб'єкт прагне вибрати найкращу альтернативу з урахуванням наявної у нього інформації;
- при цьому вважається, що суб'єкт раціонально оцінює корисність кожної альтернативи, вплив зовнішнього середовища і раціонально здійснює свій вибір.

Однак на практиці суб'єкти не завжди керуються раціональними мотивами поведінки, адже у багатьох випадках психологічні

мотиви, обмеженість інформації і часу на вибір рішення, спостереження за діями інших агентів змушує суб'єктів у прийнятті рішень відходити від раціональної стратегії поведінки і слідувати вибору рішення суб'єктів, які вже здійснили свій вибір.

Отже, сучасний користувач при прийнятті рішень велику увагу приділяє поглядам інших людей, і особливо компетентних у тій чи іншій предметній сфері. Вирішуючи споживчі завдання, користувачі активно ведуть пошук знань, що дозволяють забезпечити їх вибір.

У зв'язку з цим доцільним є розробка IT-платформ, здатних формувати і представляти різні рейтинги для товарів, послуг, сервісів, особливо з елементами зворотного зв'язку. Фактично це може бути окремий сервіс для Інтернет – магазинів, побудований на блокчейн – платформі, що формує рейтинги користувачів, експертів, сервісів, релевантних (спеціалізованих) компаній із зазначенням рецензій, висновків, відгуків тощо.

Особливий вплив на дії користувача може надати (і надає) інформаційний каскад – стадна поведінка агента (особи або організації чи підприємства), яка викликана відмовою від власних уподобань та «копіюванням» рішень інших агентів. Інформаційні каскади виникають, коли рішення приймається послідовно: один агент за другим, ігноруючи при цьому власну інформацію та спираючись на інформацію, яку добуто з поведінки (вибору) інших агентів. Каскад розвивається з більшою ймовірністю, якщо на самому початку більшою кількістю агентів зроблено однакову дію (наприклад, вибрали саме цей товар, купили ці акції, скористалися послугами саме цієї компанії тощо), нехай навіть усі з них діяли виключно на підґрунті своєї приватної інформації і ці дії виявилися однаковими абсолютно випадковими. Отже, формування знакових конструкцій, які будуть інтерпретовані користувачами належним чином з метою утворення інформаційних каскадів, є актуальним завданням сучасної інформаційної економіки.

При цьому перспективним напрямком розвитку, на наш погляд, є проблема типізації користувачів деякого ресурсу за принципом поведінкових особливостей, враховуючи статистику поведінки користувача на ресурсі, його активність, пошукові запити та іншу інформацію, що може бути виражено в розробці платформи, основними завданнями якої є:

- розпізнавання типів користувачів ресурсу з залученням даних з соціальних мереж;
- генерація динамічного контенту для кожного типу користувача;
- пропозиція релевантних товарів (продуктів, послуг) для кожного користувача;
- формування масових інформаційних каскадів для реалізації цілей ІТ-компанії для кожного типу користувача;
- ефективне управління інформаційним ресурсом на основі статистичного аналізу контенту для кожного типу користувача.

Таким чином, вважаємо за доцільне окреслити такі перспективні напрямки розвитку інформаційної економіки, що дозволяють сформувати конкурентні переваги економічних агентів:

- розробка ІТ – сервісів обробки інформації і генерації рішень для підтримки діяльності, зокрема управлінської діяльності підприємств;
- створення ІТ – платформ для Інтернет – бізнесу з управління рейтингом продукції, послуг;
- формування знакових конструкцій з метою формування інформаційних каскадів;
- подальша розробка платформ типізації користувачів і динамічного контенту.

УДК 336.142.5(477+438)

**Яришко Олена**

кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри інформаційної економіки,  
підприємництва і фінансів  
e-mail: yarishkolena@ukr.net

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8791-5884>

Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю.М. Потебні  
Запорізького національного університету  
(Запоріжжя, Україна)

## **БЮДЖЕТНІ ВИДАТКИ УКРАЇНИ ТА ПОЛЬЩІ В СУЧАСНИХ УМОВАХ**

Сьогоднішня ситуація в світі привела до трансформації державних фінансів. Необхідність в підвищенні ефективності використання бюджетних видатків, як умови економічного зростання, є одним з головних завдань бюджетної системи країни.

Серед відомих публікацій у сфері бюджетних видатків держави можливо назвати праці: Л. Лисяк, Л. Миргородської, К. Павлюк, П. Юхіменка та ін.

Незважаючи на значну кількість публікацій, бракує досліджень, в яких розглядається системний підхід до ефективного використання видатків на підставі вивчення досвіду інших країн і порівняння з політикою використання бюджетних видатків України.

Метою дослідження є узагальнення досвіду Польщі та України у питаннях ефективності використання бюджетних видатків.

У Бюджетному Кодексі України розмежовуються поняття видатки бюджету та витрати бюджету [1]:

витрати бюджету – видатки бюджету, надання кредитів з бюджету, погашення боргу та розміщення бюджетних коштів на депозитах, придбання цінних паперів;

видатки бюджету – кошти, спрямовані на здійснення програм та заходів, передбачених відповідним бюджетом.



До видатків бюджету, відповідно до Бюджетного Кодексу, не належать[1]: погашення боргу; надання кредитів з бюджету; розміщення бюджетних коштів на депозитах; придбання цінних паперів; повернення надміру сплачених до бюджету сум податків і зборів та інших доходів бюджету, проведення їх бюджетного відшкодування; компенсація частини суми штрафних (фінансових) санкцій, що перераховується покупцям (споживачам) за рахунок штрафних (фінансових) санкцій, застосованих органами, що контролюють справляння надходжень бюджету, за наслідками проведеної перевірки за зверненням або скаргою покупця (споживача) про порушення платником податків установленого порядку проведення розрахункових операцій.

Згідно з бюджетною класифікацією видатки бюджету в Україні поділяються за:

- 1) функціями, з виконанням яких пов'язані видатки (наприклад: на соціальний захист населення, національну оборону, тощо)
- 2) економічною характеристикою операцій (поточні і капітальні видатки);
- 3) за головним розпорядником;
- 4) за бюджетною програмою

З метою проведення аналізу порівняємо видатки бюджетів України та Польщі.

Згідно Закону України «Про Державний бюджет України» на 2021 рік маємо наступний розподіл видатків (табл. 1) [2]

Таким чином, за загальним фондом основну частину складають видатки споживання, у той же час за спеціальним фондом видатки розвитку мають на декілька пунктів більшу питому вагу (55,14%) ніж видатки споживання. Але, якщо дивитися на абсолютні суми, то загальний фонд має більший порядок цифр і тому в разі витрат майже 86% приходить на видатки споживання. Тому мусимо зазначити, що більша частина видатків буде спожита на поточні потреби і не надають надії на отримання доходів у майбутньому.

Розглянемо видатки державного бюджету України за функціональною класифікацією в 2021 р.

Таблиця 1

**Видатки Згідно Закону України  
«Про Державний бюджет України» на 2021 рік, тис. грн**

	<b>Загальний фонд</b>	<b>Питома вага, %</b>	<b>Спеціальний фонд</b>	<b>Питома вага, %</b>	<b>Разом</b>	<b>Питома вага, %</b>
Видатки споживання	1087566842,0	90,19	61025489,0	43,83	1148592331,0	85,39
з них:						
оплата праці	206302 677,3	17,11	7635242,6	5,48	213937919,7	15,91
комунальні послуги та енергоносії	8356304,8	0,69	2568515,5	1,84	10924820,3	0,81
Видатки розвитку	113739215,8	9,43	76787408,5	55,14	190526624,3	14,16
Всього	1205806057,8	100	139246647,5	100	1345052705,3	100

Таблиця 2

**Видатки державного бюджету України (функціональна класифікація) в 2021 р.(млн. грн.) станом на 1.08.2021) [3]**

<b>Усього</b>	<b>732441,3</b>	<b>100.00%</b>
Загальнодержавні функції	104310,1	14.24%
у т.с. Обслуговування держборгу	79018,1	10.79%
Оборона	62761,3	8.57%
Громадський порядок, безпека, судова влада	85722,9	11.70%
Економічна діяльність	62290,1	8.50%
Охорона навколишнього середовища	2469,4	0.34%
Житлово-комунальне господарство	13,1	0.00%
Охорона здоров'я	86542,0	11.82%
Духовний та фізичний розвиток	6502,3	0.89%
Освіта	35586,6	4.86%
Соціальний захист та соціальне забезпечення	191887,5	26.20%
у т.с. Соціальний захист пенсіонерів	113936,3	15.56%
Міжбюджетні трансферти	94355,9	12.88%

Таким чином, найбільша доля приходить на соціальний захист та соціальне забезпечення – 26, 20%, загальнодержавні функції – 14.24%, охорона здоров'я – 11.82%.

Сектор безпеки та оборони, ймовірно, єдиний сектор, який повністю отримує фінансування у розмірі, визначеному законодавством, тобто щонайменше 5% ВВП.

На рівні законодавства також закладено, що не менше 5% ВВП має бути спрямовано на реалізацію програми медичних гарантій. Однак, сектор охорони здоров'я протягом багатьох років фінансується на рівні 3–3,5% ВВП. Це стало особливою проблемою під час пандемії, так як за рахунок державного бюджету фінансуються заходи боротьби з епідеміями, проведення медичних експертиз, програми в галузі охорони здоров'я. Виділених коштів, особливо в умовах пандемії, вкрай недостатньо для функціонування медичної системи України.

Тобто, бюджет України на 2021 рік не створює умов для соціально-економічного розвитку держави, а фактично підтримує існуючу перманентну економічну кризу.

Для порівняння розглянемо Державний бюджет Польщі.

Таблиця 3

**Видатки державного бюджету Польщі на 2021 рік (план) за функціональною класифікацією (тис. злотих) [4]**

Усього	486784 028	100.00%
1	2	3
Сільське господарство та мисливство	5876017	1,21
Лісове господарство	12817	0,003
Риболовля та рибалка	113702	0,02
Гірничодобувні та кар'єрні роботи	409287	0,08
Промислова переробка	1049733	0,22
Торгівля	468788	0,10
Готелі та ресторани	20219	0,00
Транспорт та зв'язок	8861998	1,82
Туризм	61872	0,01
Житлове господарство	416360	0,09
Послуги	518007	0,11
Інформатика	22794	0,00
Вища освіта та наука	25450061	5,23
Державне управління	16396259	3,37

**Формування сучасних концепцій менеджменту організацій  
та адміністрування в умовах цифровізації**

Продовження таблиці 3

1	2	3
Управління вищих органів державної влади, контролю та охорони закону та судової влади	2752517	0,57
Національна оборона	42178633	8,66
Обов'язкове соціальне страхування	103741494	21,31
Громадська безпека та протипожежний захист	16811981	3,45
Вимір справедливості	15787467	3,24
Обслуговування державного боргу	28000000	5,75
Різні виставлення рахунків	125613078	25,80
Освіта та виховання	2 429197	0,50
Охорона здоров'я	20128795	4,14
Соціальна допомога	4184 883	0,86
Інші завдання у сфері соціальної політики	1452273	0,30
Освітні послуги з догляду за дітьми	151540	0,03
Родина (програма 500+)	58768752	12,07
Міське господарство та охорона навколишнього середовища	1568102	0,32
Культура та охорона національної спадщини	3136940	0,64
Ботанічні та зоологічні сади, а також природні території та об'єкти природоохоронної діяльності	112398	0,02
Фізична культура	288064	0,06

Загальна сума видатків державного бюджету Польщі встановлена на рівні 486784028 тисяч злотих.

Найбільшу питому вагу складають такі статті як: різні виставлення рахунків – 25,80%, обов'язкове соціальне страхування – 21,31%, родина – 12,07%.

Державний бюджет Польщі у 2020 році був спрямований на виконання передвиборчих обіцянок, що є звичайним явищем і для України, а підтримка підприємців була майже повністю витіснена за межі центрального бюджету країни, план видатків на 2021 рік вже включає частину пакету допомоги, пов'язану з пандемією COVID-19. Крім того, суттєво, майже в 2 рази, збільшені витрати на охорону здоров'я, що є вагомим внеском в боротьбу з пандемією.

Витрати Державного бюджету за період січень – травень 2021 р. становили 172,1 млрд. злотих, тобто 35,4% плану. Порівняно з аналогічним періодом 2020 року (183 млрд. злотих) видатки

державного бюджету були менші на 10,8 млрд. злотих, тобто на 5,9%. Менше виконання видатків пов'язане, головним чином, із зменшенням коштів, перерахованих до Фонду соціального страхування (менше приблизно на 11,9 млрд. злотих), що є результатом поточного попиту на додаткове фінансування та обслуговування боргу [5].

Таким чином, як бачимо, є певна схожість в політиці формування видатків обох країн, але в Польщі є більше можливостей щодо їх фінансування, що і впливає на їх розміри за окремими напрямками. В бюджетах обох держав у 2021 році закладено кошти як на інвестиційну діяльність, необхідну для стимулювання економіки, так і на продовження соціальних програм, які також пом'якшують негативні наслідки пандемії, але масштаби програм є різними та і ефективність розпорядження грошима державними органами влади для виконання своїх повноважень теж відрізняється. Так спостерігається стрімке зростання ВВП Польщі, що надає можливість зробити позитивні прогнози для Польщі щодо відновлення економічної активності, що і безпосередньо вплине і на політику формування видатків на 2022 рік.

Таким чином, видатки бюджету є ефективним інструментом економічного зростання. Підвищення ефективності регулювання видатків бюджету залежить, перш за все, від ступеня використання методологічних основ формування видатків бюджету, спрямованих на економічне зростання держави з урахуванням вітчизняного та зарубіжного досвіду.

### **Список використаних джерел**

1. Бюджетний Кодекс України URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17#Text>
2. Закон України «Про Державний бюджет України» URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1082-20#Text>
3. Видатки держбюджету України URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/finance/budget/gov/expense/2021/>
4. Ustawa budżetowa na rok 2021 z dnia 20 stycznia 2021 r. – podpisana przez Prezydenta RP 28 stycznia 2021 r. (Dz.U. z 2021 r. poz. 190) URL: <https://www.gov.pl/web/finanse/ustawa-2021>
5. Budżet państwa z nadwyżką na koniec maja 2021 URL: <https://biznes.radiozet.pl/News/Budzet-panstwa-z-nadwyzka-na-koniec-maja-2021>

**СЕКЦІЯ 4**  
**Розвиток обліку, аналізу,**  
**оподаткування та аудиту**  
(модератор: д.е.н., проф. Меліхова Т.О.)

УДК 657.1/4(477)

***Бусилкова А.В.***

магістрант другого курсу гр.8.0710-оок-з  
(Науковий керівник – д.е.н, проф. Макаренко А.П.)  
Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю.М. Потебні  
Запорізького національного університету  
(Запоріжжя, Україна)

**ДОКУМЕНТУВАННЯ ТА ОБЛІК РОЗРАХУНКІВ**  
**З ПІДЗВІТНИМИ ОСОБАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ**  
**ТОВ «ЮВЕЛІРНА ГРУПА УКРАЇНИ»**

Управління і контроль розрахунків з підзвітними особами є одним з найважливіших процесів на підприємстві. Розрахунки з підзвітними особами завжди пов'язані з ризиком зловживання службовим становищем зі сторони співробітників господарського сектору, та безпосередньо пов'язані з грошовим обігом готівкових коштів [1]. Не останню роль в управлінні та контролі розрахунків з підзвітними особами відіграє документування та облік цих розрахунків.

Документообіг підприємства регулюється відповідними організаційно-розпорядчими документами, виданими посадовими особами у межах наданих їм повноважень. Перелік посадових осіб, яким доручено отримувати і видавати матеріальні цінності встановлюється Наказом директора. Згідно Положення про облі-

кову політику ТОВ «Ювелірна група України» підставою для бухгалтерського обліку господарських операцій є первинні документи, які фіксують факти здійснення господарських операцій. Первинні документи повинні бути складені під час здійснення господарських операцій, а якщо це неможливо-безпосередньо після її закінчення. Для контролю та впорядкування оброблених даних на підставі первинних документів складаються зведені облікові документи.

Первинні та зведені облікові документи можуть бути складені на паперових або машинних носіях і повинні мати такі обов'язкові реквізити. Інформація, що міститься у прийнятих до обліку первинних документах, систематизується на рахунках бухгалтерського обліку в регістрах синтетичного та аналітичного обліку шляхом подвійного запису їх на взаємопов'язаних рахунках бухгалтерського обліку. Операції в іноземній валюті відображаються також у валюті розрахунків та платежів по кожній іноземній валюті окремо.

Дані аналітичних рахунків повинні бути тотожні відповідним рахункам синтетичного обліку на перше число кожного місяця. Регістри бухгалтерського обліку мають назву, період реєстрації господарських операцій, прізвища і підписи або інші дані, що дають змогу ідентифікувати осіб, які брали участь у їх складанні. Господарські операції відображаються в облікових регістрах у тому звітному періоді, в якому вони були здійснені.

Письмовий наказ про перелік підзвітних осіб, затверджений керівником підприємства на ТОВ «Ювелірна група України» – відсутній. Всі погодження з керівником підприємства щодо включення співробітника підприємства до переліку підзвітних осіб відбуваються в усній формі, з наданням наказу (в усній формі або шляхом корпоративної електронної пошти) співробітникам відділу ІТ щодо надання затвердженій особі доступу до БД 1С:Підприємство УТП. Всі види підзвітних коштів видаються тільки після узгодження керівництвом підприємства Заявки на витрачання грошових коштів у БД 1С:Підприємство, яку створює підзвітна

особа. Надання допуску до цієї БД автоматично зараховує співробітника підприємства до переліку підзвітних осіб.

Видача грошей під звіт можлива як з каси підприємства, так і з поточного рахунку. Готівкові підзвітні кошти видаються підзвітній особі тільки за умови відсутності заборгованості за раніше видані аванси.

До обов'язків підзвітних осіб ТОВ «Ювелірна група України» входить подання до фінансового відділу підприємства до або під час подання Звіту залишків невикористаних коштів (за їх наявності) та Звіту про використання коштів, наданих на відрядження або під звіт. Кошти повинні бути повернуті до каси підприємства або на банківський рахунок особи, що їх видала.

На виробничо-господарські та інші потреби гроші під звіт видають переважно для купівлі матеріальних цінностей. Підтверджувальними витрати документами є квитанції, товарні чеки, рахунки-фактури, накладні тощо. Первинні документи до звітів про використання коштів, виданих на відрядження або під звіт повинні обов'язково мати необхідні реквізити: підписи, печатку тощо. Куплені товарні цінності підзвітна особа передає за накладною на склад підприємства.

Щодо документування представницьких витрат зазначимо, що: згідно п. 2 Наказу № 1026 від 14.09.2010р. «Про затвердження норм коштів на представницькі цілі бюджетних установ та порядку їх витрачання», затвердженого Міністерством Фінансів України [6], представницькими вважають витрати на прийом і обслуговування іноземних представників і делегацій, які прибули на запрошення для проведення переговорів з метою здійснення міжнародних зв'язків, співробітництва. «До представницьких витрат належать витрати, пов'язані з проведенням офіційного прийому (сніданку, обіду, вечері) представників, транспортним забезпеченням, заходами культурної програми, буфетним обслуговуванням під час переговорів, оплатою послуг перекладача, який не перебуває у штаті установи, оплатою номерів у готелях».



До підтверджувальних документів щодо представницьких витрат належать:

- Наказ про проведення представницького заходу;
- Запрошення представників та їх листи-відповіді;
- Кошторис витрат;
- План підготовчих заходів, програма проведення переговорів;
- Акти виконаних робіт;
- Звіт про проведений захід;
- Укладений договір про співпрацю, меморандум та інше;
- Звіт про використання коштів (за умови якщо представницькі витрати понесені у відрядженні) наданих на відрядження або під звіт.

На підприємстві ТОВ «Ювелірна група України» складаються також накази про проведення представницького заходу, звіти про проведення представницького заходу. Звіт відображає результати проведення представницького заходу, фактично понесені витрати, порівняння їх з запланованими та фіксацію результатів і успішність зустрічі. Фактично звіт – це доказ того, що запланований захід відбувся. Підписані договори про співпрацю теж свідчать про успішність перемовин. Співробітники фінансового відділу підприємства контролюють наявність і правильність оформлення кошторису витрат на кожен захід, а також підтверджуючі документи, списки запрошених осіб-учасників та інше.

На підприємстві ТОВ «Ювелірна група України» використовується автоматизована форма ведення обліку із застосуванням бухгалтерської програми «1С: Підприємство».

Облік розрахунків з підзвітними особами у типовій конфігурації ведеться на рахунку 372 у розрізі субрахунків нижчого рівня. На досліджуваному підприємстві – ТОВ «Ювелірна група України» – аналітичний облік ведеться в розрізі осіб, які одержали грошові кошти під звіт, за видами заборгованості, термінами її виникнення і погашення». Аванси, які були видані під звіт в іноземній валюті, обліковуються на окремому субрахунку «Розрахунки з підзвітними

особами в іноземній валюті». Видача готівкових коштів підзвітній особі з каси підприємства здійснюється як за допомогою видаткового касового ордеру, так і через платіжно-розрахункові відомості. Витрати, понесені підзвітною особою, відображаються в документі Звіт про використання коштів, наданих на відрядження або під звіт. При поверненні надлишку невитрачених коштів до каси підприємства касир формує в БД 1С: Підприємство «Прибутковий касовий ордер» з видом операції «Повернення грошових коштів підзвітною особою». Документом «Журнал касових операцій» в БД 1С: Підприємство касир веде облік всіх касових операцій і на їх підставі формує касову книгу, яка є нічим іншим як звітом про проведення касових операцій. Повну інформацію про взаємні розрахунки з підзвітними особами можна отримати в звіті «Відомість по взаєморозрахункам з підзвітними особами» в БД 1С: Підприємство.

Таким чином, на досліджуваному підприємстві – ТОВ «Ювелірна група України» організація первинного обліку розрахунків з підзвітними особами здійснюється на підставі чинного законодавства та відповідає його вимогам.

### **Список використаних джерел:**

1. Бусилкова А.В. Формування системи обліку і аудиту розрахунків з підзвітними особами на підприємстві ТОВ «Ювелірна група України» / А.В. Бусилкова // Всеукраїнська студентська науково-практична конференція «Сучасні тенденції в розвитку банківської системи та фінансових ринків України», 2021. С. 1.
2. Меліхова Т.О., Лукашова М.А. Удосконалення методики внутрішнього аудиту розрахунків з підзвітними особами для підвищення економічної безпеки, 2019 URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6826>
3. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 9 «Запаси»: наказ М-ва фін.України від 20 жовтня 1999 № 246 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0751-99#Text>
4. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 10 «Дебіторська заборгованість»: наказ М-ва фін.України від 08 жовтня 1999 № 237 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0725-99#Text>
5. Огійчук М.Ф., Новіков І.Т., Рагуліна І.І. Аудит: організація і методика: навч. посіб. / М.Ф. Огійчук – Київ: Алерта, 2010. 584 с.
6. Про затвердження норм коштів на представницькі цілі бюджетних установ та порядку їх витрачання: Наказ від 14.09.2010 № 1026 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0956-10#Text>

УДК 343.98:3.086(477)

***Вертепна Катерина,***

судовий експерт сектору економічних досліджень відділу  
товарознавчих, гемологічних, економічних, будівельних,  
земельних досліджень та оціночної діяльності  
Запорізького науково-дослідного  
експертно-криміналістичного центру МВС України  
e-mail: ekaterinahizny18@gmail.com  
(Запоріжжя, Україна)

## **ВИДИ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ СУДОВОГО ЕКСПЕРТА У КРИМІНАЛЬНОМУ ПРОВАДЖЕННІ**

Відповідальність є одним із важливих засобів забезпечення законності й дисципліни в системі судово-експертної діяльності не тільки в Україні, а й в усьому світі. Загалом у суспільстві застосовують різні види відповідальності: моральну, політичну, партійну, організаційну, юридичну та ін. У Конституції України визначено чотири основних види юридичної відповідальності: кримінальна, цивільно-правова, адміністративна та дисциплінарна [1].

Згідно з вимогами Кримінального процесуального кодексу України (далі – КПК України) судовий експерт на підставах і в порядку, передбаченими законодавством, може бути притягнутий до дисциплінарної, матеріальної, адміністративної чи кримінальної відповідальності, а саме:

– за надання завідомо неправдивого висновку, за відмову без поважних причин від виконання покладених на нього обов’язків, а також за розголошення даних, що стали йому відомі під час проведення експертизи, експерт несе кримінальну відповідальність згідно з чинним законодавством.

– за злісне ухилення від явки до органів досудового розслідування або суду експерт несе адміністративну відповідальність згідно з чинним законодавством.

– за допущені порушення під час проведення експертизи, що не тягнуть за собою кримінальної чи адміністративної відповідальності, експерт може бути притягнутий до дисциплінарної відповідальності згідно з чинним законодавством.

– у разі завдання своїми діями майнової шкоди під час проведення експертизи експерт несе матеріальну відповідальність згідно з чинним законодавством [2].

Відповідно інструкції про призначення та проведення судових експертиз та експертних досліджень за розголошення даних, що стали відомі під час проведення експертизи, експерт несе кримінальну відповідальність згідно з чинним законодавством. Також, судові експерти та керівний склад державних спеціалізованих експертних установ як суб'єкти, на яких відповідно до ст. 3 Закону України «Про запобігання корупції» поширюється його дія, можуть також нести кримінальну відповідальність, передбачену ст. 368 КК України [3].

Якщо експерт перебуває у трудових відносинах зі спеціалізованою експертною установою, є її співробітником, то сторона, яка залучила експерта, суд вправі повідомити цю установу про факт невиконання чи неналежного виконання експертом своїх обов'язків, і як наслідок до останнього можуть застосовуватись заходи дисциплінарного впливу, у тому числі дисциплінарні стягнення. Відповідно до пункту 10 розділу VII Положення про Експертно – кваліфікаційну комісію МВС та атестацію судових експертів Експертної служби МВС, затвердженого Наказом Міністерства внутрішніх справ України від 08.02.2017 року № 102, до судового експерта можуть бути застосовані такі дисциплінарні стягнення:

- попередження;
- позбавлення кваліфікації судового експерта;
- пониження (позбавлення) кваліфікаційного класу судового експерта.

Цікавими є параметри які рекомендують враховувати при обранні виду дисциплінарного стягнення:

- факт визнання судовим експертом своєї вини;
- тяжкість наслідків, які настали в результаті вчинення дисциплінарного проступку;
- вжиті судовим експертом заходи для недопущення настання негативних наслідків або їх усунення;
- відомості щодо обставин, за яких вчинено дисциплінарний проступок;
- чи застосовувалися раніше до судового експерта дисциплінарні стягнення, та інші відомості, що його характеризують як судового експерта.

Окрім розглянутих вище видів відповідальності, експерт може нести матеріальну відповідальність у разі завдання своїми діями майнової шкоди під час проведення експертизи. Завдана шкода може виражатись у знищенні, пошкодженні об'єкта експертизи. Відповідальність експерта настає лише в разі неотримання згоди в особи, яка залучила експерта до зміни властивостей переданих на дослідження предметів чи матеріальних цінностей, адже попереднє погодження щодо зміни об'єкта експертизи виключає відповідальність експерта. Матеріальна відповідальність експерта передбачає його обов'язок відшкодувати шкоду, завдану при виконанні ним своїх службових обов'язків експертній установі, яка, у свою чергу, відповідно до ст. 1172 Цивільного кодексу України (далі – ЦК України), відшкодовує шкоду, завдану експертом іншим особам. Якщо експертизу проводить експерт, який не працює в спеціалізованій експертній установі, тоді він відшкодуватиме майнову шкоду в повному обсязі за правилами, установленими цивільним законодавством, зокрема, ст. 1166, 1172, 1173, 1192 ЦК України [4].

Таким чином, притягнення судового експерта до певного виду відповідальності за вчинення неправомірних дій, спонукає його до більш ретельного відношення до виконання професійних обов'язків.

**Список використаних джерел**

1. Конституція України: закон від 26.06.1996 № 254к/96-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text>.
2. Кримінальний процесуальний кодекс України: закон від 13.04.2012 № 4651-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4651-17>.
3. Про запобігання корупції : Закон України від 14.10.2014 р. № 1700-VIII Відомості Верховної Ради України. – 2014. – № 49, – Ст. 2056. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1700-18#Text>.
4. Цивільний кодекс України від 16.01.2003 № 435-IV [Електронний ресурс]// Відомості Верховної Ради України 18.12.2016 – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/435-15/conv/page>.

УДК 658.14/17:005.52

*Леценко Анатолій,*  
магістрант кафедри фінансів,  
банківської справи та страхування  
Запорізький національний університет  
[anatoliycrome@gmail.com](mailto:anatoliycrome@gmail.com)

*Линенко Андрій,*  
кандидат економічних наук, доцент  
[konf.econom.znu@gmail.com](mailto:konf.econom.znu@gmail.com)  
ORCID <https://orcid.org/0000-0001-6473-6074>  
Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю.М. Потебні  
Запорізького національного університету  
(Запоріжжя, Україна)

## **СПЕЦИФІКА ДІАГНОСТИКИ ФІНАНСОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА**

В сучасному світі події розгортаються з шаленою швидкістю, так само стрімко відбуваються й економічні процеси в умовах кон'юнктурних коливань і невизначеності. Тому недостатньо просто оцінити фінансовий стан підприємства, що здебільшого відображає результати минулих періодів. Для реалізації проактивної стратегії підприємства, для ефективних дій на випере-

дження важливо здійснювати діагностику саме його фінансового потенціалу, що характеризує можливості підприємства в майбутньому. Цей напрям аналітичної роботи є на сьогодні актуальним і потребує свого розвитку.

В цьому контексті слід виокремити принаймні декілька проблемних питань діагностики фінансового потенціалу підприємства. По-перше, необхідно чітко усвідомлювати сутність даної економічної категорії. Колектив авторів І. Задорожна, В. Ерфан і Н. Готько дослідили в своїй науковій статті суть фінансового потенціалу підприємства й управлінські підходи до його формування [2, с. 208]. Поглиблює розуміння щоправда фінансово-економічного потенціалу підприємства монографія за загальною редакцією О. Панухник [3, с. 9].

По-друге, практичний інтерес становить визначення переліку факторів, чинників, напрямів впливу та формування фінансового потенціалу підприємства. Так, А. Дараган та А. Геворкян ретельно дослідили складники фінансового потенціалу підприємства [1, с. 56].

І, напевне, найважливішим з практичної точки зору є добір дієвих методичних інструментів для здійснення об'єктивної діагностики фінансового потенціалу підприємства. Такі методичні підходи дослідили М. Савченко й О. Філіпчук [4, с. 271], а також Н. Шура [5, с. 113].

Метою дослідження є обґрунтування потреби для підприємств проведення системної діагностики їхнього фінансового стану з розробкою відповідних заходів фінансовим менеджментом, визначення та врахування специфіки діагностики фінансового потенціалу в практичній діяльності підприємств.

Сьогодні, коли цифрова трансформація визначає тенденції розвитку всіх сфер соціально-економічних відносин, для діагностики фінансового потенціалу підприємства необхідним є такий підхід, який би був адаптований до сучасних умов господарювання, задовольняв інформаційні потреби більшості споживачів інформації (внутрішніх і зовнішніх), висвітлював реальний стан

підприємства, враховуючи його особливості, зумовлені галузевою належністю, розміром тощо [4, с. 266].

Частіше за все, фінансовий потенціал підприємства розглядається як сукупність існуючих у нього фінансових ресурсів (ресурсний підхід) і потенційну здатність до їх нарощення шляхом отримання ефекту, тобто фінансового результату (результативний підхід). Фінансовий потенціал досить часто також ототожнюють із наявними у підприємства масштабами фінансових ресурсів та вмілим їх використанням. У зв'язку з цим підприємства намагаються приділяти підвищену увагу питанням забезпечення та покращення свого фінансового стану як основного індикатора рівня формування та використання фінансових ресурсів підприємств. У протилежному випадку неналежне ставлення до свого фінансового стану та відповідно фінансового потенціалу може призвести до негативних наслідків [5, с. 111].

Сутність фінансового потенціалу підприємства полягає, насамперед, не стільки у наявності фінансових ресурсів у конкретний проміжок часу, як у здатності підприємства формувати та відтворювати необхідні активи в повному обсязі з мінімальними витратами та у стислі терміни. Від рівня фінансового потенціалу безпосередньо залежить рівень конкурентоспроможності підприємства, тобто здатності підприємства конкурувати на ринках із виробниками й продавцями аналогічних товарів за допомогою забезпечення більш високої якості, доступних цін, створення зручних умов для покупців [1, с. 57].

Досліджуючи управлінські підходи до формування фінансового потенціалу підприємства, І. Задорожна, В. Ерфан і Н. Готько дійшли висновку, що зазначений процес відбувається поетапно, починаючи з ухвалення управлінських рішень. Його ціллю є оптимізація фінансових і грошових потоків, відповідно продовжується співвідношення витрат та результатів для збільшення позитивного фінансового результату. Основні завдання управління фінансовим потенціалом полягають у збільшенні обсягів виробництва, мінімізації ризиків, забезпеченні рентабельності діяльності,



фінансової рівноваги, ліквідності та фінансової стійкості підприємства. Необхідною умовою ведення господарської діяльності є визначення обсягу та якості наявних фінансових ресурсів, які потрібні для управління фінансовим потенціалом підприємства. Також слід зазначити, що сам процес діагностики фінансового потенціалу має включати такі етапи:

- вироблення управлінських рішень та їх реалізація;
- оптимальний розподіл фінансових ресурсів;
- досягнення компромісу між вимогами прибутковості, надійності та ліквідності капіталу підприємства;
- вивчення конкуренції для посилення своєї позиції на ринку;
- порівняння планових і фактичних фінансових результатів;
- управління фінансовою стійкістю підприємства;
- обґрунтування заходів реагування для фінансового менеджменту за результатами діагностики фінансового потенціалу підприємства [2, с. 210].

Слід наголосити, що фінансово-економічна криза, зумовлена пандемією, значно знижує фінансовий потенціал усіх підприємств, а багатьох взагалі доводить до банкрутства та ліквідації. Відповідно, діагностика фінансового потенціалу підприємства має передбачати обов'язкове врахування тих чинників фінансово-господарської діяльності, що можуть негативно вплинути на фінансовий стан і підвищити ймовірність настання банкрутства підприємства.

Діагностика фінансового потенціалу, що проводиться системно та з використанням сучасного методичного інструментарію та інформаційних технологій, озброює фінансовий менеджмент підприємства цінною інформацією, необхідною для реалізації проактивної стратегії, отримання конкурентних переваг з орієнтацією на втримання лідерських позицій на ринку в поточній і майбутній перспективах.

### ***Список використаних джерел***

1. Дараган А. В., Геворкян А. Ю. Формування складників фінансового потенціалу підприємства. *Економічний простір*. Дніпро, 2021. № 167. С. 55–58.

2. Задорожна І., Ерфан В., Готько Н. Управлінські підходи до формування фінансового потенціалу підприємства. *Геополітика України: історія і сучасність*. Ужгород, 2020. № 2 (25). С. 204–212.
3. Нарощування фінансово-економічного потенціалу суб'єктів економічних відносин як основа поступального розвитку територіально-господарських систем : монографія / В. Левицький та ін. ; за заг. ред. О. Панухник. Тернопіль : ФОРМ Паляниця В. А., 2021. 209 с.
4. Савченко М. В., Філіпчук О. С. Методичний інструментарій аналізу й оцінки фінансового потенціалу підприємств паливно-енергетичного комплексу. *Бізнес Інформ*. Харків, 2021. № 6. С. 265–275.
5. Шура Н. О. Формування методичних підходів до оцінки фінансового потенціалу підприємств. *Економіка та держава*. Київ, 2021. № 4. С. 110–114.

УДК 657:658.62

**Масленнікова Іветта**

магістрант другого курсу гр.8.0710-оп-з,

**Меліхова Тетяна,**

доктор економічних наук, професор,  
завідувачка кафедри обліку, аналізу, оподаткування та аудиту  
Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю.М. Потєбні  
Запорізького національного університету  
(Запоріжжя, Україна)

## **ОСОБЛИВОСТІ ОБЛІКУ ТА АУДИТУ ТОВАРІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ**

З розвитком економіки постає питання про підвищення товарообороту, так як стає важливим не тільки виробництво нових товарів, а й ефективна їх реалізація. На сучасному етапі актуальним питанням є правильне ведення обліку та аудиту товарів.

Товари відносяться до категорії запасів. Якщо підприємство працює згідно з національними стандартами, у цьому випадку користується Положенням (стандартом) бухгалтерського обліку 9 «Запаси» [1], а якщо воно перейшло на міжнародні стандарти,

тоді використовує Міжнародний стандарт бухгалтерського обліку 2 «Запаси» (таблиця 1).

Отримання товарів від постачальників та відвантаження їх покупцям відображається за допомогою наступних первинних документів, а саме: накладних, товарно-транспортних накладних, акту приймання.

Облік руху товарно-матеріальних цінностей, що надійшли на підприємство з метою продажу ведеться на рахунок 28 «Товари». Рахунок 28 «Товари» має такі субрахунки, а саме: 281 «Товари на складі», 282 «Товари в торгівлі», 283 «Товари на комісії», 284 «Тара під товарами», 285 «Торгова націнка», 286 «Необоротні активи та групи вибуття, утримувані для продажу». На субрахунку 281 «Товари на складі» ведеться облік руху та наявності товарних запасів, що знаходяться на складах тощо. На субрахунку 282 «Товари в торгівлі» ведеться облік руху та наявності товарів, що знаходяться на підприємствах роздрібною торгівлі. На субрахунку 283 «Товари на комісії» ведеться облік товарів, переданих на комісію за договорами комісії, які не передбачають перехід права власності на цей товар до їх продажу. На субрахунку 284 «Тара під товарами» ведеться облік наявності й руху тари під товарами й порожньої тари. На субрахунку 285 «Торгова націнка» підприємства роздрібною торгівлі при веденні обліку товарів за продажними цінами відображають торгові націнки на товари. На субрахунку 286 «Необоротні активи та групи вибуття, утримувані для продажу» ведеться облік наявності та руху необоротних активів та груп вибуття. На субрахунках 281-284, 286 за дебетом відображається збільшення товарів та їх вартості, за кредитом – зменшення. За кредитом субрахунку 285 відображається збільшення суми торгових націнок, за дебетом – зменшення (списання). Списання за розрахунками суми торгової націнки на реалізовані товари відображається за дебетом субрахунку 285 і кредитом субрахунку 282 або способом сторно зворотною кореспонденцією цих рахунків. У звітність включається згорнуте за всіма субрахунками сальдо рахунку 28 [3].

Таблиця 1

**Порівняння термінології запаси згідно з національними  
та міжнародними стандартами**

Показники	МСБО 2 «Запаси» [2]	І(С)БО 9 «Запаси» [1]
1	2	3
Запаси	Активи: – призначені для продажу в ході звичайної діяльності (готова продукція, товари для перепродажу); – що перебувають у процесі створення для подальшого продажу (незавершене виробництво); які існують у формі сировини або матеріалів, призначених для використання у виробничому процесі або для надання послуг.	Запаси визнаються активом, якщо існує імовірність того, що підприємство отримає в майбутньому економічні вигоди, пов'язані з їх використанням, та їх вартість може бути достовірно визначена.
Собівартість запасів	Усі витрати на придбання; витрати на переробку (обробку); інші витрати, понесені під час доставки запасів і приведення їх у стан, придатний для отримання економічних вигід суб'єктом господарювання. До витрат на придбання включаються: ціна, сплачена постачальникам; імпорتنі мита й інші податки (крім тих, що відшкодовуються); витрати на транспортування, навантаження, розвантаження та інші витрати, безпосередньо пов'язані з придбанням готової продукції, матеріалів та послуг.	– суми, що сплачуються згідно з договором постачальнику (продавцю) за вирахуванням непрямих податків; – суми ввезеного мита; – суми непрямих податків у зв'язку з придбанням запасів, які не відшкодовуються підприємству; – транспортно-заготівельні витрати (затрати на заготівлю запасів, оплата тарифів (фрахту) за вантажно-розвантажувальні роботи і транспортування запасів усіма видами транспорту до місця їх використання, включаючи витрати зі страхування ризиків транспортування запасів).

У Балансі (Звіті про фінансовий стан) товари відображаються у строки 1100 «Запаси».

Аудит товарів є встановлення законності, правильності та доцільності відображення товарів у первинних документах, а також ведення їх обліку та складання фінансової звітності.

Отже, від правильного ведення обліку та проведення аудиту товарів залежить правдивість відображення даних у фінансової звітності, тому необхідно регулярно контролювати ці процеси та

своєчасно виправляти виявлені зауваження, що підвищить ефективність діяльності підприємства.

**Список використаних джерел:**

1. Про затвердження Положення (стандарту) бухгалтерського обліку 9 «Запаси» : Наказ МФУ від 20.10.99р. № 246. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0751-99>
2. Міжнародний стандарт бухгалтерського обліку 2 «Запаси». URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/929\\_021#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/929_021#Text)
3. План рахунків бухгалтерського обліку та Інструкція про його застосування від 30.11.1999 р. № 291. URL: <http://www.dtkk.com.ua>.

УДК 657:[336.221:502/504]

**Нестеренко Анастасія,**  
магістрант

**Меліхова Тетяна,**  
доктор економічних наук, професор,  
завідувачка кафедри обліку, аналізу,  
оподаткування та аудиту

Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю.М. Потебні  
Запорізького національного університету  
(Запоріжжя, Україна)

## **ОСОБЛИВОСТІ ЕКОЛОГІЧНОГО ОПОДАТКУВАННЯ В УКРАЇНІ: РОЗВИТОК ЙОГО ОБЛІКУ ТА АУДИТУ**

**Анотація.** У статті визначено особливості розвитку в Україні екологічного бухгалтерського обліку та аудиту.

**Ключові слова:** *екологічний податок, екологічний облік, аудит, аналіз, рахунок.*

**Постановка проблеми.** В наш час розвиток інноваційних технологій не стоїть на місці, що призводить до появи нових та вдосконалення існуючих технологічних новинок. Кожна

з них у певній мірі, як позитивно так і негативно, впливає на навколишнє середовище. Саме останній фактор – негативний – здатний спричинити шкоду не лише навколишньому середовищу, а й людям, що, у свою чергу, потребує певного контролю, який дозволить спостерігати та певним чином впливати на негативні наслідки господарської діяльності. Види діяльності, які впливають на навколишнє середовище, вимагають відображення у фінансовій звітності усіх екологічних аспектів діяльності суб'єкта господарювання. Саме з такою метою у господарському обліку, з поміж усіх інших видів обліку, а саме: бухгалтерського, податкового, оперативного, управлінського та фінансового, спостерігається поява нового, екологічного бухгалтерського обліку.

**Виклад основного матеріалу:** На сьогоднішній день значне забруднення навколишнього середовища в Україні та постійний дефіцит коштів для реалізації природоохоронних заходів зумовлюють необхідність удосконалення екологічного оподаткування, яке в сучасних реаліях має розглядатись не лише як джерело наповнення бюджету, але й як важливий інструмент досягнення екологічної безпеки регіону та держави.

Згідно з розділом VIII Податкового Кодексу України кожному суб'єкту господарювання за його видом господарської діяльності встановлюється клас небезпечності, граничні обсяги та види забруднюючих речовин. На підставі встановлених норм суб'єкт господарювання сплачує екологічний податок який розраховується відповідно до:

Ставки податку за викиди в атмосферне повітря окремих забруднюючих речовин стаціонарними джерелами забруднення:

<b>Найменування забруднюючої речовини</b>	<b>Ставка податку, гривень за 1 тону</b>
Азоту оксиди	2451,84
Аміак	459,85
Ангідрид сірчистий	2451,84
Ацетон	919,69
Бенз(о)пірен	3121217,74
Бутилацетат	552,23
Ванадію п'ятиокис	9196,93

**Розвиток обліку, аналізу,  
оподаткування та аудиту**

Водень хлористий	92,37
Вуглецо окис	92,37
Вуглеводні	138,57
Газоподібні фтористі сполуки	6070,39
Тверді речовини	92,37
Кадмію сполуки	19405,92
Марганець та його сполуки	19405,92
Нікель та його сполуки	98872,97
Озон	2451,84
Ртуть та її сполуки	103931,28
Свинець та його сполуки	103931,28
Сірководень	7879,65
Сірковуглець	5120,56
Спирт н-бутиловий	2451,84
Стирол	17903,89
Фенол	11128,67
Формальдегід	6070,39
Хром та його сполуки	65822,27.

- Ставки податку за викиди в атмосферне повітря стаціонарними джерелами забруднення забруднюючих речовин за класом небезпечності:

<b>Клас небезпечності</b>	<b>Ставка податку, гривень за 1 тону</b>
I	17536,42
II	4016,11
III	598,4
IV	138,57.

- Ставки податку за викиди в атмосферне повітря стаціонарними джерелами забруднення забруднюючих речовин застосовуються залежно від установлених орієнтовно безпечних рівнів впливу таких речовин в атмосферному повітрі населених пунктів:

<b>Орієнтовно безпечний рівень впливу речовин (сполук), міліграмів на 1 куб. метр</b>	<b>Ставка податку, гривень за 1 тону</b>
Менше ніж 0,0001	738187,86
0,0001 – 0,001 (включно)	63247,95
Понад 0,001 – 0,01 (включно)	8737,07
Понад 0,01 – 0,1 (включно)	2451,84
Понад 0,1	92,37.

Згідно з діючим Планом рахунків бухгалтерського обліку активів, капіталу, зобов'язань та господарських операцій підприємств і організацій для обліку екологічного податку використовується рахунок 64 «Розрахунки за податками і платежами» і, відповідно, субрахунок 6415 – екологічний податок. За кредитом даного субрахунку відображають нарахування екологічного податку, а перерахування його до бюджету – за кредитом. Аналітичний облік ведуть за видами платежів (основний платіж, штрафи, пені) з виділенням аналітичних рахунків згідно з переліком екологічних платежів: податок за розміщення відходів у навколишньому природному середовищі; податок за викиди в атмосферу забруднюючих речовин стаціонарними джерелами забруднення. У бухгалтерському обліку нарахування екологічного податку відображається згідно кореспонденції рахунків, наведених у таблиці 1.

Під екологічним аудитом (ЕА) мають на увазі комплекс заходів, що дозволяють оцінити об'єкт на предмет відповідності встановленим законодавчим нормам. Він включає збір і аналіз даних, що вказують на характер діяльності господарського підприємства і ступінь його впливу на навколишнє середовище. В Україні основним нормативним актом, що відповідає на питання, що таке екологічний аудит, закон «Про ЕА». На міжнародному рівні процедура оцінки впливу об'єкта господарювання на навколишнє середовище регламентується стандартом ISO 14001 (один із критеріїв системи екоменеджменту).

Головна мета проведення ЕА – економія коштів, які витрачаються на забезпечення охорони навколишнього середовища. Він проводиться задля моніторингу і контролю здійснюваної діяльності, ефективності застосовуваних технологій, очисних і інших установок. Основне завдання зводиться до вивчення системи управління підприємством, її модернізації (при необхідності) і аналізу відповідності вимогам чинного законодавства.



Таблиця 1

**Відображення в обліку операцій  
з нарахування екологічного податку**

Зміст господарської операції	Кореспонденція рахунків	
	Дт	Кт
Нараховано екологічний податок: – за розміщення і зберігання відходів – за забруднення атмосферного повітря	92 «Адміністративні витрати»	6415 «Розрахунки з екологічного податку»
Сплачений екологічний податок до бюджету	6415 «Розрахунки з екологічного податку»	311 «Поточні рахунки в національній валюті»

**Висновки.** Різке збільшення масштабів господарської діяльності в умовах ринкової економіки і пов'язане з цим посилення тиску підприємств на довкілля на фоні виснаження обмеженого природного капіталу вимагає створення таких моделей бухгалтерського обліку, які б адекватно відображали фінансово-господарську діяльність. Для забезпечення потреб різних рівнів управління в своєчасній, достовірній інформації для прийняття ефективних рішень вимагається врахування екологічних і соціальних аспектів діяльності підприємств, що зумовлює потребу в розширенні меж традиційного бухгалтерського обліку і відповідного його доповнення. В цілому метою екологічного обліку є відображення екологічних впливів кожного окремого підприємства і порівняння їх з екологічними стандартами. Адекватне врахування екологічних аспектів діяльності підприємства і відображення їх у звітності забезпечить користувачів інформацією, необхідною для прийняття оптимальних управлінських рішень, дасть змогу повною мірою врахувати ризики та реалізувати шанси екологічно свідомого управління підприємством.

**Список використаних джерел**

1. URL:<https://expertcentr.com.ua/uk/ekologichniy-audit-vid-tov-np-ekspertnij-czentr-cze-profesijno-i-ob%D1%94ktivno/>

2. Податковий Кодекс України. Розділ VIII, URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#n5958>
3. Екологічна декларація України, URL: <http://www.visnuk.com.ua/uk/news/100023850-ekologichniy-podatok-2021-dps-pro-poryadok-spravlyannya-ta-zvituvannya>

УДК 657(477)

*Потоцька Діана,*

магістрант другого курсу гр. 8.2810-4з

diana\_potozkaya@ukr.net

Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю.М. Потебні  
Запорізького національного університету  
(Запоріжжя, Україна)

## **МОДЕРНІЗАЦІЯ БУХГАЛТЕРСЬКОГО ОБЛІКУ, АУДИТУ, ОПОДАТКУВАННЯ**

Двадцять перше століття іменують як еру цифрових технологій, що дають свій відбиток не лише на нашому повсякденному житті, а й, в першу чергу, зустрічаються в бізнесі. Розвиток інформаційних технологій на підприємствах прискорюється з кожним оновленням програмного забезпечення, техніки та з появою нових кадрів. Через стрімкий технологічний розвиток та цифровізацію на разі є актуальною тема «Розвиток обліку, аналізу, оподаткування та аудиту». Розібравшись в сучасних процесах ведення кожної, з названої вище, галузі ми зможемо побачити способи автоматизації та удосконалення роботи, а також передбачити розвиток та можливі ризики.

Обліково-аналітичне забезпечення управління підприємством є одним із найважливіших питань у системі зміцнення економічного потенціалу, посилення конкурентоспроможності та поліпшення умов господарювання підприємств країни, адже від ефективної організації бухгалтерського обліку залежить ефектив-

ність діяльності підприємства, збереження його активів, формування повної, правдивої та неупередженої інформації для цілей управління підприємством та сприяє забезпеченню економічної безпеки на рівні господарюючого суб'єкта.

Значний вклад в модернізацію бухгалтерського обліку, аудиту, оподаткування та його гармонізацію з міжнародними стандартами здійснили такі вчені як: Дорошенко О. О., Єфіменко Т. І., Калюга Є. В., Білуха М. Т., Бутинець Ф. Ф., Голов С. Ф., Дж. Блейк.

Роль бухгалтерського обліку як основного джерела інформації для управління витратами зумовлює пошук принципово нових та удосконалення існуючих підходів та методів оцінки та обліку витрат, які дозволять підвищити ефективність управлінських рішень та вирішити проблеми інформаційного забезпечення менеджменту підприємства. Основною умовою для впровадження системи управління витратами є підвищення рівня деталізації, аналітичності облікової інформації, що, передусім, передбачає розробку положень облікової політики щодо витрат, вибір рівнів деталізації інформації, формування робочого плану рахунків з обліку витрат та побудову процесу обліку витрат.

У системі обліку України відбуваються постійні реформи. У Стратегії модернізації системи бухгалтерського обліку в державному секторі на 2007–2015 роки були чітко визначені слабкі місця бюджетного обліку та шляхи їх подолання, відповідальні за проведення покращуючих заходів і строки їх виконання. Заходи, сформульовані у плані удосконалення бухгалтерського обліку на 2016–2018 роки, посприяли подальшому оновленню обліку в бюджетному секторі економіки. І вже у Проекті модернізації системи бухгалтерського обліку в державному секторі на 2018–2025 роки до переліку заходів включили необхідність удосконалення процесу оцінювання результатів роботи працівників бухгалтерських служб [1, с. 1018–1025]. На сьогодні реформування бухгалтерського обліку відбувається системно й охоплює всі його сфери, що забезпечує вирішення проблем, які виникли між

бухгалтерським обліком в бюджетному секторі та в підприємницькій діяльності. У рамках Стратегії на основі Міжнародних стандартів бухгалтерського обліку в державному секторі розроблено Національні положення (стандарти) бухгалтерського обліку в державному секторі, План рахунків бухгалтерського обліку та Порядок його застосування. Завершення модернізації планувалось на 2015 р. [2, 106–118]. Станом на вересень 2021 року програма модернізації не завершена через невирішені численні питання.

Стрімке зростання обсягів інформації, підвищення її якості й удосконалення структурного складу та форм представлення створили передумови для розробки нових засобів інформаційного забезпечення. Зазначене у свою чергу безпосередньо впливає на розвиток облікової інформації, оскільки бухгалтерський облік створює фундаментальну інформаційну базу для формування концептуальних засад обліку та звітності, розробки нових і вдосконалення вже існуючих теорій.

Аудит слугує надійним способом підтвердження даних фінансової звітності. Він є одним із важливих видів послуг і набуває дедалі більшої актуальності. Для того щоб аудит виконував ключову роль у суспільстві, доцільно його підняти до відповідного рівня якості, забезпечити незалежність та дотримання етичних принципів [4]. Нині аудиторська діяльність має ряд суперечностей та проблем. Недосконале регулювання ринку аудиторської діяльності в Україні призвело до проблем з підтвердження якості і достовірності фінансової звітності.

Це підвищує ризики банкрутства підприємств та банків, що знижує рівень довіри до них з боку потенційних інвесторів та населення, а також створює перешкоди у залученні інвестицій у національну економіку в цілому [4].

В умовах ринкових відносин роль податків як активних фіскальних регуляторів економічного зростання і важелів управління суспільним розвитком дедалі істотно посилюється. Розбудова цивілізованого демократичного суспільного ладу потребує також створення адекватної йому податкової системи, спро-

можної через перерозподільний механізм забезпечити соціальну гармонію та фінансово-економічну рівновагу в країні.

Податки є складною й надзвичайно впливовою на всі економічні явища та процеси фінансовою категорією. З одного боку, податки – фінансове підґрунтя існування держави, мірило її можливостей у світовому економічному просторі щодо розвитку науки, освіти, культури, гарантування економічної безпеки, зростання суспільного добробуту громадян.

На цей час в Україні діє податкова система, яка за своїм складом та структурою подібна до податкових систем розвинутих європейських країн. Закони з питань оподаткування розроблено з урахуванням норм європейського податкового законодавства, а також аспектів податкової політики ГАТТ/СОТ та інших міжнародних економічних організацій.

Проте, на відміну від країн Європейського Співтовариства податкова система України не є інструментом підвищення конкурентоспроможності держави, не сприяє зростанню економічної активності суб'єктів господарювання.

На сьогодні Концепцією реформування податкової системи, яку схвалено розпорядженням Кабінету Міністрів України від 19 лютого 2007 року № 56, передбачено, що реформування податкової системи проводитиметься до 2015 року, але станом на вересень 2021 реформування фіскальної служби досі продовжується.

Проте це не означає, що реформування поставили на паузу, бо з'являються нові фактори, які продовжують покращення податкової системи. Один з таких факторів є цифровізація. Наприклад вже у 2018 році у столиці відбувся Київський податковий форум-2018, організований ГУ ДФС у м. Києві. Відкриваючи Форум, начальник київського управління зауважила, що метою реформи фіскальної служби є 100-відсоткова діджиталізація податкових сервісів. Серед іншого вона повідомила про плани відомства повністю перевести сплату податків в онлайн-режим, запровадити мобільні додатки, запустити чат-боти та онлайн-консультації, станом на 2021 рік розуміємо, що багато

з вищезазначеного виявилось правдою і є помітні кроки в цьому напрямку.

Сьогодні увесь світ, усі податкові служби йдуть шляхом цифровізації, електронізації, діджиталізації – це процес, який допомагає звести до мінімуму контакти платника податків і чиновника, що, у свою чергу, означає зменшення корупційних ризиків на всіх рівнях і за всіма напрямками. Зі слів очільника ДПС, вже взято курс на максимальну автоматизацію процесів. «Ми хочемо бути сучасною, комфортною службою, і ми запроваджуємо електронні сервіси для платників. Як результат – йдемо до спрощення податкових та митних процедур, полегшення ведення бізнесу і покращення інвестиційного клімату» [6].

Переваги сучасних інноваційних технологій які швидко впроваджуються на підприємствах є економія часу та ресурсів, а також інтеграція всіх господарських процесів на одній автоматизованій платформі для зручності в управлінні. Отже навички та компетенції бухгалтерів, аудиторів та податківців повинні неодмінно удосконалюватися та розвиватися в цій сфері. Так як всі базові навички в професіонального бухгалтера, аудитора та податківця бути, а це обґрунтоване формування облікової політики підприємства та ефективної її оптимізації; уміле управління і фіксація господарських операцій; формування документів і звітів; дослідження закономірностей розвитку і управління податковими процесами, бюджетними відносинами держави відповідно до законодавчих і нормативних актів України; розумінням сутності податкових ризиків; вмінням здійснювати внутрішній контроль і вести податковий облік; аналізування нетипових податкових схем і т.д. То єдине на що слід звернути увагу кожному представнику вище зазначених професій – це на оволодіння навичками роботи з автоматизованими системами які дозволяють ефективно управляти і оптимізувати операційну діяльність підприємства. Ефективність технологічних інновацій у сфері, наприклад, бухгалтерського обліку прямо залежить від рівня професійних компетенцій бухгалтерів, чим

вищій компетенції тим вищій рівень успішної підприємницької діяльності. Таким чином можна зазначити, що кожне підприємство має сприяти підвищенню рівня професійної підготовки бухгалтерів щодо володіння комп'ютерною технікою і спеціалізованими програмами. Отже, професійні навички в наш час не обмежуються базовими, а мають тенденцію до удосконалення і застосування їх в автоматизованих системах і комп'ютерних програмах які забезпечують ефективність і злагодженість усіх господарських процесів, а здатність виконувати свої обов'язки професійно ґрунтується на отриманих професійних знаннях, навичках, професійних цінностях і постійному вдосконаленню своїх компетенцій [7].

Таким чином, бухгалтерський облік, аналіз, аудит та оподаткування, як науки і як вид практичної діяльності мусить змінюватися у зв'язку і з впливом на його методологію й практику інших чинників. Економісти до них насамперед відносять автоматизацію, спрощення та аутсорсинг. Автоматизація має безпосередній вплив на розвиток багатьох професій.

### **Список використаних джерел**

1. Степова Т.Г., Ахмад М.І., Оводюк Н.О. Модернізація системи бухгалтерського обліку в державному секторі: переваги, недоліки та перспективи покращення роботи працівників бухгалтерських служб. Мукачівський державний університет. *Економіка і суспільство*. Випуск 18. 2018. С. 1018–1025.
2. Китайчук Т.Г. Модернізація бухгалтерського обліку в державному секторі: перехідний період. *Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики*. № 7. 2017. С. 106–118.
3. Закравець О.О., Головченко Н.В. Удосконалення організації праці працівників бухгалтерської служби бюджетних установ. Електронне джерело URL: <http://nauka.kushnir.mk.ua/?p=65557>
4. Прохорова Л. І., Юхименко Є. С. Аналіз сучасного стану та проблеми реформування і розвитку аудиторської діяльності в Україні на основі міжнародного досвіду. *Молодий вчений*. 2019. № 6 (2). С. 205–210. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv\\_2019\\_6\(2\)\\_14](http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2019_6(2)_14)
6. Київський податковий форум – 2018. URL: <http://www.visnuk.com.ua/uk/news/100009931-prioritet-dfs-didzhitalizatsiya-100-podatkovikh-servisiv>

7. Збірник тез учасників всеукраїнської науково-практичної конференції, присвяченої 100-річчю chartered institute of management accountants (сіма) «Сучасні тенденції розвитку бухгалтерського обліку та оподаткування в Україні: глобальні виклики – управлінські рішення». 2019р. URL: <http://ir.nusta.edu.ua/jspui/handle/doc/3515>

УДК 657.1/.4:004.9

**Чакалова Наталія**

ст. викладач

e-mail: natasha5.00@ukr.net

ORCID: 0000-0002-3184-2003

Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю.М. Потебні  
Запорізького національного університету  
(Запоріжжя, Україна)

## **ПЕРВИННИЙ ОБЛІК: ЕЛЕМЕНТИ КОНТРОЛЮ ТА УНІФІКАЦІЇ В КОНТЕКСТІ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ**

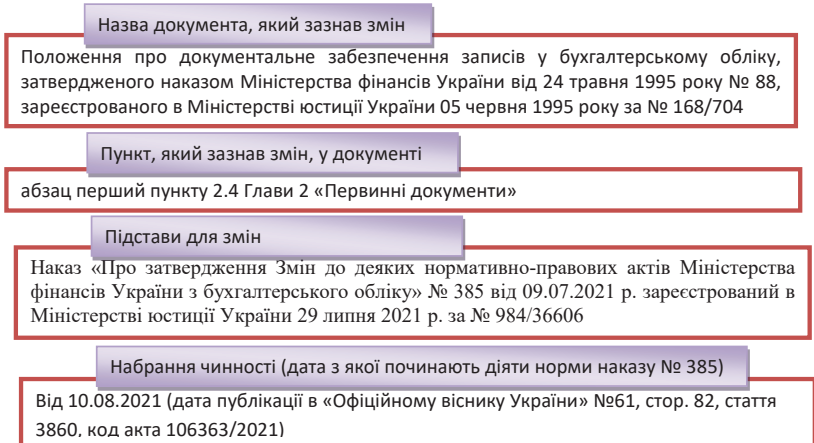
Актуальність. Первинний облік передбачає збір, обробку та аналіз великого масиву даних. Якість, швидкість та зручність використання облікових даних на даному етапі може забезпечити цифрова трансформація. Тому в Україні на сучасному етапі формування інформаційно-цифрового простору облікова інформація виступає важливим об'єктом цифровізації.

Аналіз останніх досліджень. Питанням щодо процесу цифровізації в бухгалтерському обліку приділяли увагу у своїх наукових працях такі вчені, як Хорунжак Н.М., Лукановська І.Р., Плаксієнко В.Я., Пушкар М.С., Мазіна О. І., Олійник В. С., Рогозний С. А., Кулинич М., Жиленко М., Спільник І., Палюх М. та ін.

Мета. Розкриття значення цифрової трансформації на етапі первинного обліку, як елементу контролю та уніфікації облікової інформації для забезпечення точності, якості та оперативності даних.



Основний текст. Міністерство фінансів України наказом № 385 від 09.07.2021 р. затвердило чергові зміни до Положення про документальне забезпечення записів у бухгалтерському обліку № 88 (рис. 1, 2).



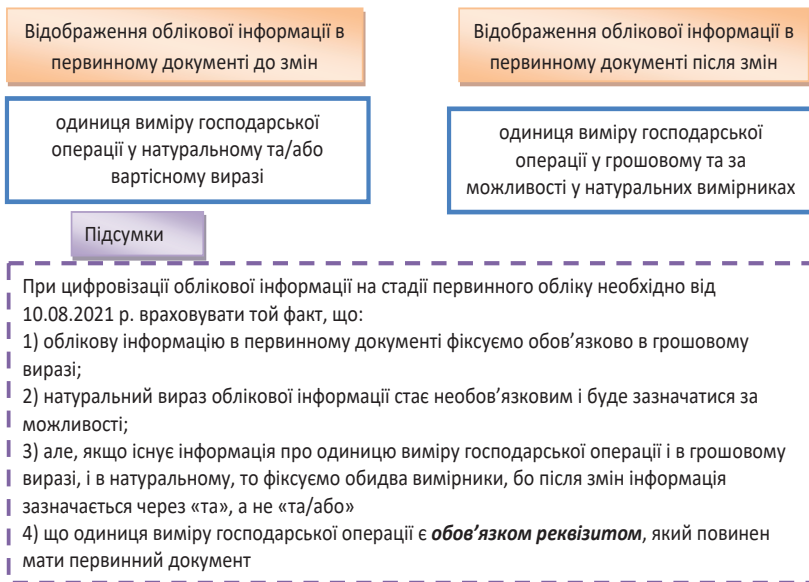
**Рисунок 1. Дослідження змін в нормативно-правовому сегменті щодо документального забезпечення записів у бухгалтерському обліку (згруповано автором на основі джерел [2; 3])**

**Висновки і рекомендації**

Отже, в Україні офіційно продовжено втілення Державної стратегії та концепції розвитку цифрової економіки, яка полягає у формуванні потреб щодо використання цифрових технологій, продуктів та послуг серед українських секторів промисловості та бізнесу для їх ефективності, конкурентоздатності та розвитку.

Цифровізація в основі даної стратегії та концепції визнана механізмом економічного зростання завдяки здатності технологій позитивно впливати на ефективність, результативність та якість економічної діяльності.

## Формування сучасних концепцій менеджменту організацій та адміністрування в умовах цифровізації



### Рисунок 2. Порівняльний аналіз змін щодо документального забезпечення записів у бухгалтерському обліку відповідно до Положення 88 (згруповано автором на основі джерел [2; 3])

Тому за результатами проведеного дослідження для забезпечення виконання вимог цифрової трансформації в контексті документального забезпечення записів у бухгалтерському обліку на етапі первинного обліку було сформульовано та запропоновано використання наступних обов'язкових елементів:

1) цифровізація моніторингу – забезпечення постійного спостереження за змінами у нормативно-правовому секторі щодо документального відображення записів у бухгалтерському обліку на етапі первинного обліку;

2) цифровізація уніфікації – приведення об'єкту цифровізації (записів у бухгалтерському обліку на етапі первинного обліку) до однотипності та стандартизації, до єдиних затверджених зразків

відповідно до норм законодавства на поточну дату, забезпечуючи їх оформлення, ведення та зберігання.

Застосування запропонованих обов'язкових елементів при цифровізації облікової інформації на етапі первинного обліку забезпечать:

- автоматичну обробку інформації про стан досліджуваного об'єкта;
- контроль за правильністю, точністю та законністю відображення записів у бухгалтерському обліку на підприємстві через постійний моніторинг;
- контроль інших учасників інформаційного (цифрового) простору за правильністю, точністю та законністю відображення записів у вхідних бухгалтерських документах до підприємства через постійний моніторинг;
- мінімізацію ризиків щодо відповідальності перед контролюючими органами;
- оперативність прийняття своєчасних управлінських рішень.

### ***Список використаних джерел***

1. Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021–2027 роки : Постанова Кабінету Міністрів України № 695 від 5 серпня 2020 р. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-%D0%BF#n11> (дата звернення 03.09.2021).
2. Про затвердження Змін до деяких нормативно-правових актів Міністерства фінансів України з бухгалтерського обліку : Наказ Міністерства фінансів України № 385 від 09.07.2021. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0984-21#Text> (дата звернення 03.09.2021).
3. Про затвердження Положення про документальне забезпечення записів у бухгалтерському обліку : Наказ Міністерства фінансів України № 88 від 24.05.1995. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0168-95#Text> (дата звернення 07.09.2021).
4. Про схвалення Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018-2020 роки та затвердження плану заходів щодо її реалізації : Розпорядженням Кабінету Міністрів України від 17 січня 2018 р. No 67-р. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/67-2018-%D1%80#n13> (дата звернення 09.09.2021).

**СЕКЦІЯ 5**  
**Сучасна інженерія, економіка**  
**та менеджмент як невід’ємні складові інноваційно-**  
**екологічного та техніко-економічного розвитку**  
**промисловості України**  
**(модератор: д.е.н., проф. Метеленко Н.Г.)**

УДК 330.341.1:[338.45:69]

**Анін Віктор,**  
доктор технічних наук, професор

**Метеленко Наталія,**  
доктор економічних наук, професор, директорка,  
Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю.М. Потебні  
Запорізького національного університету  
E-mail: natalia.metelenko@gmail.com  
ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-6757-3124>  
(Запоріжжя, Україна)

**Пастухова Сусанна,**  
старший викладач  
Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю.М. Потебні  
Запорізького національного університету  
(Запоріжжя, Україна)

**ІННОВАЦІЇ НА ПІДПРИЄМСТВАХ БУДІВЕЛЬНОЇ**  
**ГАЛУЗІ УКРАЇНИ: ПРОЄКТУВАННЯ, ІНФОРМАЦІЙНЕ**  
**МОДЕЛЮВАННЯ, ТЕХНОЛОГІЧНИЙ ПРОРИВ**

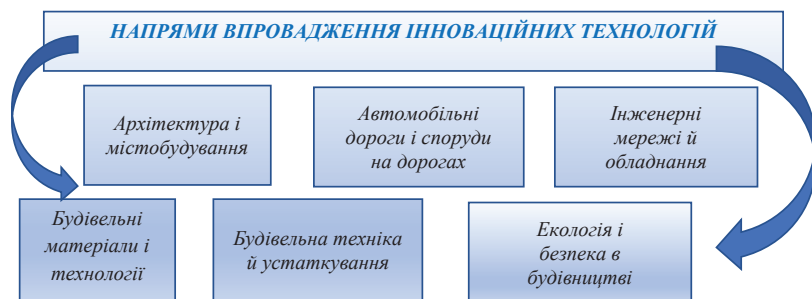
Будівельна галузь тісно пов’язана з іншими стратегічними галузями національної економіки, такими як машинобудування, металургійна галузь, електроенергетика, тому кризові явища

у будівництві гальмують розвиток економіки за рахунок уповільнення будови виробничих потужностей, складських та офісних приміщень, логістичних та інженерних мереж, обладнання тощо. За таких умов промислові підприємства окреслених галузей потребують впровадження дієвих механізмів відновлення ефективності їх функціонування, упередження кризових явищ та моніторингу макроекономічної ситуації, яка безпосередньо впливає на дієздатність механізму функціонування підприємства. Пошук механізмів підвищення ефективності функціонування підприємств будівельної галузі ускладнюється посиленням політичної та фінансової кризи в економіці України [1, с. 92].

Впровадження новітніх технологій у сферу будівництва дає можливість реанімувати її, а надалі й активізувати розвиток цієї сфери, що, в свою чергу, сприятиме розвитку всіх сфер національної економіки та підвищенню ефективності функціонування економічної системи країни загалом. В даний же час сфера будівництва України перебуває в занепаді: її основні фонди зношені майже на 60%, значна частина кваліфікованих кадрів втрачена. В такій ситуації необхідно впровадження новітніх технологій в будівництві, інноваційно-технологічний прорив.

XXI ст. характеризується надзвичайно активним розвитком і впровадженням новітніх технологій у всі сфери життєдіяльності населення, у тому числі, в будівельну сферу, зокрема в проектування, будівництво і зведення житла. Від того, які новітні технології впроваджуються і як швидко це здійснюється, залежать масштаби житлового будівництва, будівельні матеріали, які при цьому використовуються, якість житла, екологічна безпека проживаючих у ньому та експлуатаційні витрати на його утримання. Ось чому всі стратегії житлового будівництва повинні розроблятися, коригуватися і реалізуватися із врахуванням особливостей таких технологій та специфіки їх впровадження. Зазначене актуалізує впровадження інноваційних технологій здійснення нового житлового будівництва в Україні. Такі технології впроваджуються, але надзвичайно повільними темпами. Важливо активізувати

впровадження інноваційних технологій здійснення нового житлового будівництва в Україні. Для цього доцільно в розділах національної та регіональних стратегій розвитку житлового будівництва обґрунтувати впровадження інноваційних технологій за наступними напрямками (рис. 1).



**Рис. 1. Напрями впровадження інноваційних технологій в стратегіях розвитку житлового будівництва**

Поряд з традиційними функціонально – утилітарними, фізіологічними і ергономічними складовими все більш важливу роль починають грати естетичний, емоційно – психологічний та соціо – культурний аспекти. В умовах інформаційних технологій суспільство отримує якісно нового споживача з більш високими духовними і функціонально-утилітарними запитами, які стають невід’ємною частиною уявлень про комфорт предметно-просторового середовища будівель і споруд в міському середовищі. Крім того, в сучасному техногенному світі все частіше обов’язковою складовою в уявленнях про комфорт предметно-просторового середовища будівель стає їх інтерактивність. Ось чому вельми актуальним є навчання студентів новітнім будівельним інформаційним технологіям.

Проектні пошуки створення інноваційних будівель, які забезпечують високу якість міського середовища, повинні здійснюватися

в наступних напрямках: архітектурно-містобудівних; ландшафтно-екологічних; планувальних та об'ємно-просторових; конструктивно-технологічних; художньо-образних; інформаційно-типологічних. Проектні пошуки створення інноваційних будівель необхідно також здійснювати за допомогою комп'ютерного моделювання об'єктів.

З розвитком технологій та впровадженням їх у всі сфери життєдіяльності людини, будівельна галузь зазнала революційних змін на стадії проектування будівель та споруд. Новітні технології змінюють застарілий підхід проектування, який потребує великої трудомісткості та людського ресурсу, на принципово новий, комплексний підхід до проектування.

В основу такого проектування закладено об'ємне комплексне творення усіма учасниками процесу проектування одночасно: архітекторами, конструкторами, інженерами, технологами, що зменшує трудоемність процесу та унеможливорює виникнення грубих помилок. При цьому, така модель використовується протягом усіх етапів робіт – від створення проекту і проектно-кошторисної документації до здачі будівлі в експлуатацію та в процесі експлуатації.

Етап проектування об'єкту є найбільш трудомістким та енергоємним. Для зменшення трудовитрат на даному етапі та зменшення загальних помилок у кінцевому результаті, необхідно встановити основні етапи створення проекту на усіх його стадіях. Можна виділити такі основні етапи проектування: розробка проекту кожним відділом; координація; випуск проектної документації. Колективну роботу проектування можна розділити на роботу: всередині розділу, в рамках однієї дисципліни; міждисциплінарну. Внутрішньо дисциплінарна колективна робота організовується з використанням робочих наборів. Міждисциплінарну роботу рекомендується організувати з використанням зв'язків (посилань).

Наведемо приклади сучасного програмного забезпечення для створення проектної документації при проектуванні будівель і споруд. Інформаційне забезпечення (ІС) – це сукупність системи

побудови та розміщення масивів інформації, її класифікації та кодування, а також уніфікованих систем документації, використуваної при проектуванні об'єктів будівництва.

Експертна система (ЕС) – це програмний продукт, що дозволяє імітувати творчу діяльність або посилювати інтелектуальні можливості фахівця-експерта в частині вибору рішення в конкретній предметній області, використовуючи, в основному, евристичні знання фахівців, накопичений раніше досвід.

Інформаційна підтримка етапу виробництва продукції здійснюється автоматизованими системами управління підприємством (АСУП) і автоматизованими системами управління технологічними процесами (АСУТП).

AutoCAD – дво – і тривимірна система автоматизованого проектування і креслення, розроблена компанією Autodesk. AutoCAD включає в себе повний набір інструментів для комплексного тривимірного моделювання (підтримується твердотільне, поверхневе і полігональне моделювання) [2].

ArchiCAD – програмний пакет для архітекторів, заснований на технології інформаційного моделювання (Building Information Modeling – BIM), створений угорською фірмою Graphisoft. Призначений для проектування архітектурно-будівельних конструкцій і рішень, а також елементів ландшафту, меблів і т.п.

Сучасні BIM – програми припускають, що інформація про будівлю яка міститься в моделі для зовнішнього використання можна отримувати у великому спектрі видів, мінімальний перелік яких на сьогоднішній день вже досить чітко визначений професійним співтовариством і не викликає жодних дискусій [3].

Інформаційне моделювання будівель – BIM – це процес, заснований на використанні інтелектуальних 3D – моделей. За допомогою цієї технології фахівці з архітектури та будівництва (АЕС) можуть ще ефективніше планувати, проектувати, будувати та експлуатувати будівлі та об'єкти інфраструктури.

Реставраційне проектування – та область, яку поки в найменшій мірі торкнулися сучасні комп'ютерні технології.



Адже дослідження історико-архітектурної спадщини передбачає велику аналітичну роботу з архівними і проектними документами, старими фотографіями. Результатом інформатизації цього напрямку є створення електронних каталогів з використанням баз даних – локальних і загальнодержавних.

Одним із шляхів розв'язання проблеми є впровадження в освіту інноваційних технологій, які дозволяють істотно підвищувати ефективність навчального процесу та передавати знання без збільшення періоду навчання. Між тим інструментальна й методична складові технологій навчання тривалий час залишалися практично незмінними.

Новітні ВІМ технології в навчанні дозволяють активніше використовувати науковий та освітній потенціал провідних університетів та інститутів, залучати найкращих викладачів та студентів до створення курсових та дипломних проектів студентів на високому рівні; приймати участь у різноманітних конференціях; виконувати контрактні замовлення від будівельних підприємств з метою наближення студентів до реалій.

Застосування комп'ютерних технологій у системі професійної освіти сприяє реалізації наступних педагогічних цілей: реалізація соціального замовлення, обумовленого потребами сучасного суспільства; інтенсифікація освітнього процесу. Метою викладання навчальних дисциплін, які впроваджують ВІМ технології в будівництві, є підготовка фахівців до самостійного вирішення професійних задач в галузі проектування, будівництва та експлуатації об'єктів і мереж шляхів сполучення.

Все вищевикладене свідчить про стратегічну важливість будівельної галузі для економіки будь-якої країни можна пояснити таким: - наявність капітального будівництва створює велику кількість робочих місць, що покращує соціально-економічний стан в регіоні та країні в цілому; - галузь будівництва використовує продукцію багатьох галузей національної економіки, що викликає мультиплікативний економічний ефект; - з розвитком будівельної галузі розвивається виробництво будівельних матеріалів,

обладнання, машинобудівна галузь, металургія та металообробка, деревообробна галузь, нафтохімічна галузь, транспортна галузь, електроенергетика тощо. - будівництво сприяє розвитку малого та середнього бізнесу.

### **Список використаних джерел**

1. Метеленко Н.Г. Проблеми та орієнтири розвитку підприємств будівельної галузі в сучасних умовах господарювання. «Review of transport economics and management». Дніпро: Дніпровський національний університет залізничного транспорту ім. ак. В. Лазаряна, 2020. Вип. 4(20). С. 87–96.
2. Крючков А.В. ArchiCAD 20. Приклади і секрети/ вид. 3-е, дод. і перероб. Харків : АСТ: ВКТ, 2020. 448 с.
3. ЗАСТОСУВАННЯ BIM – технології У ПРИКЛАДАХ. [helpiks.org/6-75547.html](http://helpiks.org/6-75547.html) BIM – технології в будівництві: досвід та інновації. Матеріали доповідей Першої всеукраїнської науково-практичної конференції «BIM-ТЕХНОЛОГІЇ В БУДІВНИЦТВІ: ДОСВІД ТА ІННОВАЦІЇ» [Текст]/ за заг. редакцією доктора технічних наук, професора Гончаренко Д. Ф. Харків: ФОП Бровін О.В., 2021. 292 с. ISBN 978-617-7912-99-5

УДК 69:711.64

**Арутюнян Ірина,**  
доктор технічних наук, професор,  
завідувачка кафедри промислового  
та цивільного будівництва

**Арутюнян Євген,**  
аспірант  
Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю.М. Потебні  
Запорізького національного університету  
(Запоріжжя, Україна)

## **ТЕОРЕТИЧНЕ ОБГРУНТУВАННЯ ПРОБЛЕМАТИКИ УЩІЛЬНЕННЯ МІСЬКОЇ ЗАБУДОВИ**

Сьогодні в Україні існує тенденція до збільшення обсягів будівництва та реконструкції в умовах щільної міської забудови,

до освоєння територій із складними інженерно-геологічними умовами, до зниження рівнів підвалів існуючих будівель та освоєння підземного простору до позначок -6 ... -12 м і більше, до зростання потужності будівельної техніки й, у зв'язку з цим, збільшення навантажень на основи будівель у процесі будівництва та експлуатації споруди.

Характерною рисою сучасної архітектурно-містобудівної діяльності в Україні є формування багатофункціональних житлово-громадських комплексів, створення нових типів закладів обслуговування, реконструкція та модернізація житлових кварталів, впровадження нових будівельних технологій у спорудженні багатоквартирних будинків. Усе це зумовлює ущільнення існуючої забудови, зокрема, підвищення поверховості житлових та громадських будівель і забудови вільних ділянок, прилеглих до існуючих споруд.

Сучасні архітектори, містобудівники, соціологи обґрунтують ущільнення міської забудови низкою причин. Так демографи пов'язують цю проблему з перенаселенням планети, різким збільшенням темпів приросту населення. Якщо в 1900 р. на земному шарі проживало трохи більше ніж 1 млрд осіб, то в 2006 р. – майже 6,5 млрд, а до 2050 р. прогнозується збільшення населення до 12 млрд. Соціологи свідчать, що квартири та офіси на верхніх поверхах особливо популярні серед молодих бізнесменів, акторів, архітекторів, дизайнерів та інших представників ділової і творчої молоді з активним способом життя, для яких місце проживання та праці має вагомим практичне та іміджеве значення.

Крім того, в багатьох великих містах загострилася проблема освоєння ділянок, які перебувають у структурі історичного середовища. Проблема полягає у недосконалому і неопрацьованому методів, які використовуються сьогодні в проектуванні об'єктів, що перебувають у історично сформованій забудові. Це призводить до порушення цілісності історичних архітектурних ансамблів та до втрати ними художнього та семантичного значення, що, своєю

чергою, спричиняє втрату архітектурної традиції міст та порушення еволюційного процесу їхнього формування [1].

Будівництво великих функціональних комплексів у стислих умовах існуючої забудови чи історичного середовища (як найчастіше трапляється) та граничне завищення інвестором техніко-економічних показників споруди призводять до нехтування озелененням території і формування відкритої рекреації у недостатньому об'ємі відносно потреб користувачів.

Сучасна архітектурна практика пропонує багато варіантів вирішення цих питань. Наприклад, озеленення покрівель, формування зимових садів, відкритих терас тощо [2, 3].

Але, у зв'язку зі збільшенням кошторису будівництва, такі пропозиції забудовник нехтує, що призводить до погіршення умов праці чи проживання користувачів комплексу, а в масовому випадку – до погіршення екологічної ситуації у районі будівництва.

Цю проблему слід вирішувати, провівши дослідження району будівництва у межах пішохідної досяжності на предмет виявлення ландшафтно-рекреаційних зон і розрахунку їхньої місткості. У разі недостатньої площі зазначених зон їх формування обов'язково повинно бути враховане у проектуванні новобудови.

При зведенні будинків в умовах щільної міської забудови виникає ряд технологічних факторів, дотримання яких забезпечує якість та довговічність не тільки будинків, що зводяться, а і оточуючих будинків та споруд:

- необхідність забезпечення експлуатаційних властивостей будинків, що знаходяться у безпосередній близькості від забудови;
- неможливість розташування на будівельному майданчику необхідної кількості побутових, та інженерних споруд, машин обладнання та механізмів;
- розробка спеціальних конструктивних та технологічних заходів, направлених на оптимізацію процесів зведення об'єкту;
- розробка технічних та технологічних заходів, направлених на захист екологічного середовища об'єкту та існуючої забудови.

З проведеного дослідження будівництва в складних умовах щільної забудови впливає потреба у розвитку цього напрямку, враховуючи інноваційні технології та досвід зарубіжних будівельних організацій, напрям яких пов'язаний з вищезазначеним видом будівництва. Наші дослідження можуть бути використані для будівництва та реконструкції будівель і споруд в складних умовах міської забудови та для підвищення якості проектів, що розробляються, але необхідно враховувати нові соціально-економічні відносини, що склалися в Україні за останні десятиліття, які призвели до появи значної кількості власників об'єктів нерухомості, а також інвесторів, що здійснюють і нове будівництво, зважаючи сучасні вимоги архітектурно-містобудівної діяльності – багатофункціональних житлово-громадських комплексів, створення нових типів закладів обслуговування тощо, і роботи з ремонту й реконструкції у вигляді модернізації житлових кварталів, впровадження нових будівельних технологій у спорудженні багатоквартирних будинків.

Проаналізувавши сучасний стан та особливості міської забудови ми прийшли до висновків – необхідно враховувати як етичні так і фінансові чинники, за рахунок сучасних іноземних методів, інструментів, що дозволять раціонально організувати процеси будівництва та модернізації існуючих забудов.

В умовах сьогодення виділено основні актуальні цілі нового будівництва в умовах щільної забудови України [1]:

- економія міської території і можливість інтенсивного її використання;
- необхідність економії енергоресурсів та обумовлені цим тенденції до зменшення протяжності інженерних мереж, дорожньо-транспортної мережі;
- забезпечення великими обсягами житлового будівництва;
- ефективне вирішення архітектурно-планувальних рішень будинків для забезпечення високого рівня комфорту;
- включення в райони забудови підвищеної щільності укрупнених об'єктів і мережі невеликих за місткістю установ

і підприємств обслуговування, розташованих окремо чи вбудованих в перші поверхи житлових будинків;

- збереження благоустрою територій, зелених насаджень;
- облаштування рекреаційних територій на терасах та експлуатованих покрівлях, господарських приміщень для спільного користування мешканців будинку, а також проектування вбудованих паркінгів.

Що це дасть – розвиток країн та їх міст, з економічної, політичної та адміністративно-правової точки зору, враховуючи комунально-побутового, соціально-культурного і житлового призначення, віддзеркалюючи спеціальні підходи, які відповідають засадам спадкоємного розвитку і враховують традиції будівництва, які існували та існують у цьому місті.

#### **Список використаних джерел**

1. Арутюнян І. А. Банах А.В., Арутюнян Є.Е. Методологія оптимізації будівельного виробництва в умовах щільної забудови. *Мости та тунелі: теорія, дослідження, практика: зб. наук. праць*. Дніпро : ДНУЗТ, 2020. № 17. С. 6–12.
2. Авдеева М. С., Тустановська Л. В. Особливості проектування житлових будинків в умовах щільної забудови. *Проблеми розвитку міського середовища*. Київ: Національний авіаційний університет, 2016. Вип. 2. С. 3–9. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Prms\\_2016\\_2\\_3](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Prms_2016_2_3) (дата звернення: 2020-03-19).
3. Ковальський Л.М. Кузьміна Г.В., Ковальська Г.Л. Архітектурне проектування висотних будинків: навч. посіб. Київ : КНУБА, 2009. 121 с.

УДК 338.45.024

**Афонов Роман,**  
кандидат економічних наук, доцент  
Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю.М. Потебні  
Запорізького національного університету  
(Запоріжжя, Україна)

## **ДИНАМІЧНІСТЬ СКЛАДОВИХ ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ РЕГУЛЮВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ТА РОЗВИТКУ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА**

Механізм господарювання підприємства виступає першоос-  
новою раціональності економічної діяльності будь-якого ринко-  
вого суб'єкта господарювання. Взагалі, механізм господарювання  
(організаційно-економічний механізм) підприємства, на нашу  
переконливу думку, необхідно розглядати як одну з підсистем  
системи управління, яка складається з елементів, компонентів,  
зв'язків, цілей, тобто для обґрунтування поняття «організаційно-  
економічний механізм (господарський механізм) промислового  
підприємства» застосуємо теорію системного аналізу, а також  
фундаментальні основи економічної теорії.

Зрозуміло, що від зовнішнього оточуючого середовища  
підприємства, як економічної системи, залежить його стійкість,  
рівновага, адаптація, організованість, складність, гомеостаз,  
різноманітність, неоднорідність, динамізм його складових.  
Ми вважаємо, що найбільш вразливою до зовнішніх впливів  
(викликів) є складова господарського механізму регулювання  
діяльності промислового підприємства – виробничі відносини,  
тобто відносини з приводу привласнення робочої сили, засобів  
виробництва, досягнень науки і техніки, інформаційні відно-  
сини, відносини результатів впровадження форм і методів  
організації виробництва, тому дослідження трансформації цієї  
складової потребує особливої уваги.

Економічний механізм регулювання діяльності промислового підприємства як система має таку власну структуру елементів (компонентів): форми і методи управління; правові норми реалізації діючих економічних законів; механізм вирішення суперечностей суспільного способу виробництва; механізм узгодження всебічного розвитку людини з інтересами колективу підприємства та суспільства в цілому. Тобто, економічний механізм регулювання діяльності промислового підприємства є вельми складним та багатоплановим економічним явищем та підсистемою способу виробництва, за допомогою якої відбувається організація процесу господарювання з метою реалізації економічних інтересів властивих даному суспільству (виробництво – обмін – розподіл – споживання матеріальних благ).

Економічний механізм регулювання діяльності промислового підприємства включає форми його зовнішніх взаємозв'язків, господарські форми, що відображають відношення власності і матеріальних інтересів на рівні структурних внутрішньогосподарських ланок, тому він є унікальним для кожного підприємства. Виробничо-господарська діяльність кожного промислового підприємства організована індивідуально та має, поряд із загальними, власні галузеві особливості (техніко-технологічні, організаційно-управлінські, соціально-правові), які суттєво впливають на його економічну діяльність та формують властиві конкретному промислому підприємству відношення господарювання. Таким чином, в структурі виробничих відносин економічного механізму регулювання діяльності промислового підприємства виділяються відносини власності та відношення господарювання, які суттєво трансформуються під впливом чинників внутрішнього і зовнішнього середовища.

У роботі представлено структурну модель економічного механізму регулювання діяльності та розвитку промислового підприємства, яка відображає спосіб ведення господарства з властивою



йому системою форм та методів управління, форм економічних зв'язків та організацій виробництва, реформування якого (у процесі регулювання діяльності та розвитку) є логічним наслідком перетворення системи виробничих відносин.

До компонентів організаційної структури промислового підприємства нами віднесено такі: склад і структура функцій управління промисловим підприємством (на кожному з рівнів управління, в ланках управління, між керівниками різних рівнів та ланок управління); оптимальна кількість працівників, які забезпечують повноту реалізації управлінської функції (на рівнях та в ланках управління організаційної структури); «реальна» професійна придатність та «високий» ступінь професійної підготовки працівників апарату управління промисловим підприємством; філософія управління; кількісний та якісний склад структурних підрозділів організаційної структури, виходячи із її багаторівневості; формалізації функцій; співвідношення централізації та децентралізації; кількість рівнів управління та обґрунтований цілями і завданнями розподіл працівників (за професійною придатністю і професійною підготовкою); механізм руху інформаційних потоків між рівнями, ланками, індивідуальними працівниками. На нашу думку саме таке бачення значущості організаційної структури управління надає змогу розглядати цю компоненту як динамічну складову.

Механізм стимулювання та колективної мотивації є важливою складовою господарського механізму регулювання діяльності та розвитку промислового підприємства. Сьогодні вітчизняні промислові підприємства (зокрема підприємства металургійної галузі) приділяють особливу увагу питанням мотивації персоналу до продуктивної діяльності. Вітчизняні науковці В. Пономаренко, О. Ястремська та В. Луцковський [1] наголошують на тому, що сьогодні, в умовах нестабільності, особливого значення набуває така логічна тріада, як «механізм управління – трудова мотивація – ефективність функціонування підприємства». Класичним підходом до мотивації

персоналу є удосконалення системи організації та оплати праці, але в умовах залучення персоналу до процесу господарської діяльності через самоствердження, самовираження, персонал розглядається вже не тільки як економічний ресурс, а як інтелектуальний потенціал та джерело розвитку підприємства.

УДК 658.8:005.21

**Баценко Людмила,**  
кандидат економічних наук, доцент  
lbatsenko@yahoo.com  
ORCID <https://orcid.org/0000-0003-2859-4448>  
Сумський національний аграрний університет  
(Суми, Україна)

**Галенін Роман,**  
кандидат економічних наук доцент  
rgalenin@gmail.com  
ORCID <https://orcid.org/0000-0002-0609-0102>  
Міжнародний економічний університет  
(Суми, Україна)

## **СТРАТЕГІЧНІ БІЗНЕС-ПРОЦЕСИ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

Ухвалення стратегічного рішення в будь-якій компанії полягає у виборі правильної стратегічної альтернативи, яка ґрунтується на постановці цілей фірми й на глибокому аналізі її внутрішнього та зовнішнього середовища. Більшість провідних фахівців у галузі стратегічного менеджменту визнає, що стратегія – це формування зв'язків між фірмою і зовнішнім навколишнім середовищем.

Під бізнес-процесом слід розуміти структурований, вимірюваний набір видів діяльності, циклічно здійснюваних різними структурними підрозділами підприємства.

Бізнес-процес – це чітка послідовність дій, яку виконують для отримання заданого результату. Як правило, процес багаторазово повторюється. Від ефективності процесів безпосередньо залежить конкурентоспроможність і прибутковість організації.

Основними бізнес-процесами в організації є основні, підтримуючі та управлінського циклу.

Основні процеси створюють вихідні результати діяльності підприємства, що безпосередньо додають вартість продукції. Ці процеси стратегічно важливі для успішної діяльності підприємства і впливають на задоволення вимог споживачів. Такі процеси пов'язані зі створенням продукції та її реалізацією, а також з післяпродажним сервісом.

Із розвитком ринкових відносин маркетингова діяльність відіграє все більшу роль у функціонуванні підприємства.

Маркетинг займає особливе місце серед бізнес-процесів організації, формуючи організаційно-економічний механізм. Його особлива роль полягає в тому, що даючи орієнтири подальшого розвитку на ринку, він є джерелом інформації для розробки всіх функціональних стратегій.

Стратегічні бізнес-процеси є важливим напрямком розвитку маркетингової концепції, яка дозволяє розширити рамки в плані впливу на процес прийняття стратегічних рішень в системах ринкового управління організаціями.

Таким чином, для керівництва організації поняття «бізнес-процес» в значній мірі пов'язано з маркетингом (планування та здійснення маркетингу, контроль і аналіз результатів маркетингу).

На підприємстві, як правило, здійснюються стратегічні бізнес-процеси в сфері маркетингу, які є частиною продуктового, основного бізнес-процесу:

- постановка мети і розробка плану маркетингу. На підставі проведених маркетингових досліджень, SWOT-аналізу, PIMS-аналізу, PEST аналізу LOTS аналізу та інших методів оцінки можливостей організації в області маркетингу необхідно сформулювати

мету. Визначити параметри плану маркетингу, його місце і взаємозв'язки в спільній діяльності організації. Визначити тимчасові рамки даного плану;

- аналіз кон'юнктури ринку. Це є основою для розробки тактики і стратегії бізнесу (як в сьогоднішній, так і в майбутньому), прогнозу кон'юнктури ринку та стану конкуренції. Аналіз ринку дозволяє: визначити параметри ринку, виявити становище організації на ньому; визначити і оцінити конкурентів; вивчити попит споживачів на товар (послугу); вивчити товар, його місце на ринку і ступінь задоволення потреб покупців; прогнозувати можливості товару; визначати напрямки діяльності з метою задоволення мінливих потреб покупців;

- аналіз реалізованого асортименту і планування випуску нових продуктів. Необхідно чітко уявляти можливості існуючого асортименту, стадії життєвого циклу продукції на якому вона знаходиться. У процесі управління життєвим циклом продукції планувати своєчасне введення новинок;

- розробка критеріїв ранжирування споживачів / постачальників і програм підвищення їх лояльності;

- ціноутворення, розробка планів продажів і виробництва. Вибір цінової стратегії, що дозволяє сформувати найбільш ефективний обсяг продажів;

- організація системи руху товару і взаємодії підрозділів в реалізації ринкової стратегії. Це дозволить планувати і контролювати переміщення продукції від місць її створення до місць продажу з метою задоволення потреб споживачів і з вигодою для підприємства. Мінімізація витрат на організацію руху товарів, при всій її бажаності для підприємства, ні в якому разі не може позначатися на рівні обслуговування;

- розробка плану заходів з просування бренду. Виведення бренду на ринок являє собою поєднання технології менеджменту з унікальним творчим процесом створення і просування бренду. У бізнес-процесі необхідно виділити наступні основні етапи формування бренду: системний аналіз (комплексний маркетинг-

говий аналіз, визначення концепції бренду, стратегії позиціонування); систематизація та аналіз даних (розробка brand-name, розробка упаковки, тестування сприйняття елементів бренду за допомогою цільових груп); правовий захист бренду; розробка стратегії просування; оцінка заходів брендингу.

Дослідженню та аналізу підлягають ті бізнес-процеси, реалізація яких приводить до отримання певного економічного результату. Наприклад, зниження витрат на зберігання, збільшення прибутку, зростання долі ринку або залучення додаткових споживачів, тощо.

Доказ важливості маркетингу для просування продукції підприємства на ринок та розвитку суб'єкта господарювання як цілісної системи не вимагає значних аргументів. Сьогодні будь-якому керівнику ясно, що без упровадження комплексу маркетингу на підприємство його успішна діяльність неможлива.

Отже, можна запропонувати наступні рекомендації щодо стратегічних бізнес процесів маркетингової діяльності.

Необхідно зміцнювати зв'язок між стратегією і маркетингом в цілому. Керівники повинні розробляти бізнес-стратегію з урахуванням цільових споживачів, продуктів і послуг, позиціонування і каналів руху товару.

Бізнес-процеси повинні охоплювати весь спектр маркетингової діяльності. Ефективний план маркетингових інвестицій повинен враховувати всі види діяльності, які здатні допомогти компанії підвищити споживчий попит і реалізувати потенціал прибуткового зростання. При цьому не слід зупинятися на одному маркетинговому плані реалізації поставлених цілей. Управлінське рішення незалежно від місця його прийняття по відношенню до організації – це завжди вибір з альтернатив. Тому необхідно розробити і оцінити декілька конкуруючих планів маркетингових інвестицій, які підтримають розроблену стратегію.

Отже, основа розвитку компанії – це не тільки відпрацювання технології ведення бізнес-процесу, а в першу чергу максимальна

реалізація ринкових можливостей в рамках обраного напрямку діяльності.

**Список використаних джерел**

1. Халиков, Г.В. Эффективность маркетинговых стратегий поддержки инноваций и моделей вовлечения в сетях ценности. *Конкурентоспособность в глобальном мире: экономика, наука, технологии*. 2017. № 4. С. 180–185.

УДК 005.336.3:658]:005.52

*Довбня Світлана,*  
доктор економічних наук, професор,  
завідувачка кафедри  
економіки та підприємництва ім. Т.Г. Беня

*Гуро Наталя,*  
аспірантка  
кафедри економіки та підприємництва ім. Т.Г. Беня  
Національна металургійна академія України,  
(Дніпро, Україна)

**КОНЦЕПТУАЛЬНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОЇ  
УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІАГНОСТИКИ ПРОМИСЛОВОГО  
ПІДПРИЄМСТВА**

Розуміючи та підтверджуючи необхідність всебічного аналізу внутрішнього стану підприємства, вважаємо, що в теоретичному, методичному та практичному плані особлива увага повинна бути приділена управлінській діагностиці, оскільки саме якість системи управління, обґрунтованість та своєчасність прийняття управлінських рішень визначають сталий розвиток підприємства та ефективність його функціонування. Тому розробка концептуальних засад стратегічної управлінської діагностики та створення

відповідного методичного інструментарію є важливим науковим завданням.

Враховуючи теоретичну значущість та практичну потребу в ефективному проведенні управлінської діагностики в теперішній час в науковій літературі їй приділено достатньо уваги [1], але автори здебільшого розглядають загальнотеоретичні аспекти чи окремі вузькі напрямки діагностики. Щодо зального механізму діагностики, конкретних методик та показників, за якими доцільно виконувати аналіз системи управління, то це питання рідко висвітлюється в науковій літературі. Такий стан речей, на наш погляд, обумовлений наступними об'єктивними обставинами: багатогранністю управлінської діяльності, різноманітністю систем, технологій та методів управління підприємствами, які використовуються в умовах конкретних суб'єктів господарювання, що ускладнює однозначний вибір оціночних індикаторів; розривом у часі між заходами щодо удосконалення системи управління та отриманими від їх впровадження позитивними результатами; неоднозначністю, а інколи неможливістю оцінки ступені впливу саме управлінських перетворень на результати діяльності підприємства. Так актуалізація системи мотивації персоналу не може привести до миттєвих покращень. І, навіть, по проходженні певного терміну дуже важко визначити, що саме обумовило зміни: кон'юнктура ринку, податкова система або актуалізація мотивації; відсутністю в повному обсязі необхідної інформації для здійснення стратегічної управлінської діагностики.

Тобто аналітичний напрямок діагностики є найбільш важливим та складним, відносно якого, не існує не тільки методичних підходів до оцінювання, а й однозначного розуміння його сутності. Це обумовлює необхідність розробки механізму та створення комплексної системи управлінської діагностики, яка забезпечувала б детальний всебічний аналіз всіх складових, технологій та результатів управлінської діяльності.

Враховуючи складність, різноманітність аспектів, що підлягають оцінюванню, недостатність інформаційної бази для

здійснення аналізу ми вважаємо, що управлінську діагностику доцільно розглядати як дослідницько-аналітичну діяльність. На наш погляд, найбільш прийнятною є наступна трактовка сутності управлінської діагностики. Управлінська діагностика – це цілеспрямована дослідницько-аналітична діяльність, що передбачає оцінку впливу якості системи управління на ефективність функціонування підприємства, стану реалізації основних функцій управління, а також обґрунтування напрямків та конкретних заходів щодо розвитку системи управління підприємством.

Для забезпечення системності та всебічності при проведенні управлінської діагностики запропоновано механізм, який передбачає виділення трьох діагностичних рівнів (трьох етапів).

Перший рівень – оцінка ступені досягнення генеральної цілі підприємства та його стратегічних цілей носить стратегічний характер. Під генеральною ціллю підприємства ми розуміємо чіткі кількісні орієнтири у вигляді найважливіших пріоритетних показників діяльності, які необхідно досягти на кінець планового періоду. Відповідно стратегічна ціль – це виражений у кількісному вимірі ключовий результат діяльності підприємства, який деталізує генеральну ціль та формується в результаті її декомпозиції.

Другий рівень – оцінка результативності діяльності підприємства, яка може характеризуватись зростанням його ринкової вартості та рівнем основних фінансово-економічних показників, таких як прибуток, додана вартість, рентабельність тощо.

Третій рівень – діагностика якості системи управління по окремих напрямках, пов'язаних з реалізацією основних функцій управління.

Науково-методичною проблемою, яка не має однозначного вирішення, є обґрунтування системи фінансово-економічних показників, які доцільно використовувати на другому етапі управлінської діагностики підприємства. В сучасній науковій літературі представлена дуже велика кількість показників, що характеризують фінансово-економічні результати діяльності підприємства [2], але не всі вони є прийнятними з точки



зору оцінки підвищення результативності діяльності суб'єкта господарювання під впливом управлінських рішень. На наш погляд, в якості основних фінансово-економічних результатів діяльності підприємства доцільно розглядати: додану вартість, прибуток (операційний, до оподаткування, чистий), рентабельність (активів, власного капіталу, реалізації), а також їх динаміку (темпи зростання у звітному періоді в порівнянні з базовим).

Як вже було зазначено, на рівень фінансово-економічних результатів суттєво впливає стан зовнішнього середовища, і, зокрема: кон'юнктура ринку, рівень інфляції, платоспроможність споживачів, наявність і сила конкурентів, стан банківської системи держави і т. ін. Тому дуже важливо, максимально елімінувати вплив зовнішніх факторів. Для цього ми пропонуємо здійснювати бенчмаркінг: розглядати не тільки фактичний рівень показників та їх динаміку, а й оцінити темпи зростання кожного показника в порівнянні зі середньогалузевим рівнем.

З метою достовірного оцінювання системи управління підприємством нами обґрунтовано наступні напрямки такої діагностики:

- аналіз організаційної структури управління підприємством;
- оцінка якості підсистеми управління персоналом;
- аналіз бізнес-процесів, технологій, методів управління та інформаційних потоків, що забезпечують їх реалізацію;
- діагностика корпоративної культури.

З нашої точки зору, перший напрямок управлінської діагностики – аналіз організаційної структури управління підприємством є не тільки важливим, але й таким, що дуже складно формалізувати. Тому, такий аналіз проводиться на основі вивчення як формальної структури, так і неформальних зв'язків у ній. Організаційна структура управління характеризує внутрішній устрій системи управління, тобто сукупність структурних підрозділів та посадових осіб, їх горизонтальних та вертикальних взаємозв'язків між собою та з об'єктом управління. На основі аналізу різних підходів визначено доцільність в процесі оцінки організаційної структури управління

підприємством розглядати наступні характеристики: тип ОСУ (лінійна, функціональна, комбінована, матрична, проектна і т. ін.); відповідність ОСУ цілям підприємства; раціональність ОСУ; стиль і методи управління; гнучкість та адаптаційні можливості ОСУ і підприємств в цілому. Первинні кількісні показники організаційної структури управління, які визначаються в процесі управлінської діагностики зводяться до наступних:

- кількість ієрархічних рівнів управління на підприємстві;
- кількість рівнів управління в різних підрозділах підприємства, різниця між максимальною та мінімальною кількістю рівнів управління в підрозділах, середня кількість рівнів управління по підрозділах;
- кількість підлеглих у одного керівника, різниця між максимальною та мінімальною кількістю підлеглих у одного керівника;
- чисельність робітників управління: абсолютна, частка в загальній чисельності персоналу і т. ін.

Важливою складовою аналізу ОСУ є встановлення відповідності організаційної структури цілям підприємства. В процесі такого аналізу визначаються: цілі, по яких не встановлені відповідальні особи та виконавці, або відповідальність є не чітко визначеною чи не входить в зону компетентності зазначених осіб; цілі, по яких не встановлені виконавці, чи їх кількість є недостатньою, або рівень компетенції не відповідає значущості та складності цілей; цілі, виконання яких не контролюється (контролюється недостатньо).

Ще однією важливою рисою стратегічної діагностики стану ОСУ є оцінка її гнучкості, адаптивності. Незважаючи на загальноприйнятту тезу про обов'язковість адаптації ОСУ до змін зовнішнього середовища, на сьогоднішній день критерії такої оцінки відсутні. Слід зазначити, що організаційна структура управління підприємством, як елемент системи управління, є вельми інертною, оскільки її зміни зазвичай торкаються багатьох співробітників, включаючи посадовців високого рівня. Тому, як правило, навіть обґрунтовані та важливі зміни зіштовхуються з неминучим опором з боку зацікавлених осіб.

Аналіз бізнес-процесів, технологій і методів управління та інформаційних потоків є наступним третім напрямком управлінської діагностики. Він повинен включати:

- 1) визначення наявності у формалізованому вигляді необхідних управлінських бізнес-процесів;
- 2) аналіз їх значущості, трудомісткості, тривалості, вартості;
- 3) оцінку якості кінцевих результатів управлінських бізнес-процесів;
- 4) аналіз технологій і методів, що використовуються, ступінь їх відповідності сучасним умовам та інноваційності;
- 5) аналіз інформаційних потоків, достатності та достовірності інформації;
- 6) оцінку якості управлінських рішень, швидкості прийняття та оперативності реалізації.

Діагностика корпоративної культури передбачає дослідження символів, взаємовідношень, цінностей та традицій, ритуалів, стилю керівництва, ступеня участі працівників в управлінні і т. ін.

Таким чином, концептуальні основи стратегічної управлінської діагностики промислового підприємства ґрунтуються на системному підході та визначають сталий розвиток підприємства та ефективність його функціонування і потребують, відповідно, розробки методичного інструментарію, адаптованого до сучасних вимог законодавства та динамічних умов функціонування підприємств у мінливому внутрішньому та зовнішньому середовищі.

#### **Список використаних джерел**

1. Довбня С.Б. Методологія формування дворівневої системи управлінської діагностики підприємства. *Економічний вісник Національного гірничого університету*. 2014. № 1 (49). С. 118–123.
2. Фінанси підприємств: підручник. 6-те вид., перероб. та допов. / А.М. Поддєрьогін та ін. К.: КНЕУ, 2006. 552 с.

УДК 502.17:338.49]:[352.07:332.142.6]

**Єрмоменко Ю.,**  
здобувач  
Інститут проблем ринку  
та економіко-екологічних досліджень  
НАН України  
(Одеса, Україна)

## **ЕКОЛОГІЧНА ІНФРАСТРУКТУРА ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД ЯК ПЕРСПЕКТИВНИЙ НАПРЯМ РОЗВИТКУ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ**

Важливими складовими удосконалення та подальшого розвитку існуючої системи стратегічного менеджменту в Україні є процеси екологізації в межах територіальних громад. З метою повноцінного провадження діяльності територіальних громад, із дотриманням принципів збалансованого природокористування в умовах господарської діяльності, доцільно розглядати поняття екологічної інфраструктури території.

Екологічна інфраструктура – це комплекс спеціалізованих підприємств і установ, окремих природоохоронних об'єктів, інженерних споруд і комунікацій, а також структурно-функціональних елементів виробничо-технологічних систем і об'єктів соціального призначення, що мають забезпечити охорону навколишнього середовища, відтворення, збереження й примноження природних ресурсів, підтримання життєвого середовища у сприятливому стані [1, 3, 5].

23 березня 2021 року Президент України своїм указом увів в дію рішення Ради національної безпеки і оборони України «Про виклики та загрози національній безпеці України в екологічній сфері та першочергові заходи щодо їх реалізації», що означає те, що питання екологізації перейшли на найвищий рівень в державі [6]. Але разом з тим повноваження

щодо екологічного контролю та оподаткування будуть передаватись на базовий рівень. Актуальною стає задача щодо визначення порядку нарахування, стягнення та адміністрування екологічного податку на рівні ТГ, особливо в частині оподаткування сільськогосподарських виробників. Виникають питання з порядком визначення обсягів забруднень, видачі дозволів на використання джерел забруднення, з методикою обчислення податків та з визначенням порядку використання екологічного податку як засобу стимулювання покращення екологічної ситуації в громадах, зокрема в частині поводження з відходами сільськогосподарського виробництва, та застосування принципу «забруднювач-платить». Також виникає питання з визначенням механізмів стимулювання безвідходної переробки побічних продуктів сільськогосподарської продукції, з формуванням методики та порядку сертифікації джерел забруднення на предмет відповідності сучасним стандартам сталого розвитку, з визначенням інституціональних аспектів провадження ефективного екологічного оподаткування в громадах.

У результаті проведеного аналізу наукових джерел виявлено, що в умовах сьогодення доречно розглядати поняття компонентів екологічної інфраструктури як складової стратегічного менеджменту.

Мета роботи полягає в теоретичному обґрунтуванні сутності екологічної інфраструктури територіальних громад, її елементів, які забезпечують умови збереження середовища життя, сприяють попередженню і ліквідації несприятливих явищ, а також визначення напрямків використання її еколого-економічного потенціалу для цілей стратегічного менеджменту, що забезпечує сталий розвиток України.

Основним завданням є надання визначення екологічної інфраструктури та її складових, визначення ролі складових екологічної інфраструктури у стратегічному менеджменті в контексті територіальних громад.

Актуальність нового підходу до більш детального розгляду екологічної інфраструктури, зумовлена необхідністю продуктивного використання ресурсів, а також посиленням державного регулювання у процесі взаємодії природи та господарської діяльності людини. Доцільність відокремлення екологічної інфраструктури як самостійного напрямку наукового дослідження визначається екологічною недосконалістю сучасних виробничих та побутових процесів, а також накопиченими за попередній період порушеннями природної рівноваги [2, 4].

До екологічної інфраструктури територіальних громад можна віднести державні органи контролю за станом навколишнього середовища, органи контролю на місцях, інженерні споруди, природо-охоронні об'єкти довкілля.

Основна функція екологічної інфраструктури – підтримка, відновлення та забезпечення високої якості середовища життя на всіх управлінських рівнях – від державного до регіонального і локального.

В умовах сьогодення стратегічний менеджмент територіальних громад, з точки зору екологічної інфраструктури, полягає в наступних заходах:

- державний контроль та регулювання на законодавчому рівні функціонування об'єктів екологічної інфраструктури;
- проведення своєчасної реновації об'єктів екологічної інфраструктури територіальної громади;
- отримання безперервної актуальної інформації щодо моніторингу забруднення навколишнього середовища в межах територіальної громади;
- відлагоджений механізм співробітництва та взаємодії між об'єктами екологічної інфраструктури в межах територіальної громади (зокрема, кооперування об'єктів);
- питання поводження з відходами промисловими та побутовими в межах територіальної громади;
- боротьба із нелегальним використанням природних ресурсів у межах територіальної громади на законодавчому рівні;

- питання водовідведення, з відповідним рівнем очищення, з можливістю подальшого використання води у сільському господарстві;
- озелення території територіальної громади;
- презентації промисловцями та виробничими групами об'єктів екологічної інфраструктури для раціонального використання найважливіших компонентів навколишнього середовища;
- своєчасне інформування населення у випадку перевищення допустимих норм забруднення довкілля в межах територіальної громади.

Таким чином, оцінка можливостей екологічної інфраструктури кожної територіальної громади набуває сьогодні особливого значення. Саме стратегічний менеджмент екологічної інфраструктури на місцях в межах територіальних громад допоможе державним регіональним органам влади приймати управлінські рішення, що максимально впливають на процеси суспільного виробництва з метою забезпечення сталого економічного розвитку та досягнення екологічної безпеки держави та її окремих регіонів.

### **Список використаних джерел**

1. Екологічна енциклопедія: У 3 т. / Редколегія: А.В. Толстоухов/ (головний редактор) та ін. Київ : ТОВ «Центр екологічної освіти та інформації», 2006. Том I: А-Е. 432 с.: іл. (В опр.).
2. Леушина О.А. Екологічна інфраструктура, як показник сучасного розвитку регіону / SCIENCE, RESEARCH, DEVELOPMENT № 25 MONOGRAFIA POKONFERENCYJNA 2018. 15–18 p. [Електронний ресурс] – Адреса доступу до сторінки – <http://eprints.mdpu.org.ua/id/eprint/8859/1/%D0%9B%D0%B5%D1%83%D1%88%D0%B8%D0%BD%D0%B0%20%D0%9E.%D0%90.%20%D0%9F%D0%BE%D0%BB%D1%8C%D1%89%D0%B0%20%D1%82%D0%B5%D0%B7%D0%B8.pdf>
3. Мусієнко М. М., Серебряков В. В., Брайон О. В. Екологія. Охорона природи: Словник-довідник. К.: Т-во «Знання», КОО, 2002. 550 с.
4. Назарук М. Міська екологічна інфраструктура – матеріальна основа гармонійного соціально-екологічного середовища. *Вісник Львівського університету. Серія географія*. 2010. Вип. 38. С. 238–242.

5. Сучасні тенденції формування екологічної інфраструктури природокористування: монографія, під ред. С.К. Харічкова; *НАН України, Ін-т пробл.ринку та екон.-екол. дослідж.* Одеса, 2012. 375 с.
6. Указ Президента України №111/2021 Електронний ресурс] – Адреса доступу до сторінки – <https://www.president.gov.ua/documents/1112021-37505>

УДК 338.4:004.738.5

**Клопов Іван,**

доктор економічних наук,  
доцент кафедри інформаційної економіки,  
підприємництва та фінансів  
[uaklopov@gmail.com](mailto:uaklopov@gmail.com)

ORCID: 0000-0002-2199-2462

Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю.М. Потебні  
Запорізького національного університету  
(Запоріжжя, Україна)

## **ІНТЕРНЕТ РЕЧЕЙ (IoT): СУЧАСНИЙ СТАН ТА НАПРЯМИ РОЗВИТКУ**

У світі зростає кількість «підключених» пристроїв (за оцінками галузевих аналітиків, їх кількість досягне 20–50 млрд одиниць в 2021 р.) і разом з тим зростає кількість прикладів застосування Інтернету речей (IoT) в економіці, енергетиці, промисловості, житлово-комунальному господарстві, сільському господарстві, транспорті, охороні здоров'я та ін.

У зарубіжній практиці відомі успішні приклади впровадження IoT з ініціативи як держави, так і бізнесу. Наприклад, за підтримки держави в країнах Євросоюзу, Південної Кореї, Китаї та Індії впроваджуються технології «розумного міста», які дозволяють підвищувати ефективність управління енергоспоживанням і транспортними потоками. У Великобританії та США реалізовані масштабні



програми з впровадження «розумних лічильників» для віддаленого контролю енергоспоживання в домогосподарствах [1].

Бізнесу IoT дозволяє отримати конкурентну перевагу за рахунок зниження витрат і розвитку нових джерел доходу. Наприклад, американська компанія GE Aviation виробляє авіадвигуни, на яких встановлені сенсори, що дозволяють віддалено отримувати дані про експлуатацію і на їх основі виявляти оптимальні алгоритми обслуговування літаків, що дозволило в сім разів скоротити витрати на обслуговування.

Іншим прикладом є гірничодобувна компанія Rio Tinto в Австралії, яка використовує безпілотні кар'єрні самоскиди, що працюють безперервно і керуються з оперативного центру на відстані 1 200 км. Промислові IoT-технології лежать в основі «Індустрії 4.0»: за оцінками Німецької академії науки та техніки, їх впровадження підвищить продуктивність німецьких промислових підприємств на 30% на горизонті до 2025 р. Споживчий ринок все більше заповнюють «розумні» технології: наприклад, за результатами опитування PwC в США, пристрої з технологією «розумного будинку» використовує кожен четвертий споживач [1].

Інтернет речей стає реальністю. Постійний обмін даними вимагає розвитку нових сервісів, які повинні з'єднати користувача з фізичним світом навколо. Ці сервіси також повинні бути побудовані на повністю нових бізнес-моделях і забезпечити нові фінансові потоки. За допомогою Інтернету речей взаємодія об'єктів, середовища і людей буде багато в чому переплетено, що обіцяє зробити світ «розумним» – більш упорядкованим для людини.

Розвиток IoT в світі став можливим завдяки чотирьом технологічним трендам: зниження вартості обчислювальних потужностей; зниження вартості передачі даних; швидкого збільшення кількості «підключених» пристроїв; розвитку хмарних технологій і Big Data [2].

Розвиток IoT – це не тільки збільшення проникнення «підключених» пристроїв, але і створення технологічної екосистеми – набору технологічних рішень для збору, передачі, агрегації даних

і платформи, що дозволяє обробити дані і використовувати їх для реалізації «розумних» рішень.

Технології IoT, що застосовуються в промисловості («Індустріальний інтернет речей»), дозволяють істотно скоротити витрати і підвищити продуктивність. За результатами опитування найбільших німецьких компаній виявлено, що за очікуваннями компаній протягом п'яти років інвестиції в промислові інтернет-технології можуть дозволити підвищити ефективність в середньому на 18% і скоротити витрати на 14%. При цьому IoT дозволяє промисловим компаніям трансформувати бізнес-моделі і нарощувати доходи від послуг (наприклад, від післяпродажного обслуговування): компанії прогнозують, що в середньому ці технології забезпечать зростання виручки на 2,9% щорічно [2]

Експерти очікують, що до 2022 р. світові витрати на Інтернет речей досягнуть 1,4 трлн. дол., а кількість підключених пристроїв – 20,4 млрд. штук.

Експерти консалтингової компанії Deloitte провели дослідження, яке допоможе організаціям зорієнтуватися, в яких напрямках відбувається розвиток Інтернету речей. Всього було виділено п'ять напрямків [3].

1. Безпека. За останні два роки постачальники вивели на ринок численні рішення, призначені для захисту IoT-пристроїв від атак як на апаратному, так і на мережевому рівнях. Виробники мікропроцесорів представили чіпи з вбудованими функціями безпеки, а постачальники рішень в сфері кібербезпеки створили продукти для IoT-мереж, зокрема, з використанням машинного навчання для розпізнавання активності і виявлення аномальної поведінки IoT-девайсів.

2. Платформи. Розробка і розгортання IoT-рішень буде спрощуватися за допомогою програмного забезпечення, яке буде служити сполучною ланкою між обладнанням, мережами і IoT-додатками. На додаток до горизонтально орієнтованих платформ, призначеним для впровадження різних додатків, на ринку з'являться нові вертикальні IoT-рішення з попередньо встановленими датчиками,

інструментами аналітики і іншими компонентами. У звіті говориться, що провідні постачальники IoT-платформ працюють над розширенням і зміцненням своїх партнерських екосистеми, що дозволяє їм встановлювати в свої рішення ПО, датчики, RFID-мітки різних виробників.

3. Бездротова технологія передачі невеликих за обсягом даних на дальні відстані LPWAN (low-power wide-area network). У доповіді Deloitte відзначається, що мережі LPWAN набирають популярність у всьому світі. Їх переваги полягають в тому, що вони дозволяють підключати до єдиної мережі малопотужні IoT-пристрої, які споживають невеликий обсяг електроенергії.

Мережі LPWAN використовуються для передачі малого об'єму даних (найчастіше до 1 Мб на місяць) від пристроїв, здатних роками працювати від одного АА-акумулятора, на великі відстані. Тим самим вартість обслуговування такого обладнання зводиться до мінімуму. Застосування LPWAN дозволяє спростити процес централізованого збору інформації з електролічильників, датчиків контролю за вологістю і температурою ґрунтів, систем «розумного» міста тощо.

4. Штучний інтелект (ШІ). Машинне навчання, комп'ютерний зір – ті інструменти, які все частіше використовуються для аналізу потоків даних, що генеруються IoT. Більшість великих постачальників IoT-платформ доповнили свої рішення ШІ для оптимізації виробничих процесів, предикативного техобслуговування, динамічної маршрутизації, планування і безпеки.

5. Програмні продукти периферійної аналітики. На них покладаються завдання обробки, фільтрації та аналізу даних якомога ближче до їх джерела, оскільки це дозволяє діяти віддалено замість того, щоб пересилати ці дані в ЦОД або хмари для фільтрації та аналізу. Дистанційна обробка даних дозволить в режимі реального часу відправляти оповіщення та інформацію, яка допоможе поліпшити експлуатаційні характеристики, продуктивність і безпеку промислових, корпоративних та інтелектуальних міських систем.

**Список використаних джерел**

1. Интернет вещей получает все большее развитие в мире. URL: <https://www.pwc.ru/ru/publications/the-internet-of-things.html> (дата звернення: 02.09.2021).
2. Перспективы развития «Интернета вещей». URL: <https://www.pwc.ru/ru/communications/assets/the-internet-of-things/2019-internet-of-things-russian.pdf> (дата звернення: 02.09.2021).
3. Deloitte: пять направлений развития IoT. URL: <https://www.itweek.ru/iot/article/detail.php?ID=202080> (дата звернення: 02.09.2021).

УДК 005.8:[658.152:330.322]

**Коверга Сергій**

доктор економічних наук, професор,  
завідувач кафедри менеджменту  
ДВНЗ «Донбаський державний педагогічний університет»  
(Вінниця, Україна)

**Храпкіна Валентина**

доктор економічних наук, професор,  
професор кафедри маркетингу та управління бізнесом  
Національний університет «Києво-Могилянська академія»  
(Київ, Україна)

## **УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ІННОВАЦІЙНО-ІНВЕСТИЦІЙНИХ ПРОЄКТІВ ПІДПРИЄМСТВА**

Проблема підвищення ефективності системи управління інноваційно-інвестиційною діяльністю підприємств є ключовою у ряді основних напрямів розвитку матеріально-технічної бази машинобудівного комплексу. Вирішення даної проблеми вимагає розробки нових концептуальних, методичних і практичних підходів.

Якісні зрушення в досягненні новизни ефективності виробництва в сучасній економіці не можливі без інноваційно-інвестиційної стратегії і тактики розвитку підприємства. Особливо

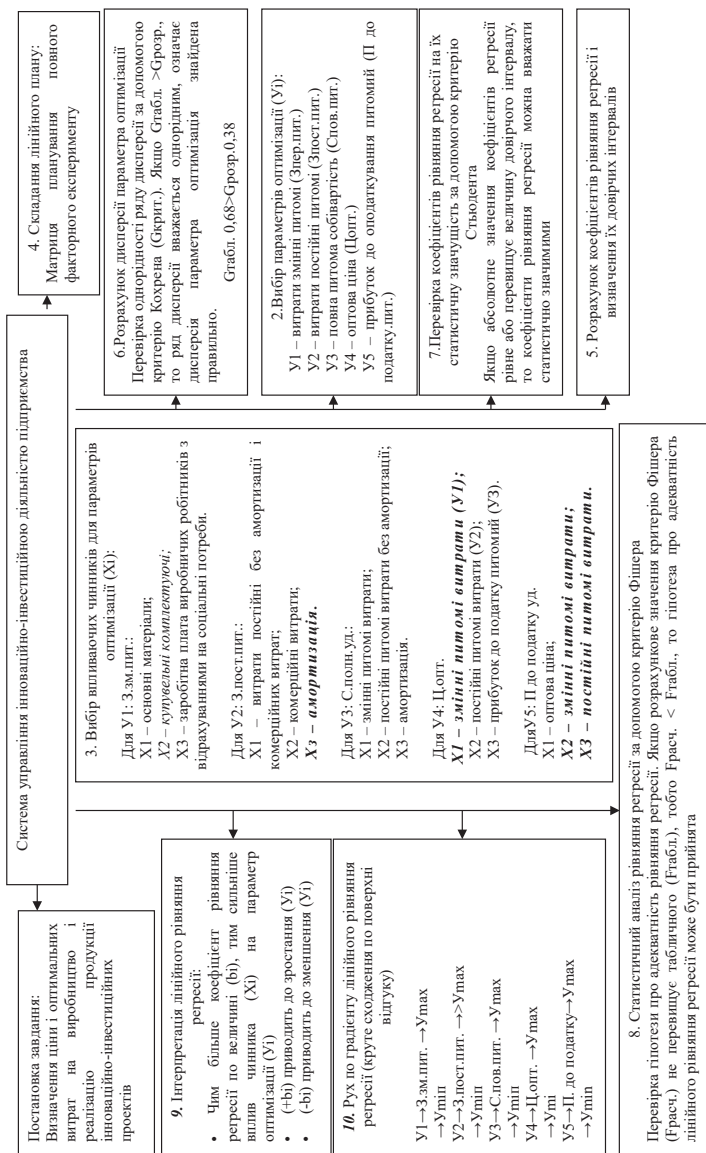
гостро виявляються ці проблеми в машинобудуванні України, виробництво якого десятиліттями було орієнтоване на занижені за світовими мірками споживчі параметри. Роки українських реформ поки не приносять якісних змін цій ланці економіки країни. Набір актуальних питань і проблем, пов'язаних із здійсненням інноваційно-інвестиційної діяльності (далі – ІІД) підприємства вимагає нових підходів як в теорії, так і в практиці ухвалення управлінських рішень у всіх виробничо-господарських сферах. В умовах гострої конкурентної боротьби на світовому ринку, вітчизняні підприємства зможуть успішно розвиватися, упроваджуючи сучасну систему управління ІІД.

Наукові дослідження та практика функціонування промислових підприємств України показують, що ефективність управління інноваційно-інвестиційними процесами визначається наявністю сприятливого клімату для розвитку інноваційно-інвестиційної діяльності підприємства, інтелектуального потенціалу, інформаційних технологій і рівнем методичної обґрунтованості інноваційної політики підприємства. Реалізація цих напрямів вимагає інтеграції зусиль та інтересів суб'єктів на всіх рівнях управління – державному, регіональному й безпосередньо на рівні підприємств.

Не зважаючи на достатню кількість досліджень, залишаються недостатньо чітко визначені організаційно-економічні аспекти формування і використання інструментарію підвищення ефективності управління інноваційно-інвестиційною діяльністю великого машинобудівного підприємства. Запропонований науково-методичний підхід містить сукупність аналітичних способів, правил дослідження економічних явищ і процесів інноваційно-інвестиційної діяльності підприємства.

Економіко-математичні методи будуються на основі синтезу знань по економіці, математиці і статистиці. Існуюче різноманіття методів аналізу представляє широкі можливості у виборі інструментарію дослідження. Причому цей вибір визначається метою аналізу, вимогами до ступеня деталізації аналізу, до точності результатів, характером взаємозв'язків між показниками.

## Формування сучасних концепцій менеджменту організацій та адміністрування в умовах цифровізації



**Рис. 1 Блок-схема прогнозування ціноутворення з оптимальними витратами на інноваційно-інвестиційні проєкти підприємства**

Одним з методів економіко-математичного моделювання є кореляційно-регресійний аналіз, який використовується для визначення взаємозв'язку між показниками, що не знаходяться у функціональній залежності. Для виявлення закономірності зміни показників, що вивчаються, необхідно достатньо тривалий період діяльності аналізованого підприємства.

Основним завданням кореляційно – регресійного аналізу є визначення взаємозв'язку між явищами або чинниками, що впливають на результативний показник. Для визначення ціни і оптимальних витрат на виробництво і реалізацію продукції інноваційно-інвестиційних проектів запропоновано науково-методичний підхід до прогнозування ціноутворення з оптимальними витратами на інноваційно-інвестиційні проекти методом кореляційно – регресійного аналізу, що дає можливість формування ефективної і збалансованої інноваційно-інвестиційної програми підприємства на майбутній і довгостроковий період; визначення розвитку операційної діяльності підприємства; забезпечення високих темпів розширеного відтворення позазворотних операційних активів.

Запропонований науковий підхід допомагає визначити загальні напрями, принципи і способи дії для вирішення поставлених фінансових завдань з оптимізації і прогнозування чистого доходу реальних інноваційно-інвестиційних проектів, підхід ґрунтується на концептуальних положеннях фінансового планування та реалізується на основі кореляційно-регресійного аналізу, що дозволяє забезпечити комплексний і системний підхід до рішення поставлених економічних задач направлених на реалізацію інноваційно-інвестиційної політики підприємства.

УДК 332.146:004

**Коритько Тетяна,**

кандидат економічних наук,  
доцент, ст. науковий співробітник,  
Інститут економіки промисловості НАН України  
(Київ, Україна)

**Крук Олена,**

кандидат економічних наук,  
доцент, доцент кафедри фінансів,  
банківської справи та підприємництва,  
Донбаська державна машинобудівна академія  
(Краматорськ, Україна)

## **ВПЛИВ ЦИФРОВІЗАЦІЇ НА РОЗВИТОК ТЕРИТОРІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИХ СИСТЕМ**

Основна спрямованість перетворень економіки полягає в структурній оптимізації техніко-технологічного та організаційно-економічного комплексів, що здійснюється за допомогою нових методів управління в умовах цифровізації [1]. Ефективність розвитку підприємств і регіонів багато в чому залежить від рівня цифровізації, яка зачіпає всі сфери їх діяльності. Цифровізація економіки регіону зумовлює необхідність впровадження і реалізації на підприємствах цифрових перетворень.

Цифрову трансформацію підприємств необхідно розглядати в двох площинах. Перша – це цифровізація бізнес-моделі – трансформація моделі взаємодії з контрагентом, перехід від традиційних продажів до моделі «розумного» продукту, доповненого цифровим сервісом для замовників продукції. Друга – операційна цифровізація – впровадження цифрових інструментів для підвищення ефективності діяльності підприємств в рамках існуючої бізнес-моделі.

Цифровим трансформацій підприємств перешкоджають об'єктивні причини: високий ступінь зношеності обладнання та матеріально-технічної бази; недолік власні коштів для впровадження



інноваційних проєктів; висока вартість позикових коштів для розробки і реалізації цифрових технологій; обмеженість ринків збуту; дефіцит висококваліфікованих кадрів. Найбільш важливими формами реалізації інвестиційних інтересів у сфері цифровізації є отримання і збільшення доходу (зарплати, премії, дивіденди), підвищення кваліфікації персоналу, стійкий розвиток підприємства, підвищення конкурентних переваг [2]. Для збереження своїх позицій та підвищення конкурентоспроможності підприємствам необхідно постійно розвиватися, освоювати нові технології, розширювати сфери діяльності [3].

Фактори, що впливають на швидкість впровадження цифрових технологій можна розділити на дві групи: внутрішні можливості підприємства та наявність стимулів для цифровізації (табл. 1).

Таблиця 1

**Фактори, що впливають на швидкість впровадження цифрових технологій територіально-економічних систем**

<b>Внутрішні можливості підприємства</b>	<b>Наявність стимулів щодо цифровізації</b>
<b>1</b>	<b>2</b>
Наявність стратегічного рішення і можливості його реалізації, які характеризуються компетенціями керівництва територіально-економічних систем і якістю процесів управління	Рівень конкуренції в галузі, що стимулює керівництво територіально-економічних систем до підвищення продуктивності праці.
Знання та навички співробітників, які необхідні для цифрової трансформації (не тільки IT-фахівців, а також фахівців в інших галузях). При цьому рівень знань низькокваліфікованих співробітників також має істотний вплив	Наявність доступу до цифрових технологій і відкритість ринку, доступність фінансування інвестицій в цифрові технології, можливості гнучкого входу і виходу з проєктів в умовах ризикованих інвестицій в нові технології
Ефективний розподіл ресурсу персоналу територіально-економічних систем з урахуванням умінь і знань	Гнучкість трудового законодавства з точки зору перерозподілу ресурсів, наявність додаткових податкових і регуляторних пільг

Наявність внутрішніх можливостей і додаткових стимулів щодо цифровізації дає можливість підприємствам почати процес

трансформації. Однак навіть при наявності необхідних ресурсів підприємства стикаються з внутрішньої резистентністю, небажанням змінювати бізнес-процеси, труднощами інтеграції з «традиційними» рішеннями. Необхідно пам'ятати, що цифрова трансформація підприємств – це не заміна всіх співробітників роботами, а розширення можливостей керівників і працівників за рахунок нових технологій.

Цифровізація має прямий вплив на соціально-економічний розвиток територіально-економічних систем та добробут населення:

- підприємства, які відносяться до сектору інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ), представляють пропозиція в цифрову економіку;

- підприємства, населення, органи місцевого самоврядування адміністративно-територіальних одиниць складають попит на розробки в сфері цифрової економіки.

Оснoву зростання цифрової економіки Донецький області складає активне сприяння розвитку як пропозиції, так і попиту на продукти і послуги сектору ІКТ регіону.

Слід зазначити, що розвиток цифрових технологій робить відчутний вплив на цифровий потенціал територіально-економічних систем та їх інноваційно-інвестиційну привабливість. Для реалізації даних напрямів необхідно розробити Концепцію розвитку цифрової економіки Донецької області, яка створить умови для прискореного розвитку економіки і суспільства в регіоні на основі розробки і масштабного поширення інформаційних і телекомунікаційних технологій і послуг, що дозволить забезпечити підвищення рівня розвитку ІКТ-сектора.

Розвиток ІКТ-сектора територіально-економічних систем має базуватися на функції цифрової інтелектуальної платформи, завдання якої спрямовані на забезпечення технологічної незалежності та інформаційної безпеки в області створення інноваційних розробок, продукції і наукомістких послуг.

Основні напрямки функціонування цифрової інтелектуальної платформи визначаються з урахуванням специфіки застосування інформаційних технологій і засобів автоматизації в галузях і секторах економіки, до яких вона відноситься:

1. Створення системи підтримки прийняття рішень і планування розробок, експлуатації, ремонту та утилізації високотехнологічних систем.
2. Розробка програмного комплексу віртуальної середовища для майбутніх робочих областей високотехнологічного виробництва.
3. Розробка програмно-інформаційного комплексу багатоаспектного аналізу технічно складних об'єктів.
4. Створення інтегрованого електронного середовища колективних обчислень для продукції і процесів моделювання.
5. Створення центрів підготовки фахівців з обслуговування та ремонту високотехнологічних систем.

Концепція розвитку цифрової економіки Донецької області призведе до підвищення ефективності діяльності бізнесу, динамічного розвитку галузей економіки регіону, зростання продуктивності праці підприємств, якості продукції, можливості створювати нові конкурентні товари, стимулювання розвитку сфери послуг. Результати реалізації Концепція розвитку цифрової економіки Донецької області передбачається проводити на основі оцінки цифрового потенціалу територіально-економічних систем.

Таким чином, цифрова трансформація є невід'ємною частиною змін, що відбуваються в територіально-економічних системах. Вплив цифровізації на економіку та інвестиційну привабливість територіально-економічних систем зростає в сучасних умовах, оскільки впровадження інформаційно-комунікаційних технологій є пріоритетом державної політики. Для об'єктивного ранжирування територіально-економічних систем за рівнем цифрового потенціалу та оцінки впливу цифровізації на інноваційно-інвестиційну активність необхідно враховувати цифрові фактори, які групуються за трьома напрямками:

інформаційно-комунікаційна інфраструктура, цифрове управління і цифрової бізнес. При розробці підходу до оцінки цифрового потенціалу територіально-економічних систем важливим є використання кореляційного аналізу для обґрунтування впливу сформованої системи статистичних показників, що враховуються в його складі потенціалу, на рівень інновацій та інвестицій в розвиток територіально-економічних систем.

### **Список використаних джерел**

1. Buleev Ivan P., Bryukhovetskaya Natalya Ye., Korytko Tetyana Yu., Piletska S. T., Kruk Olena N. Formation of a Regional Development Strategy According to the Level of Investment Activity of Enterprises. *Montenegrin Journal of Economics*. 2019. Vol. 15. No. 3. P. 113–124. doi. 10.14254/1800-5845/2019.15-3.8.
2. Крук О. М., Коритько Т.Ю. Процес формування інвестиційної політики підприємства. *Вісник ДДМА*. 2016. № 3 (39). С. 86–91.
3. Korytko Tetyana Yu., Piletska S. T. Bogutska O. Formation of an organizational and economic mechanism for encouraging investment activity of enterprises. *Baltic Journal of Economic Studies*, 2018. Vol. 4. No. 5. P. 10–17. doi.org/10.30525/2256-0742/2018-4-5-10-17.

УДК 658:338.246

**Макушинська Ганна,**  
кандидат філософських наук, доцент,  
**Рябченко Наталія,**  
магістр кафедри інформаційної економіки,  
підприємництва і фінансів  
Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю.М. Потебні  
Запорізького національного університету  
(Запоріжжя, Україна)

## **ФІНАНСОВА СКЛАДОВА У СИСТЕМІ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА**

Аналізуючи ситуацію на ринку для суб'єктів господарювання, що склалася на сьогодні, та припускаючи її можливі посилення та зміни у майбутньому, слід вагомо віднестися до актуального в нинішній час питання фінансової безпеки в системі економічної безпеки промислового підприємства. Провідну роль фінансової компоненти в загальній системі економічної безпеки підприємства визначають такі основні положення: фінансова діяльність продукує основну форму ресурсного забезпечення реалізації економічної стратегії підприємства; операції, пов'язані з фінансовою діяльністю підприємства, мають стабільний характер; фінансова діяльність відіграє пріоритетну роль в забезпеченні стабілізації економічного розвитку підприємства в цілому; фінансові ризики за своїми негативними наслідками належать до категорії найнебезпечніших [1].

Безпека підприємства – це такий стан його правових, економічних та виробничих відносин, а також матеріальних, інтелектуальних та інформаційних ресурсів, яке виражає здатність підприємства до стабільного функціонування. Характеризуючи безпеку в економічному аспекті, її слід розуміти як можливість застосування ресурсів, необхідних для нормального та стабільного функціонування господарської одиниці, а також для її економічного

росту. Крім того фінансова безпека підприємства є комплексним поняттям і пов'язана не лише з внутрішнім станом самого підприємства, а й з впливом зовнішнього середовища, з його суб'єктами, з якими підприємство вступає у взаємозв'язки.

Першими ознаками послаблення фінансової безпеки підприємства є: порушення термінів здійснення платежів, зростання дебіторської та кредиторської заборгованості, зниження фінансової стійкості. Саме рівень фінансової стійкості може бути використаний для оцінки фінансової безпеки підприємства. Фінансова стійкість – це стан майна підприємства, що гарантує йому стабільну платоспроможність. Фінансова стійкість підприємства передбачає, що ресурси, вкладені в підприємницьку діяльність, повинні окупитись за рахунок грошових надходжень від господарювання, а отриманий прибуток – забезпечувати самофінансування і незалежність підприємства від зовнішніх джерел формування майна. Переважно виділяють такі типи фінансової стійкості підприємства: абсолютна фінансова стійкість – власні оборотні активи повністю забезпечують запаси підприємства; нормальна стійкість фінансового стану – запаси забезпечуються сумою власних оборотних активів та довгостроковими зобов'язаннями, гарантована платоспроможність; нестійкий фінансовий стан – запаси забезпечуються за рахунок власних оборотних активів, довгострокових і короткострокових кредитів та позик, тобто за рахунок усіх основних джерел формування запасів, існує імовірність порушення платоспроможності; кризовий фінансовий стан – запаси не забезпечуються основними джерелами їх формування, і підприємство перебуває на межі банкрутства, існує повна залежність від позикових коштів.

Окремі автори виділяють п'ять типів фінансової стійкості і ставлять їм у відповідність рівні фінансової безпеки підприємства: абсолютна фінансова стійкість і абсолютна безпека характеризуються мінімальною величиною запасів та витрат і відповідають безризиковій зоні; нормальна фінансова стій-

кість і нормальний рівень безпеки відповідає зоні мінімального ризику, коли є нормальна величина запасів і витрат; нестійкий фінансовий стан і нестабільний рівень безпеки відповідає зоні підвищеного ризику, коли є надлишкова величина запасів і витрат; критичний стан відповідає зоні критичного ризику, якій характерні надлишкові запаси готової продукції, низький попит на продукцію; кризовий стан відповідає зоні недопустимого ризику, коли спостерігаються надмірні запаси готової продукції, тобто підприємство перебуває на межі банкрутства.

Фінансова складова економічної безпеки підприємства може бути визначена як сукупність заходів щодо забезпечення найбільш ефективного використання капіталу підприємства, підвищення якості планування і здійснення господарської діяльності підприємства за всіма напрямками стратегічного та оперативного планування, а також управління технологічним, інтелектуальним і кадровим потенціалом підприємства, його основними і оборотними активами з метою максимізації прибутку та підвищення рентабельності бізнесу. Забезпечення фінансової складової економічної безпеки господарюючих суб'єктів передбачає вжиття заходів, направлених на запобігання збитку від негативних дій на їх економічну безпеку за різними фінансово-економічними інтересами підприємства.

Такими заходами є:

- максимізація його ринкової вартості;
- зростання рівня рентабельності його активів та власного капіталу;
- достатність фінансових ресурсів на всіх етапах економічного розвитку;
- фінансова стійкість та стабільність;
- безпека операційної, фінансової та інвестиційної діяльності;
- позитивний імідж підприємства.

Забезпечення фінансової складової економічної безпеки також передбачає уникнення таких факторів як: ухилення від сплати податків, несплата податків через втрату ліквідності, невиконання

податків через відсутність податкової бази, порушення касової і платіжної дисципліни, незадовільний стан розрахунків з контрагентами тощо. Саме ці фактори можуть загрожувати фінансовій безпеці підприємства і саме завдяки бухгалтерській інформації можуть бути визначені ризики виникнення цих загроз.

Таким чином ми бачимо, що фінансова безпека суб'єктів господарювання (зокрема промислових підприємств) нерозривно зв'язана з фінансовою безпекою держави. Фінансова безпека – це найважливіша складова економічної безпеки в умовах ринкової економіки яка включає: стан фінансів і фінансових інститутів, при якому забезпечується гарантований захист національних економічних інтересів; гармонійний і соціально спрямований розвиток національної економіки, фінансової системи і всієї сукупності фінансових відносин і процесів у державі; готовність і здатність фінансових інститутів створювати механізми реалізації та захисту інтересів розвитку національних фінансів; підтримка соціально – політичної стабільності суспільства; формування необхідного економічного потенціалу і фінансових умов для збереження цілісності та єдності фінансової системи навіть при найбільш несприятливих варіантах розвитку внутрішніх і зовнішніх процесів і успішного протистояння внутрішнім і зовнішнім загрозам фінансової безпеки.

Пріоритетними завданнями органів державного управління як суб'єкта реалізації політики забезпечення фінансової безпеки підприємництва є недопущення настання таких загроз, як зниження рівня ділової активності населення, суб'єктивне ускладнення доступу до підприємницької діяльності чи господарських ресурсів, неправомірне втручання у діяльність суб'єктів підприємництва, монополізація економіки, суттєве зниження рівня ефективності фінансово-господарської діяльності та використання ресурсного забезпечення критичної маси підприємств, погіршення рівня конкурентоспроможності підприємств (зокрема у галузево-територіальному аспекті), формування нераціональної та неефективної галузевої структури; значне зменшення обсягів виробництва у базових видах економічної діяльності.



**Список використаних джерел**

1. Бланк И.А. Управление финансовой безопасностью предприятия. Киев : Эльга, Ника-Центр, 2004. 784 с.

УДК 338.23:336.74(476)

**Маркусенко Марина**

кандидат экономических наук, доцент

markusenko@mail

ORCID 0000-0002-2549-6490

Белорусский государственный экономический университет  
(Минск, Республика Беларусь)

**КОНЦЕПЦИЯ ФОРМИРОВАНИЯ СТРАТЕГИИ  
ГОСУДАРСТВЕННОЙ ВАЛЮТНОЙ ПОЛИТИКИ  
РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ В УСЛОВИЯХ  
ЦИФРОВИЗАЦИИ ЭКОНОМИКИ**

Развитие финансовой системы сегодня проходит в соответствии с требованиями цифровой экономики. Цифровизация экономики способствует внедрению новых элементов и трансформации существующих бизнес-моделей всех участников валютного рынка. Трансформация в валютной сфере под влиянием цифровизации заключается в использовании современных способов проведения операций, использование онлайн сервисов. Рациональное управление этим процессом будет являться неотъемлемым преимуществом в условиях ужесточающийся конкурентной борьбы.

Процессы цифровизации и глобализации обуславливают необходимость формирования государством валютной стратегии – определение средне- и долгосрочных направлений валютной политики с учетом согласования интересов участников валютного рынка.

В основе исследования проблем формирования валютной политики в странах с трансформируемой экономикой находятся работы

зарубежных экономистов, посвященные теоретическому анализу факторов динамики валютных курсов, влиянию на курсообразование денежно-кредитной политики, особенностям курсовых режимов. Изучению отдельных аспектов валютной политики и валютного регулирования посвящены работы таких белорусских авторов как В. Ф. Байнев, Г. Л. Вардеванян, П. В. Каллаур, М. М. Ковалев, С. Д. Колесников, Н. Н. Колотончик, А.И. Лученок, П. Г. Никитенко, К. В. Рудый, В. И. Тарасов, А. О. Тихонов, М. В. Демиденко и др. Особое внимание в работах белорусских исследователей уделено практическим аспектам валютного регулирования и функционирования валютного рынка, оценке влияния валютного курса на состояние экономики. Несмотря на уже имеющиеся методологические разработки зарубежных и белорусских исследователей по данной тематике, ряд проблем валютной политики и валютного регулирования до сих пор остаются нерешенными.

Недостаточно разработаны вопросы стратегического развития валютной политики, в том числе критерии и условия применения инструментов валютной политики, другие проблемы, связанные с организацией регулирования валютной сферы в условиях глобализации.

Целью работы является: разработка стратегических направлений развития валютной политики, связанных с перестройками элементов и связей национальной валютной системы, с обретением ею новых качеств; решение вопросов выбора приоритетов валютной политики, с помощью которых возможно стимулировать деловую активность и рост экономики.

Валютная политика влияет на формирование потоков движения валюты на внутреннем валютном рынке. Динамика валютных потоков зависит в том числе и от возможности обеспечить защиту от возникающих валютных рисков, связанных с изменением макроэкономических показателей и ряда внешних факторов. Одной из наиболее актуальных проблем в ходе организации деятельности участников рынка (в том числе внешнеэкономической) на микроуровне, является получение прогнозных

оценок изменения валютных курсов. В то же время участники валютного рынка не обладают достаточной информацией для получения таких оценок. Решению вышеназванной задачи должна способствовать разработка в Республике Беларусь Стратегии государственной валютной политики.

В современных условиях, для которых характерно широкое внедрение информационных технологий и глобализация мирохозяйственных связей, валютные отношения приобретают особые черты. Ключевым аспектом развития любого направления, в том числе валютного рынка, является рациональное управление изменениями. Сегодня в деловом мире слово «изменение» может иметь несколько различных значений. Иногда его применяют для обозначения внешних для предприятия изменений – смены технологий, потребителей, конкурентов, рыночных структур, социальных или политических факторов. Этим же словом обозначают и внутренние перемены, возникающие в результате того, что организация вынуждена адаптироваться к изменению среды, в которой она работает.

Часто встречающиеся подходы к определению понятия «изменения»:

– Изменение в организации означает перемены в том, как организация функционирует, кто ее члены и лидеры, какую форму она принимает и как она распределяет свои ресурсы [1].

– Изменение – это эмпирическое наблюдение различия в форме, качестве или состоянии какого-либо организационного элемента в течение времени [2]. Применительно к валютной политике организационным элементом может быть стратегия, программа, инструменты.

– Организационное изменение – это преобразование организации между двумя моментами времени [3].

В первых двух определениях под изменением понимается содержание изменения, а в третьем – процесс реализации изменения. Тем не менее, следует различать эти две важные составляющие организационных изменений – содержание

(что изменилось) и процесс (как менялось) [3]. Так, содержательный анализ изменений позволяет понять, какие меры валютной политики изменились за изучаемый промежуток времени. Процессный анализ определяет способ проведения организационных изменений.

Организационное изменение может характеризоваться как:

- планируемый и долгосрочный процесс. Вследствие значимости предполагаемых и желаемых действий быстрый результат не предвидится: весь процесс может занять несколько лет.
- процесс, ориентируемый на проблемы. Процесс организационных изменений пытается применять различные теории и научные исследования к решению проблем организации.
- процесс, который отражает системный подход.
- процесс, ориентирующийся на действия. Организационное изменение концентрируется на достижениях и результатах [4].

Движущей силой изменений валютной политики в первую очередь является необходимость ее взаимодействия и скоординированности с денежно-кредитной политикой. При этом следует выделить как одну из основных целей валютной политики – определение валютной стратегии страны на перспективу, и выделение средне- и долгосрочных организационных и экономических мероприятий в области валютной политики для достижения общих целей экономической политики – обеспечения устойчивого экономического роста, занятости населения, повышения его жизненного уровня, социальной защищенности.

Важной проблемой валютной политики остается ее ориентация в большей степени на финансовый, а не на производственный сектор национальной экономики. Очевидно, что обоснованная валютная политика должна балансировать интересы финансового и нефинансового сектора, иностранных инвесторов, экспортоориентированных предприятий, других участников валютного рынка.

Роль валютной стратегии очень важна, что определяется следующим – данная стратегия должна формировать на перспективу как целевые ориентиры валютной политики (режим валют-

ного курса, объем и состав золотовалютных резервов, динамика номинального и реального валютного курса, степень либерализации валютного рынка и использование валютных ограничений, условия конвертируемости национальной валюты), так и отражать более узкие прикладные задачи (развитие инфраструктуры валютного рынка, его ликвидность). При разработке валютной стратегии важно учитывать также влияние валютной политики на основные макроэкономические показатели (инфляция, ВВП, инвестиционная активность).

Необходимость развития внутреннего валютного рынка требует разработки и включения в стратегию новых современных механизмов и моделей его регулирования.

Цель разработки Стратегии – определение роли и направлений валютной политики в обеспечении долгосрочного экономического роста на основе реализации государством валютно-регуляторного режима для поддержания стабильности в национальной валютной системе [5].

В соответствии с вышеназванной целью в концепции Стратегии необходимо сформулировать:

основные направления долгосрочной валютной политики страны с учетом вызовов предстоящего периода;

этапы реализации валютной политики и способы достижения поставленных целей;

формы и механизмы стратегического партнерства государства и участников валютного рынка;

целевые индикаторы, приоритеты и основные задачи долгосрочной государственной валютной политики.

Разработка Стратегии государственной валютной политики предполагает определение целей, задач, методов их достижения в среднесрочном и долгосрочном периоде для институциональных групп участников валютного рынка.

Необходимо выделение следующих разделов вышеназванной Стратегии:

воздействие глобализации на валютную политику;

валютная политика и валютно-регуляторный режим;  
государство и участники валютного рынка, согласованность  
экономических интересов, направления стратегического партнер-  
ства;

выбор режима валютного курса и его поддержание;

ликвидность валютного рынка;

направления влияния валютной политики на движение  
валютных потоков на внутреннем валютном рынке;

инфраструктура валютного рынка;

валютная политика в условиях развития экономической инте-  
грации;

целевые индикаторы долгосрочной валютной политики.

При выработке стратегии валютной политики следует учесть  
необходимость:

1) повышения гибкости курсообразования;

2) изменения режима денежно-кредитной политики – переход  
на смешанное таргетирование валютного курса и инфляции;

3) реализации системы эффективного управления междуна-  
родными резервами и возможности временного использования  
в случае необходимости дополнительных мер государственного  
валютного регулирования (например, валютных ограничений  
при повышенной волатильности валютного курса);

4) совершенствования биржевых механизмов с целью обеспе-  
чить государству возможность дополнительного влияния на  
процесс курсообразования;

5) строгого надзора за исполнением субъектами внешнеэконо-  
мической деятельности норм валютно-регуляторного режима.

Формирование валютной стратегии позволит определить  
направления влияния валютной политики на достижение цели  
общеекономической политики, а именно:

– укрепление валютно-финансового положения страны,  
стабилизация покупательной способности и курса национальной  
валюты, повышение доверия к национальной валюте, снижение  
объемов внешних заимствований;

- содействие росту экспорта продукции с высокой добавленной стоимостью;
- импорт современных технологий, машин и оборудования, необходимых для модернизации и технологического перевооружения отечественной промышленности, снижение доли товарного импорта на внутреннем потребительском путем повышения качества продукции отечественного производства [6].

Для решения стратегических задач развития внутреннего валютного рынка, регулирования его структуры и отношений субъектов, центральный банк должен учитывать не только национальные проблемы, но и тенденции глобализации, которые определяются в том числе современными информационными и телекоммуникационными технологиями. Государству необходимо обеспечивать гибкий подход к курсообразованию и использованию инструментов валютного регулирования.

Требуется кардинальный пересмотр валютной политики с целью перенаправления валютных ресурсов из внешнего сектора во внутренний реальный сектор экономики. В этой связи в рамках Стратегии необходимо переосмысление опыта применения и совершенствование конкретных инструментов и механизмов, которые могли бы быть заложены в основу хозяйственных процессов в стране.

Внедрение в практику основных положений Стратегии позволит обеспечить устойчивость валютного курса на внутреннем валютном рынке определить долгосрочное содержание валютной политики, использовать возможности внутреннего валютного рынка для устойчивого экономического развития страны.

#### **Список использованных источников**

1. Виссема, Х. Менеджмент в подразделениях фирмы. Х. Вессема. М., 2018. С. 207–209.
2. Дафт, Р.Л. Менеджмент. СПб : Питер, 2017. С. 19–21.
3. Дятлов, А.Н. Современный менеджмент. М.:ГУ- ВШЭ, 2019. С. 29–30.
4. Емельянов, Е.Н., Пахомов Ю.В., Проведение системных организационных изменений Менеджмент в России и за рубежом.2018. № 3. 85.

5. Маркусенко, М. В. Стратегические ориентиры валютной политики: необходимость определения. Актуальные проблемы развития экономических, финансовых и кредитных систем: материалы VII междунар. науч.-практ. конф., Белгород, 12 сент. 2019 г. / ИД «БелГУ» НИУ «БелГУ». под науч. ред.: О. В. Вагановой. Белгород, 2019. С. 9–12.
6. Туйлаков, Н. В. Стратегия развития и регулирования внутреннего валютного рынка России в условиях его либерализации: автореф. дис. канд. эк. наук [Электронный ресурс]. / Н. В. Туйлаков. Орел, 2006. 17 с. – Режим доступа: <https://docplayer.ru/84491963-Tulaykov-nikolay-viktorovich-strategiya-razvitiya-i-regulirovaniya-vnutrennego-valyutnogo-rynka-rossii-v-usloviyah-ego-liberalizacii.html>. – Дата доступа: 16.11.2020.

УДК 005.934:338.45

**Метеленко Наталя,**

доктор економічних наук, професор, директорка,  
Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю.М. Потєбні  
Запорізького національного університету  
E-mail: natalia.metelenko@gmail.com  
ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-6757-3124>  
(Запоріжжя, Україна)

**Кузьмічов Юрій,**

магістр кафедри інформаційної економіки,  
підприємництва і фінансів  
Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю.М. Потєбні  
Запорізького національного університету  
(Запоріжжя, Україна)

## **ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА**

Вітчизняні науковці достатньо глибоко дослідили загрози економічній безпеці, методи визначення рівня економічної безпеки, розробили підходи до державного регулювання економічної безпеки підприємств тощо. Проте сьогодні система



економічної безпеки промислових підприємств потребує нових підходів до формування її складових, зокрема фінансової складової, що забезпечує цілісність системи з точки зору можливості ефективного функціонування в нових економічних умовах, які характеризуються змінами форм взаємодії підприємств промисловості з банківською системою, податковою системою; змінами в державній політиці, які ускладнюють механізм взаємодії з підприємницькими структурами тощо.

Основні проблеми, які постають при формуванні теоретичних засад економічної безпеки підприємства, логічно формувати за такими ознаками: гострі (невідкладні проблемні питання, які потребують термінового вирішення та перегляду); суттєві (актуальні проблемні питання, які виникають при розгляді основних аспектів економічної безпеки, але не суттєво впливають на формування системи безпеки); перспективні (складні проблемні питання, які обов'язково мають враховуватись в майбутньому та потребують інноваційних управлінських рішень).

Виділяють три аспекти розгляду сутності економічної безпеки:

- це стан підприємства, який забезпечує йому здатність протидіяти несприятливим зовнішнім впливам, стан захищеності підприємств від збитків, які умовно можна розділити на кілька видів: випадкові та навмисні; спрямовані проти власності; такі, що перешкоджають економічній діяльності; управлінські; інформаційні; структурно-функціональні; кредитно-фінансові; техніко-технологічні; товарно-розподільчі; екологічні; такі, що спричиняються персоналом фірми; адміністративні та кримінальні; іміджеві;

- це комплекс профілактичних заходів, спрямованих на запобігання небезпек, включаючи системний аналіз сильних та слабких сторін підприємства, управління ризиками (виявлення, оцінювання та нейтралізація), впровадження системи попереджувальних заходів по визначених зонах небезпек;

- це система управління сферами діяльності, спрямована на виведення підприємства з зони дії небезпеки, у тому числі

проведення реструктуризації суб'єкта господарювання в цілому або окремих напрямів діяльності.

Економічна безпека підприємства сьогодні є однією з найважливіших умов для забезпечення нормального функціонування і розвитку всієї сфери підприємництва, особливо стратегічно важливих для держави підприємств промисловості. Досягнення економічної безпеки промислових підприємств в умовах ринкових трансформацій дасть змогу закріпити незалежність держави, зберегти та розширити ринки збуту, оптимізувати експортно-імпортний потенціал країни, що у сукупності сприятиме зміцненню економічної стабільності, зростанню прибутковості господарської діяльності промислових підприємств і формуванню оновлених підходів до мінімізації фінансових ризиків та нейтралізації загроз бізнесу.

Головною метою реалізації заходів із забезпечення економічної безпеки промислового підприємства є гарантування його стабільного та максимально ефективного функціонування, а завданнями такої роботи є досягнення стратегічної мети функціонування підприємства; забезпечення ефективного використання сукупного потенціалу підприємства; запобігання руйнівному впливу зовнішнього середовища; зміцнення фінансової, ринкової стійкості; забезпечення поточної та перспективної платоспроможності; охорона комерційної таємниці та інформації; досягнення безпеки персоналу підприємства, майна і капіталу; захист матеріальних і фінансових цінностей, навколишнього середовища. Зрозуміло, що для досягнення мети забезпечення економічної безпеки промислового підприємства, необхідно вирішувати комплекс завдань, який включає: виявлення реальних та прогнозування потенційних небезпек і загроз; знаходження способів запобігання їм, послаблення або ліквідація наслідків їх дії; пошук сил та засобів для організації безпеки підприємства; організація взаємодії з правоохоронними і контролюючими органами з метою запобігання та припинення правопорушень, спрямованих проти інтересів підприємства; створення власної

служби безпеки підприємства, що відповідає за виявлення небезпек та загроз.

Узагальнюючи думки провідних науковців, що досліджують проблеми економічної безпеки, ми можемо констатувати, що у якості об'єктів безпеки промислового підприємства, на нашу думку, доцільно розглядати види підприємницької діяльності:

- виробнича діяльність (техніко – технологічна та конструкторсько – технологічна безпека);
- комерційна діяльність (ринкова та матеріально – забезпечувальна безпека);
- фінансова діяльність (ресурсна безпека за таким видами ресурсів: фінансові ресурси, матеріальні ресурси у вигляді майнових цінностей, нематеріальні ресурси у вигляді нематеріальних активів, трудові ресурси, інформаційні ресурси);
- перспективна діяльність (інноваційно – інвестиційна безпека);
- управлінська діяльність (безпека стійкого економічного зростання та розвитку підприємства).

Однією з основних проблем застосування системного підходу до дослідження економічної безпеки підприємства є правильна ідентифікація системи, виявлення усіх істотних її елементів та встановлення всієї сукупності зв'язків між ними. В основі розробки такої системи безпеки підприємства, як основного складника економічної безпеки, повинна бути концепція, яка враховує такі аспекти:

- промислове підприємство є системою, яка включає різні, пов'язані між собою складові, які з метою забезпечення належного ступеня захисту від можливих негативних впливів та загроз необхідно розглядати комплексно;
- зміст та структура системи фінансової безпеки залежать від специфіки та характеру діяльності, потенціалу підприємства, ринків, на яких працює підприємство, існуючого менеджменту, менталітету власників;
- система фінансової безпеки підприємства повинна бути з одного боку невід'ємною складовою системи економічної

безпеки, а з іншого боку – незалежною від суміжних систем управління даного підприємства (мати відносну автономію в прийнятті управлінських рішень).

Управління економічною безпекою промислового підприємства доцільно розглядати в розрізі об'єктів економічної безпеки з таких точок зору:

- адміністрування процесів (цілеспрямований вплив посадових осіб і фахівців, наділених відповідними повноваженнями, на загальну економічну систему підприємства, його внутрішнє та безпосереднє зовнішнє середовище з метою досягнення стратегічної цілі бізнесу та захисту пріоритетних інтересів власників);

- функціонування об'єктів (безперервний процес виконання певних функцій, що охоплюють організацію, планування, аналіз, мотивацію і контроль у напрямку досягнення фінансової стійкості та ринкової стабільності підприємства, захисту його пріоритетних інтересів);

- управління системою (система принципів і методів розробки та реалізації управлінських рішень, спрямованих на забезпечення економічної безпеки підприємства в цілому).

Ефективність системи економічної безпеки забезпечується реалізацією таких принципів: системність; інтегрованість із загальною системою економічної безпеки; орієнтація на стратегічні цілі фінансової розвитку промислового підприємства; комплексний характер формування управлінських рішень; динамізм управління складовими фінансової безпеки; адекватність реагування на загрози господарській діяльності.

Таким чином, запорукою прогресивного розвитку промислових підприємств та головною передумовою їх стабільної діяльності є розробка ефективної системи своєчасного оцінювання рівня економічної безпеки підприємства, дослідження ризиків, вимірювання загроз та небезпек, що можуть вплинути на стан безпеки, а також у подальшому формування стратегії та механізму управління економічною безпекою промислового підприємства.

УДК 658.15:005.934

**Метеленко Наталя,**

доктор економічних наук, професор, директорка,  
Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю.М. Потебні  
Запорізького національного університету  
E-mail: natalia.metelenko@gmail.com  
ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-6757-3124>  
(Запоріжжя, Україна) д.е.н., проф., директорка ІННІ ЗНУ,

**Степанова Олена,**

магістр,  
кафедра інформаційної економіки,  
підприємництва і фінансів  
Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю.М. Потебні  
Запорізького національного університету  
(Запоріжжя, Україна)

## **МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ВИЗНАЧЕННЯ ФІНАНСОВОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА**

Серед існуючих в економічній науці підходів до дослідження економічної та фінансової безпеки країни та управління її забезпеченням можна виділити дві групи. Перша – це вузькоспеціалізований підхід, який передбачає аналіз окремих сторін безпеки суб'єктів господарювання або окремих видів безпеки у відокремлені від інших, наприклад безпека праці, екологічна, та ін., тобто спрощене тлумачення безпеки, розгляд її тільки в якомусь одному аспекті або їх сукупності. Другий підхід – економічна безпека у цьому випадку розглядається, по-перше, як діяльність певних соціальних суб'єктів, як сфера відносин, що виникають між ними; сфера, в якій функціонує і розвивається суспільна, групова та індивідуальна свідомість; по-друге, як предмет теоретичного й емпіричного пізнання; по – третє, як об'єкт аналізу з позицій політики, права, моралі. Таке тлумачення, зокрема, фінансової безпеки передбачає широкий спектр методологічних засад її оцінки, вимірювання, нейтралізації небезпек тощо.

Фінансова безпека підприємства – це захищеність діяльності підприємств від негативних впливів зовнішнього і внутрішнього середовища, спроможність швидко усунути різноманітні загрози або пристосуватися до зовнішніх умов без негативних наслідків для підприємства [1]. Крім того, фінансова безпека підприємств – це найбільш ефективне використання фінансових ресурсів, які забезпечують стабільне їх функціонування та розвиток. Слід зауважити, що ефективне використання фінансових ресурсів неможливе без ефективного використання всього сукупного ресурсного потенціалу підприємства.

Важливим методологічним аспектом ефективного управління фінансовою безпекою підприємства є максимізація його ринкової вартості. На думку І.О. Бланка концепція максимізації ринкової вартості підприємства має наступні особливості, які відрізняють її від інших моделей визначення головної мети підприємства за рахунок наявності певних переваг:

- вона визначає власників як головних суб'єктів в системі економічних відносин, пов'язаних з діяльністю підприємства, гармонізує їхні економічні, включаючи фінансові, інтереси, а також поточні і перспективні цілі розвитку;
- інтегрує основні цілі і задачі ефективного функціонування різних служб і підрозділів підприємства у вигляді місії;
- критерій зростання ринкової вартості підприємства має більш широкий спектр і більш глибокий потенціал росту у порівнянні з іншими цільовими критеріями;
- забезпечує можливість оцінки більш віддаленої перспективи функціонування підприємства у порівнянні з іншими моделями;
- реалізує найбільш повну інформацію щодо функціонування підприємства у порівнянні з іншими моделями;
- повністю відображає увесь спектр фінансових відносин і основних фінансових рішень підприємства;
- виступає найбільш усеосяжним критерієм ефективності використання капіталу підприємства;

– моніторинг ринкової вартості підприємства слугує одним з найбільш ефективних засобів контролю інвесторів за діями менеджерів [2].

Наведене вище чітке і комплексне визначення переваг надає можливість більш глибоко підійти до обґрунтування об'єктивної необхідності забезпечення в ринкових умовах належного рівня його фінансової безпеки.

Методологічні основи управління фінансовою безпекою підприємства формуються на підставі системного підходу до розуміння процесу управління підприємством. Так, Н. Метеленко, визначаючи організацію управління промисловим підприємством, як систему, що «являє собою сукупність елементів, пов'язаних між собою та таких, що мають динамічний характер» [3, с. 122], робить акцент на динамічності і саме цей наголос, на нашу думку, є тією уточнюючою складовою визначення, що виводить його на найсучасніший рівень та дозволяє застосовувати в методології вимірювання, визначення та управління фінансовою безпекою.

До певних меж підприємство як система спроможна сама нейтралізувати загрози різного роду, чому сприяє сталість її структури. У такому разі, критерієм сталого функціонування системи можна вважати рівень її безпеки. Це в повній мірі відноситься і до фінансової системи підприємства. Більше того, можна стверджувати, що безпека визначає сам факт існування і функціонування системи: якщо відсутня безпека системи, то остання не може існувати.

Певна міра фінансової безпеки є гарантією сталості і визначається шляхом оцінки видалення поточного стану фінансової системи за межі, яка означає перехід до нестійкого (кризового) стану. Звідси можна зробити висновок, що розвиток і сталість є найважливішими характеристиками безпеки фінансової системи підприємства. Без наявності цих характеристик неможливим буде і само існування поняття «фінансова безпека». Таким чином, стан системи буде сталим, якщо при її функціонуванні в умовах дії різного роду загроз, рівень безпеки не буде виходити за певні межі, які мають граничні значення.

Фінансова діяльність будь-якого підприємства являє собою економічні відносини, які виникають у процесі формування виробничих фондів, виробництва і реалізації продукції, утворення власних фінансових ресурсів, залучення зовнішніх джерел фінансування, їх розподілу й використання. За своїм економічним змістом сукупність фінансових відносин підприємства можна систематизувати по наступним напрямках:

- між засновниками підприємства – пов'язані з формуванням статутного капіталу і його використанням; – між підприємством і зовнішнім середовищем – пов'язані з виробництвом і реалізацією продукції, виникненням знову створеної вартості;

- між певним підприємством та іншими організаціями – пов'язані з емісією й розміщенням цінних паперів, взаємним кредитуванням, пайовою участю;

- між підрозділами підприємства або підприємством і вищестоящою організацією – пов'язані з виконанням взаємних фінансових зобов'язань;

- між підприємством і працівниками та власниками – пов'язані з розподілом і використанням доходів, виплатою дивідендів по акціях;

- між підприємством і фінансовою системою держави – пов'язані зі сплатою податків і платежів у бюджет, формуванням позабюджетних фондів, одержанням асигнувань, наданням податкових пільг, застосуванням штрафних санкцій;

- між підприємством і банківською системою – в процесі збереження коштів у банках, одержання й погашення позичок, сплати відсотків за кредит, надання банківських послуг;

- між підприємством і страховими компаніями, які виникають при страхуванні майна, працівників і різних ризиків.

Таким чином, реалії української економічної дійсності спонукають до необхідності створення систем фінансової безпеки підприємств, які забезпечуватимуть стан захищеності їхніх життєво важливих інтересів від недобросовісної конкуренції, протиправної діяльності кримінальних формувань й інших



зовнішніх і внутрішніх загроз. Такі системи безпеки повинні бути орієнтовані на збереження функціонування й розвиток підприємств відповідно до їхніх статутних цілей, визначеної місії, підтримки стану юридичних і економічних відносин, організаційних зв'язків, матеріальних, фінансових й інтелектуальних ресурсів, за яких гарантується стабільність діяльності, комерційний успіх, прогресивний науково-технічний і соціальний розвиток підприємства.

### **Список використаних джерел**

1. Васильців Т. Г. Економічна безпека підприємництва України: стратегія та механізми зміцнення : [монографія]. Львів: Арал, 2008. 384 с.
2. Бланк И.А. Управление финансовой безопасностью предприятия. Киев: Эльга, Ника-Центр, 2004. – 784 с.
3. Метеленко Н.Г. Внутрішній господарський механізм ефективного функціонування промислових підприємств: теорія, практика, перспективи: монографія. Запоріжжя : КПУ, 2010. 480 с.

УДК 658.15:005

**Метеленко Наталя,**

доктор економічних наук, професор, директорка,  
Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю.М. Потебні  
Запорізького національного університету  
E-mail: natalia.metelenko@gmail.com  
ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-6757-3124>  
(Запоріжжя, Україна) д.е.н., проф., директорка ІННІ ЗНУ,

**Філоненко Наталія,**

магістр,  
кафедра інформаційної економіки,  
підприємництва і фінансів  
Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю.М. Потебні  
Запорізького національного університету  
(Запоріжжя, Україна)

## **ФІНАНСОВА СТІЙКІСТЬ В СИСТЕМІ ПРОМИСЛОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ**

Фінансова стійкість підприємства відіграє важливу роль у забезпеченні розширеного відтворення та прибутковості промислового підприємства у майбутньому. Це здатність підприємства здійснювати свою діяльність в напрямку розвитку, при цьому зберігати рівновагу власних активів і пасивів у середовищі, яке постійно змінюється. Фінансової стійкості можна досягти, здійснюючи ефективне та оптимальне управління грошовими коштами, запасами, основними засобами, а також джерелами їх забезпечення власним та позиковим капіталом. Тобто, для досягнення головної мети управління фінансовою стійкістю необхідно вирішити такі завдання: забезпечити формування достатнього обсягу фінансових ресурсів підприємства в процесі його розвитку. Це завдання реалізується шляхом формування ефективної політики фінансування господарської та інвестиційної діяльності підприємства; забезпечити найефективніше використання фінансових ресурсів за основними напрямками діяльності підприємства.

Оптимізація розподілу і використання фінансових ресурсів передбачає встановлення оптимальних пропорцій їх інвестування відповідно до поточних і перспективних планів господарської діяльності підприємства. Раціональне вкладення коштів забезпечує ефективне використання активів, що призводить до нарощування фінансового потенціалу, можливості його формування за рахунок внутрішніх джерел та максимізації достатку власників капіталу; оптимізувати грошовий обіг і забезпечити підтримку постійної платоспроможності підприємства. Це завдання вирішується шляхом ефективного управління грошовими потоками підприємства в процесі кругообігу його грошових коштів, досягнення синхронізації обсягів надходження і витрат грошових коштів, підтримки їх ліквідності на рівні, що забезпечує постійну платоспроможність; забезпечити максимізацію чистого прибутку шляхом ефективного управління активами підприємства, оптимізації їх складу і розміру, залучення в господарський обіг необхідного обсягу позикових ресурсів, вибору найраціональніших напрямів операційної та фінансової діяльності, ефективної податкової, амортизаційної та дивідендної політики; забезпечити мінімізацію фінансових ризиків за рахунок зменшення рівня їх концентрації, диверсифікацію видів операційної та фінансової діяльності, використання методів уникнення та нейтралізації негативних наслідків господарювання, проведення ефективного внутрішнього та зовнішнього страхування; забезпечити фінансову рівновагу підприємства в процесі його розвитку; для такої рівноваги характерним є високий рівень фінансової стійкості і платоспроможності підприємства, що забезпечується формуванням оптимальної структури фінансових ресурсів і активів, достатнім рівнем самофінансування інвестиційних потреб.

Для успішного управління фінансовою стійкістю необхідно чітко розуміти одну з головних складових її забезпечення – стабільна платоспроможність, за рахунок достатньої частини власного капіталу у складі джерел фінансування. Це дозволяє підприємству бути незалежним від негативних впливів ззовні, до

того ж забезпечується незалежність від кредиторів і тим самим знижується можливий ризик банкрутства.

В цілому фінансова стійкість підприємства визначає його конкурентні позиції на відповідному ринку, створює необхідні умови для інвестиційної діяльності та розвитку бізнесу на основі інновацій. При цьому варто враховувати дію внутрішніх та зовнішніх чинників, які здійснюють безпосередній та непрямий вплив на фінансову стійкість підприємства.

Зовнішні чинники, які необхідно враховувати для забезпечення стабільного фінансового стану підприємства включають макроекономічні, галузеві, правові та інші групи чинників, на які підприємство не має можливості впливати.

Правові фактори – це передусім законодавчі зміни, зміни нормативів, які регулюють діяльність підприємств, макроекономічні фактори впливають на фінансову стійкість підприємства у зв'язку зі зміною наступних параметрів: темпи економічного зростання, рівень інфляції, рівень платоспроможності населення, структурні зміни, кон'юнктура відповідного ринку, зміна споживчих переваг тощо.

На внутрішні чинники, які забезпечують фінансову стійкість, підприємство може вплинути, до них належать, наприклад, організаційна структура та структура управління, характер інвестиційної політики, ступінь поширеності інновацій, рівень підготовки персоналу, рівень розвитку та тип організаційної культури підприємства. Внутрішні фактори характеризують внутрішні можливості підприємства протистояти негативному впливу зовнішніх загроз та використовувати внутрішні можливості для ефективного розвитку, в тому числі і за рахунок широкого використання інновацій. Між усіма трьома групами факторів простежується наявний зв'язок, кожен з них у своїй мірі, позитивно чи негативно здійснює свій вплив на рівень фінансової стійкості підприємства в цілому. Таким чином, фінансово стійким варто вважати таке підприємство, яке за рахунок власних коштів покриває кошти, вкладені в активи, та не допускає невинуватого

кредиторської та дебіторської заборгованості, здатне розрахуватися за своїми зобов'язаннями вчасно.

Аналіз фінансової стійкості підприємства є найважливішим етапом оцінки його діяльності і фінансово-економічного благополуччя, відображає результати його поточного, інвестиційного і фінансового розвитку, містить необхідну інформацію для інвесторів, а також характеризує здатність підприємства відповідати за своїми боргами і зобов'язаннями та нарощувати свій економічний потенціал.

Виділяють чотири типи фінансової стійкості:

1) абсолютна стійкість фінансового стану: обсяг запасів та затрат менший суми власного оборотного капіталу та кредитів банку під товарно-матеріальні цінності, а коефіцієнт забезпеченості запасів та затрат джерелами коштів більше одиниці. Іншими словами, резерви і витрати фінансової стійкості повністю покриті за рахунок циркуляції капіталу. Підприємство не залежить від кредитів. Така ситуація відноситься до крайнього типу фінансової стабільності і буває досить рідко. Але вона не є ідеальною, адже підприємство не використовує зовнішні фінансові джерела в господарській діяльності;

2) нормальна стійкість, при якій гарантується платоспроможність підприємства, якщо дорівнює одиниці коефіцієнт забезпеченості запасів і витрат джерелами фінансових засобів. Іншими словами, нормальна стійкість характеризується оптимальним використанням власних і кредитних ресурсів. Таке співвідношення гарантує платоспроможність підприємства;

3) нестійкий (передкризовий) фінансовий стан: порушується платіжний баланс, але зберігається можливість відновити рівновагу платіжних засобів та платіжних зобов'язань за рахунок залучення тимчасово вільних джерел засобів в оборот підприємства (резервного фонду, фонду накопичення та споживання), кредитів банку на тимчасове поповнення оборотних засобів, перевищення нормальної кредиторської заборгованості над дебіторською тощо. При цьому фінансова стійкість вважається допустимою, якщо

розмір короткострокових кредитів і кредитів для формування запасів і витрат не перевищує загальну вартість виробничих запасів і остаточних товарів (найбільш ліквідної частини запасів і витрат). Якщо ці умови не виконуються, то спостерігається тенденція погіршення фінансового стану.

4) кризовий фінансовий стан підприємства (підприємство знаходиться на межі банкрутства), при якому воно не може розраховуватися з кредиторами. Рівновага платіжного балансу в даній ситуації забезпечується за рахунок прострочених платежів по оплаті праці, кредитах банку, постачальниках, бюджету тощо.

Алгоритм розрахунку запасу фінансової стійкості включає перш за все розрахунок точки беззбитковості (критична сума виручки, поріг рентабельності) у вартісному вираженні, а потім запас фінансової стійкості як різниця між наявною річною виручкою та критичною сумою виручки.

Таким чином, підприємство проводячи комплексну оцінку за даним алгоритмом матиме можливість планувати обсяги залучення позикового капіталу, розміри зростання прибутку та забезпечувати розробку і реалізацію фінансової політики, яка сприятиме безперебійній діяльності під впливом змін внутрішнього і зовнішнього середовища, оскільки дані етапи охоплюють не тільки показники співвідношення власного та позикового капіталу й забезпеченості запасів джерелами їх формування, а й показники, які характеризують можливість підприємства відповідати за своїми зобов'язаннями, здатність підтримувати стабільне функціонування при беззбитковому об'ємі виробництва.

УДК 338.246.2:336.221.4(477):614.46

**Огренич Юлія,**

доктор економічних наук, доцент,  
доцент кафедри фінансів, банківської справи та страхування  
yuliashvets@ukr.net  
ORCID ID 0000-0002-0294-1889

**Матвієнко Данило,**

студент  
mrbleazze@gmail.com  
ORCID ID 0000-0002-1198-4629  
Запорізький національний університет  
(Запоріжжя, Україна)

## **АДАПТАЦІЯ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ ДО COVID-19 ЧЕРЕЗ ВДОСКОНАЛЕННЯ ПОДАТКОВОЇ СИСТЕМИ**

З початку 2020 року, на фоні появи нової респіраторної вірусної інфекції COVID-19, підприємці були стурбовані її темпами поширення. Всі чудово розуміли, що поява такої хвороби може сильно вплинути на економіку країн світу. Поступово вводилися обмеження в Азії, Європі та Америці і тому Україна не стала винятком.

Перші спроби приборкати розповсюдження інфекції були досить невдалими, тож незабаром уряду довелося піти на край жорсткі методи. Тому в Україні був ведений перший локдаун. Він чітко показав, що економіка України була недостатньо підготовлена до цього лиха.

Від наслідків введення жорстких заходів протистояння коронавірусної хвороби (COVID-19) найбільше за всіх постраждали малі та середні підприємства. Обсяги продажів різко зменшилися, проте не зникла потреба в оплаті комунальних послуг, оренди та податків. Тож, зважаючи на тяжкий період, їм довелося адаптуватися або припинити свою діяльність.

Задля підтримки суб'єктів господарювання на період здійснення обмежувальних протиепідемічних заходів, запроваджених

з метою запобігання поширенню на території України гострої респіраторної хвороби COVID-19, держава прийняла ряд заходів. Одним із основних є внесення змін до Податкового кодексу України та прийняття відповідних законопроектів націлених на підтримку платників податків на період здійснення обмежувальних протиепідемічних заходів. До заходів підтримки відносяться: одноразові компенсації, податкові пільги, податкові канікули та списання заборгованості із сплати ЄСВ у карантинний період.

Відповідно до Закону України «Про внесення змін до Податкового кодексу України та інших законів України щодо соціальної підтримки платників податків на період здійснення обмежувальних протиепідемічних заходів, запроваджених з метою запобігання поширенню на території України гострої респіраторної хвороби COVID-19, спричиненої коронавірусом SARS-CoV-2» уряд України сформував Реєстр набувачів одноразової компенсації суб'єктам господарювання витрат, понесених за сплату єдиного внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування за найманих осіб, розрахував розміри сум одноразових компенсацій суб'єктам господарювання та надіслав Реєстр набувачів одноразової компенсації суб'єктам господарювання органу, що здійснює казначейське обслуговування бюджетних коштів, для надання такої компенсації [1]. Окрім цього, він виконує інші функції, пов'язані з наданням одноразової компенсації суб'єктам господарювання [1]. За рахунок прийняття таких заходів була створена платформа для подальшого впровадження податкових пільг та канікул. Цей етап можна вважати одним із найголовніших, бо стали чітко визначені суб'єкти господарювання, які дійсно потребують підтримки зі сторони держави у важкий період.

Наступним кроком, на шляху адаптації економіки України до умов карантинного сьогодення через податкову систему є організація соціальної підтримки застрахованих осіб та суб'єктів господарювання через надання матеріальної допомоги або компенсації. Вона реалізується у трьох основних формах [3]:



- 1) одноразова матеріальна допомога застрахованим особам;
- 2) одноразова матеріальна допомога суб'єктам господарювання;
- 3) одноразова компенсація суб'єктам господарювання.

Проте, на цьому не закінчуються державна підтримка. Наступним кроком стало ведення спеціальних змін до Податкового кодексу України. Частина із них орієнтована на впровадження умов, за яких можна списати заборгованість з ЄСВ та зменшення суми доходів до оподаткування на суму матеріальної допомоги/компенсації унаслідок введення карантинних заходів.

До складу доходу платника єдиного податку-юридичної особи не включається сума коштів, яка надійшла як одноразова компенсація суб'єктам господарювання, а фізичної особи-підприємця – яка надійшла як одноразова матеріальна допомога застрахованим особам, що виплачується такому платнику за рахунок коштів державного бюджету [5]. Таким чином, надана державою допомога/компенсація не підлягає оподаткуванню. Завдяки цьому, реально отримувана сума коштів є більшою, ніж у випадку її оподаткування.

Наступним видом підтримки з боку держави є те, що контролюючий орган здійснює списання без подання заяви платником податків податкового боргу (у тому числі штрафних санкцій і пені) платника податків, сукупний розмір якого за усіма податками і зборами не перевищує 3060 грн (включно), що за даними інформаційно-телекомунікаційних систем центрального органу виконавчої влади, що реалізує державну податкову політику, обліковувався станом на 1 листопада 2020 року та залишився несплаченим/непогашеним станом на дату списання такого боргу [1]. Списання податкового боргу згідно з наведених вище умов є підставою для звільнення майна платника податків з-під податкової застави та її виключення з відповідних державних реєстрів.

Що стосується платників єдиного податку, то для них застосовуються «податкові канікули». Тимчасово платники єдиного податку першої групи звільняються від сплати цього податку за грудень

2020 року та січень – травень 2021 року, крім випадків порушення такими платниками встановлених главою 1 розділу XIV Податкового Кодексу умов застосування першої групи платників єдиного податку. При цьому ставки єдиного податку для першої групи платників єдиного податку, встановлені у порядку, визначеному пунктом 293.2 статті 293 Податкового Кодексу, за такі періоди не застосовуються [1].

Окрім наведеного вище, також слід сказати про те, що зміни торкнулися і штрафних санкцій. Таким чином, за порушення податкового законодавства, учинені протягом періоду з 1 березня по 31 травня 2020 р., штрафні санкції не застосовуються, крім санкцій за [6]:

- порушення вимог до договорів довгострокового страхування життя чи договорів страхування в межах недержавного пенсійного забезпечення, зокрема страхування додаткової пенсії;
- відчуження майна, яке перебуває в податковій заставі, без згоди контролюючого органу;
- порушення правил обліку, виробництва й обігу пального або спирту етилового на акцизних складах, які застосовуються на загальних підставах;
- порушення нарахування, декларування та сплати податку на додану вартість, акцизного податку, рентної плати.

Таким чином, можна сказати про те, що уряд України впровадив усі необхідні заходи для того, щоб підтримати суб'єктів господарювання які зазнали збитків через карантинні заходи. Завдяки цим діям, тобто модернізації податкової системи, економіка країни досить добре адаптувалася до умов пандемійного сьогодення. Досить велика частина підприємств змогла вистояти та продовжити свою діяльність, будучи впевненими у те, що держава здатна захистити їх у важкі часи.

### **Список використаних джерел**

1. Закон України «Про внесення змін до Податкового кодексу України та інших законів України щодо соціальної підтримки платників

- податків на період здійснення обмежувальних протиепідемічних заходів, запроваджених з метою запобігання поширенню на території України гострої респіраторної хвороби COVID-19, спричиненої коронавірусом SARS-CoV-2» №1072-IX від 4 грудня 2020 року. Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1072-20#Text> (дата звернення: 15.08.2021).
2. Закон України «Про соціальну підтримку застрахованих осіб та суб'єктів господарювання на період здійснення обмежувальних протиепідемічних заходів, запроваджених з метою запобігання поширенню на території України гострої респіраторної хвороби COVID-19, спричиненої коронавірусом SARS-CoV-2» №1071-IX від 4 грудня 2020 року. Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1071-20#Text> (дата звернення: 15.08.2021).
  3. Іванишина О. С., Прокопенко І. А., Панура Ю. В. Удосконалення податкової системи як фактор підвищення фінансової безпеки держави. *Ефективна економіка*. 2021. № 4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8775> (дата звернення: 15.08.2021).
  4. Лисяк Л. В., Гуменюк М. О., Філімонова Д. А. Удосконалення податкової системи України з урахуванням досвіду зарубіжних країн. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Економіка і менеджмент*. 2018. Вип. 31. С. 90–94.
  5. Податковий кодекс України від 02.12.2010 № 2755-VI. Верховна Рада України. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/2755-17> (дата звернення: 15.08.2021)
  6. Шечук О. Р. Ментух Н. Ф. Податкові пільги як елемент підтримки суб'єктів господарювання в період боротьби з COVID-19: порівняльно-правовий аспект. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2020. № 2. С. 283–286. URL: [http://lsei.org.ua/2\\_2020/76.pdf](http://lsei.org.ua/2_2020/76.pdf) (дата звернення: 15.08.2021).

УДК 658.152(477)

**Огренич Юлія,**

доктор економічних наук, доцент,  
доцент кафедри фінансів, банківської справи та страхування  
Запорізький національний університет  
yuliashvets@ukr.net  
ORCID ID 0000-0002-0294-1889

**Котухов Дмитро,**

студент Запорізького національного університету  
axeblackknight1501@gmail.com  
ORCID ID 0000-0001-8642-8734  
Запорізький національний університет  
(Запоріжжя, Україна)

## **НАПРЯМКИ ПІДВИЩЕННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ПРИВАБЛИВОСТІ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ**

Одним із найпріоритетніших завдань економічної політики України впродовж усіх років її незалежності було вирішення питань стосовно залучення довгострокових іноземних капітальних інвестицій, які сприяли б розвитку окремих галузей промисловості та були б стимулом для підняття економіки країни на новий рівень. Проте, до сьогодні особливих успіхів стосовно цих питань досягнуто не було, і проблема скептичного ставлення великих іноземних інвесторів до України являється однією з причин досить повільного росту виробничого потенціалу вітчизняних підприємств, якщо порівнювати їх з закордонними. Тож, важливим питанням являється визначення актуального стану капітальних інвестицій у країні, переваг та недоліків українського інвестиційного середовища для іноземних інвесторів та наведення деяких стимулюючих заходів, які могли б покращити загальний стан інвестиційного середовища у країні.

Загалом, наша країна має у своєму розпорядженні безліч рушійних сил, які могли б говорити про привабливий інвестиційний клімат для будь-якого інвестора. До таких факторів відносяться кваліфікована робоча сила, обширний внутрішній ринок з товарними позиціями на будь-який смак, вигідне географічне положення, адже Україна знаходиться в центрі Європи, на перетині найбільших транспортних шляхів між Азією та країнами ЄС. Окрім цього, інфраструктура країни також добре розвинена: системи зв'язку, порти, аеропорти, системи міського водопостачання, мости, залізниці тощо. Проте, обсяг накопичених іноземних інвестицій залишається на низькому рівні і Україна поступається іншим країнам з аналогічним інвестиційним потенціалом.

Поряд з цим, є перепони які не дозволяють іноземним вкладникам сміливо увійти на український ринок інвестицій. Безумовно, в останні роки причиною цьому послугували світова фінансова криза 2008 року та військова агресія Росії на сході України. Як наслідок, багато вкладників перестали помічати перспективи капітальних інвестицій, переймаючись через фізичну безпеку своїх активів в країні, де ведуться бойові дії. Все це призвело до того, що потік інвестиційних коштів значно зменшився і почалося поступове вибуття капіталів з країни.

Слід відзначити, що капітальні інвестиції – це інвестиції у придбання або виготовлення власними силами для власного використання матеріальних та нематеріальних активів. До інвестицій у матеріальні активи належать інвестиції в основний капітал (капітальні вкладення), інвестиції у землю, існуючі будівлі та споруди, нові будівлі, споруди, тощо. До інвестицій в нематеріальні активи належать обсяги інвестицій у придбання або створення власними силами програмного забезпечення, баз даних, прав користування природними ресурсами, майном, прав на знаки для товарів і послуг та інші [1].

Розглянемо капітальні інвестиції по видам активів за економічною діяльністю, що наведені в табл. 1.

Таблиця 1

**Капітальні інвестиції по видам активів за економічною  
діяльністю за перші два квартали 2019–2021 рр.  
(січень – червень)**

Рік	Обсяг капітальних інвестицій (млн.грн)	Інвестиції в матеріальні активи (млн.грн)	Інвестиції в нематеріальні активи (млн.грн)
2019	233995,472	223986,034	10009,438
2020	163781,475	155562,170	8219,305
2021	191133,039	182097,983	9035,056

Примітка: складено автором на основі [2; 3]

Як бачимо з таблиці 1, за перші два квартали 2021 року, обсяг капітальних інвестицій в Україні склав 191133,039 млн.грн. При цьому, найбільшу частку з інвестицій у матеріальні активи зайняли житлові та нежитлові будинки, інженерні споруди, машини, обладнання, інвентар та транспортні засоби. Значно менший обсяг інвестицій було вкладено в землю, довгострокові біологічні активи та інші матеріальні активи. Варто також відмітити, що з інвестицій у нематеріальні активи значну частку зайняли вкладення капіталів в програмне забезпечення та бази даних, що може свідчити про подальший ефективний розвиток електронних технологій в Україні. Спостерігається спад загального обсягу капітальних інвестицій у 2020 звітному році порівняно з 2019, що було спровоковане пандемією COVID-19. Та все ж, показники перших двох кварталів поточного року дають надію на відновлення рівня обсягів інвестицій 2019 року, а можливо і його перевищення.

Також проаналізуємо обсяги залучених інвестицій за джерелами фінансування на підприємствах України за перші два квартали 2019–2021 рр. (дані у млн.грн) (табл. 2).

Судячи з даних, наведених у таблиці 2, можемо зробити певні висновки щодо джерел фінансування капітальних

інвестицій. Перш за все, левову частку у обсязі загального обсягу капітальних інвестицій займають власні кошти підприємств та організацій, які у 2021 році за два квартали становили 143677,6 тис.грн., а це трохи більше ніж 75% від загального обсягу капітальних вкладень за два квартали. Приблизно по 5% припадає на кошти державних та місцевих бюджетів відповідно, кошти населення, вкладених у будівництво та банківські позики. Щодо показника – кошти інвесторів-нерезидентів, то бачимо мізерний їх відсоток у розмірі 0,27% у загальному обсязі капітальних інвестицій. Знову ж таки, порівнюючи обсяги залучених інвестицій у поточному році та аналогічні показники по перших двох кварталах за минулі роки, спостерігається просад у 2020, спричинений світовою коронакризою. Надалі бачимо певне відновлення показників, що дозволяє зробити висновки про часткову рекреацію джерел фінансування підприємств України.

Можна зауважити, що у поточному 2021 році обсяги капітальних вкладень іноземних інвесторів в українські підприємства залишаються досить малими. Підприємства, у більшості своїй, самі забезпечують капітальні вкладення у свою справу, використовуючи власні кошти та бюджети. Тому, потрібно привертати увагу інвесторів-нерезидентів до підприємств нашої країни, адже приплив іноземного капіталу це завжди ріст та значні перспективи щодо подальшого розвитку як окремих підприємств, так і усієї країни в цілому.

Якщо звернутися до державної служби статистики [2], то можна знайти інформацію про капітальні інвестиції саме в промислові підприємства країни. Так, більш ніж 38% загального обсягу капіталу поточного року у країні було направлено на інвестування у промисловість і якщо порівнювати, наприклад, з 2019 роком, де цей показник складав 40%, спостерігаємо просад в обсязі інвестицій.

Окрім нестабільного та непривітного інвестиційного клімату України, рушійною силою цих явищ являється також зниження

**Формування сучасних концепцій менеджменту організацій  
та адміністрування в умовах цифровізації**

інвестиційної активності підприємств та це може бути спровоковане низьким рівнем розвитку українського фондового ринку, що не дає змоги ефективно розпоряджатися інвестиційними коштами та вдало формувати фонди для задоволення відповідних потреб підприємств. Також, можемо зазначити що промислові підприємства надають перевагу використанню власних коштів для оновлення свої активів та введення певних інновацій у процеси виробництва.

Таблиця 2

**Обсяги залучених інвестицій на підприємствах України  
за джерелами фінансування (млн.грн)**

		2019		2020		2021	
Обсяг капітальних інвестицій		233995,5	100,00%	171097,8	100,00%	191133	100,00%
у тому числі:	Коштів державного бюджету	6147,6	2,60%	7391,4	4,50%	10666,9	5,58%
	Коштів місцевих бюджетів	14912,6	6,40%	11461,7	7,00%	10098	5,28%
	Власних коштів підприємств та організацій	171640,9	73,30%	113038,4	69,00%	143677,6	75,17%
	Коштів інвестиційних компаній, фондів, тощо	2075,6	0,90%	741,09	0,45%	1255,3	0,66%
	Коштів інвесторів-нерезидентів	1926,4	0,80%	845,7	0,50%	524,75	0,27%
	Коштів населення на будівництво житла	15370,4	6,60%	10793	6,60%	10900,4	5,70%
	Інших джерел фінансування	3960	1,70%	6564,8	4,00%	4880,3	2,55%
	Кредитів банків та інших позик з них	17962	7,70%	13686,3	8,40%	9129,7	4,78%
	Кредити банків-нерезидентів	–	–	6575,4	48,00%	2610,7	1,37%

Примітка: складено автором на основі [2; 3]

Можливими шляхами стимулювання активізації інвестиційної діяльності підприємств можуть стати введення бюджетних позик



та кредитів на пільгових умовах, податкових заохочень, пом'якшення митного регулювання або, наприклад, введення гарантій забезпечення зобов'язань інвесторів по сплаті їх лізингових чи кредитних платежів.

Зі свого боку промислові підприємства мають підвищувати власну інвестиційну привабливість. Зробити це можна шляхом ефективного управління ризиками, їх найбільшої мінімізації, реалізації свого експортного потенціалу, розширення ряду своєї продукції та створення перспектив подальшого розвитку, що дасть змогу максимально зацікавити власників іноземного капіталу.

Зазначимо, що проведення деяких заходів та постановка правильного курсу можуть бути корисними для покращення поточного стану інвестиційного клімату в Україні. Так, основоположною ціллю слугує покращення інвестиційного іміджу нашої країни, підлаштування його під критерії країн, які отримують значно більші потоки зарубіжного капіталу. Окрім цього, покращити ситуацію може введення різноманітних податкових пільг для нерезидентів, які зацікавлені веденням справ в умовах сучасного українського інвестиційного клімату, введення певних стимулів для таких підприємців. Підвищення інвестиційної активності підприємств країни також має слугувати однією з головних цілей їх інвестиційної політики. В свою чергу, це підвищить інвестиційну привабливість підприємств і дасть змогу максимального розкриття їх виробничого потенціалу.

### **Список використаних джерел**

1. Ліга Закон. Капітальні інвестиції в необоротні матеріальні активи. Економічна сутність та принципи обліку URL: <https://ips.ligazakon.net/document/DG170070> (дата звернення: 15.08.2021).
2. Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 15.08.2021).
3. Ukrstat.org – публікація документів Державної Служби Статистики України. URL: <https://ukrstat.org/> (дата звернення: 15.08.2021).

УДК 339.13.024

**Паршин Юрій,**  
доктор економічних наук, професор  
Дніпропетровський державний університет  
внутрішніх справ

**Паршина Маргарита,**  
кандидат економічних наук,  
Університет митної справи та фінансів  
(Дніпро, Україна)

## **СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ РОЗВИТОК КРАЇН В УМОВАХ МІЖНАРОДНИХ КОНФЛІКТІВ**

Сучасною світовою тенденцією є зростання геополітичної напруженості та конфліктності внаслідок виникнення економічних, соціальних, релігійних, територіальних та ідеологічних протиріч, які останнім часом вирішуються із застосуванням військової сили.

Вольфганг Ішингер – голова Мюнхенської безпекової конференції «Munich security report-2018», звернув увагу на перелік основних тем, які у майбутньому можуть стати джерелом великого конфлікту, зокрема, це – напруженість між Північною Кореєю і США, між Саудівською Аравією та Іраном, між НАТО і Росією, а також війна в Україні [1]. Генеральний секретар ООН Антоніу Гутерреш зазначає, що геополітична напруженість на початку 2020 року досягла найвищої точки, тому закликає країни світу зупинити ескалацію, повернутися до діалогу та не допустити війни [2].

Враховуючи таку тенденцію суттєвої актуальності набувають питання безпеки на різних рівнях політичних та соціально-економічних систем [3]. З метою забезпечення відповідного рівня національної та міжнародної безпеки, першочерговими завданнями мають бути визначення умов запобігання і врегулювання конфліктів. Поряд з цим виникають актуальні питання дослідження соціально-економічного розвитку держав світу, які пере-

бувають в умовах геополітичної напруженості та військових конфліктів.

Результати аналітичних досліджень з визначенням тенденції у сфері міжнародної безпеки, зокрема, у військово-політичних та військово-економічних аспектах публікуються у щорічниках, які готуються Стокгольмським міжнародним інститутом дослідження миру (SIPRI) [4]. Вченими та фахівцями Упсальського університету (Швеція) в рамках проекту Uppsala Conflict Data Project надано визначення термінів і критеріїв типології та класифікації конфліктів [4].

Українські фахівці також приділяють значну увагу питанням типології та класифікації воєнних конфліктів. Зокрема, А. Клименко доповнює підходи західних експертів та здійснює адаптовану до сучасних умов класифікацію конфліктів з визначенням типології воєнних конфліктів [5]. Г. Костенко пропонує методологію досліджень з ґрунтовною класифікацією воєнних конфліктів на підставі сукупності правових, культурних, соціально-політичних, стратегічних та якісних показників, що дозволяє вченому перейти від систематизації агресій до класифікації збройних конфліктів.

З метою проведення аналізу соціально-економічного розвитку країн розроблений науково-методичний підхід, в основу якого покладено комплексна оцінка соціально-економічного розвитку країн з урахуванням таких факторів їх розвитку: рівень безробіття; темп приросту населення; витрати на охорону здоров'я як частка ВВП; державні витрати на освіту; розвиток людини; валовий державний борг; баланс рахунку поточних операцій та валовий внутрішній продукт.

Для обчислення комплексного показника соціально-економічного розвитку досліджуваних країн сформована інформаційна база за 10 років за статистичними даними. Інформаційну базу сформовано для країн, в яких відбуваються озброєні конфлікти протягом останніх років. Також проведено аналіз соціально-економічного розвитку країн з використанням окремих індивідуальних і групових оціночних показників та індексів.

Станом на 2020 р. найвищий рівень безробіття спостерігається в таких країнах як Палестина і Нігерія. Аналіз динаміки цього показника в цих країнах за десять років дозволив виявити негативну тенденцію, зокрема в Палестині – рівень безробіття у 2010 р. був на рівні 26,6 %, при цьому спостерігається тенденція зростання до рівня 30,2 % у 2020 р.

Аналогічна тенденція спостерігається у Нігерії, проте, характеризується більшою динамікою зростання, зокрема рівень безробіття у 2010 р. був на рівні 4,6 % і виріс до рівня 22,6 % у 2020 р. В Україні спостерігається негативна тенденція у зростанні рівня безробіття протягом останніх п'яти років.

Соціально-економічний стан в Індії та в Афганістані за рівнем безробіття досяг найменших значень (на рівні 2,6 % і 1,5 відповідно). При цьому рівень безробіття в Індії протягом 10 років змінюється у діапазоні від 2,3 % у 2010 р. до 2,8 % у 2013–2015 рр. Позитивна тенденція спостерігається також і в Афганістані – рівень безробіття має стійку тенденцію зниження від 2,5 % у 2008 р. до 1,5 % у 2020 р.

Темп приросту населення у цілому має тенденцію до зростання нарівні 1,9 %–2,6 %, окрім України, де спостерігається стійка від'ємна тенденція скорочення населення із середнім значенням 0,4 % на рік протягом всього періоду дослідження. Зокрема, станом на 2020 р. темп приросту населення досягає від'ємного значення на рівні 0,5 %. Найменший приріст населення спостерігається в Індії та Лівані (1 % і 0,5 % відповідно).

Динаміка зміни сукупного державного боргу (% до ВВП) за період 2010–2020 рр. засвідчує негативну тенденцію у зростанні за останні роки.

За показником державних витрат на освіту станом на 2020 р. на першому місці знаходиться Ізраїль (5,9 %), на другому місці – Україна (5,5 %). Деяко менше цей показник у Палестини, Ємені та Конго (5,4 %, 5,2 % і 4,8 %). Показник державних витрат на освіту в інших країнах знаходиться на рівні 2,3 % – 4,1 %.

За рівнем витрат на охорону здоров'я станом на 2020 р., перше місце займає Афганістан (частка від ВВП становить 10,1 %). Друге

і третє місце займають Ліван та Ізраїль (7,9% і 7,4%). Серед обраних країн Україна знаходиться на 5 місці з показником 6,1%, а частка від ВВП на охорону здоров'я в інших країнах характеризується дуже низьким рівнем та змінюється у діапазоні від 2,9% до 4,9%.

Отримані математичні моделі, які дозволяють надати прогноз соціально-економічному розвитку країн на майбутні періоди часу. За результатами нормалізації показників і подальшої адитивної їх згортки були отримані кількісні значення комплексного показника соціально-економічного розвитку досліджуваних країн.

При аналізі комплексного показника соціально-економічного розвитку в Україні спостерігається динаміка суттєвого зниження рівня соціально-економічного розвитку на 26,1% з 2010 р. до 2015 р. Протягом останніх п'яти років незважаючи на те, що комплексний показник набуває зростання, за значенням залишається нижчим на 12,3% у порівнянні з 2010 р.

Проведені дослідження дозволили встановити негативні тенденції, які відбуваються у зростанні рівня безробіття, скороченні населення, збільшенні сукупного державного боргу тощо. Поряд з цим, досліджені випадки зростання окремих показників у таких країнах як Ізраїль, Палестина, Пакистан, що засвідчує «приспособування» економіки до умов військових конфліктів. Проте, озброєні конфлікти вимагають постійної фінансової підтримки, що негативно відбивається на бюджетних витратах, тому потребує негайного врегулювання та створення умов міжнародної та національної безпеки.

### **Список використаних джерел**

1. Світ на межі конфлікту: сенсаційна доповідь Мюнхенської конференції про стан міжнародної безпеки. URL: <https://www.eurointegration.com.ua/articles/2018/02/15/7077534/> (дата звернення: 15.08.2021).
2. Генсек ООН закликає світ не допустити війни. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-world/2850759-gensek-oon-zaklikae-svit-ne-dopustiti-vijni.html> (дата звернення: 15.08.2021).
3. Паршина О.А., Паршин Ю.І., Савченко Ю.В. Економічна безпека в умовах діджиталізації: сучасний стан та перспективи розвитку

інформаційного суспільства. *Науковий вісник Дніпропетровського державного університету внутрішніх справ: Зб. наук. праць*. 2019. № 2. С. 148–155.

- Щорічник СІПРІ. URL: <http://razumkov.org.ua/vydannia/sipri> (дата звернення: 10.08.2021).
- Аналіз сучасних тенденцій розвитку економік провідних країн світу і ризиків, пов'язаних з російсько-українським конфліктом. <http://bintel.com.ua/uk/article/ekonom-mira/> (дата звернення: 15.08.2021).

УДК 351.746:[007+004.056.5](477)

*Паршина Олена,*  
доктор економічних наук, професор  
Університет митної справи та фінансів

*Паршина Маргарита,*  
кандидат економічних наук,  
Університет митної справи та фінансів  
(Дніпро, Україна)

## **ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ІНФОРМАЦІЙНОЇ БЕЗПЕКИ В УМОВАХ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ ЕКОНОМІКИ**

В умовах світової глобалізації та динамічного розвитку цифрових технологій постають задачі забезпечення безпеки інформаційних ресурсів.

Динамічного розвитку за останні роки набуває інформаційно-комунікаційна галузь [1]. На цей час економіка розвинених країн світу знаходиться на прогресивному рівні розвитку, для якого характерним є домінування інформаційних технологій та комп'ютерних мереж, що дозволяє суттєво підвищити ефективність бізнес-процесів у всіх секторах економічної діяльності.

До позитивних наслідків розвитку діджиталізації економіки можна віднести наступне: підвищення рівня продуктивності праці, зниження витрат виробництва, створення нових

робочих місць, подолання бідності та соціальної нерівності, що в цілому дозволяє створити підґрунтя підвищення конкурентоспроможності компаній. Поряд з цим доцільно відзначити негативні аспекти діджиталізації, зокрема ті, що пов'язані з проблемою захисту персональних даних та зростанням ризику кіберзагроз.

Конкурентоспроможність кожного сектора економічної діяльності та країни в цілому в сучасних умовах діджиталізації економіки також залежить від рівня забезпечення інформаційної безпеки.

Вирішення проблеми забезпечення інформаційної безпеки пов'язані із розкриттям природи явища, яке полягає у порушенні основних властивостей інформації, тому має бути спрямована на розробку теоретичних та практичних методів її захисту, а саме – моделей захисту інформації.

Міжнародний стандарт [2] визначає інформаційну безпеку як: «збереження конфіденційності, цілісності та доступності інформації». Тоді як міжнародний стандарт [3] – це перелік вимог до системи менеджменту інформаційної безпеки, обов'язкових для сертифікації організації, яка запровадила систему менеджменту інформаційної безпеки, а сам стандарт є настановою щодо впровадження.

З метою забезпечення відповідного рівня інформаційної безпеки доцільним є впровадження відповідного набору системи управління, до основних елементів якої слід віднести процеси, моделі, процедури та відповідне програмне забезпечення. Створення та впровадження такої системи управління потребує внесення змін до організаційної структури та забезпечення постійного моніторингу бізнес-процесів організації. Поряд із забезпеченням інформаційної безпеки мають бути досягнутими також бізнес-цілі організації.

Для створення системи забезпечення інформаційної безпеки, потрібно виконати сукупність наступних завдань. По-перше,

необхідно визначити категорії доступу до інформації та сформувавши критерії оцінки захищеності інформації в комп'ютерних системах від несанкціонованого доступу. При формуванні системи критеріїв слід використовувати стандарт НД ТЗІ 2.5-004-99, який затверджений із змінами згідно наказу Адміністрації Держспецзв'язку від 28.12.2012 № 806.

У відповідності до стандарту пропонується сформувавши чотири групи функціональних критеріїв. Кожна група дозволяє зазначити вимоги до послуг, що забезпечують захист від загроз чотирьох основних типів, а саме: конфіденційність, цілісність, доступність та спостереженість й керованість (табл. 1).

Таблиця 1

**Формування критеріїв оцінки захищеності інформації для створення системи забезпечення інформаційної безпеки**

№ п/п	Тип загрози	Критерії оцінки захищеності інформації
1	загроза конфіденційності	від несанкціонованого ознайомлення з інформацією
2	загроза цілісності	від несанкціонованої модифікації інформації
3	загроза доступності	від порушення можливості використання комп'ютерних систем або оброблюваної інформації
4	загроза спостереженості і керованості	щодо ідентифікації й забезпечення контролю за діями користувачів та забезпечення керованості комп'ютерної системи

Пропонується запровадити постійний моніторинг з метою прогнозування та своєчасного виявлення загроз інформаційній безпеці, причин і умов, що сприяють нанесенню фінансових, матеріальних і моральних збитків. Здійснення постійного моніторингу дозволить створити умови раціонального функціонування досліджуваного об'єкту з найменшою ймовірністю реалізації загроз інформаційній безпеці та нанесення різних видів вартісних втрат. Система забезпечення інформаційної безпеки має передбачати організаційний механізм оперативного реагування на загрози



інформаційної безпеки і прояви негативних тенденцій у функціонуванні компанії, ефективно запобігання виникненню подій та інцидентів інформаційної безпеки на основі комплексу правових, організаційних і технічних заходів, а також засобів забезпечення інформаційної безпеки. Доцільним має бути створення умов для максимального відшкодування і локалізації шкоди, завданої неправомірними діями фізичних і юридичних осіб. На підґрунті результатів прогнозування доцільно сформулювати рішення та заходи, спрямовані на послаблення негативного впливу наслідків порушення інформаційної безпеки на досягнення стратегічних цілей компанії.

Вирішення цілого комплексу цих завдань має бути забезпечено завдяки розробці моделей прогнозування та здійснення моделювання систем забезпечення інформаційної безпеки. Розробка моделей передбачає використання сукупності наукових підходів, зокрема, можна відзначити динамічний, експертно-рейтинговий та економіко-математичний підходи. Використання динамічного підходу дозволить здійснити оцінку динаміки розвитку досліджуваного об'єкту за темпами зростання його основних фінансово-економічних показників. Доцільним є використання експертно-рейтингового підходу у разі визначення рейтингових, бальних та експертних оцінок при ранжируванні за рівнем загроз. Важливого значення набуває використання економіко-математичного підходів завдяки здійсненню кількісного оцінювання на основі багатовимірного статистичного аналізу та визначення наслідків загроз шляхом кількісного виміру шкоди.

### **Список використаних джерел**

1. Паршина О.А., Паршин Ю.І., Савченко Ю.В. Економічна безпека в умовах діджиталізації: сучасний стан та перспективи розвитку інформаційного суспільства. *Науковий вісник Дніпропетровського державного університету внутрішніх справ: Зб. наук. праць*. 2019. № 2. С. 148–155.
2. International Organization for Standardization. ISO/IEC 27000:2018. Information technology. Security techniques. Information security management systems. Overview and vocabulary. URL: <https://www.iso.org/standard/73906.html>. (дата звернення 19.08.2021)

3. International Organization for Standardization. ISO/IEC 27001:2013. Information technology. Security techniques. Information security management systems. Requirements. URL: <https://www.iso.org/standard/54534.html>. (дата звернення 19.08.2021)

УДК 336.71:005.334

*Пасиницкий Дмитрий,*  
ассистент кафедры банковского дела

*Бубен Виктория,*  
ассистент кафедры банковского дела

*Телюк Виктория,*  
ассистент кафедры банковского дела  
[pdvbgeu@gmail.com](mailto:pdvbgeu@gmail.com)

Белорусский государственный экономический университет  
(Минск, Республика Беларусь)

## **ИННОВАЦИОННЫЕ ПУТИ РИСК-МЕНЕДЖМЕНТА В БАНКОВСКОЙ СИСТЕМЕ**

Актуальность. Последние годы стали периодом интенсивных изменений в банковской системе во всем мире, что нашло отражение в появлении новых услуг, стремительном развитии информационных технологий, глобализации банковской деятельности, развитии конкурентной среды, что, в свою очередь, повышает вероятность наступления банковских рисков, а банковская система любой страны является крайне важной подсистемой экономики каждого государства.

Внешняя торговля во время мировой пандемии испытала такие изменения, как в объемах, так и в товарном ассортименте. Однако изменения носят не устойчивый характер, поскольку текущие обстоятельства не могут значительно изменить глобальные цепочки создания стоимости, которые формирова-

лись на протязенні довгого часу. Застосування соціального дистанціювання, карантину та інших заходів у відповідь на пандемію привело до переходу на нове технологічне розв'язання, характеризується в тому числі індивідуалізацією виробництва та споживання. З великою ймовірністю можна передбачити, що пандемія прискорить четверту індустріальну революцію, оскільки призведе до цифровізації економіки. Неясно, як довго буде продовжуватися теперішнє становище справ, але вже зараз має сенс передбачити зміну існуючих ланцюгів створення цінності в бізнесі, в тому числі і в комерційних банках Республіки Білорусь та України.

Аналіз останніх даних. В січні-травні 2021 року товарообіг між Україною та Республікою Білорусь склав 2,3 млрд. доларів США та зріс на 36,7% до січня-травня 2020 року. За аналогічний період Україна за об'ємом товарообігу та експорту посіла друге місце серед усіх торгових партнерів Республіки Білорусь, за імпортом – четверте місце. Білорусь виступає шостим торговим партнером України після Китаю, Польщі, Німеччини, Росії та Туреччини. Експорт білоруських товарів в Україну склав 1,7 млрд. доларів (зрост на 60,9%). Основу білоруського експорту в 2021 році склали: нафтопродукти, добрива мінеральні сумішні, кокс та бітум нафтяні, вугілля каменне, газ нафтяний та вуглеводороди газоподібні інші, трактори та сільськогосподарські тягачі, автомобілі вантажні, добрива азотні, електроенергія, плити ДВП [1, с. 1].

В Україні функціонує розвита товаропровідна мережа білоруських експортерів, яка складається з більш ніж ста компаній. Розгалуженою мережею дилерських структур в регіонах розташовані градоутворюючі підприємства економіки Білорусі, як БелАЗ, МТЗ та МАЗ. Завдяки співпраці з українськими комерційними банками та лізинговими компаніями сільськогосподарські, комунальні та промислові підприємства України мають можливість придбати білоруську техніку та іншу продукцію на пільгових умовах.

Импорт украинских товаров – 0,6 млрд. долларов (снижение на 6,3%). Из Украины импортировались сельскохозяйственная и продовольственная продукция (соевые бобы, соевый шрот, растительный жмых, кукуруза), части подвижного состава, прокат плоский из нелегированной стали горячекатаный, проволока медная, машины сельскохозяйственные, уголки, профили из нелегированной стали. В Беларуси действует 314 предприятий с украинским капиталом, в том числе 115 совместных и 199 иностранных организаций. [1, с. 2].

Цель. Поиск альтернативной концепции менеджмента банка и администрирования в условиях цифровизации.

Основной текст. В современном мире банки сталкиваются с принципиально новыми продуктами и схемами обслуживания потребностей клиентов. Отсутствие теоретических и практических навыков проведения специфических банковских операций приводит к повышению банковских рисков. Учитывая вышеизложенное целесообразно констатировать, что потребность в инновационном управлении банковскими рисками является актуальной проблемой для национальных банковских систем.

Базельский комитет по банковскому надзору рекомендует банкам концентрировать усилия на минимизации банковских рисков в части управления: кредитным риском, процентным риском и операционным риском. Иными словами, банкам рекомендуется непрерывно анализировать и контролировать: клиентскую платежеспособность и ликвидность; свое ценообразование и компетенции в обслуживании клиентов [2, с. 18].

На текущем этапе развития банковский риск-менеджмент реализуется на основе парадигмы, модель которой уделяет повышенное внимание защите банка от банкротства через стандарт «Базель III» и наиболее часто применяемые в банковской деятельности методики: VaR (Value at Risk) – стоимостная мера риска; RAROC (Risk-Adjusted Return On Capital) – доход на капитал с поправкой на риск. Наша рабочая группа предлагает текущую парадигму дополнить концепцией, основной мыслью которой

является эффективность создания прибавочной стоимости, в качестве источника долгосрочной надежности, как банковской системы, так и конкурентного преимущества отдельного банка на рынке. В основе риска находится неопределенность уровня вероятности реализации события. Поэтому получение более достоверной и полной информации о реализации события позволит принять банковскому менеджменту эффективное решение. При предложенном аспекте проблема, требующая решения, заключается не в том, как ограничить уровень убытков и сколько стоимости будет защищено после устранения риска, а в том, как эффективно создавать добавочную стоимость, используя риск.

Усиление конкуренции между банками в настоящее время влечет за собой необходимость изучения и применения на практике позитивного опыта управления банковскими рисками. Для повышения конкурентоспособности денежно-кредитной системы достижимо посредством применения следующих инструментов:

- 1) формирование положительной репутации банка, потенциала и роста рынка кредитования и привлечения ресурсов;
- 2) реализации различных стратегий путем развития прямого обслуживания клиентов, усовершенствование технологичности, повышения эффективности операционной модели, построение сильной команды;
- 3) лимитов и внутренних коллегиальных специализированных комитетов для использования профессиональных навыков в целях извлечения пользы из ситуации неопределенности и наличия рыночных рисков;
- 4) стимулы для инвестиций в человеческий капитал, модернизации экономических отношений, материальных и моральных мотивов повышения эффективности банковской деятельности;
- 5) уменьшение энергетического потребления способствуют повышению эффективности производственно-хозяйственной деятельности банков и конкурентоспособности их выпускаемой продукции за счет более эффективного использования энергетических ресурсов;

6) социальной ответственности, осуществление системы мотивации сотрудников, а также оптимизация структуры персонала, достижению высокого уровня качества жизни;

7) использование средств вычислительной техники необходимо для улучшения качества обслуживания клиентов и компенсации необходимых при этом материальных затрат;

8) внедрение новых банковских технологий представляет собой оперативный отклик на рыночные изменения, расширяет банковский ассортимент и усиливает бренд банка.

Перечисленные целевые инструменты управления банковскими рисками должны преобразовывать и воздействовать на:

- рациональное распределение и эффективное использование капитала банка и привлеченных ресурсов клиентов по бизнес-линиям;

- стимулирование привлечения долгосрочных ресурсов в пассивы банка;

- последовательное формирование бренда, в среде юридических и физических лиц, пользующего высокой репутацией банка;

- использование знаний об уровне и продолжительности риска для извлечения материальных выгод за свой счет, а также с привлечением бизнеса и ресурсов клиентов;

- формирование и использование резервного фонда, целевых фондов за счет чистой прибыли, фондов на покрытие возможных убытков по активам, подверженным кредитным рискам адекватно внутренней независимой классификации уровня внутренних банковских рисков;

- периодический пересмотр и актуализация системы управления банковскими рисками, с целью повышения эффективности для ее поддержания в состоянии, адекватном меняющимся условиям, а также обеспечения соответствия законодательству;

- мотивацию персонала и стимулирование индивидуального вклада каждого работника для достижения общих целей;

- неукоснительное соблюдение требований и указаний надзорных органов через систему нормативно-правовых актов.

Перспективними к применению в банковской деятельности являются технологии: искусственный интеллект (от англ. «Artificial Intelligence» далее по тексту – «AI»), машинное обучение (от англ. «Machine Learning» далее по тексту – «ML»), интеллектуального анализа данных (от англ. «Data Mining», далее по тексту – «DM»).

«Считается, что внедрение технологий искусственного интеллекта обеспечит к 2025 году удвоение темпов роста ВВП ведущих государств мира и увеличение мирового ВВП на \$15 трлн.» [3, с. 1]. В некоторой степени накрученный оптимизм в прогнозе эффекта от внедрения AI базируется на наличии текущего спроса на услуги эффективной целевой автоматизированной обработки больших объемов информации. В ряде стран развивают AI прежде всего на технологии, основанной на глубоких нейронных сетях, сверточных нейронных сетях. AI предоставляет возможность извлекать целевые данные из большого массива, характеризующего спрос и предложение на рынке, что повышает конкурентные преимущества при создании стоимости и управлении рисками. Поэтому банки заинтересованы во внедрении AI в: программное обеспечение; инструменты прогнозирования, распознавание речи клиента в call-центрах (диалоговые системы) и т.п. Эта заинтересованность обусловлена стремлением повысить точность прогнозов и снизить операционные издержки, в том числе посредством уменьшения затрат на оплату рабочего времени персонала.

Выводы и рекомендации:

- риск это не только неопределенность уровня вероятности реализации события, но и дополнительная возможность создания прибавочной стоимости при разумном использовании факторов;
- цифровизация коммуникаций и информации является неотъемлемой частью современных концептуальных подходов к управлению банковскими рисками;
- доминирующие бизнес-задачи цифровой трансформации банка: снизить операционные расходы; соответствовать требованиям информационной безопасности; защитить системы от атак;

разгрузить контакт-центр; автоматизировать бюджетирование и планирование;

– эффективность при управлении банковскими рисками следует повышать посредством оперативного внедрения инновационных решений и цифровых технологий;

#### **Список использованных источников**

1. Торгово-экономические отношения. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://ukraine.mfa.gov.by/ru/bilateral\\_relations/trade\\_economic/](https://ukraine.mfa.gov.by/ru/bilateral_relations/trade_economic/). Дата доступа: 12.09.2021
2. Инструкция о совершенствовании управления процентным риском банковского портфеля: утв. Постановлением Правлением Национального банка Респ. Беларусь 28.12.17. №23-13/100 // Эталон – Беларусь [Электронный ресурс]/ Нац. реестр правовых актов Респ. Беларусь. – Минск, 2021.
3. Кузнецова О. Вытеснит ли Homo Digital Homo Sapiens?/ О. Кузнецова // Office life [Электронный ресурс]. – 23.07.2019. – Режим доступа: <https://officelife.media/article/people/11654-the-creator-of-the-belarusian-center-ai-there-are-fears-that-the-homo-digital-will-supplant-homo-sap/>. Дата доступа: 12.09.2021.

УДК 658.15:657.471

**Петенко Ігор,**

магістр

кафедра інформаційної економіки,  
підприємництва і фінансів

Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю.М. Потєбні  
Запорізького національного університету  
(Запоріжжя, Україна)

## **УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ ПІДПРИЄМСТВА ЯК НЕВІД'ЄМНА СКЛАДОВА ЙОГО ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ**

Процес управління витратами є засобом досягнення підприємством високого економічного результату його діяльності і він



не зводиться лише до зниження витрат, а поширюється на всі елементи або складові процесу управління. Управління витратами виступає окремою ланкою менеджменту і економіки, що поєднує в собі елементи операційного та фінансового менеджменту з метою оптимізації витрат та забезпечення максимізації добробуту власників підприємства, а також забезпечення стабільних доходів працівників, що є важливою складовою соціальної стабільності суспільства.

Управління витратами це динамічний процес, який включає управлінські дії, що направлені на досягнення максимізації прибутковості підприємства. Звертаємо увагу на те, що стратегічною метою управління витратами є не отримання фіксованої суми прибутку у певному періоді часу, а динамічне зростання прибутковості. Також сутність управління витратами полягає, по-перше, не у точному визначенні величини собівартості продукції, а у виявленні того, яким чином вона сформувалась, і, по-друге, процес управління витратами повинен бути направлений на формування собівартості у попередньому та поточному режимах та оперативному втручанні у діяльність підприємства у разі виявлення відхилень від запланованого стану.

Характеристикою стану виробництва в сучасних умовах є його ефективність, ступінь використання досягнень науково-технічного прогресу, позиціонуванням робітника у виробничих процесах. Обмеження ресурсів і досягнення запланованої ефективності потребують постійного зіставлення витрат і отриманих результатів, тому і дієвість процесу управління витратами характеризується відносними показниками ефективності.

Проблема досягнення запланованої ефективності посилюється під впливом інфляційних процесів, які на сьогодні мають системний характер, а виробничі витрати необхідно постійно співставляти з даними майбутніх витрат, які залежать від впливу великої низки чинників зовнішнього середовища. Крім того, адміністрація підприємства з метою управління витратами і доходами спостерігає за ефективністю роботи кожного

підрозділу, за отриманими результатами від виробництва кожного виду продукції.

Основними законодавчими та нормативно-правовими документами в Україні, що регламентують склад витрат та визначають собівартість продукції, є Податковий кодекс України, Міжнародні стандарти бухгалтерського обліку, Методичні рекомендації з формування складу витрат та порядку їх планування у різних галузях та сферах діяльності національної економіки.

Витрати є складною економічною категорією, що витікає з їх місця, ролі та етапу виникнення у діяльності підприємства. До того часу, коли необхідні ресурси перебувають на ринку капіталу, вони є потенційними для підприємства. Якщо підприємство купує їх для забезпечення досягнення поставленої мети розвитку, вони стають реальними ресурсами або факторами виробництва для цього підприємства. Тобто, потенційні ресурси перетворюються на реальні ресурси (активи) підприємства тільки з моменту їх придбання, а факторами виробництва стають з моменту їх цільового використання [1, с. 7].

До базових принципів управління витратами відносять:

- системний підхід до управління витратами;
- впровадження сучасних ефективних методів оптимізації витрат;
- упередження виникнення наднормативних витрат і втрат;
- удосконалення інформаційного забезпечення управління витратами;
- встановлення взаємозв'язку між величиною витрат і конкретними працівниками підприємства за допомогою створення центрів відповідальності;
- підвищення вмотивованості виробничих підрозділів підприємства та центрів відповідальності за зниження витрат;
- обов'язкове забезпечення взаємозв'язку та взаємообумовленості процесів зниження витрат і досягнення високої якості продукції;
- здійснення прогнозних розрахунків собівартості;

- складання обґрунтованих нормативних калькуляцій та контроль за їх дотриманням;
- виявлення обґрунтованих (необґрунтованих) відхилень витрат до або під час здійснення виробничого процесу з метою упередження виробничих витрат та більш ефективного використання всіх видів ресурсів;
- управління витратами на всіх стадіях виробничого, комерційного, проектного циклів виробництва.

Можна стверджувати, що дотепер формування цілісної теоретичної та методологічної системи з побудови механізму управління витратами на підприємствах різних галузей національної економіки, який би у повній мірі враховував вимоги міжнародних стандартів ISO, діючого законодавства (податкового, в тому числі) та забезпечував економічну ефективність підприємства, не завершене та потребує постійного удосконалення.

На нашу думку найважливішим етапом в управлінні витратами є процес їх планування. Планування – одна із найважливіших функцій управління процесом визначення цілей підприємства і способів їх досягнення. Планування об'єднує усі структурні підрозділи підприємства спільною метою, надає всім процесам однонаправленості та скоординованості, що дозволяє більш повно й ефективно використовувати наявні ресурси. Головне завдання планування – зведення до мінімуму ризику підприємництва. Завданням планування витрат є визначення економічних результатів діяльності підприємства, очікуваних у майбутньому. Планування витрат здійснюється для визначення загальної вартості ресурсів, які споживаються в процесі виробництва і розрахунку очікуваного прибутку.

В практиці планування виділяють стратегічне і тактичне планування витрат, яке, в свою чергу, поділяється на поточне та оперативне. Стратегічне планування витрат відображається у плануванні інвестиційних, інноваційних витрат. Його можна розглядати як пошук і визначення перспектив діяльності підприємства, а тактичне планування вважають процесом створення

передумов для реалізації цих перспективних завдань. Під час тактичного планування витрат визначаються загальні витрати, витрати в розрізі елементів витрат і статей калькуляції або витрати на одиницю продукції. Рішення, які приймаються під час тактичного планування, менш суб'єктивні, ніж при розробці стратегічних планів, тому що базуються на об'єктивній інформації; вони більш конкретизовані і завжди прив'язані до показників роботи структурних підрозділів підприємства. Таким чином, ефективність тактичного планування залежить від чинників, що впливають на організаційну структуру підприємства.

Поточне планування витрат відображається у плануванні поточних витрат на виробництво і реалізацію продукції. Оперативне планування спрямоване на планування витрат підприємства на певний період часу (розраховуються на добу, декаду, місяць). Здійснюючи процес планування та визначаючи альтернативні напрями діяльності підприємства, необхідно враховувати не тільки його внутрішні можливості, а й ситуацію, що склалась у зовнішньому середовищі.

Тобто, можна констатувати, що до процесу планування застосовується поняття система і необхідно розглядати процес планування з точки зору системного підходу, а плани як системи та підсистеми різних рівнів. У даному випадку слушним є визначення категорії «система» Н. Метеленко, яка стверджує, що це сукупність взаємопов'язаних у часі та просторі підсистем і їх складових, які інтегровані в певну цілісність, мають конкретну структуру і взаємодіють між собою й зовнішнім середовищем для досягнення мети [2, с. 11].

Таке визначення доцільно використовувати при розгляді системи планів підприємства.

Таким чином, процес управління витратами підприємства, який розглядається як невід'ємна складова його економічного розвитку, включає систему планів, що об'єднані у просторі та часі, взаємодіють між собою та зовнішнім середовищем задля досягнення мети підприємства.

**Список використаних джерел**

1. Управління витратами : навч. посіб. / М. В. Чорна, П. В. Смірнова, Р. М. Бугріменко. 2017. 166 с.
2. Внутрішній господарський механізм ефективного функціонування промислових підприємств: теорія, практика, перспективи: монографія Н.Г. Метеленко. Запоріжжя: КПУ, 2010. 480 с.

УДК 658.15:005.934

**Попова Алла,**  
кандидат економічних наук,  
доцент кафедри інформаційної економіки,  
підприємництва та фінансів  
Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю.М. Потебні  
Запорізького національного університету  
(Запоріжжя, Україна)

**ЕФЕКТИВНІСТЬ ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ  
ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА В КОНТЕКСТІ  
ФІНАНСОВОЇ БЕЗПЕКИ**

Сучасний стан як світової, так і економіки України, вимагає від вітчизняних підприємств своєчасного застосування існуючих внутрішніх можливостей та врахування зовнішніх чинників впливу з тим, щоб здійснювати ефективну діяльність. Взагалі, ефективність є найважливішою економічною категорією, яка, в широкому розумінні, демонструє спроможність держави забезпечувати соціальний захист та економічний розвиток для всіх верств населення.

Дослідження стану та динаміки процесів, що відбуваються в економіці України спонукає науковців здійснювати постійний пошук відповіді на питання – чому в єдиному за «правилами гри» правовому полі, при однаково складній економічній ситуації та однаково законодавстві і, відповідно, виробничому,

податковому і соціальному навантаженні, різні підприємства, навіть однієї й тієї ж галузі господарювання, демонструють не тільки різну ефективність, але й фінансові, економічні показники діяльності, які можуть як дещо відрізнятися, так і бути діаметрально протилежними? Відповідь на це та багато інших запитань щодо ефективності економічного механізму промислових підприємств ми спробуємо обґрунтувати через призму розуміння ознак фінансової безпеки підприємства та держави в цілому.

Під економічним механізмом великого промислового підприємства ми розуміємо динамічне утворення, яке потребує постійного удосконалення, розвитку у напрямку забезпечення стійкого економічного розвитку всього підприємства. Ми стверджуємо, що системними ознаками економічного механізму великого підприємства є такі: по-перше, він забезпечує зовнішні зв'язки останнього і створює відповідні умови отримання доходу. При цьому, його принципи цілком визначаються особливостями господарського механізму суспільства (домінуючою формою власності на засоби виробництва, існуючими системами ціноутворення, оподаткування, планування тощо); по-друге, цей механізм спрямований на розвиток виробничих відносин усередині підприємства і в даному випадку його принципи обумовлені особливостями виробничих відносин на підприємстві.

Науковими працями (про значну частину яких йшлося вище у дослідженні) та практичними надбаннями підтверджено, що ефективність функціонування та результативність будь-якого промислового підприємства залежить від багатьох факторів, серед яких провідне місце займає якість побудови, налаштування і спрацювання його власного економічного механізму взагалі та всіх його складових, зокрема.

Окремої уваги потребує визначення принципів, які повинні бути покладені в основу при формулюванні та прийнятті управлінських рішень щодо управління економічним механізмом підприємства. Загальноприйнятими принципами в діяльності з прийняття управлінських рішень є: ефективність управління,

науковість, добір кадрів, розподіл функціональних обов'язків, делегування повноважень та відповідальності, принцип єдиначальності і колегіальності управління, принципу індивідуальної відповідальності, принцип конкретності й оперативності, принцип урахування інтересів держави.

Поряд з цим, на наше глибоке переконання, сучасні вітчизняні економічні умови з метою забезпечення ефективності функціонування економічного механізму промислового підприємства вимагають необхідності виокремлення у складі економічного механізму таких складових, як економічна діагностика, консолідація капіталу і обов'язково – податкова складова. Саме ці складові є індикаторами фінансової безпеки економічного механізму промислового підприємства.

По-перше, з приводу такої складової, як консолідація капіталу окремо слід зауважити, що в нинішніх умовах господарювання нестача грошових ресурсів є постійною проблемою підприємств, тому в сучасний період світової глобалізації економіки процеси консолідації капіталу набули і продовжують набувати стрімкого розвитку. Т. Нікітіна вважає, що термін «механізм консолідації капіталу» передбачає об'єднання в собі сутності злиття (централізації), інтеграції та концентрації капіталу підприємств. Розвиток та виникнення нових форм консолідації капіталу відбувається з метою досягнення максимального ефекту діяльності підприємств та отримання конкурентних переваг на ринку [1, с. 46]. Ми наполягаємо на тому, що економічний механізм консолідації капіталу підприємств однією із необхідних складових «економічного механізму великого промислового підприємства». Відтак актуальними, на нашу думку, є дослідження визначення сутності значення економічного механізму консолідації капіталу підприємств, обґрунтування мотивів формування, мети застосування, методів визначення його доцільності й ефективності.

По-друге, що стосується податкової складової «економічного механізму великого промислового підприємства», то її значення та вплив на загальний фінансово-економічний стан суб'єкта

господарювання не можна недооцінювати. Актуальність цієї тези доцільно підтвердити науковою позицією М. Арсентьева, згідно з якою «навіть блискучий, на якийсь момент часу стан виробничої системи може бути зруйнований за короткий проміжок часу, наприклад через кредитно-фінансову підсистему, якщо остання буде виконувати не забезпечуючу роль, а функціонуватиме самотійно з метою лише накопичення капіталів... Її може зруйнувати непродумана податкова або митна політика [2, с. 108].

По-третє, така складова, як економічна діагностика є інформаційною системою забезпечення керованості економічного механізму великого промислового підприємства як системи.

Зрозуміло, що запропонований підхід щодо включення до елементів економічного механізму промислового підприємства таких складових, як економічна діагностика, консолідація капіталу і обов'язково – податкова складова буде продовжувати трансформуватись, зокрема, до остаточного унормування вітчизняного податкового законодавства шляхом поступового розчинення податкової складової у визначених підсистемах економічного механізму підприємства, але на теперішній час функціонування податкової складової, як окремого елемента системи економічного механізму будь-якого суб'єкта господарювання, є необхідною умовою, яка гарантує дотримання принципів фінансової безпеки на рівні підприємства і держави.

В контексті дослідження сучасних аспектів управління економічним механізмом промислового підприємства в контексті фінансової безпеки потребують особливої уваги та опрацювання питання щодо забезпечення взаємозв'язку внутрішнього управління підприємством та державного управління з наголосом, з огляду на стрімкість змін вітчизняного законодавства, на його визначальності. Для забезпечення виробничої, фінансової і економічної стійкості промислового підприємства необхідно змодельовувати та реалізувати на практиці таку матрицю отримання інформації відносно законодавчого регулювання діяльності та існування взагалі, як суб'єкта, яка б дозволила якнайшвидше її



отримати, переробити, оцінивши при цьому її вплив і нівелювавши негативні, за наявності, наслідки та прийняти вірне управлінське рішення. І тільки така бізнес-модель побудови господарської діяльності дозволить отримати очікуваний результат. Особливо це стосується внесення змін до основних законодавчих та нормативних документів, що регулюють основні напрямки функціонування суб'єктів господарювання.

### **Список використаних джерел**

1. Нікітіна Т.А. Теоретичні підходи до визначення поняття економічного механізму консолідації капіталу підприємства. Т.А. Нікітіна. Вісник, 2012. Київ : *Видавництво КІБТ*. № 2 (18). С. 44 – 47.
2. Арсентьев М. Финансовая безопасность России. М. Арсентьев. Обзор-ватель. 2006. № 8. URL: [http://www.rau.su/observer/N08\\_00/08\\_21.HTM](http://www.rau.su/observer/N08_00/08_21.HTM)

**УДК 658.15:657.471**

**Сіліна Ірина,**

кандидат економічних наук, доцент

[ivsilina@ukr.net](mailto:ivsilina@ukr.net)

ORCID ID 0000-0002-1205-0019

Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю.М. Потебні

Запорізького національного університету

(Запоріжжя, Україна)

## **СУЧАСНІ МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ**

Успішний розвиток вітчизняних підприємств в умовах підвищеної конкуренції та обмеженості ресурсів вимагає максимально ефективного управління витратами. Завдання, що виникають при цьому, вимагають принципово нових рішень про доцільність обсягу тих чи інших видів витрат. Основна увага в процесі управління витратами має бути зосереджена на забезпеченні

їх оптимального розміру. Рішення даних завдань дозволить створити підприємству певний запас міцності, збільшити його продуктивність, і, відповідно, розширити його можливості до захисту ринкових позицій, дозволить створити більший бюджет просування і збільшити прибуток за інших рівних умов, а також забезпечить необхідний рівень рентабельності.

Специфіка управління витратами на промислових підприємствах вже досить довго є областю дослідження вчених, проте до цих пір залишається актуальною. Про інтерес, який проявляють до управління витратами промислових підприємств, свідчить наявність цілої низки публікацій, присвячених цій темі, як вітчизняних, так і зарубіжних вчених. Поряд із значним інтересом керівництва підприємств до впровадження методів управління витратами, є ряд проблем теоретико-методологічного і практичного характеру, наявність яких можна пояснити наступними обставинами:

- відсутністю належної уваги до аналізу зовнішнього середовища підприємства при структуруванні процесів управління витратами;

- труднощами при виборі методів управління витратами і реалізації цих методів. Більшість існуючих методів і підходів управління витратами охоплюють лише окремі функції управління: планування, облік і аналіз, контроль або пошук шляхів оптимізації витрат. До вибору методів управління виробничими витратами слід підходити з позиції ситуаційних теорій і виходячи з конкретних управлінських завдань, забезпечуючи при цьому системний характер управління. Вибір того чи іншого підходу, так чи інакше, пов'язаний із зіставленням вигод від його використання і витрат на його здійснення;

- проблемами планування і нормування витрат;

- недостатньою розробленістю критеріїв оцінки ефективності управління витратами.

Все це визначає перспективні напрямки розвитку теорії та практики управління витратами і доводить необхідність розробки

комплексного методологічного підходу до розробки системи управління витратами на промисловому підприємстві.

Система управління витратами повинна задовольняти потреби управлінців на кожному етапі життєвого циклу продукту, на кожному етапі виробництва, в області планування, обліку, аналізу та прийняття рішень.

Відомі три основні системи управління витратами:

маржинальні системи (direct costing), де витрати діляться на змінні і постійні. Розрахунок собівартості ведеться тільки в області змінних витрат. Постійні витрати як витрати періоду списуються на результат;

функціонально-вартісні системи (abc- costing), де витрати діляться на прямі і непрямі. Ведеться розрахунок повної собівартості. Витрати розподіляються на продукти через процеси;

системи управління за цільовою собівартістю (target- costing). Витрати і переваги споживачів прив'язуються до набору технічних, споживчих і експлуатаційних характеристик продукту.

Стосовно стадій виробництва різні системи управління витратами мають різну ефективність.

Вітчизняні та зарубіжні вчені-економісти розглядають можливість комбінування ефективних методів та інструментів управління витратами [1, 2, 3, 4, 5].

На стадії укладення договору і стадії підготовки виробництва найбільш оптимальною, з нашої точки зору, буде система управління витратами за цільовою собівартістю (target costing). Цей метод управління витратами дозволить контролювати процес опрацювання договору з максимальним акцентом на ринкові умови діяльності [4], а також, дозволить дати чітке розуміння того, наскільки продукт буде прибутковим при виході на ринок і які кроки і в яких напрямках необхідно зробити для досягнення цільової собівартості.

На стадії виробництва доцільно застосовувати маржинальну систему управління витратами, так як дана система спрямована на прийняття оперативних рішень в області виробництва і дозволяє:

використовувати релевантні витрати; застосовувати СVP-аналіз (аналіз беззбитковості); організовувати багатоступінчастий розрахунок сум покриття; здійснювати ефективне операційне планування і аналіз відхилень за рахунок ведення нормативних баз за змінними витратами, і т. д. Система kaizen – costing центрів відповідальності за рахунок мобілізації внутрішніх резервів без залучення великих інвестицій ззовні. Програмною мішенню kaizen – costing є рішення kaizen-задачі на виробничій стадії, а саме, мінімізація різниці між цільовою (після завершення проектування) і фактичною собівартістю продукції в цілому і по окремих стадіях виробництва і статтям витрат.

З урахуванням зазначених вище пропозицій щодо застосування тієї чи іншої системи управління витратами на певній стадії виробництва сформована комплексна система управління витратами промислових підприємств. Саме за допомогою комбінації методів та інструментів існуючих систем, можна отримати комплексну систему, яка буде надавати повну інформацію для прийняття рішень в області управління витратами промислового підприємства.

#### ***Список використаних джерел***

1. Хорват П. Концепция контроллинга: Управленческий учет. Система отчетности. Бюджетирование / Horvath&Partners; Пер. с нем. 3-е изд. М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. 269 с.
2. Cokins Gary. Top 7 trends in management accounting // Strategic Finance, 2013, December, pp. 21–29.
3. Wegmann G. The activity-based costing method: Developments and applications // The IUP Journal of Accounting Research and Audit Practices, vol. VIII, no. 1, pp. 7–22.
4. Monden Y., Lee J.Y. How a Japanese auto maker reduces costs // Management Accounting, 1993, August, pp. 22–26.
5. Фроленко Р. В. Інтегрована система стратегічного управління витратами промислових підприємств. *Інноваційна економіка. Всеукраїнський науково-виробничий журнал*. 2018 рік. № 15. С. 22–26.

УДК 658.15:657.15

**Сіліна Ірина,**

кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри інформаційної економіки,  
підприємництва і фінансів  
Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю.М. Потебні  
Запорізького національного університету

**Хміль Євген,**

магістр, кафедра інформаційної економіки,  
підприємництва і фінансів  
Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю.М. Потебні  
Запорізького національного університету  
(Запоріжжя, Україна)

## **СИСТЕМИ ФІНАНСОВИХ КОЕФІЦІЄНТІВ ТА ЇХ ВИКОРИСТАННЯ В УПРАВЛІННІ ФІНАНСОВИМ СТАНОМ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА**

Взагалі, управління стосується різних напрямків в діяльності людини та суспільства, однак одним з найбільш складних видів є управління на підприємстві (суб'єкті господарювання). Управління на підприємстві торкається наступних сфер: управління виробництвом, управління персоналом, управління соціальним розвитком, управління маркетингом, управління інноваціями, управління зовнішньоекономічною діяльністю, управління фінансовим станом. Слід зазначити, що управління фінансовим станом є одним з найскладніших видів управління на підприємстві.

Управління фінансовим станом спрямовано на задоволення інтересів власників капіталу підприємства, а тому основною метою такого управління є максимізація ринкової вартості підприємства, що свідчить про його значний фінансовий потенціал, максимальну ефективність господарювання та досягнення високого рівня добробуту власників.

Участь України у європейських та євроатлантичних інтеграційних процесах вимагає від фахівців економічного спрямування вміння кваліфіковано використовувати облікову інформацію в системі управління з метою проведення стратегічних змін у діяльності підприємства. Для успішного розвитку суб'єкту господарювання, гармонійного забезпечення інтересів його власників, персоналу, інвесторів необхідно проводити постійний моніторинг його фінансового стану.

Статистична звітність є основною інформаційною базою, відповідно до якої користувачі інформації отримують дані про обсяг виробництва і реалізації продукції, товарів, робіт, послуг; витрати на них за видами діяльності; зайнятість працівників та оплату їх праці; ефективність використання робочого часу; наявність та рух основних засобів тощо. Бухгалтерська звітність підприємства є основним джерелом інформації для фінансового аналізу, який виступає інструментарієм фінансового менеджменту. Ретельне вивчення бухгалтерських звітів розкриває причини досягнутих успіхів, а також недоліків у роботі підприємства, допомагає розробити заходи вдосконалення його діяльності. Повний всебічний аналіз звітності потрібний насамперед власникам і адміністрації підприємства для прийняття рішень про оцінку своєї діяльності.

Традиційна практика аналізу фінансового стану підприємства опрацювала певні прийоми й методи його здійснення. Можна назвати шість основних прийомів аналізу: горизонтальний (часовий) аналіз – порівняння кожної позиції звітності з попереднім періодом; вертикальний (структурний) аналіз – визначення структури фінансових показників з оцінкою впливу різних факторів на кінцевий результат; трендовий аналіз – порівняння кожної позиції звітності з рядом попередніх періодів та визначення тренду, тобто основної тенденції динаміки показників, очищеної від впливу індивідуальних особливостей окремих періодів (за допомогою тренду здійснюється екстраполяція найважливіших фінансових показників на перспективний період, тобто перспективний прогнозний аналіз фінансового

стану); аналіз відносних показників (коефіцієнтів) – розрахунок відношень між окремими позиціями звіту або позиціями різних форм звітності, визначення взаємозв'язків показників; порівняльний аналіз – внутрішньогосподарський аналіз зведених показників звітності за окремими показниками самого підприємства та його дочірніх підприємств (філій), а також міжгосподарський аналіз показників даної фірми порівняно з показниками конкурентів або із середньогалузевими та середніми показниками; факторний аналіз – визначення впливу окремих факторів (причин) на результативний показник детермінованих (розділених у часі) або стохастичних (що не мають певного порядку) прийомів дослідження. При цьому факторний аналіз може бути як прямим (власне аналіз), коли результативний показник розділяють на окремі складові, так і зворотним (синтез), коли його окремі елементи з'єднують у загальний результативний показник.

Фінансовий аналіз здійснюється за допомогою різних моделей, які дають змогу структурувати та ідентифікувати взаємозв'язки між основними показниками. Існують три основні типи моделей, які застосовуються в процесі аналізу фінансового стану підприємства: дескриптивні, предикативні та нормативні. Вітчизняна та закордонна практика застосовує до аналізу деякі агреговані фінансові показники (ліквідності, фінансової стійкості, ділової активності, рентабельності, майнового стану), створені об'єднанням фінансових коефіцієнтів у деякі групи з метою надання аналізу фінансового стану за певними напрямками.

Окремої уваги потребує аналіз ліквідності та платоспроможності підприємства. Головною метою аналізу ліквідності та платоспроможності є здатність підприємства своєчасно та у повному обсязі розраховуватись по своїм зобов'язанням. Платоспроможність означає наявність у підприємства грошових коштів та їх еквівалентів, достатніх для розрахунку з внутрішніми і зовнішніми кредиторами та державою, що потребують негайного погашення. Ліквідність – це спроможність окремих

активів, як об'єктів можливих платіжних засобів, перетворюватись у гроші, або самостійно брати участь у розрахунках. Вона визначає здатність швидко та з мінімальним рівнем фінансових втрат перетворювати свої активи у платіжні засоби. Покращення платоспроможності тісно пов'язано з політикою управління оборотними активами та поточними пасивами.

Для того щоб оцінити та проаналізувати платоспроможність та ліквідність суб'єкта господарювання необхідно провести аналіз ліквідності балансу та розрахувати і оцінити фінансові коефіцієнти ліквідності. Аналіз балансу здійснюється методом поелементного порівняння активів та пасивів. Для проведення поелементного порівняння усі види активів поділяються на чотири групи у залежності від ступеню їх ліквідності та розташовуються у порядку зменшення ліквідності; відповідно у складі зобов'язань (пасивів) також виділяються чотири групи у залежності від строку погашення зобов'язань та розташовуються у порядку зростання цих строків.

Також важливою складовою управління фінансовим станом є аналіз ділової активності підприємства. Вітчизняні автори визначають ділову активність як мотивований процес управління ефективністю господарської діяльності суб'єктів економічних відносин, спрямований на забезпечення їх розвитку, збільшення трудової зайнятості й ефективне використання всіх видів ресурсів, з метою досягнення ринкової конкурентоспроможності й формування інноваційно-інвестиційного потенціалу суб'єктів ринкових відносин і національної економіки в цілому. Таке визначення ділової активності, на нашу думку, є найбільш повним і добре відображає комплексність поняття та його складність. Під час поточного аналізу в якості критеріїв ділової активності найчастіше використовують такі показники, як обсяг реалізації продукції, товарів, наданих послуг, прибуток, величина капіталу, авансового в активи підприємства. При цьому, обов'язково враховують, так зване, «золоте правило» економіки підприємства, згідно якого прибуток повинен зростати більш високими темпами, ніж обсяг



реалізації продукції та вартість майна підприємства. Це означає, що витрати виробництва повинні знижуватись, а ресурси підприємства використовуватись ефективніше.

Якщо вищезазначені умови виконуються, то це є свідченням того, що: обсяг реалізації продукції зростає більш високими темпами, ніж вкладений капітал, тобто, ресурси підприємства використовуються більш ефективно; прибуток підприємства збільшується більш інтенсивно, ніж обсяг реалізації, що свідчить про відносне зниження витрат виробництва; економічний потенціал підприємства зростає, оскільки всі темпи зміни показників більші за 100%. Також важливими є коефіцієнти оборотності, які характеризують ефективність використання матеріальних, трудових і фінансових ресурсів.

Таким чином, існує достатньо розгалужена система фінансових коефіцієнтів, яка використовується задля управління фінансовим станом промислового підприємства, ключовими коефіцієнтами в якій є коефіцієнти платоспроможності та ділової активності.

УДК 338.51:620.9

**Шапуров Олександр,**

кандидат економічних наук,  
доцент кафедри інформаційної економіки,  
підприємництва та фінансів

Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю.М. Потебні  
Запорізького національного університету

0961779400SAA@gmail.com

(Запоріжжя, Україна)

## **ФЛЕКСИБІЛІЗАЦІЯ ПРОЦЕСІВ ЦІНОУТВОРЕННЯ НА ЕНЕРГЕТИЧНОМУ РИНКУ ЧЕРЕЗ ПРИЗМУ ІСТОРИЧНОГО ПІДХОДУ**

Перехід до ринкових відносин змусив переглянути цілу низку взаємопов'язаних усталених правил та підходів, зокрема щодо організації технологічного управління навантаженням різних груп генеруючих потужностей у різних сегментах ринку, які знаходилися раніше поза меж конкуренції, поділу перетинів магістральної мережі транспорту електричної енергії тощо. Не менш важливими виявилися проблеми економічного управління в умовах існування соціальних пільг, зобов'язань за «зеленими» тарифами, міжнародними екологічними та кліматичними угодами. Окрім проблем поточного функціонування енергетичної системи перехід до лібералізованого ринку суттєво ускладнив проблему прогнозування та стратегічного планування розвитку галузі.

Оптовий ринок електричної енергії (ОРЕ) України утворений у 1996 році на основі моделі «Електроенергетичного Пулу Англії та Уельсу», але з відповідними відмінностями, що обумовлені особливостями функціонування об'єднаної електроенергетичної системи (ОЕС) України [1].

Модель ОРЕ ґрунтувалась на принципі обов'язкового продажу всієї виробленої та імпортованої електричної енергії єдиному

покупцеві та купівлі електричної енергії для подальшого постачання або експорту тільки у цього єдиного покупця. Обов'язок продавати виробниками та купувати постачальниками електричну енергію на оптовому ринку встановлювався Законом України «Про електроенергетику» [2], а функціонування інших оптових ринків в Україні не передбачалось. Учасниками оптового ринку електричної енергії України були всі енергопостачальники, які здійснювали подальше постачання електричної енергії споживачам або її експорту, постачальники за регульованим тарифом (ПРТ) та постачальники за нерегульованим тарифом (ПНТ).

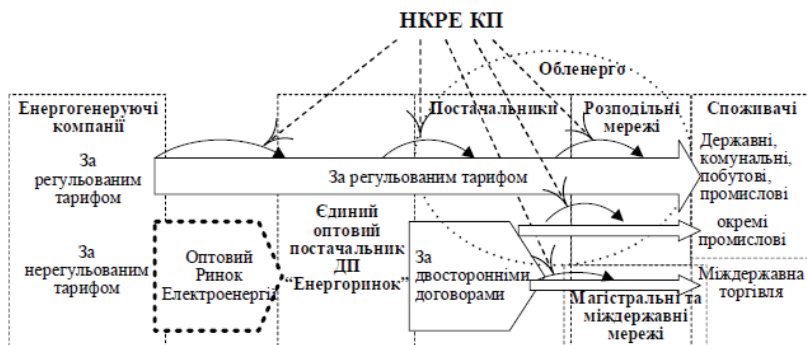
Всі учасники оптового ринку електричної енергії уклали двосторонній договір щодо купівлі-продажу електричної енергії з оптовим постачальником електричної енергії [3, с. 16]. Діяльність з оптового постачання в Україні здійснювало державне підприємство «Енергоринок», діяльність якого регулювалась ліцензією з оптового постачання виданої НКРЕКП та її регуляторними актами. ДП «Енергоринок», як оптовий постачальник, розраховував єдину оптову ціну електричної енергії для всіх постачальників та здійснював купівлю електричної енергії у виробників по цінах та тарифах, які затверджує НКРЕКП. Таким чином, оптовий постачальник є ціноприймаючим при купівлі та цінонадавачем при продажу електричної енергії [4, с. 66].

Розрахунок ціни продажу здійснювався на підставі правил оптового ринку. З метою реалізації системи єдиних тарифів у споживачів та компенсації втрат при постачанні електричної енергії за встановленими тарифами НКРЕКП за рахунок знижок та надбавок корегувалась вартість продажу електричної енергії для кожного постачальника електричної енергії.

Узагальнену структуру взаємодії між основними учасниками ринку електроенергії станом до липня 2019 року відображено на рис. 1.

Законом України [5] визначаються структура, функції та строки впровадження нової моделі ринку електроенергії України. Закон запровадив створення принципово нових для ринку електричної

енергії України складових: ринок двосторонніх договорів та організовані сегменти ринку [5].

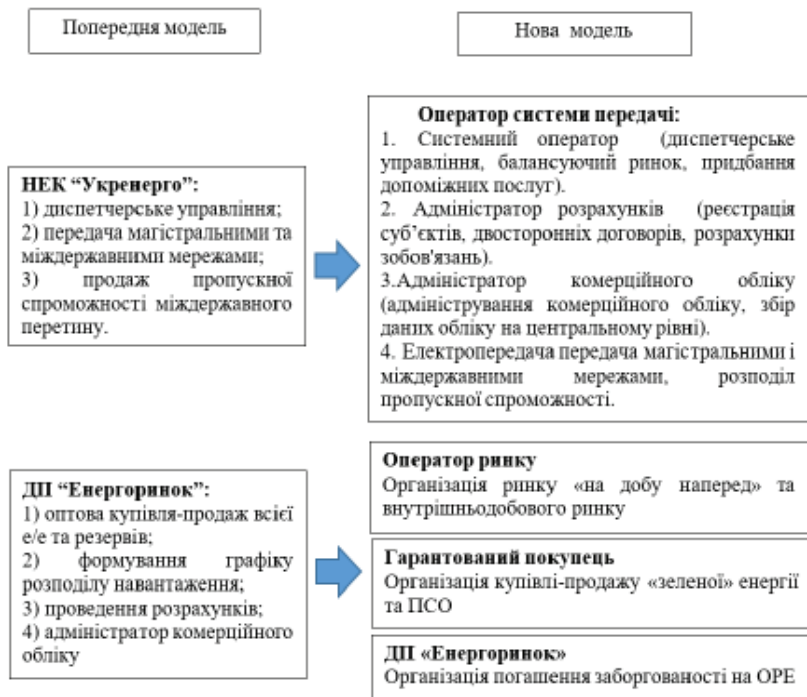


**Рис. 1. Узагальнена структура відносин між учасниками моделі ОРЕ України**

Загальні відмінності між організацією роботи електричної енергії ринку згідно із попередньою моделлю та запровадженою новою моделлю на оптовому рівні з точки зору реорганізація та створення суб'єктів нового ринку наведені на рис. 2.

До організованих сегментів ринку електроенергії віднесені: сегмент ринку «на добу наперед» (РДН), сегмент внутрішньодобового ринку (ВДР) та балансуючого ринку (БР) [6, 7]. Купівля-продаж електричної енергії в цих сегментах здійснюється в різних часових проміжках та на різні періоди їх реалізації. В сегменті РДН торги здійснюються шляхом разового аукціону на централізованому майданчику в період доби, яка передуює добі постачання. Відповідальність за організацію та проведення торгів в сегменті РДН покладено на оператора ринку (ОР). За результатами торгів ОР укладає двосторонні договори для кожної години наступної доби на купівлю електроенергії у продавців та продаж електроенергії покупцям. Закон передбачає механізм граничного ціноутворення в сегменті РДН: для кожної години доби окремо ціна купівлі/продажу електроенергії

визначається на основі балансу сукупних попиту на пропозиції на електричну енергію за цінами останніх прийнятих у цю годину доби заявок з купівлі та продажу електроенергії.



**Рис. 2. Основні зміни у моделі організації роботи оптового ринку електричної енергії**

На ОР також покладено відповідальність за організацію та проведення торгів в сегменті ВДР. В цьому сегменті купівля-продаж електричної енергії здійснюється після завершення сесій на РДН та впродовж доби фактичного постачання електроенергії. Ціна в погодинних двосторонніх договорах з купівлі/продажу електроенергії в сегменті ВДР визначається за принципом ціноутворення «за заявленою (пропонованою) ціною».

Закон означає БР як організований оператором системи передачі (ОСП) сегмент, на якому забезпечуються достатні обсяги електричної потужності та енергії, необхідні для балансування в реальному часі обсягів виробництва та імпорту електричної енергії і споживання та експорту електричної енергії. Додатково на ОСП покладено відповідальність за врегулювання системних обмежень в ОЕС України, а також врегулювання небалансів електричної енергії.

### **Список використаних джерел**

1. Про схвалення Концепції функціонування та розвитку оптового ринку електричної енергії: Постанова Кабінету Міністрів України від 16.11.2002 р. № 1789.
2. Закон України «Про електроенергетику». Відомості Верховної Ради України (ВВР), 1998, № 1, ст.1. Закон втратив чинність на підставі Закону № 2019-VIII від 13.04.2017, ВВР, 2017, № 27-28, ст. 312.
3. Куцан Ю.Г., Іванов Г.А. Эволюция рынка электрической энергии Украины. Пути трансформации и ожидаемые результаты. *Моделирование та інформаційні технології*. 2017. № 78. С. 15–21.
4. Євдокімов В. А. Система державного регулювання електроенергетичного сектору в Україні: особливості формування та функціонування. *Наукові праці : науково-методичн. журнал*. Вип. 252. Т. 263. Державне управління. Миколаїв : Вид-во ЧДУ ім. Петра Могили, 2015. – С. 64–69.
5. Про ринок електричної енергії: Закон України № 2019-VIII від 13.04.2017 р.
6. Постанова Національної комісії, що здійснює державне регулювання у сферах енергетики та комунальних послуг № 307 від 14.03.2018 «Про затвердження Правил ринку».
7. Постанова Національної комісії, що здійснює державне регулювання у сферах енергетики та комунальних послуг № 308 від 14.03.2018 «Про затвердження правил ринку «на добу наперед» та внутрішньодобового ринку» .

УДК 339.138:[621.38:620.3]

**Шапуров Олександр,**

кандидат економічних наук, доцент кафедри інформаційної економіки, підприємництва та фінансів  
Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю.М. Потебні  
Запорізького національного університету  
0961779400SAA@gmail.com  
(Запоріжжя, Україна)

**Шапунова Олена,**

кандидат економічних наук, доцент,  
директорка МФЕПК  
(Мелітополь, Україна)

## **СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ РИНКУ НАНОТЕХНОЛОГІЇ В ЕЛЕКТРОНІЦІ ТА ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ: МАРКЕТИНГОВИЙ АСПЕКТ**

Сьогодні у розпал нанотехнологічного буму, що охопив більшість сфер діяльності людини, саме обчислювальна техніка стала «випробувальним полігоном» для нанотехнології, проходячи послідовні стадії мініатюризації елементів пристроїв, що створюються. Наносистеми представляють собою у загальному вигляді розподілені середовища зі складними механізмами взаємодії на нанорівні.

Практичні результати нанотехнології дуже яскраво проявляються в галузі електроніки та інформаційних технологій, які використовуються: як сировина для виробництва різних пристроїв і компонентів (53%); як матеріали для обробки напівпровідникових пластин (34%); для створення інструментів і обладнання при виробництві електронних пристроїв і компонентів (7%); інше (6%) [1, с. 56].

Нанотехнології в електроніці – це й нові, ще більш швидкісні й надійніші методи обробки, передачі і зберігання інформації як на основі квантових ефектів (спінтроніка, фотоніка, плазмоніка,

квантові обчислення), так і на основі нових технологій (самозбирання в його різноманітних реалізаціях, молетроніка (молекулярна електроніка), активні й пасивні елементи (транзистори, катоди, міжз'єднання) наноелектроніки, пристрої для зберігання інформації, а також на основі нанопродуктів (оптоелектроніка, органічна оптоелектроніка, міжз'єднання тощо).

Еволюційна наноелектроніка дозволить і в подальшому звільнити розумову та фізичну працю від рутинної праці і обіцяє нові можливості для індустрії відпочинку. А революційна наноелектроніка, що заснована як на збиранні структур «знизу уверх», так і на нових, таких які ще не використовуються, принципах обробки інформації (квантові комп'ютери, фотоніка тощо), виведе комп'ютеризацію світу на якісну нову ступінь, яку можна порівняти зі зміною арифмометрів на обчислювальні машини [1, с. 56].

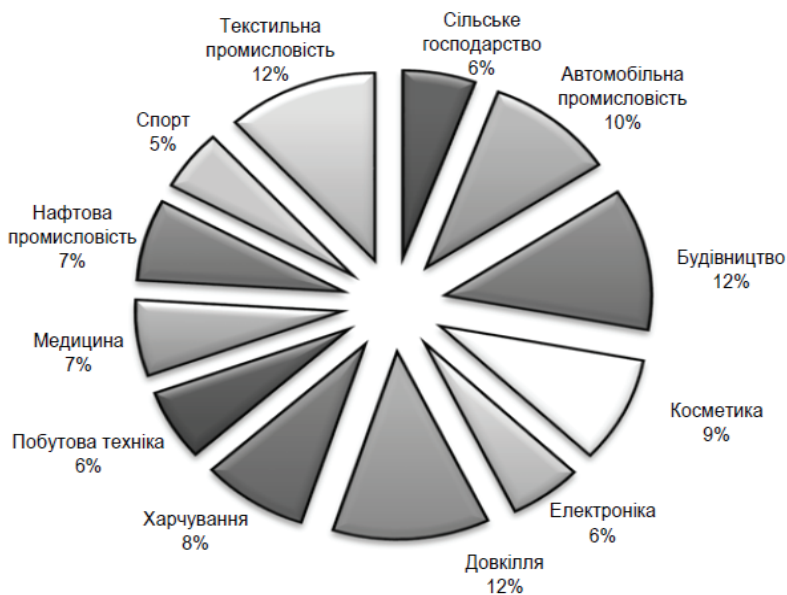
Доведено відповідно до здійсненого маркетингового дослідження ринку нанопродуктів, що основний обсяг ринку сформував продаж наноматеріалів (10,1 млрд дол.), серед секторів – «Обробна промисловість» (4,0 млрд дол.), «Енергетика» (3,9 млрд дол.), «Медицина і біотехнологія» (2,6 млрд дол.), а також «Спеціальне обладнання і приладна база» (2,6 млрд дол.) [1, с. 61].

На рисунку 1 розглянуто розподіл основних галузей, в яких випускається нанотехнологічна продукція у світі у 2019 р.

Основними перспективними напрямками для розвитку нанотехнологій на цей час є: використання наноматеріалів для освоєння космічного простору; створення нанороботів на світлових індикаторах; створення рідкорепелентних матеріалів; створення алмазних нановолокон для квантових мультипроцесорів; використання нанотехнологій для терапії ВІЛ; виготовлення самовідновних акумуляторів із високою інтерколяційною здатністю; створення електронних пристроїв на ефекті дискретного одноелектронного тунелювання та самозбирання ДНК; створення «розумного» текстилю; створення девайсів на основі штучного інтелекту; створення квантово-фотонних схем та методів їх використання; виготовлення мультифункціональних чіпів; термoe-



лектричний трафаретний друк: технологія та апаратна частина; виготовлення самовідновних матеріалів; створення приладів та технологій на основі пам'яті зі зміною фазового стану [2, с. 172].



**Рис. 1. Галузі виготовлення країнами світу нанотехнологічної продукції**

Для подальшого розвитку нанотехнологій в Україні можна визначити низку проблем, серед яких насамперед низький рівень фінансування досліджень, старіння наукових шкіл, відплив молодих кадрів за кордон, застаріле обладнання та недостатнє матеріальне забезпечення. Існує необхідність визначення державою пріоритетних напрямів наукових досліджень у сфері нанотехнологій та концентрація невеликих обсягів бюджетних коштів на найважливіших напрямках досліджень, покликаних вирішувати нагальні проблеми

людства і специфічні проблеми, які стоять перед Україною, що надасть можливість управління відповідними дослідженнями, дозволить раціонально витратити бюджетні кошти саме на вирішення реальних актуальних проблем суспільства, а не потурати науковим закладам, що нав'язують державі свою тематику досліджень, до якої вони вже звикли за багато років і яка зазвичай вже мало відповідає потребам і держави, і суспільства.

### **Список використаних джерел**

1. Рынок нано: от нанотехнологий – к нанопродуктам / Г. Л. Азоев и др.; под. ред. Г. Л. Азоева. Москва : БИНОМ. Лаборатория знаний, 2011. 319 с.
2. Фесенко О. М. Ковальчук С. В., Нищик Р. А. Проблеми та перспективи розвитку нанотехнологій в Україні та світі. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2017. № 1. С. 170–179.

**СЕКЦИЯ 6**  
**Креативні технології цифрової економіки**  
**і цифрового менеджменту як чинники сталого**  
**розвитку туристичного бізнесу**  
**(модератор: д.ф.н., проф. Воронкова В. Г.)**

УДК 338.487:004]:614.46(474.5)

***Андрюкайтене Регина***  
доктор PhD социальных наук (менеджмент), доцент,  
зав. кафедрой бизнеса и экономики,  
Мариямпольский университет прикладных наук  
лектор Литовского университета спорта  
E-mail: regina.andriukaitiene@gmail.com  
ORCID iD: <https://orcid.org/0000-0002-0691-7333>  
(Марьямполь, Каунас, Литва)

**РАЗВИТИЕ ТУРИЗМА В ЛИТВЕ:  
СМЯГЧЕНИЕ ПОСЛЕДСТВИЙ В ЦЕЛЯХ  
УДОВЛЕТВОРЕНИЯ РАЗЛИЧНЫХ ПОТРЕБНОСТЕЙ  
И ВОСПРОИЗВЕДЕНИЕ ПЕРЕДОВОЙ ПРАКТИКИ**

Туризм обеспечивает средствами к существованию миллионы людей, а миллиардам дает возможность по достоинству оценить культурную самобытность своего народа и народов других стран, а также богатство природы. В некоторых странах доля этого сектора в ВВП может составлять более 20 процентов, и в целом туризм является третьей по величине экспортной отраслью мировой экономики. Туризм оказался одним из секторов, наиболее пострадавших от пандемии COVID-19, которая серьезно сказывается на экономике, получении людьми средств к существованию, системе

общественных услуг и ограничивает спектр возможностей на всех континентах. Хотя одной из приоритетных задач должно быть сохранение зависящих от этого сектора источников средств к существованию, в то же время восстановление туристской деятельности открывает перспективы для проведения преобразований с акцентом на то, чтобы регулировать воздействие пандемии на посещаемые туристами направления и формировать у населения и работающих в этой сфере компаний более высокий потенциал противодействия посредством осуществления инноваций, цифровизации, обеспечения устойчивости и налаживания партнерских связей [1]. Документами, регулирующими развитие туризма в Литовской Республике, являются: Закон Литовской Республике от 19 марта 1998 г. № VIII-667; Программа развития Литовского туризма на 2014–2020 гг., утвержденная Правительством Литовской Республики (резолюция от 12 марта 2014 года № 238); Маркетинговая стратегия туризма Литвы на 2016–2020 годы, утвержденная приказом Министра хозяйства Литовской Республики от 23 декабря 2015 года №4-824 (далее – Маркетинговая стратегия). Из всех указанных документов мероприятия, направленные на развитие внутреннего туризма, отражены лишь в Маркетинговой стратегии. Согласно данному документу, в качестве стратегических определены следующие задачи: осуществление комплексного маркетинга в Литве, презентация и популяризация туристских маршрутов, треков, приоритетных туристических продуктов, охватывающих объекты культурного и природного наследия, повышение их посещаемости, известности и, как следствие, развитие местного туризма. В качестве важнейших направлений туристического потока в Литву определены крупные города, курорты и курортные зоны, охраняемые территории. Целевой сегмент разбит на четыре группы – семьи, молодежь (18–30 лет), работоспособные члены общества (30–55 лет), пенсионеры. В качестве основных туристических продуктов Маркетинговой стратегией определены культурный, оздоровительный, экологический туризм. В качестве нишевых туристических продуктов – городской туризм, гастроно-

мические маршруты, оздоровительный туризм и курорты Балтийского побережья, отдых у воды, сельский туризм. Для продвижения местного туризма Маркетинговой стратегией определена необходимость тесного сотрудничества между Департаментом туризма, местными туристическими информационными центрами и другими учреждениями, работающими в этой области, общественными организациями, а также представителями туристического бизнеса. Маркетинговые действия должны обсуждаться со всеми этими партнерами [2]. Предполагается, что маркетинг будет гораздо более эффективным, если денежные средства будут кооперировать несколько учреждений, и тогда проекты (например, телепроекты, кампании в Интернете) будут более массовым, более заметными или транслироваться в лучшее время, обеспечивая тем самым большую часть целевой аудитории. В наши дни обязательным условием является гибкость в предложениях программ лояльности из-за динамичного характера индустрии туризма. Такие функции, как использование номера мобильного телефона вместо длинного номера карты лояльности, сегодня актуальны, что делает карту программ лояльности независимой. Виртуальные офисы для реализации программ лояльности делают их платформенно независимыми. Полностью настроенные программы лояльности и правила погашения могут быть запущены на основе суммы, потраченной клиентами, демографических данных держателя карты, даты и времени, достигнутых целей, приобретенных продуктов, местоположения магазина и т. д. Программы лояльности в путешествиях могут быть запущены в социальных сетях, таких как Facebook или через собственное мобильное приложение фирмы, в отличие от более раннего сценария, где программы лояльности должны были внедряться только в точках продаж. Настоящий проект направлен на сохранение природного и культурного наследия Литвы и Латвии и активизацию развития туризма; повышение доступности достопримечательностей, стимулирование интереса людей к региону с помощью различных рекламных мероприятий. В ходе реализации проекта главной целью намечается

создание посредством инноваций единого туристического маршрута, включающего в себя весь регион. В проекте участвуют 7 партнеров: 3 из Литвы, 4 из Латвии. В ходе реализации проекта будет создана интерактивная карта, на которой будет обозначено по 10 достопримечательностей с территории каждого партнера. Для того чтобы объекты стали более привлекательными и их инфраструктура более подходящей для туризма, будут использованы инвестиции. Целью проекта является создание единой системы развития туризма в Литве и Латвии, реализация образцового проекта, показывающего, как региональный туристический потенциал, при эффективном его использовании, может способствовать достижению хороших результатов. Развитие туризма не только повышает популярность Литвы и Латвии в мире, что очень важно для экономического роста, но также позволяет лучше понимать пространство единой балтийской культуры [3]. В целом, в регионе Балтийского моря и прилегающих районах, Литва и Латвия рассматриваются как единая туристическая структура и их перспективные совместные туристические маршруты связаны со странами Северной Европы. В регионах Литвы и Латвии существует множество индивидуальных развлечений, включение которых в единый маршрут способно усилить синергию и повысить привлекательность региона для туризма, упростить планирование маршрута туристических развлекательных мероприятий в регионе. В последнее время туризм стал одним из важнейших секторов мировой экономики. Часто туризм для страны является главным источником дохода. Это стимулирует занятость, рост частного бизнеса и развитие инфраструктуры. Расширение сектора туризма особенно важно в менее развитых регионах. Развитие туризма по всему миру способствует конкуренции между отдельными регионами или стимулирует формирование единых регионов, с целью привлечения большего количества туристов. Растет интерес к природному и культурному туризму, и все большее число путешественников желают найти привлекательный туристический маршрут. Путешествие в одиночку или

в небольших группах становится все более популярным. В сфере туризма Литва и Латвия являются конкурентоспособными, а решающую роль играет историческое прошлое, богатое культурное наследие и природная среда. С одной стороны, в Латвии и Литве существует возможность представления международному сообществу идентичности своих отдельных регионов и получение наибольшей экономической, социальной и политической выгоды, а с другой – существует трудность выживания в условиях конкуренции по привлечению туристов. Все это стимулирует использование существующего потенциала стран путем правильной разработки привлекательных туристических маршрутов, подходящих для изучения объектов, которые в регионе являются уникальными благодаря своим ландшафтным и культурным особенностям [4]. В то время как пандемия COVID-19 приостановила мировой туризм, миллионы находящихся на карантине людей стремятся получить культурные и туристские впечатления прямо из дома. В этот период культура доказала собственную высокую значимость, а спрос на виртуальный доступ к музеям, объектам культурного наследия, театрам и представлениям достиг беспрецедентных уровней. При том, что более 80 % объектов мирового наследия ЮНЕСКО было закрыто, под серьезной угрозой оказались средства к существованию миллионов специалистов области культуры. Если на туризм возлагается задача внесения вклада в выживание культурного сектора, т. е. кино, искусств и многих других его сегментов, он должен укрепить культурную идентичность и бренд турнаправлений. Несмотря на все трудности, у туристского и культурного секторов имеется возможность создавать новые партнерства и сотрудничать. Они должны снова вместе разработать и диверсифицировать предложение, привлечь новую аудиторию, приобрести новые навыки и поддержать мировой переход на новые условия. Улучшить обмен информацией и данными между секторами. Информационный поток между секторами играет ключевую роль в понимании последствий пандемии и выработке эффективных ответных мер.

Конкретные данные по социально-экономическим последствиям пандемии COVID-19 для культуры и туризма, а также по решениям, осуществляемым для спасения культурного туризма, сделают возможным разработку планов по смягчению последствий в целях удовлетворения различных потребностей и воспроизведения передовой практики.

1. Запустить новаторские союзы. Изоляция доказала важность новых технологий и СМИ в нашей повседневной жизни. Сейчас, когда миллионы людей сидят дома на карантине, подходящий момент для создания и продвижения культурных впечатлений для постоянной аудитории. Трудность состоит в обеспечении этих впечатлений таким образом, чтобы это поддерживало получение прямых выгод вовлеченными организациями и специалистами-практиками. Во время этого перехода в цифровой мир туризм и культура могут сформировать союзы с техническими компаниями и представителями частного сектора для улучшения доступа к их онлайн-программам по наращиванию потенциала в области культуры и устойчивого туризма. Вдохновить на формирование более устойчивого будущего для культурного туризма. Туристский и культурный секторы должны продолжать работать вместе, чтобы вдохновлять людей на формирование более устойчивого будущего для культурного туризма. Маркетинговые стратегии в туризме выделяют местные проявления культуры не только для того, чтобы с ними обращаться к аудитории, но и чтобы вдохновить ее на ответственный туризм. Турнаправления и культурные объекты в этот период «зимней спячки» и в то же время строят планы по возвращению туризма.

2. Сформировать более жизнеспособный туризм и кадры в области культуры. Профессиональные профили работников сферы культуры и туризма требуют новых навыков для принятия незамедлительных мер и участия в восстановлении. В целях обеспечения жизнеспособности кадров после десятилетий отсутствия стабильности оба сектора нуждаются в разработке креативных и нестандартных решений в области трудоустройства. Суще-



ствуючі робочі місця в області культурного туризму повинні бути збережені, працівники повинні пройти підвищення кваліфікації, так як вони вже мають талантом і знаннями.

3. Укріпити структури управління для покращення координації і обміну інформацією. Даний кризис є помітним можливим для вистраювання моделей міжсекторального управління серед ключових учасників туристичного і культурного секторів [4]. Ці моделі повинні включати технічних партнерів для створення платформ і обмінних форумів для координації дій і обміну інформацією. Платформи повинні передбачати ефективну комунікацію, прийняття рішень і досягнення домовленостей про терміни розвитку туризму з залученням культурних активів.

4. Привлечь нову аудиторію. Обращаясь к детям и молодежи, культурный сектор формирует приверженных общему делу граждан мира и туристов будущего. Эмоциональные связи, возникающие сейчас между гражданами и создателями культуры, в будущем сделают мир лучше. Изоляция также может способствовать тому, чтобы повторные посетители и «старшие» культурные туристы поддержали культуру финансовой помощью и солидарными действиями.

5. Восстановление культурного туризма после пандемии COVID-19 должно охватить всех.

### **Список использованных источников**

1. Венгерська Н. С., Воронкова В. Г., Бескоровайна Л. В. & Череп А. В. Використання креативних цифрових технологій у сфері туризму під час пандемії COVID-19: економічні і соціальні наслідки. *Humanities studies: Collection of Scientific Papers. Zaporizhzhia: Zaporizhzhia National University, 2021. 7 (84), P. 91–101.*
2. Венгерська Н.С., Воронкова В.Г., Бескоровайна Л.В., Череп А.В. Цифрова трансформація електронної освіти в країнах ЄС: поширення європейського досвіду в Україні Європейський вектор модернізації інженерної та економіко-управлінської освіти в умовах сталого розвитку промислового регіону : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (27–28 травня 2021 року, м. Запоріжжя). – Запоріжжя : Наук. ред. Н.Г. Метеленко. ЗНУ Інженерний навчально-науковий інститут, 2021. С. 220–223.

3. Воронкова В.Г. Інноваційні аспекти розвитку креативних технологій національної й світової індустрії туризму в умовах COVID-19. Інноваційні рішення в економіці, бізнесі, суспільних комунікаціях та міжнародних відносинах: матеріали Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції. Дніпро : *Університет митної справи та фінансів*, 2021. С. 458–462.
4. Череп А.В., Воронкова В.Г. Концепція креативних технологій у туристичному бізнесі. Виклики європейської регіональної політики в умовах пандемії COVID-19: *збірник матеріалів міжнародного круглого столу*. м. Тернопіль: ЗУНУ, 2020. С. 54–58.

УДК 338.487/.488:005.8]:339.9

***Безкоровайна Лариса,***

доктор педагогічних наук, доцент, професор кафедри  
туризму та готельно-ресторанного бізнесу  
lvbeskorovaynaya@gmail.com  
ORCID iD 0000-0001-9502-9604

***Пиптюк Павло,***

кандидат педагогічних наук, доцент, доцент кафедри  
теорії та методики фізичної культури і спорту  
piptykpavel@gmail.com  
ORCID 0000-0002-8188-2046

***Парій Світлана,***

викладач кафедри  
теорії та методики фізичної культури і спорту  
svetusikznutmffit@gmail.com  
ORCID 0000-0002-4246-6699

Запорізький національний університет  
(Запоріжжя, Україна)

## **ОРГАНІЗАЦІЯ РЕКРЕАЦІЙНИХ ПОСЛУГ: ПРОЄКТУВАННЯ ТУРИСТИЧНОГО ПРОДУКТУ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ ТА ЦИФРОВІЗАЦІЇ ІНФРАСТРУКТУРИ ТУРИЗМУ**

Актуальність дослідження зумовлена тим, що на сьогодні туризм є одночасно галуззю господарства, складним міжгалузевим комплексом, в якому створюється і продається туристичний продукт, а також видом економічної діяльності країни. Туризм є важливим складником життя людей будь-якої країни через його практичний вплив на соціальні, культурні, освітні, економічні щаблі господарської діяльності, на політичні та міжнародні взаємовідносини.

Поняття *туризм* розглядається як комплексна система, що охоплює процеси, зв'язки, взаємовідносини, які виникають під час подорожі, та поліфункціональну діяльність із надання послуг, призначених для задоволення потреб подорожуючих [1, с. 49–50].

Важливість туристичного бізнесу в загальному стані та тенденціях світової економіки, підвищенні ступеня зайнятості населення, диверсифікації туристичних послуг та інноваційної практики в національній економіці, збереженні й розвитку культурного потенціалу, збереженні й забезпеченні екологічно нешкідливого навколишнього природного середовища, гармонізації взаємовідносин між країнами і народами, реалізації зовнішньої політики держави, визнано на державному рівні, що підтверджено положеннями, викладеними в документах різних рівнів: Резолюції 70-ї сесії Генеральної Асамблеї ООН (2015); Законах України «Про туризм» (2015), «Про курорти» (2000); Стратегії розвитку туризму та курортів до 2026 р. (2017), Концепції популяризації України у світі та просування інтересів України у світовому інформаційному просторі (2018) та ін.

З огляду на зазначене, ефективність проектування туристичного продукту відповідно до запитів подорожуючих в рекреаційних, відновлювальних, освітніх, культурних, розважальних тощо потребах, згідно з умовами глобалізації та цифровізації сучасного світу, є важливим питанням для фахівців туристичного й готельного бізнесу.

Поняття *туристичний продукт* визначається як попередньо розроблений комплекс туристичних послуг, який поєднує не менше ніж дві такі послуги, що реалізується або пропонується для реалізації за визначеною ціною, до складу якого входять послуги перевезення, послуги розміщення та інші туристичні послуги, не пов'язані з перевезенням і розміщенням (послуги з організації відвідувань об'єктів культури, відпочинку та розваг, реалізації сувенірної продукції тощо) (Закон України «Про туризм») [4].

Туристичний продукт (туристична послуга) має особистий життєвий цикл, тривалість і структура якого залежить від таких факторів, як: економічне становище країни, мода, реклама, культурний рівень суспільства, демографічний стан, національні традиції, релігія, політичний стан тощо.

Отже, урахування властивостей проектування туристичного продукту (послуги) з огляду на окреслені чинники, є важливим

завданням фахівців туристичної сфери. Якість туристичного продукту, його сучасність, відповідність світовим вимогам та національній специфіці, залежить від обізнаності й креативності фахівців туристичних підприємств, впровадження новацій, сучасних інформаційних методів і технологій, диверсифікації рекреаційних послуг.

Публікацію підготовлено в рамках проекту «Диверсифікація сільського туризму через збалансованість та креативність: поширення європейського досвіду в Україні»/»Diversification of rural tourism through sustainability and creativity: disseminating European experience in Ukraine» (DIRUT) 620720-EPP- 1-2020-1-UA-EPPJMO-MODULE за підтримки Програми Erasmus+: Jean Monnet Європейського Союзу, що реалізується у Запорізькому національному університеті (2020–2023).

#### **Список використаних джерел**

1. Безкоровайна Л. В. Теоретичні і методичні засади професійної підготовки майбутніх фахівців з туризмознавства у вищих навчальних закладах: дис. ... д-ра пед. наук: 13.00.04 / Запорізький національний університет. Запоріжжя, 2018. 713 с.
2. Про схвалення Концепції популяризації України у світі та просування інтересів України у світовому інформаційному просторі від 11 жовтня 2016 р. № 739-р Київ. URL: <https://www.kmu.gov.ua/ua/npras/249407991>
3. Про схвалення Стратегії розвитку туризму та курортів до 2026: розпорядження Кабінету Міністрів України від 16.03.2017 р. № 168-р. Урядовий портал. 2017. № 168-2017-р. URL: <https://www.kmu.gov.ua/ua/npras/249826501>
4. Про туризм: Закон України від 15.09.1995 р. № 324/95-ВР. Відомості Верховної Ради України. 1995. № 31. Ст. 241. Із змінами, внесеними згідно із Законом № 222-VIII (222-19) від 02.03.2015 р., Відомості Верховної Ради України. 2015. № 23. ст. 158. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1282-15>
5. Resolution adopted by the General Assembly on 22 December 2015 (2015). Global Code of Ethics for Tourism.

UDC 338.48:[316.77:004.738.5]

*Berenyte Kamile*

Lithuanian Sports university, Kaunas, Lithuania  
e-mail kamile.berenyte@stud.lsu.lt  
(Kaunas, Lithuania)

## **THE ROLE OF SOCIAL NETWORKS IN TOURISM ORGANIZATIONS COMMUNICATION FROM A CUSTOMER PERSPECTIVE**

**The relevance of this study.** In the last few years due to the rapid development of the Internet and the use of technology tourism and other industries, new trends in marketing communication have emerged. Many travelers «consult» social networks when planning a trip to find travel directions, their advantage, advisor and other traveler reviews – they are also important and makes tourists very careful in choosing and staying in a particular place during a trip [6]. The use of social networks is growing at an astonishing rate, attracting millions of new users across platforms, and the right opinion maker assignment to a particular travel direction can enhance the desire of travelers to choose precisely advertised direction [9]. All the new communication channels that are integral nowadays part of integrated marketing communication should be used by tourism brand agencies and the popularization of travel destinations as today's tourists surf the internet in order to gather needed information. If a brand cannot be reached online, it loses competitiveness in competition. A new era in marketing communication began with the advent of social networks [8]. While the tourism sector is quite receptive to technology innovation and has a number of opportunities offered by digital marketing, tourism businesses fail take advantage of the interactive opportunities offered by digital marketing two-way communication, allowing the development or creation of new brands in the online space or to establish strong links with consumers, encourage them to be loyal [6] which is why this study is relevant – it could be used to explore the

importance of social networks for tourism organizations communication and thus improve the directions and ways of their use.

**The main problem.** How social networks apply to tourism organizations in communication with customers, and what opportunities to improve communication to increase social the value of communication with customers created by networks.

**The aim.** Evaluating the importance of social networks in the communication of tourism organizations to customers to identify directions and ways to improve the application of social networks.

**Research tasks.**

1. To analyze the significance of social networks in the communication of tourism organizations with clients and it's created value.
2. To analyze the application of social networks in the communication of tourism organizations with clients trends and opportunities.
3. Determining the attitude of customers of tourism organizations to the application of social networks in communication meaning, provide directions and ways to improve the application of social networks.

**Object of research.** Application of social networking in the communication of tourism organizations with their clients. **The used methodology is justified** – analysis and synthesis of scientific literature.

**Results.** For the past few years, due to the high speed internet development and use of technology in tourism and other industries, new marketing has emerged communication trends. All the new communication channels that are integral nowadays part of integrated marketing communication should be used by tourism brand agencies and the popularization of travel destinations as today's tourists surf the internet in order to gather needed information. If a brand cannot be reached online, it loses competitiveness in competition. A new era in marketing communication began with the advent of social networks [8].

The internet is just another one means of communication like newspapers or television. The ability to communicate online is one basic skills needed for tourism. Communicating online for everyone is so easy for people communicates daily with friends, acquaintances, professional colleagues or strangers. Undoubtedly, the internet has changed the way

we live, work or study. Due to the availability of the Internet speed we can advertise faster and easier services offered by economic agents in the field of tourism.

Although significant impact of opinion formers on consumers in this in the study, respondents who admitted to being interested in the content created by opinion formers most often evaluate their content, visit the sites they offer, and share their experiences, most often via Instagram. Social networking content plays an important role as travel information source. Travelers realize that their content is more relevant, up – to – date and reliable than information available through other channels [3, 4].

With the advent of social networking and websites and mobile technology progress, a new sector of advertising platforms has emerged in the field of tourism [5]. Social networking sites are a suitable platform for advertising for tourism organizations and for tourists. Social networking sites are ideal for organizations with low marketing budget [1].

**Conclusions.** Firstly, the use of social networks in the communication of tourism organizations help to reach the desired segments and provide personalized offers to customers with the right opinions the use of makers in tourism marketing can bring a higher return on investment than traditional advertising. Also, these days tourists mostly use social networks to find what they need information or feedback on the desired tourist destination or direction, which shows how important and social networks for communication of tourism organizations with customers are significant. Therefore, the use of social networks in the communication of tourism organizations with customers are superior to other marketing methods in their accessibility and speed – just a few clicks allow customers to purchase trips, see various images of the direction of travel of interest or other tourist reviews that have a huge impact on the direction of travel. Also, social networks can help encourage and encourage potential customers to purchase travel agency services customer loyalty by providing special personalized promotions or loyalty programs. Social networks encourage tourists to travel because most tourists learn about visited tourist destinations or travel directions on various social networking platforms. Tourism as organizations



build relationships with potential customers, social media helps them build strong connection and loyalty, encourage organizations to remain attractive, increase their visibility online, improve communication with customers. Also, content created by travelers on social networks is more relevant, up-to-date and more reliable than information available through other channels, therefore social networks are often chosen as a means of information when planning a trip. Finally, the growing importance of customer service in services in particular in the tourism sector is due to the fact that organizations are increasingly choosing social networks and their gadgets to form communication channels with customers. In order to retain customers and ensuring their positive experience on social networks is excellent communication in a tourism organization a tool that is usually a less investment intensive option than other miscellaneous marketing tools ways.

### **References**

1. Cervellon, M. C., & Galipienzo, D. (2015). Facebook pages content, does it really matter? Consumers' responses to luxury hotel posts with emotional and informational content. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 32(4), 428–437. <https://doi.org/10.1080/10548408.2014.904260>
2. Gretzel, U. (2006). Consumer generated content—trends and implications for branding. *E-review of Tourism Research*, 4(3), 9–11.
3. Gretzel, U. (2018). Influencer marketing in travel and tourism. *Advances in social media for travel, tourism and hospitality: New perspectives, practice and cases*, 147–156.
4. Gretzel, U. (2019). The role of social media in creating and addressing overtourism. In *Overtourism: Issues, realities and solutions*, 62-75.
5. Hew, J. J., Leong, L. Y., Tan, G. W. H., Lee, V. H., & Ooi, K. B. (2018). Mobile social tourism shopping: A dual-stage analysis of a multi-mediation model. *Tourism Management*, 66, 121–139. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2017.10.005>
6. Ivanović, O. M., Đeri, L., Stamenković, P., & Ilić, A. (2020). *The Necessity of Using Social Networks in Contemporary Tourism Industry and the Tourist Organization of Serbia*. *Economic Analysis*, 53(1), 94–104.
7. Labanauskaitė, D., Jonuškienė, E. (2020) Skaitmeninės rinkodaros galimybės turizmo versle. *Įžvalgos*, 1, 110–119.
8. Tadic, D. P., Ratkic, H., & Suput, B. (2019). Online Marketing Communication for Purpose of Branding of Tourism Organisations and Destinations with Special Focus on Social Networks. *Economic & Social Development: Book of Proceedings*, 219–227.

9. Xu, X., & Pratt, S. (2018). Social media influencers as endorsers to promote travel destinations: an application of self-congruence theory to the Chinese Generation Y. *Journal of travel & tourism marketing*, 35(7), 958–972.

УДК 005.35:338.48]:177

**Венгерська Наталя,**

кандидат економічних наук,  
доцент кафедри міжнародної економіки,  
природних ресурсів та економіки міжнародного туризму  
Запорізький національний університет  
E-mail: nataljavengerskaja@ukr.net  
ORCID iD: <http://orcid.org/0000-0001-8171-8206>

**Безкоровайна Лариса,**

доктор педагогічних наук, доцент, професор кафедри  
туризму та готельно-ресторанного бізнесу  
Запорізький національний університет  
lvbeskorovaynaya@gmail.com  
ORCID iD 0000-0001-9502-9604

**Воронкова Валентина,**

доктор філософських наук, професор,  
Академік академії наук вищої освіти України,  
завідувачка кафедри менеджменту організацій  
та управління проектами  
E-mail: valentinavoronkova236@gmail.com  
ORCID iD: <http://orcid.org/0000-0002-0719-1546>  
Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю.М. Потебні  
Запорізького національного університету  
(Запоріжжя, Україна)

## **КОРПОРАТИВНЕ УПРАВЛІННЯ В ІНДУСТРІЇ ТУРИЗМУ ТА ГОСТИННОСТІ: БІЗНЕС-ЕТИКА, СТРАТЕГІЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ**

На сьогодні туризм є мультидисциплінарним, багатofакторним  
явищем, що пов'язує такі поняття, як: інфраструктура, гостинність,

управління, пересування, якість туристичного продукту, охорона навколишнього середовища, підготовка професійних кадрів, транспорт, служба безпеки туристів [1, с. 54].

Зазначимо, що до функцій, які виконує туризм, належать такі, як: *суспільна* – розвиток туризму як соціально-економічної інфраструктури, міжнародного взаємозв'язку й співробітництва; *культурологічна* – розвиток гармонійної, полікультурної особистості із цілісним науковим світоглядом щодо світової, міжнародної ролі туризму в культурному об'єднанні людства; *особистісна* – інтелектуальний, психологічний, професійний розвиток, становлення національної свідомості; *гуманітарна* – розвиток творчого потенціалу особистості, обізнаності, прагнення до самовдосконалення, поширення знань; *політична* функція, що позначається на усвідомленні професії в туризмі як дієвого засобу збереження миру й взаєморозуміння суспільства [1, с. 27].

Формулювання концепції корпоративного управління в готельному підприємстві, з'ясування політики корпоративної етики та культури, а також технології надання послуг із гостинності, є визначною задачею для системи управління підприємств готельної індустрії для забезпечення конкурентноспроможності та результативної діяльності в умовах міжнародного туристичного бізнес-середовища.

Грунтовні напрями та вимоги до опрацювання стратегій сталого розвитку туризму взагалі та готельної індустрії зокрема, відображено в нормативно-законодавчих актах і документах різних ступенів, а саме: Законі України «Про туризм» (2015) [4]; Стратегії розвитку туризму та курортів до 2026 р. (2017) [3]; Концепції популяризації України у світі та просування інтересів України у світовому інформаційному просторі (2018) [2]; Резолюції 70-ї сесії Генеральної Асамблеї ООН (2015) [5] та ін.

Галузь гостинності є сукупністю підприємств та організацій, що здійснюють виготовлення товарів для секторів гостинності, та комплекс секторів та їх підприємств, що безпосередньо надають послуги гостинності. Це сукупність всіх видів

діяльності, що продукують матеріальні блага у вигляді продуктів, енергії, підготовки трудових ресурсів для забезпечення сфери гостинності необхідними товарами і кадрами, та безпосереднє надання послуг гостинності на основі використання цих товарів. Індустрія гостинності дуже багатостороння і різноманітна сфера діяльності, що динамічно розвивається [7].

Щодо поняття «корпоративне управління» в галузі гостинності, зазначимо, що воно означає управління організаційно-правовим оформленням готельного бізнесу, оптимізацією організаційних структур, побудова внутрішньо- і міжфірмових взаємовідносин компанії відповідно до визначених цілей. Корпоративна політика підприємства залежить від стратегії глобального розвитку, згідно якої восьма ціль проголошує забезпечення підтримки сталості туризму, що позначається на створенні нових робочих місць, піднесенні місцевої культури і виробництві місцевої продукції; економічному зросту; підвищенні ефективності економіки через новації та диверсифікацію послуг. Сьогодні в Україні існує великий потенціал для розвитку туризму в багатьох сферах, а саме: гастро-, агро-, екотуризм; спортивний, культурний, освітній, діловий туризм; події та фестивалі, свята, МІСЕ (зустрічі, заохочення, конференції, заходи) тощо. Як зазначається Організацією Об'єднаних Націй (ООН), потрібно не тільки впроваджувати відповідні плани і політику, а й також будувати партнерські відносини з урядами, громадянським суспільством і приватним сектором для залучення ресурсів і вироблення новаторських ідей і навичок, щоб втілити в життя задуми, що позначені в Порядку дня на період до 2030 р.

Прийнятий Глобальний договір ООН має в своєму розпорядженні унікальні перспективи для налагодження співпраці між галузевими ланками та організаціями з метою вироблення напрямів розв'язання глобальних проблем [0]. Глобальний договір ООН містить заклики до компаній привести свою стратегію і діяльність у відповідність із десятьма загальними принципами в царині прав людини, трудових відносин, охорони навколиш-

нього середовища та боротьби з корупцією, а також вжити заходів для досягнення соціальних цілей і ЦСР.

Залучаючи до участі тисячі великих і малих компаній з усього світу, що представляють різні галузі, Організація Об'єднаних Націй прагне організувати дійсно глобальний рух відповідального бізнесу, який керується прагненням до стійкості в своїх основних стратегіях і діяльності – не тільки на благо суспільства, а й заради власної вигоди.

Десять принципів Глобального договору ООН, засновані на ключових конвенціях і деклараціях Організації Об'єднаних Націй, визнані і закріплені в численних міжурядових резолюціях та підсумкових документах, в тому числі в резолюціях Генеральної Асамблеї. Підприємства гостинності мають дотримуватися цих принципів у своїй діяльності та визначенні стратегій подальшого розвитку та ефективного функціонування.

Принцип 1: Ділові кола повинні підтримувати та поважати захист проголошених на міжнародному рівні прав людини.

Принцип 2: Ділові кола не повинні бути причетні до порушень прав людини.

Принцип 3: Ділові кола повинні підтримувати свободу об'єднання та реальне визнання права на укладення колективних договорів.

Принцип 4: Ділові кола повинні виступати за ліквідацію всіх форм примусової та обов'язкової праці.

Принцип 5: Ділові кола повинні виступати за повне викорінення дитячої праці.

Принцип 6: Ділові кола повинні виступати за ліквідацію дискримінації у сфері праці та зайнятості.

Принцип 7: Ділові кола повинні підтримувати підхід до екологічних питань, заснований на принципі обережності.

Принцип 8: Ділові кола повинні вживати ініціативи, спрямовані на підвищення відповідальності за стан навколишнього середовища.

Принцип 9: Ділові кола повинні сприяти розвитку та поширенню екологічно безпечних технологій.

Принцип 10: Ділові кола повинні протистояти всім формам корупції, включаючи здирництво і хабарництво [0].

Зважаючи на зазначене, підкреслимо, що найшвидший спосіб змінити до 2030 р. світ на найкраще, полягає в тому, щоб зробити стратегічний оберт і відійти від короткострокових дрібних партнерських проєктів і будувати довгострокові партнерства з різними зацікавленими сторонами туристичної галузі. Дотримання принципів Глобального договору Організації Об'єднаних Націй надає спроможність підприємствам готельного бізнесу розроблювати ефективний замисел сталого розвитку та конкурентоспроможності готельного підприємства в ринкових умовах туристичного бізнес-середовища, що базується на продуктивному корпоративному управлінні, бізнес-етиці та корпоративній культурі надання послуг в індустрії гостинності.

Публікацію підготовлено в рамках проєкту «Диверсифікація сільського туризму через збалансованість та креативність: поширення європейського досвіду в Україні»/»Diversification of rural tourism through sustainability and creativity: disseminating European experience in Ukraine» (DIRUT) 620720-EPP-1-2020-1-UA-EPPJMO-MODULE за підтримки Програми Erasmus+: Jean Monnet Європейського Союзу, що реалізується у Запорізькому національному університеті (2020-2023).

### **Список використаних джерел**

1. Безкоровайна Л. В. Теоретичні і методичні засади професійної підготовки майбутніх фахівців з туризмознавства у вищих навчальних закладах: дис. ... д-ра пед. наук: 13.00.04 / Запорізький національний університет. Запоріжжя, 2018. 713 с.
2. Мартієнко А.І., Дишкантюк О.В. Сутність гостинності як економічної категорії. Економіка: реалії часу. Науковий журнал. 2017. № 2 (30). С. 72–78. URL: <http://economics.opu.ua/files/archive/2017/No2/72.pdf>
3. Про схвалення Концепції популяризації України у світі та просування інтересів України у світовому інформаційному просторі від 11 жовтня 2016 р. № 739-р Київ. URL: <https://www.kmu.gov.ua/ua/npas/249407991>
4. Про схвалення Стратегії розвитку туризму та курортів до 2026: розпорядження Кабінету Міністрів України від 16.03.2017 р. №168-р.

- Урядовий портал. 2017. № 168-2017-р. URL: <https://www.kmu.gov.ua/ua/pras/249826501>
5. Про туризм: Закон України від 15.09.1995 р. № 324/95-ВР. Відомості Верховної Ради України. 1995. № 31. Ст. 241. Із змінами, внесеними згідно із Законом № 222-VIII (222-19) від 02.03.2015 р., Відомості Верховної Ради України. 2015. № 23. ст. 158. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1282-15>
6. Resolution adopted by the General Assembly on 22 December 2015 (2015). Global Code of Ethics for Tourism. United Nations. URL: <https://www.un.org/en>

**UDC 338.48:796]:[316.77:004.738.5]**

***Ūsas Antanas***

Lithuanian Sports University, Kaunas

e-mail: antanas.usas@lsu.lt

ORCID <https://orcid.org/0000-0001-9717-9112>

***Minang Alex***

Lithuanian Sports University, Kaunas

e-mail: alex.minang@stud.lsu.lt

(Kaunas, Lithuania)

## **USING SOCIAL MEDIA PLATFORMS FOR SPORT TOURISM FAN ENGAGEMENT**

**The relevance of this study.** The increasing number of cell phone consumers as well as social media has transformed the manner we see at array stuffs in nowadays culture, containing our engagement in the sports. There are numerous diverse social media platforms such as Facebook, Instagram, YouTube as well as Twitter etc, individuals be able to use these social media platforms really easily in their everyday lives. Social media has turn out to be an essential platform for dealing out contents as well as magnetizing present day readers, also making extra involvement. The social media platforms have affected the sport

tourism from various diverse manners, like as communications as well as the sports marketing.

Social media remain transforming the way sports celebrities; fans as well as clubs are interacting among each other and communicate about future travels and events. These tools gives chances for connection making, not merely fellow to fellow but too among marketers as well as their users, among sport athletes and fans, among event organizers and sport tourists [1].

Individual tourist areable to connect into the sports social media, chase their favorite teams as well as athletes, plus obtain the nearly all updated sports contents immediately. Subsequently, for sports businesses, the benefits of utilizing the social media are that it could assist sports businesses to construct connections among the public, to decrease their marketing prices as well as to raise sales and attract more tourists in to events. Businesses are able to use social media to support two-way discussions among the public also construct a society underneath their task.

Social media has acquired attraction as an important platform for attaching among sports admirers. For person sports supporters, social media remain a very significant platform for them to interrelate as well as share news with other persons, to connect within two-way communication among sports businesses. Further, the sports person himself/herself might take pleasure in more even as sharing their sports related news, which would surely direct toward a sustainable progress in various areas [2]. Social media remain still at its immaturity and would persist to rise; also the engagement of social media in sports remains one of the mainly considerable matters within the sports business. The sports athletes as well as fans, also sports businesses are griping social media as the mainly vital platforms to support, to interact as well as to communicate but that could be perfect place to organize massive sport tourism events and travel groups [3].

The participation and engagement experience through social television is finest examined throughout the sports viewing as sporting occasions have a lot of drama as well as downtime, which inspires viewers of broadcasted sporting occasion to explore for additional information,



share their emotions also to attach with other sports followers[4]. All these features inspire people to travel and experience all those features by themselves.

Given that these ardent fans are more involved in the organization–public partnership than the average customer, the sports teams they support may have a vested interest in fostering long-term fan loyalty. Loyalty could be shown through casual travels with the team, support them in home and away games. The majority of sports fans remain very connected and for numerous sports play a significant part in their daily lives [5]. Due to the fame of social media, sports fans more and more invest momentous time and resources toward making online participation or engagement, controlling the extremely engaged temperament of their followers or fans [6].

**Study Design.** This study is quantitative in nature which was based on primary data. The prominence of cross-sectional research is to study the effect of the social media platforms on fan – tourist engagement. A well-standard questionnaire was designed to gather data.

Table nr 1

**What types of social media sport post do you get news from?**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Facebook post	230	59.0	59.9	59.9
	Facebook story	19	4.9	4.9	64.8
	Instagram post	76	19.5	19.8	84.6
	Instagram story	11	2.8	2.9	87.5
	Twitter post	38	9.7	9.9	97.4
	Snapchat story	3	.8	.8	98.2
	Team website	7	1.8	1.8	100.0
	Total	384	98.5	100.0	
Missing	System	6	1.5		
Total		390	100.0		

The above table and below bar chart shows that 59% of people get more news from Facebook post, 19.5% from Instagram post, 9.7% from Twitter post, 4.9% from Facebook story, 2.8% from Instagram story, 1.8% from Team website and only 0.8% from Snapchat story.

So Facebook is the most popular social media platform for people who looking for event related with sport tourism.

Table nr 2

**Are you more likely to check the team's website  
or social media for updates?**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Social media	342	87.7	89.1	89.1
	Team website	42	10.8	10.9	100.0
	Total	384	98.5	100.0	
Missing	System	6	1.5		
Total		390	100.0		

Table shows that 87.7% people are likely to check social media platforms for updates. Only 10.8% people are using team's website to check updates.

**Conclusions.** The results of the research demonstrate that using social media for social media marketing is a vital aspect to engage with fans and also to attract more people travel towards games. Through this opinion, social media remain becoming a most important platform to directly interact with the team supporters and fans to keep them informed and updated.

Social media remain an efficient and active platform to organizer sport tourism events and other travel ideas. This therefore gives sport managers a sense of the kind of content to utilize of these platforms to effectively build fan engagement.

**References**

1. Harridge-March, S., & Quinton, S. (2019). Virtual snakes and ladders: social networks and the relationship marketing loyalty ladder. *The marketing review*, 9(2), 171–181.
2. Hur, Y., Ko, Y., & Valacich, J. (2007). Motivation and concerns for online sport consumption. *Journal of Sport Management*, 21, 521–539
3. Hinch, T., & Ito, E. (2018). Sustainable sport tourism in Japan. *Tourism Planning & Development*, 15(1), 96–101.
4. Proulx, M., & Shepatin, S. (2012). *Social TV: how marketers can reach and engage audiences by connecting television to the web, social media, and mobile*. John Wiley & Sons.

5. Popp, B., Wilson, B., Horbel, C., & Woratschek, H. (2016). Relationship building through Facebook brand pages: *The multifaceted roles of identification, satisfaction, and perceived relationship investment*. *Journal of Strategic Marketing*, 24, 278–294
6. Filo, K., Lock, D., & Karg, A. (2015). Sport and social media research: *A review*. *Sport Management Review*, 18, 166–181.

УДК 165.242.2:(330.15:502.171)

**Ніколайчук Тетяна,**  
аспірант

Інститут проблем ринку та економіко-екологічних  
досліджень НАН України  
mazzi071988@gmail.com  
ORCID 0000-0001-6268-7723  
(Київ, Україна)

## **ЦИФРОВІЗАЦІЯ ПОСЛУГ ВРАЖЕНЬ, ЯК ІНСТРУМЕНТ РОЗВИТКУ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УМОВАХ СОЦІАЛЬНО-ПАНДЕМІЧНИХ ОБМЕЖЕНЬ**

Протягом 2020 та початку 2021 років, у зв'язку з всесвітньою пандемією коронавірусу, викликаною інфекцією, спричиненою SARS-CoV-2, люди не мали можливості задовольнити свої потреби у відпочинку, оздоровленні чи рекреації шляхом традиційних видів туризму, відвідування загальносвітових туристичних місць чи курортів, через обмеження соціального та гео економічного характеру, що зумовили формування нових векторів діяльності, як на національному туристичному ринку, так на міжнародній арені, популяризації інноваційних видів рекреаційно-туристичної діяльності, в т.ч. послуги вражень. Однак, чимало форм туристично-рекреаційної діяльності вимагають як безпосередньої взаємодії з природними ресурсами (еколого-інфраструктурними об'єктами), так і з клієнтами чи іншими потенційними споживачами відповідних послуг.

Елькатан Ахмед Гамаль та М.С. Темерак вважають, що запорукою успішного розвитку господарської діяльності є належним чином запланована та прорядкована система управління враженнями, що забезпечить більший відгук від потенційних клієнтів [1].

Керол Хсу, Джен Нам Лі, Детмар В. Страуб зазначають, що розвиток підходів до інституційного забезпечення має враховувати інноваційно-інформаційні системи, більшість з яких, спрямовані на дотримання інформаційно-економічної безпеки [2].

На думку Йорама Зе Хавтель, Стефані Сі Хофманн головною метою будь-якої системи інституційного забезпечення має бути досягнення економічної стабільності та регіонального миру [3].

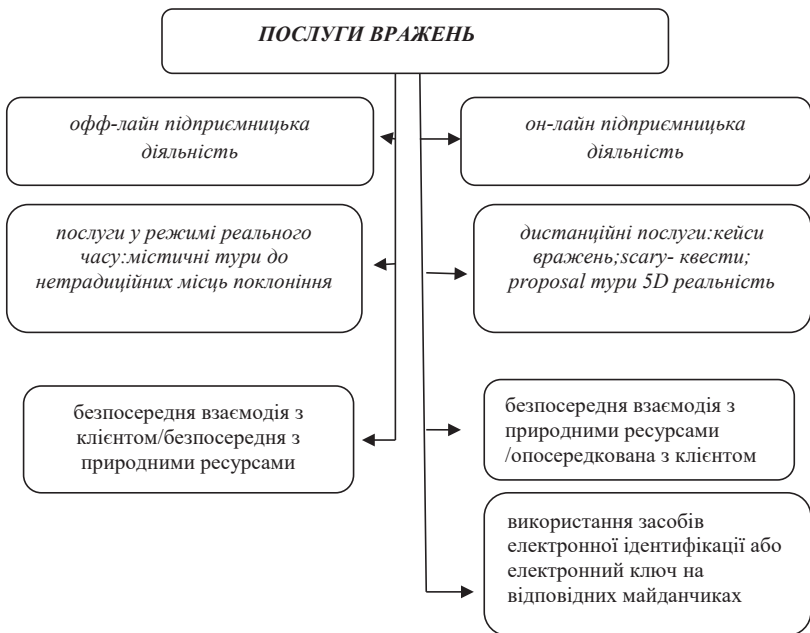
На думку таких вчених, як Кенто Яmano та Хаята Ямадо надмірна поява хижачьких веб-порталів, що спрямовані на надання рейкових послуг, є деструктивним чинником для формування послуг вражень у форматі е-підприємницької діяльності, оскільки наразі, відсутні організаційно-фінансові інструменти для їх визначення та притягнення до відповідальності [4].

Враховуючи вищевикладене, метою нашого дослідження, є розгляд та аналіз суспільно-економічних перетворень, що вимагають формування не тільки інноваційних форм ведення господарської діяльності, а також, їх повної адаптації до соціально-географічних обмежень, що в свою чергу, зумовлює використання інструментів цифрового та інформаційного забезпечення. Послуги вражень, як окремий кластер індустрії гостинності, можуть мати подвійний формат надання потенційним споживачам, що буде залежати не тільки від бажання клієнта, а також враховувати національно-географічні та соціальні обмеження тієї чи іншої країни. Нами пропонується зонування форм послуг вражень в залежності від способу надання клієнтам:

– *послуги вражень у режимі реального часу (офф-лайн підприємницька діяльність)*, тобто безпосередня взаємодія з клієнтами, шляхом формування персоналізованого сценарію надання туристично-рекреаційних послуг, спрямованих на отримання вражень (наприклад, розроблення персонального романтичного туру по місцям першого знайомства для сімейної пари; послуги інтим-вражень);

– *он-лайн послуги вражень*, тобто дистанційний або опосередкований процес взаємодії з природними ресурсами, шляхом моделювання клієнт-проекту, 3-D або 5- D квестів, кейсів вражень (Рис. 1).

Розвиток послуг вражень у форматі он-лайн є кроком до формування цілої індустрії е-туризму та повного переходу до е-сервісів. Комерційне відтворення природного стану, текстур, кольору, аромату природних ресурсів, представників фауністичних чи флористичних угруповань є видом опосередкованого спеціального природокористування, оскільки без їх «фізичного» контакту з «тілом» ресурсу, відтворення візуального та текстурного образу було б неможливе (Рис. 2).

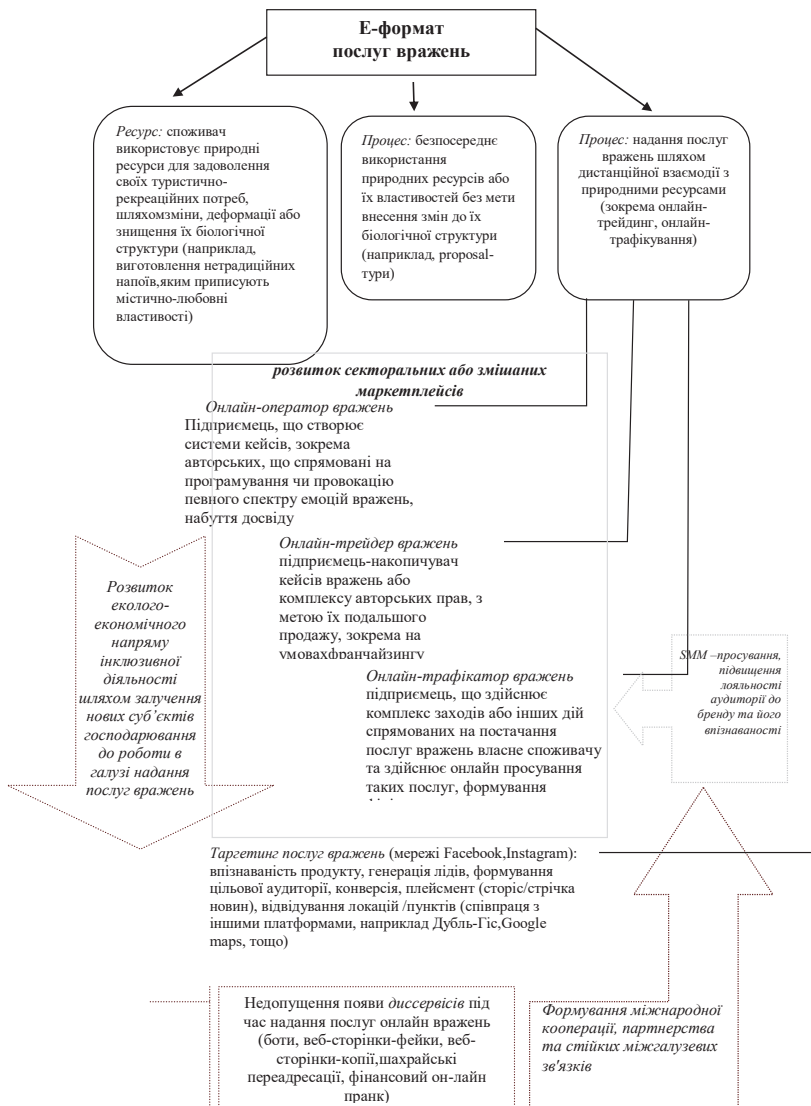


**Рис. 1. Форми надання послуг вражень потенційним споживачам**

*Джерело: власна розробка автора*

Крім того використання електронного документообігу є не тільки інструментом соціального дистанціювання в умовах коронавірусних обмежень, а також, раціональним використанням робочого часу та трудових ресурсів (наприклад, час та кошти витрачені на транспортування документації до відповідних органів або контрагентів, суб'єкт господарювання може витратити на пошук нової концепції ведення господарської діяльності або привернення нових клієнтів, розширення цільової аудиторії). У разі використання авторських кейсів вражень, як форми надання послуг, доцільно використовувати засоби електронної ідентифікації або електронний ключ на відповідних майданчиках, відповідно до вимог Закону України «Про електронні довірчі послуги» [5]. Система автентифікації не тільки забезпечить доступ до персоналізованого кейсу власне замовником, а також, стане додатковим інструментом захисту авторських прав. Суб'єкт господарювання – постачальник послуг вражень в даному випадку є власником програмно-технічного комплексу, що буде здійснювати сертифіковану електронну доставку кейсів вражень шляхом використання веб-платформи; генерацію сертифікатів, електронних ключів для замовників послуги; та, блокування недобросовісних споживачів або контрагентів. Електронний документообіг та діджиталізація усіх процесів господарської діяльності спрощує ідентифікацію суб'єкта-господарювання, (в т.ч. його засновників, кінцевого бенефіціара, тощо), що порушив вимоги чинного законодавства (в т.ч. у разі реорганізації, ребрендингу та банкрутства, як інструментів приховання неправомірних дій).

З метою спрощення системи оподаткування, недопущення тонізації доходів з боку підприємців, та відповідно до Закону України «Про електронну комерцію» [6] запровадити уніфікований розрахунковий документ встановленої форми, що буде підтверджувати факт покупки або надання послуги через ЕПЗ та буде надсилатися в електронний кабінет замовника (наприклад, Приват 24) та/або на електронну пошту. Законодавчо прирівняти перекази через мобільні додатки (Приват 24, Ощад24/7) до безготівкового



**Рис. 2. Економіко-цифрова система надання послуг вражень у е-форматі**

*Джерело: власна розробка автора*

переказу, сформувані одночасно II форми квитанції, перша – що підтверджує факт здійснення переказу коштів на рахунок підприємця, та, електронний фіскально-розрахунковий документ про надання послуг, що дозволить не використовувати ПРРО/РРО.

Отже, наприклад, за умови існуючих геосупільних обмежень, якщо, потенційний клієнт має намір отримати сагау-квест на Зміїному острові (острів Кеймода-Градї, Бразилія) та виконати певний обсяг завдань, проходячи повз понад 4000 тис отруйних змії, суб'єкт підприємницької діяльності розробляє для такого клієнта персональний кейс вражень у форматі 5D. Представник приватного сектору економіки, що здійснює свою господарську діяльність в Україні та має організаційно-технічне оснащення для безпосереднього надання послуг клієнту отримує від підприємця-партнера візуальну та графічну інформацію (матеріал) або готовий кейс (в залежності від умов співпраці та матеріально-технічних ресурсів кожного суб'єкта господарювання).

Враховуючи геосоціальні обмеження, пов'язані з інфекцією, спричиненою SARS-CoV-2, виникає потреба формування інноваційного підприємництва у сфері надання послуг вражень, а саме он-лайн постачання. З метою надання можливості людям, що мають обмежені фізичні можливості, родинам з дітьми, сімейним парам, які за станом здоров'я не можуть подорожувати, доцільно сформувані он-лайн інструменти. Під час надання послуг вражень у форматі он-лайн, пропонуємо зонування суб'єктів господарської діяльності – постачальників вражень на власне підприємців-постачальників вражень та підприємців-трафікаторів (в т.ч. тергет-просування), що дозволяє чітко ідентифікувати коло суспільно-економічних відносин та сферу ведення господарської діяльності з точки зору фіскально-регуляторного навантаження.

### **Список використаних джерел**

1. Elkattan, Ahmed Gamal & Temerak M.S. *Building «right» first impression in service encounters: Matching up your physical characteristics with type*



- of the service. *Frontiers in Service*. 2020. URL: <https://kar.kent.ac.uk/id/eprint/83789>. <https://orcid.org/0000-0002-9128-6715>
2. Haftel Y.- Z., Hofmann S.- C. Institutional authority and security cooperation within regional economic organizations. *Journal of Peace Research*. 2017. № 54 (4). PP. 484-498. URL: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0022343316675908> <https://doi.org/10.1177/0022343316675908>
  3. Hsu C., Lee Jae-N., Straub Detmar-W. Institutional Influences on Information Systems Security Innovations. *Information Systems Research*. 2018. № 23 (3-2). URL: <https://pubsonline.informs.org/doi/abs/10.1287/isre.1110.0393> <https://doi.org/10.1287/isre.1110.0393>
  4. Yamada K. & Yamana H. First-Impression-Based Unreliable Web Pages Detection – Does First Impression Work?. In: Barolli L., Woungang I., Enokido T. (eds) *Advanced Information Networking and Applications*. AINA. 2021. Vol 227. URL: [https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-030-75078-7\\_63](https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-030-75078-7_63) [https://doi.org/10.1007/978-3-030-75078-7\\_63](https://doi.org/10.1007/978-3-030-75078-7_63)
  5. Про електронні довірчі: Закон України від 05.10.2017 р. № 2155-VIII. *Відомості Верховної Ради України*. 2017. № 45. ст. 400. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2155-19#Text>
  6. Про електронну комерцію: Закон України від №675-VIII от 03.09.2015. *Відомості Верховної Ради України*. 2015. № 45. ст. 410. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/675-19#Text>

UDC 338.48:349.6

***Perkumienė, Dalia***

Assoc. prof. dr., Department of Business and Rural Development  
Management, Vytautas Magnus University  
E-mail: dalia.perkumiene@vdu  
(Vilnius, Lithuania)

***Pranskūnienė, Rasa***

Assoc. prof. dr., Department of Business and Rural Development  
Management, Vytautas Magnus University  
E-mail: rasa.pranskuniene@vdu  
(Vilnius, Lithuania)

## **RIGHT TO CLEAN ENVIRONMENT AS THE CHALLENGES FOR TOURISM**

### **Annotation**

The aim of this scientific article is to analyse the problems and challenges of ensuring persons' right to a clean and safe environment. The article discusses the legal aspects of the right to a clean environment for the tourism. An analysis of the legal documents related to ensuring the right of individuals to a clean environment has shown that the implementation of individuals' rights to a safe and clean environment faces challenges that are particularly pronounced in the tourism sector.

**Keywords:** *clean and safe natural environment, tourism, legal aspects.*

### **Introduction**

The right to a clean and safe natural environment is enshrined in both national documents and European Union legislation. It should be noted that the right of individuals to a clean and safe environment is also enshrined in the Universal Declaration of Human Rights, which states that individuals have the right to a safe and healthy environment [1]. The tourism sector is no exception. Safe and healthy conditions must also be ensured for every traveler too. Sustainability of tourism must also be pursued. Therefore, the sector of tourism faces several challenges in

achieving and ensuring the goals of a safe and healthy environment. It should be noted that tourism involves the movement of various people from their homes to other places, and this movement accounts for about 50% of traffic flows and emits about 2.5% of CO. Therefore, tourism can be considered as one of the economic sectors contributing to the greenhouse effect [2]. The negative impact of tourism on the environment occurs when visitor flows become higher than the environment itself can cope with this use. Page points out that long-distance travel is the biggest contributor to pollution, as it emits the most pollutants [3].

The aim of this article is to analyze the problems and challenges of ensuring the right to a clean environment.

Research methods: analysis of legal documents, analysis, and synthesis of scientific literature.

#### Results

When we are analyzing the concept of safe and clean environment, it is appropriate to define the concept of the environment. It should be noted that the concept of environment includes both economic and ecological as well as ethical and aesthetic issues [4]. Thorne [5] environment defines as a «human right» that includes the individual's right to a «safe, healthy, and environmentally sustainable environment». An environment that meets human needs includes all areas of human activity as well as the natural environment, which consists of air, water, soil, natural resources, flora, and fauna [6, p. 78–89; 7, p. 48–63]. The European Commission defines the environment as ‘a set of elements, the interrelationship of which constitutes the context and conditions of life for the individual and the community’ [8].

The first global human environmental impact assessment is the Stockholm Declaration. It sought to develop a common approach to solving the problems of preserving and improving a safe and clean human environment [9].

Another declaration closely linked to a clean and safe environment is the Rio Declaration on Environment and Development. This declaration emphasizes the human right to a «healthy and fulfilling life in harmony with nature»[10]. Handl emphasizes that under this declaration, people

have the right to a healthy and productive life in harmony together with the nature [11, p. 25–38].

Human rights to a clean and healthy environment are also emphasized in the Maastricht Treaty [12] and Kyoto Protocol [13]. The right of individuals to the safe implementation of the environment is also closely linked to the Treaty of Amsterdam [14].

With regard to ensuring the individual's right to a clean environment in the context of tourism, it should be noted that the negative impact of tourism occurs when the level of use of visitors exceeds the capacity of the environment to cope with such use within acceptable limits [2]. The legal regulation and control of these boundaries poses serious problems and challenges.

To ensure that tourism reduces its negative impact on the environment and at the same time contributes to environmental sustainability, the classical definition of sustainable tourism proposed by the United Nations Environment Program and the United Nations World Tourism Organization (2005) [15] is widely accepted: sustainable tourism is a form of tourism, «Which takes full account of its current and future economic, social and environmental impacts, taking into account the needs of visitors, industry, the environment and host communities» [16, p. 12].

#### Conclusions

1. The meanings of a clean and safe environment are ambiguous, as they can also mean security against crime, not just a clean environment.
2. The right of individuals to a clean and safe environment is emphasized in the national constitutions of most countries.
3. The negative impact of tourism occurs when the level of use of visitors exceeds the capacity of the environment to cope with such use within acceptable limits.
4. Legislative measures aim to maximize citizens' rights to a clean and healthy natural environment in the face of climate change and other environmental challenges, but this remains a challenge, especially in the tourism sector.

### **References**

1. Universal Declaration of Human Rights, Art. 13, 1948. Last visited 2021-08-08. Available online: <https://www.un.org/en/universal-declaration-human-rights/>.
2. Sunlu, U., 2003. How tourism can contribute to environmental conservation. Financial Contributions; Improved Environmental Management and Planning Environmental Awareness Raising Protection and Preservation Regulatory Measures.
3. Page, S. J. (2011). *Tourism Management. An Introduction*. Butterworth-Heinemann.
4. Gordon, J. MacDonald Environment: Evolution of a Concept. *The Journal of Environmental and development*. 2003 (12) 2.
5. Thorme, M., 1991. Establishing Environment as a Human Right, 19 DENV. J. INT'L L. & POL'Y 301, 303-05.
6. Gaidys, G. Problems of Identifying the Status of Human Rights in a Healthy Environment, *Social Science Studies // Research papers: Mykolas Romeris University*, Nr 1 (1), 2009.
7. Gaidys, G. The human right to a healthy environment: legal preconditions for the emergence and development of this right in the European Union. *Jurisprudencija*. 2007 3(93); (2007).
8. OJ No C 70, 18. 3. 1987.
9. *Stockholm Declaration on the Human Environment, in Report of the United Nations Conference on the Human Environment, UN Doc.A/CONF.48/14, at 2 and Corr.1 (1972)*.
10. *Rio Declaration on Environment and Development, in Report of the United Nations Conference on Environment and Development, UN Doc. A/CONF.151/26 (Vol. I), 12 August 1992, Annex I.*
11. Handl, G., *Rio Declaration on Environment and Development, Tulane: Tulane University Law School, 2019*.
12. *Treaty on European Union (TEU)/Maastricht Treaty, 1992*.
13. *Kyoto Protocol to the United Nations Framework Convention on Climate Change, 1997*.
14. *Treaty of Amsterdam Amending the Treaty on European Union, the Treaties Establishing the European Communities and Certain Related Acts, 1997*.
15. UNWTO, 2005. *World Tourism Organization Making Tourism More Sustainable – A Guide for Policy Makers*, UNEP and UNWTO, 2005, p.11-12 <http://www.unep.fr/shared/publications/pdf/DTIx0592xPA-TourismPolicyEN.pdf>
16. Elkington, J. (1997), *Cannibals with Forks, The Triple Bottom Line of the 21st Century Business*, Capstone, Chichester.

UDC 338.48-056.26:342.7

***Perkumienė Dalia,***

Prof. dr. Kazimieras Simonavičius University  
E-mail: perkum@gmail.com,  
(Vilnius, Lithuania)

***Beriozovas Olegas,***

Head faculty of law, Kazimieras Simonavičius University  
E-mail: olegas.beriozovas@ksu.lt,  
(Vilnius, Lithuania)

***Švagždienė Biruta,***

Profesor, dr., Department of Sports and Tourism Management,  
Lithuanian Sports University  
E-mail: biruta.svagzdiene@lsu.lt  
(Kaunas, Lithuania)

## **PROBLEMS OF LEGAL REGULATION AND CHALLENGES OF THE EVALUATION OF DISABLED TOURISM**

### Annotation

The aim of this scientific article is to analyse the legal regulation of accessibility of the environment for the disabled and problems of social integration. The scientific literature describing the concept of accessible tourism and universal design is analysed. The article discusses the legal aspects of the regulation of environmental accessibility for the disabled and the problems of social integration. An analysis of legal documents for people with reduced mobility has shown that people with reduced mobility have equal and equal rights to tourism, the right to travel, and tourism, like other parts of the public sector, must be accessible.

**Keywords:** *accessible tourism, universal design, legal aspects of environmental accessibility.*

### Introduction

Relevance and novelty of the article. The tourism sector is one of the most dynamic and influential sectors in the world. This sector not only

connects various services and professions, but also links to various areas of economic activity. According to Spiriajev [1, p. 132–145], tourism is most often associated with travel, being outside one's permanent residence, learning about geographical diversity, and participating in a changing natural, social, cultural, and economic environment. It should be noted that the complexity of the tourism sector and the diversity of participants require close cooperation in the planning and implementation of strategic development directions and measures related to tourism.

The object of the research is problems of legal regulation of the accessibility of the tourism environment for persons with mobility impairments.

The aim of the study is to highlight problems of legal regulation the accessibility of the tourism environment for persons with reduced mobility.

Research methods: analysis and synthesis of scientific literature, analysis of legal documents.

#### Results

One of the first international legal instruments related to the human rights disability model is the UN Universal Declaration of Human Rights, adopted in 1948, shortly after the end of World War II [2]. Berghs et al. [3, p. 45–67] emphasize that human rights declarations are most often signed in response to identify imbalances of power that limit the opportunities for socially excluded and / or minority groups full participation in all areas of society. Content is usually influenced by modern social and political movements such as civil rights, women's rights, rights of children and also the people with disabilities rights. The UN Convention on the Rights of Persons with Disabilities (UNCRPD) is the most important international, legally binding instrument setting minimum standards for the rights of persons with disabilities in relation to access to the environment and the first human rights convention to which the EU is a party [4]. One of the essential aims and objectives of mentioned Convention is its accessibility [4]. When analyzing the legal aspects of environmental accessibility for people with disabilities, the individual's right to a safe environment, which must be ensured for every citizen,

should be discussed [5]. It should be noted that individuals' right to a safe environment is enshrined in 1994 Convention on the Draft Declaration of Human Rights and the Environment. This Convention emphasizes individuals right to healthy and safe environment [6]. It should be pointed that a key principle for the recognition of person right to a safe and healthy environment is the Stockholm Declaration on the Human Environment [7]. Another important act of the legislation in this area is the 1992 Rio Declaration on Environment and Development [8]. This declaration is based on the Stockholm Declaration and is one of the key pieces of environmental legislation. Human rights to a safe and healthy environment are also emphasized in the 1993 Convention. November 1 Treaty on European Union (TEU) [9].

Regarding national acts, the Law on Social Integration of the Disabled of the Republic of Lithuania should be mentioned [10]. The Law on Equal Opportunities of the Republic of Lithuania is also related to accessibility of the environment for the disabled, the purpose of which is «to ensure the implementation of equal rights enshrined in the Constitution of the Republic of Lithuania and to prohibit any direct and indirect discrimination based on age, sexual orientation, disability, race or ethnicity; religion or belief» [11, Art. 1].

It should be noted that the current legal situation, even after the entry into force of the United Nations Convention on the Rights of Persons with Disabilities (UNCRPD) (2010), still does not meet the accessibility requirements of people with disabilities. Disable people right to an accessible environment is enshrined in various legal acts and many laws on environmental accessibility have been adopted, but the practice of accessible environment has been and continues to be than the accessibility needs of people with disabilities [12, p. 56–75].

Accessibility is especially relevant for people with disabilities. Disability affects all aspects of human life, causing changes that a person must adapt to. Disability causes social insufficiency: a person's ability to serve, ability to move independently, ability to study and work, ability to orientate in space and time, ability to communicate and control one's behavior [13, p. 78–87].



Disable persons are part of a society that also has civil rights and social equality [14, p. 37–49.]. Persons with reduced mobility face economic problems, problems of everyday and daily personal life, treatment problems, problems of tourism and cultural cognition and accessibility, as well as problems of social integration [15, p. 56–68].

The most difficult problems for people with reduced mobility is social integration, which includes mobility problems. Accessibility of the physical environment for people with different disabilities is one of the main conditions for independence from others. Persons with reduced mobility indirectly experience discrimination due to the physical environment, lack of infrastructure for mobility aids [16, p. 89–99].

According to the National Program for the Social Integration of People with Disabilities 2010–2012 [17], due to the current situation, people with reduced mobility not only do not have access to public buildings due to their limited mobility, but also use technology, various tools, and information sources.

According to Šiurkutė [18, p. 68–83], there is a lack of adapted technical aids for the disabled, which sometimes must be paid for, as well as long queues to receive the service. People with disabilities often also face problems in organizing public transport and tourism trips [19].

It should be noted that the most important aspects of accessibility for people with mobility impairments is the adaptation of the physical environment [20, p. 269–284]. Accessibility of the physical environment means that public buildings must be designed to be accessible for all persons, including both the disabled and the elderly [21, p. 109–116]. The National Program for the Social Integration of People with Disabilities 2010–2012 (2009) states that almost a third of the Lithuanian population needs to adapt their physical environment (e.g., people with disabilities, mothers with small children, the elderly) due to mobility difficulties and limited opportunities for self-care. The program also states that accessibility to the physical environment is necessary to restore the physical, mental, and economic independence of a person with a disability.

Construction Technical Regulation STR 2.03.01: 2001 «Buildings and Territories. Requirements for the Needs of People with Disabilities» (2001)

The «Non-Residential Houses» section presents the requirements for the accessibility of the environment of public and commercial buildings under construction for people with disabilities [22]. Regarding the accessibility of the environment and the subject matter of the study, the accessibility of the tourism environment for people with reduced mobility states that public and commercial buildings must provide access and free movement for people with disabilities and all main and auxiliary facilities for visitors. at the entrance to the building, a ramp must be installed, the equipment must be marked with an international sign for the disabled, etc.

Accessibility of the environment is a particularly relevant and significant aspect for people with disabilities, but people with reduced mobility face not only problems of social integration due to special needs, but also difficulties in accessing the environment. The lack of an adapted physical environment limits the ability of people with disabilities to move, travel and use public buildings (e.g., accommodation, catering, museums, banks).

#### Conclusions

1. Accessibility is theoretically understood as equal and equal conditions for all people, regardless of their unique characteristics. Accessibility is reflected in the universal design.

2. Universal design ensures humane access to the environment, objects, services, information for everyone without special application. Accessibility of the tourism environment is reflected in the adapted environment, accessibility of services and information for the disabled.

3. Accessible tourism includes the public and private sectors and tourist areas and ensures the availability of tourist destinations, products, and services for all people, regardless of their physical limitations, disability, age, race, gender.

4. People with reduced mobility usually move by assistive devices (wheelchairs), so self-movement requires an accessible and well-adapted environment. An analysis of legal documents for people with reduced mobility has shown that people with reduced mobility have equal and equal rights to tourism, the right to travel, and tourism, like other parts of the public sector, must be accessible. Buildings providing tourism

services must ensure barrier-free access for people with disabilities and free movement and use of all facilities and services provided to visitors.

### **References**

1. Spiriajevas, E. (2013). Lietuvos turizmo sektoriaus struktūra ir teritoriniai skirtumai. *Regional formation and development studies*, 1, 132–145.
2. Universal Declaration of Human Rights, Art. 13, 1948. Last visited 2021-08-08. Available online: <https://www.un.org/en/universal-declaration-human-rights/>.
3. Berghs, M., Atkin, K., Graham, H., Hatton, C., & Thomas, C. (2016). Scoping models and theories of disability. In Implications for public health research of models and theories of disability: a scoping study and evidence synthesis. NIHR Journals Library.
4. United Nations Convention on the Rights of Persons with Disabilities IP/11/4, Brussels, 5 January 2011. Last visited 2021-08-18. Available online: <https://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=1138&langId=en>
5. Perkumienė, D., Pranskūnienė, R., Vienažindienė, M., & Grigienė, J. (2020). The Right to A Clean Environment: Considering Green Logistics and Sustainable Tourism. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(9), 3254.
6. Draft Principles on Human Rights and The Environment, E/CN.4/Sub.2/1994/9, Annex I (1994). Available online: <https://www.globalhealth-rights.org/wp-content/uploads/2014/07/Draft-Principles-On-Human-Rights-And-The-Environment.pdf>. (accessed on 18 January 2021).
7. Stockholm Declaration on the Human Environment, in Report of the United Nations Conference on the Human Environment, UN Doc.A/CONF.48/14, at 2 and Corr.1, 1972. Last visited 2021-07-18. Available online: <http://www.imo.org/en/KnowledgeCentre/ReferencesAndArchives/History-ofMARPOL/Documents/A%20CONF.48%2014%20Rev.1.pdf>
8. Rio Declaration on Environment and Development. Report of the United Nations Conference on Environment and Development, A/CONF.151/26, 1992. Last visited 2021-07-08. Available online: [https://www.un.org/en/development/desa/population/migration/generalassembly/docs/globalcompact/A\\_CONF.151\\_26\\_Vol.I\\_Declaration.pdf](https://www.un.org/en/development/desa/population/migration/generalassembly/docs/globalcompact/A_CONF.151_26_Vol.I_Declaration.pdf).
9. Treaty on European Union (TEU)/Maastricht Treaty, 1992. Last visited 2021-09-08. Available online: [https://europa.eu/european-union/sites/europaefiles/docs/body/treaty\\_on\\_european\\_union\\_en.pdf](https://europa.eu/european-union/sites/europaefiles/docs/body/treaty_on_european_union_en.pdf)
10. Lietuvos Respublikos neįgaliųjų socialinės integracijos įstatymas. Žin., 1991, Nr. 36-969; 2004, Nr. 83-2983). Last visited 2021-09-16. Available online: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.2319/asr>
11. Lietuvos Respublikos lygių galimybių įstatymas. Žin., 2003, Nr. 114-5115; 2008, Nr. 76-2998). Last visited 2021-07-08. Available online: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.222522/asr>.

12. Jackson, M. A. (2018). Models of disability and human rights: Informing the improvement of built environment accessibility for people with disability at neighborhood scale? *Laws*, 7(1), 10.
13. Kozlovas, A. (2007). Socialinio darbo praktikos tapsmo problemos. Socialinio darbo profesinė veikla: kompetencijos ir socialinės atsakomybės ribos. Iš: *Socialinis darbas*. Vilnius: Vilniaus universitetas.
14. Das, S. C., & Rudra, R. K. (2015). Tourism Accessibility for Disabled Travelers: An Optimistic Concept on Tourism Industry in Bangladesh. *International Journal of Advancements in Research & Technology*, 4(10), 37–49.
15. Dobryninas, A., & Gaidys, V. (2003). Neįgaliųjų padėties Lietuvoje vertinimas. *Nacionalinio žmogaus teisių rėmimo ir apsaugos veiksmų LR plano įgyvendinimo programa*.
16. Altınay, Z., Saner, T., Bahçelerli, N. M., & Altınay, F. (2016). The role of social media tools: accessible tourism for disabled citizens. *Journal of Educational Technology & Society*, 19(1), 89–99.
17. Nacionalinė žmonių su negalia socialinės integracijos 2010–2012 metų programa. (2009). Last visited 2021-07-08. Available online: [https://www.ldb.lt/Informacija/PaslaugosAsmenims/neigaliuju\\_soc\\_integracija/UserDispForm.aspx?ID=7](https://www.ldb.lt/Informacija/PaslaugosAsmenims/neigaliuju_soc_integracija/UserDispForm.aspx?ID=7).
18. Šiurkutė, R. (2012). *Judėjimo negalios asmenų požiūris į gaunamas socialines paslaugas*. Doctoral dissertation, Lithuanian University of Educational Sciences.
19. Morsey, J. (2015). Universal Design: The Next Step in the Equal-Access City. Last visited 2021-08-06. Available online: <https://greatcities.uic.edu/2015/03/16/universal-design-the-next-step-in-the-equal-access-city/>
20. Portales, R. C. (2015). Removing «invisible» barriers: opening paths towards the future of accessible tourism. *Journal of Tourism Futures*, 1(3), 269–284.
21. Daugėla, M. (2005). Lietuvos universitetų fizinės aplinkos prieinamumas žmonėms, turintiems fizinę negalę. *Specialusis ugdymas*, 1, 109–116.
22. Statiniai ir teritorijos. Reikalavimai žmonių su negalia reikmėms. (2001). LR aplinkos ministerija Nauja redakcija nuo 2018-05-01: Nr. D1-313, 2018-04-19, paskelbta TAR 2018-04-20, i. k. 2018-06318. Last visited 2021-05-25. Available online: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.139277/EpKXyeyEui>.

УДК 338.48:311

**Тюріна Діна,**

Національний університет цивільного захисту України

E-mail: 7114729@gmail.com

ORCID: 0000-0002-1506-5849

(Харків, Україна)

## **ФОРМУВАННЯ СУЧАСНОЇ СИСТЕМИ СТАТИСТИЧНОГО ОБЛІКУ В СФЕРІ ТУРИЗМУ**

Ефективний розвиток туристського комплексу залежить від наявності сучасних систем обліку, статистичного спостереження, системний підхід, до організації якого дозволяє задовольнити потреби органів влади, фахівців і суспільства в цілому в достатній і достовірній інформації в галузі туризму.

Тобто в основі побудови сучасного статистичного обліку – статистичне спостереження, що організоване з дотриманням методологічних підходів. Необхідність ведення статистичного обліку туризму обумовлена потребою в отриманні об'єктивної інформації про стан туризму, оцінці його внеску у ВВП, потребою в оцінці потоків туристів, навантаження на туристичні ресурси і об'єкти туристичної індустрії. Крім цього, статистичні показники потрібні для розробки макроекономічних показників: споживання, витрати, інвестиції, доходи, зайнятість. Туризм за останні 70 років перетворився на потужний сектор світової економіки. Чисельність міжнародних туристів збільшилася з 25 млн чоловік у 1950 році до 278 млн у 1980 році, 674 млн в 2000 році, 1501 млн в 2019 році [5]. Але слід зауважити, що уряд та громадськість не мають достовірної інформації, необхідної для ведення ефективної політики і розгортання ділової активності через незадовільний стан методологічної бази статистичного обліку в сфері туризму в Україні. В цьому і полягає актуальність обраної теми дослідження.

Питання, що присвячені проблемам та перспективам розвитку міжнародного туризму, чинникам впливу на міжнародний туризм, соціально-економічному значенню міжнародного туризму висвітлені у роботах багатьох вітчизняних вчених, серед яких чималий внесок у розгляд цієї проблематики здійснили такі з них, як Красовський С.О. [4], Дутка Г.Я., Гальків Л.І., Козак Б.Б. [3]. Дослідження цих вчених мають фундаментальний характер, що охоплюють проблеми та перспективи розвитку туризму тощо. Але проблеми формування сучасної системи статистичного обліку в Україні висвітлені недостатньо.

Метою дослідження є розгляд методологічних основ статистики туризму, аналізування основних показників розвитку туризму в Україні, надання оцінки діючій системі статистичного обліку, виявлення основних недоліків та визначення напрямків його вдосконалення.

Оцінка стану та прогноз розвитку сучасного туристського комплексу неможливі без застосування сучасних систем статистичного обліку, що дозволяють приймати обґрунтовані управлінські рішення. При цьому збір, аналіз і надання даних повинні задовольняти потреби органів управління, професіоналів, дослідників і суспільства в цілому в актуальній, точній, повній, узгодженій та доступній інформації. Це завдання можливо реалізувати за допомогою організації статичного спостереження – дослідження, що представляє собою науково-організований за єдиною програмою облік фактів, що характеризують явища і процеси суспільного життя.

У світовій практиці (Канада, Франція, Чехія та ін.) використовується допоміжний рахунок туризму, що передбачає проведення детального аналізу всіх параметрів попиту на товари і послуги, який може бути пов'язаний з туризмом, відстеження оперативного зв'язку з пропозицією таких товарів і послуг, як в рамках економіки, так і поза нею, а також визначення того, яким чином цю пропозицію (з внутрішніх або зовнішніх джерел) співвідносити з іншими видами економічної діяльності, застосовуючи

в якості довідкових матеріалів таблиці ресурсів та використання в національних рахунках. Повний допоміжний рахунок туризму дозволяє забезпечити: макроекономічні агреговані показники для опису масштабів і економічного значення туризму; докладні рахунки виробництва галузей туризму; зв'язок між економічними даними та іншою інформацією про туризм [2, с. 3].

Слід зазначити, що в умовах зростаючої ролі туризму в економіці органи влади повинні чітко розуміти, який внесок робить туристична галузь в ВВП всієї країни і окремих регіонів (таблиця 1). Для цього необхідно терміново вдосконалити систему збору статистичних даних саме по туризму.

Пандемія COVID-19 завдала сильного удару по туристичній сфері. З 2020 року спостерігається неминуче скорочення туристичного потоку в Україну та відкладання термінів відкриття сезону відпочинку. Наприклад, кількість туристів, обслугованих туроператорами та турагентами у 2019 році становила 6132097 осіб, то у 2020 році – 2360278 (в 2,6 рази відбулось скорочення кількості туристів).

Таблиця 1

**Кількість і вартість реалізованих туроператорами та турагентами туристичних пакетів [1]**

	2019		2020	
	Кількість реалізованих туристичних пакетів, од	Вартість реалізованих туристичних пакетів (з урахуванням ПДВ), тис. грн	Кількість реалізованих туристичних пакетів, од	Вартість реалізованих туристичних пакетів (з урахуванням ПДВ), тис. грн
Реалізовано тур. пакетів юр.особами (туроператорами)	1879646	36081308,5	926740	20767157,4
Реалізовано тур. пакетів туристам ФОП (турагентами)	411492	9708835,6	192899	5139011,0

Також важливий аспект, що на сайті Держкомстату та інших статистичних щорічниках представлена лише інформація за показниками в'їзного і виїзного туристичних потоків, а також дані про обсяг платних послуг, що надаються туристичними підприємствами та засобами розміщення. Однак внутрішній туристичний потік, дані за туристськими витратами, показники оцінки економічної ролі туризму не враховуються офіційною статистикою.

Таким чином, необхідно відзначити, що в умовах сьогодення статистика туризму, яка публікується в Україні, дуже корисна для аналізу окремих аспектів туристичної сфери, однак її недостатньо для повної достовірної оцінки внеску туризму в економіку. До найважливіших проблем слід віднести невідповідність показників дійсності, що публікуються, розбіжність деяких визначень понятійного апарату з рекомендаціями Всесвітньої туристичної організації, недосконалість обліку туристичних потоків на кордоні з сусідніми країнами, проблема обліку неорганізованого потоку туристів, недосконалість форм звітності, недостатня кваліфікація кадрів, проблема достовірності підрахунку доходів від міжнародного туризму.

В якості основних напрямків щодо вдосконалення системи статистичного обліку автором роботи пропонуються наступні заходи:

1) вдосконалення статистичного обліку неорганізованих туристичних потоків, в тому числі на кордоні з сусідніми країнами шляхом поєднання різних методів обліку: проведення спеціальних обстежень на кордоні;

2) поліпшення проведення вибіркового обстеження і збільшення кількості обстежуваних суб'єктів (наприклад, проведення обстеження сфери агроекотуризму, в місцях громадського харчування, організацій, що надають транспортні послуги, рекреаційні послуги);

3) вдосконалення статистики туристичних витрат;

4) вивчення досвіду ведення статистики в країні, яка успішно впровадила і розраховує всі показники статистики туризму,



і виявлення особливостей, які могли бути використані для поліпшення статистики туризму.

Перераховані вище заходи дозволять поліпшити якість ведення статистики туризму в Україні та підвищать рівень довіри до неї.

**Список використаних джерел:**

1. Державний комітет статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 04.09.2021).
2. Допоміжний рахунок туризму: Рекомендована методологічна основа: Люксембург, Мадрид, Нью-Йорк, Париж. 132 с. URL: <http://www.cisstat.com/> (дата звернення: 04.09.2021).
3. Дутка Г. Я., Гальків Л. І., Козак Б. Б. Наукові дослідження з проблем міжнародного туризму: статистична бібліографія наукових статей. *Ефективна економіка*. 2018. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6724> (дата звернення: 04.09.2021). DOI: 10.32702/2307-2105-2018.12.2.
4. Красовський С. О. Дослідження міжнародного туризму в дисертаційних роботах українських науковців. Українська культура: минуле, сучасне, шляхи розвитку. *Культурологія*. 2017. Вип. 25. С. 208–213.
5. UNWTO. Tourism Highlights, 2019 Edition. Tourlib. URL: [tourlib.net/wto/WTO-highlights\\_2019.pdf](http://tourlib.net/wto/WTO-highlights_2019.pdf). (Last accessed: 04.09.2020).

УДК 338.486.1.025.1

**Череп Алла,**

доктор економічних наук, професор

E-mail: [cherep.av.znu@gmail.com](mailto:cherep.av.znu@gmail.com)

ORCID: <http://orcid.org/0000-0001-5253-7481>

Запорізький національний університет

**Воронкова Валентина,**

доктор філософських наук, професор

E-mail: [valentinavoronkova236@gmail.com](mailto:valentinavoronkova236@gmail.com)

ORCID iD: <http://orcid.org/0000-0002-0719-1546>

Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю.М. Потебні

Запорізького національного університету

**Андрюкайтене Регіна,**

доктор PhD соціальних наук (менеджмент), доцент,

E-mail: [regina.andriukaitiene@gmail.com](mailto:regina.andriukaitiene@gmail.com)

ORCID iD: <https://orcid.org/0000-0002-0691-7333>

Мар'ямпольський університет прикладних наук

(Мар'ямполе),

лектор Литовського університету спорту

(Каунас, Литва)

**Череп Олександр,**

доктор економічних наук, професор

E-mail: [cherep2508@gmail.com](mailto:cherep2508@gmail.com)

ORCID iD: <http://orcid.org/0000-0002-3098-0105>

Запорізький національний університет

(Запоріжжя, Україна)

## **НАПРЯМИ ВІДНОВЛЕННЯ ТУРИСТИЧНОГО СЕКТОРУ ТА ЙОГО ПЕРЕТВОРЕННЯ НА ВИСОКОЕФЕКТИВНУ ГАЛУЗЬ СТАЛОГО РОЗВИТКУ У КОНТЕКСТІ ЄВРОПЕЙСЬКОЇ ПАРАДИГМИ**

У XXI столітті розвиток нових технологій і засобів комунікації докорінним чином змінили індустрію туризму, яка безперервно освоює відхід від масового і пасивного туризму і завдяки нових інформаційно-комунікаційних технологій впливає на викорис-

тання креативності у туризмі. Напрямок відновлення туристичного сектору та його перетворення на високоефективну галузь сталого розвитку у контексті європейської парадигми включає: інноваційний простір, забезпечений передовими технологіями, що сприяють сталому розвитку туристичної території, спрощення взаємодії та інтеграції середовища і туриста, підвищення якості послуг у місцях відвідування, що включає творчість, стійкість, координацію та спільну участь, відповідальність та використання ІТ-інструментів і додатків.

«Дорожня карта» по перетворенню сектора туризму у високоефективну галузь повинна охоплює п'ять пріоритетних областей:

1) пом'якшення соціально-економічних наслідків для життя людей, особливо для зайнятості та економічної безпеки. Поетапні і скоординовані рішення і заходи реагування потрібно проводити в життя з метою: а) захисту джерел засобів до існування, робочих місць, доходів і підприємств; б) зміцнення довіри за допомогою забезпечення захисту і безпеки усіх видів туристської діяльності; в) зміцнення партнерських зв'язків та солідарності в інтересах соціально-економічного відновлення туристського сектору шляхом акцентування уваги в першу чергу на забезпеченні інклюзивності та скорочення нерівності;

2) підвищення конкурентоспроможності і потенціалу протидії кризовим чинникам занепаду галузі туризму та підтримка розвитку туристичної інфраструктури з метою надання якісних послуг протягом всього виробничо-збутового ланцюжка туристичної галузі; сприяння інвестиційній діяльності та створення сприятливих умов для діяльності туристичних фірм та диверсифікації асортименту продукції та ринків, а також сприяння розвитку внутрішнього і регіонального туризму;

3) просування інновацій і цифровізації екосистеми туризму. Пакети заходів по відновленню і розвитку туризму у майбутньому можуть максимально збільшити використання технологій в екосистемі туризму, для чого необхідно пропагувати і просувати цифровізацію з метою вироблення інноваційних рішень та

інвестування коштів у розвиток цифрових навичок, особливо у тимчасово непрацюючих осіб, які шукають роботу;

4) сприяння забезпечення стійкості та інклюзивного «зеленого» зростання з метою, щоб туризм поступово перетворювався на життєздатний, конкурентоспроможний, ресурсоефективний і вуглецево нейтральний сектор відповідно до цілей і принципів Паризької угоди про зміну клімату та Порядку денний у сфері сталого розвитку на період до 2030 року. «Зелені» інвестиції з метою відновлення можна було б вкладати, крім іншого, в території, поновлювані джерела енергії, «розумні» будинки і циклічну економіку. Фінансова підтримка і допомога повинна надаватися урядами готельному, круїзному та авіаційному бізнесу, а також сприяти забороні того, що забруднює навколишнє середовище;

5) зміцнення координації та партнерських зв'язків з метою перетворення туризму і досягнення просування на шляху забезпечення стабільного майбутнього і досягнення глобальних цілей, забезпечуючи більшу гнучкість при виборі підходів та альянсів, вжиття заходів реагування у зв'язку з проблемою пандемії COVID-19, що не мала аналогів в історії.

Для забезпечення ефективної координації планів та стратегій відновлення туристичної діяльності та перетворення його на високоєфективну галузь доцільно зробити головний акцент на врахуванні інтересів людей, для чого задіяти державні структури, партнерів з туристичного розвитку і міжнародні фінансові установи з метою надання істотного впливу на туристичну економіку і досягнення сталого розвитку туризму.

Дорожня карта підвищення екологічної безпеки та інклюзивної сторони туристського сектора включає:

1) управління кризою і пом'якшення соціально-економічних наслідків для життя людей;

2) підвищення конкурентоспроможності та зміцнення потенціалу протидії кризовим чинникам просування інновацій та цифровізації екосистеми туризму;

- 3) сприяння сталому і інклюзивному «зеленому» зростанню;
- 4) зміцнення координації, партнерських зв'язків і солідарності з метою соціально-економічного відновлення туризму як високоефективного і конкурентоспроможного.

Які технологічні інновації в сфері подорожей з'являться після пандемії?

Перехід на мобільні і безконтактні технології відбувається з надзвуковою швидкістю. Вже сьогодні ці масштаби є вражаючими: деякі компанії відмовляться від веб-сайтів і залишаться на ринку тільки у вигляді мобільних додатків. Довіра до нових тревел-технологій починається з досить низького рівня і повільно зростає, поки не проникне у консервативну більшість, а ці технології стають невід'ємною частиною мільйонів людей.

Відносно технологій, пов'язаних з COVID-19, найбільших суперечок і невдоволення було висунуто щодо багів трекінг-додатків і витоків інформації з сервісів моніторингу. З огляду на те, що мова йде про використання наших персональних даних, великої довіри потребувала відношення до цих сервісів. Людям потрібне розуміння того, як їх особисті дані будуть використовуватися і зберігатися (це якщо продовжувати тему додатків для моніторингу заражених COVID-19). Якщо тепловізори з'являться на всіх вокзалах та в аеропортах, будь-який мандрівник зацікавиться: вони тільки температуру міряють або ще й особи розпізнають? Головне – заздалегідь чітко знати, яку проблему вирішує конкретна технологія, як вона допомагає здоров'ю і безпеці і які саме дані для цього використовують.

У той час як пандемія COVID-19 призупинила світовий туризм, мільйони людей знаходились на карантині і прагнули отримати культурні і туристські враження прямо з дому. У цей період культура довела власну високу значимість, а попит на віртуальний доступ до музеїв, об'єктів культурної спадщини, театрів досяг безпрецедентних рівнів. При тому, що понад 80% об'єктів світової спадщини ЮНЕСКО було закрито, під серйозною загрозою опинилися мільйони фахівців у галузі культури. На туризм покладалося

і покладається завдання внесення вкладу у виживання культурного сектора та багатьох інших його сегментів, тому він повинен зміцнити культурну ідентичність.

Незважаючи на всі труднощі, у туристського і культурного секторів є можливість створювати нові партнерства і співпрацювати. Вони повинні знову разом розробити і диверсифікувати пропозиції, залучаючи нові аудиторії, формувати нові навички та підтримувати перехід на нові умови. Інформаційний потік між секторами туристського сервісу відіграє ключову роль у розумінні наслідків пандемії і виробленні ефективних заходів. Конкретні дані щодо соціально-економічних наслідків пандемії COVID-19 для культури і туризму, а також рішень, які здійснюються для врятування культурного туризму, уможлиблюють розробку планів щодо пом'якшення наслідків з метою задоволення різних потреб і відтворення передової туристичної культурної практики. Ізоляція довела важливість нових технологій і ЗМІ у нашому повсякденному житті. Коли мільйони людей сиділи вдома на карантині, формувався відповідний момент для створення і просування культурних вражень. Під час цього переходу у цифровий світ туризм і культура сформували союз з технічними компаніями і представниками приватного сектора для поліпшення доступу до їх онлайн-програмам з метою нарощування потенціалу у галузі культури та сталого туризму.

Головні завдання відновлення туристичного сектору та його перетворення на високоефективну галузь сталого розвитку у контексті європейської парадигми:

1. Одне із завдань – надихнути на формування більш сталого майбутнього для культурного туризму. Туристський і культурний сектори повинні продовжувати працювати разом, щоб надихати людей на формування більш сталого майбутнього для культурного туризму. Маркетингові стратегії у туризмі виділяють місцеві прояви культури не тільки для того, щоб з ними звертатися до аудиторії, а й щоб надихнути на відповідальний туризм.

2. Сформувати більш життєздатний туризм і кадри у галузі культури. Професійні профілі працівників сфери культури і туризму

вимагають нових креативних навичок та компетентностей для прийняття негайних заходів та участі у його відновленні. З метою забезпечення життєздатності кадрів після відсутності стабільності обидва сектора потребують розробки креативних рішень у сфері працевлаштування. Існуючі робочі місця у сфері туризму повинні бути збережені, працівники повинні пройти підвищення кваліфікації, щоб удосконалювати знання та компетентності.

3. Зміцнити структури управління для поліпшення координації та обміну інформацією. Ця криза є чудовою можливістю для вибудовування моделей міжсекторального управління серед ключових учасників туристичного і культурного секторів. Ці моделі повинні включати технічних партнерів для створення платформ та обмінних форумів для координації дій та обміну інформацією. Мережеві платформи повинні мати ефективну комунікацію для прийняття рішень і досягнення домовленостей про терміни розвитку туризму із залученням культурних активів та артефактів.

4. Залучати постійно нову аудиторію. Звертаючись до дітей і молоді, культурний сектор формує прихильних спільній туристичній справі туристів майбутнього. Туристичні зв'язки, що виникають зараз між громадянами і творцями культури, роблять світ кращим. Ізоляція посприяє тому, щоб туристи підтримали культуру солідарними діями.

Відновлення туризму після пандемії COVID-19 має охопити всіх. За даними ООН, останні п'ять років індекс людського потенціалу збільшувався в середньому на 0,6% на рік, проте це для прогресивного розвитку дуже мало. Раптом стало очевидно, що практично неможливо при такому зростанні населення і рівнях освіти і медицини підтримувати зростання ВВП, навіть якщо відбувається зростання технологій і є достатній капітал на ринку. Вже винайдені доступні технології, які будуть проникати все ширше і таким чином знаходити собі нові застосування і ставати доступнішими для все більшої кількості людей. Очевидно, що з розвитком технологій і масового інтересу до космічного

туризму буде не тільки знижена ціна на такі польоти, але стане справжнім космічний туризм.

Можливостей стає набагато більше. Люди хочуть вчитися і адаптуватися до нової реальності. За перші місяці пандемії індустрія EdTech вистрілила так, як ніхто не очікував: ще в 2019 році кількість користувачів платформи для онлайн-навчання Udemy зросла на 425%, Coursera – на 520%. Кожна технологія – це нові галузі (тільки в космосі нас чекають десятки нових індустрій і напрямків) і застосування (чого вартий тільки потенціал штучного інтелекту, який вже налічує десятки напрямів).

«Порядок денний на XXI століття для галузі подорожей і туризму» репрезентує дев'ять пріоритетних сфер діяльності:

- 1) оцінка існуючої нормативної, економічної та добровільної структури з точки зору сталого розвитку туризму;
- 2) оцінка економічної, соціальної, культурної та екологічної діяльності організації;
- 3) навчання, освіта і просвіта громадськості;
- 4) планування сталого розвитку туризму;
- 5) сприяння обміну інформацією, навиками і технологіями, пов'язаними зі стійким розвитком туризму, між розвиненими і країнами, що розвиваються;
- 6) забезпечення участі всіх суспільних секторів;
- 7) розробка нової туристської продукції, заснованої на принципі стійкості;
- 8) оцінка прогресу на шляху до сталого розвитку туризму;
- 9) співробітництво з метою сталого розвитку.

Стале цифрове відновлення. Ми продовжуємо взаємодіяти з європейськими інститутами, країнами-членами ЄС і галуззю в цілому, щоб визначити і впровадити найбільш ефективні інструменти для його відновлення. Індустрія туризму і подорожей повинна повернутися більш стійкою і цифровою, ніж будь-коли раніше. Зараз у ЄС є прекрасна можливість визначити пріоритетність ініціатив, які можуть прискорити відновлення за допомогою цифрової трансформації подорожей і туризму.



Технології будуть відігравати вирішальну роль як чинник, що сприяє і прискорює процес відновлення, а цифрові лідери, такі як Amadeus, активно вивчають можливості підтримки посткризової індустрії туризму і подорожей. З правильного впровадження нових технологій прискорюється зниження ризиків, усунення розбіжностей і підвищення впевненості споживачів у безпеці майбутніх поїздок. Вже розробляються вдосконалені безконтактні можливості самообслуговування і автоматизації, створюється туристська інфраструктура нового покоління, необхідна для обліку коливань у роботі авіакомпаній і пасажирського попиту.

Головне завдання для всіх турфірм та туроператорів – допомогти клієнтам впоратися з наслідками збоїв у роботі та оптимізувати їх поточну і майбутню діяльність. Для цього постійно проводяться онлайн-тренінги та надаються інші заходи підтримки, щоб сприяти швидкому відновленню. Індустрія подорожей і туризму стійка і міжнародні поїздки повернуться. Багато що може змінитися, але глобально люди повинні взаємодіяти один з одним. Ми віримо, що це внутрішнє прагнення також допоможе прискорити повернення до нового нормального життя. Цей шлях є непростим, і ми покладаємося не тільки на політичне керівництво, але й на ефективну співпрацю між державним і приватним секторами.

Сьогодні необхідно знайти нові моделі співпраці, які зможуть поліпшити швидкість та якість прийняття рішень. З цією метою ми пропонуємо нашу постійну підтримку європейським організаціям і працюємо над відновленням туристичного і транспортного секторів зокрема, і туристичного сектору в цілому.

Публікацію підготовлено в рамках проекту «Диверсифікація сільського туризму через збалансованість та креативність: поширення європейського досвіду в Україні»/»Diversification of rural tourism through sustainability and creativity: disseminating European experience in Ukraine» (DIRUT) 620720-EPP-1-2020-1-UA-EPP1MO-MODULE за підтримки Програми Erasmus+: Jean Monnet

Європейського Союзу, що реалізується у Запорізькому національному університеті (2020–2023).

**Список використаних джерел**

1. Венгерська Н. С., Воронкова В. Г., Бескоровайна Л. В. & Череп А. В. Використання креативних цифрових технологій у сфері туризму під час пандемії COVID-19: економічні і соціальні наслідки. *Humanities studies: Collection of Scientific Papers*. Zaporizhzhia: Zaporizhzhia National University, 2021. 7 (84). 91-101. doi: <https://doi.org/10.26661/hst-2020-7-8-12>
2. Воронкова В.Г., Череп А.В. Креативні цифрові технології як мегатренди розвитку туристичного бізнесу: поширення європейського досвіду в Україні. *Humanities studies: збірник наукових праць* / Гол. ред. В. Г. Воронкова. Запоріжжя : Запорізький національний університет, 2020. Випуск 6 (83). 206 с. С.165-179 <http://humstudies.com.ua/article/view/227431>
3. Череп А.В., Воронкова В.Г., Андрюкайтене Регіна, Нікітенко В.О. Концепція креативних цифрових технологій у туристичному бізнесі. *Humanities studies: збірник наукових праць* / Гол. ред. В. Г. Воронкова. Запоріжжя : Запорізький національний університет, 2020. Випуск 5 (82). 222 с. С. 196–209. <http://humstudies.com.ua/article/view/220949>

UDC 338.486.1

***Svagzdiene Biruta***

Lithuanian Sports University  
e-mail: biruta.svagzdiene@lsu.lt  
ORCID 0000-0001-6016-6019

***Jasinskas Edmundas***

Lithuanian Sports University  
e-mail: edmundas.jasinskas@lsu.lt  
ORCID 0000-0003-3158-2974

***Simanavicius Arturas***

Lithuanian Sports University  
e-mail: arturas.simanavicius@lsu.lt  
ORCID 0000-0002-0421-3439  
(Kaunas, Lithuania)

**MANAGEMENT OF TOURISM ORGANIZATIONS:  
PLANNING, ORGANIZATION, LEADERSHIP**

*Relevance and novelty.* The management of modern tourism organizations must be based on scientific methods. Applying scientific methods in a rapidly changing situation requires skills and abilities without which a positive effect is not possible. In order to understand the management principles of an organization, it is necessary to analyze its operational functions and meet the requirements for them. The essence of this scientific article is to analyze in detail the functions of planning, organization and management. They form the basis for motivation and control measures both inside and outside the tourism organization. The article focuses on management and making the necessary decisions. Modern changes in service provision require managers – leaders who are able to make informed decisions, involve as many creative managers as possible in purposeful activities, interest them in new development opportunities and strive for the well-being of the organization.

*The aim of the article* is to provide the theoretical knowledge of economics and management required for the management of a tourism

organization, which, applied in practice, would develop the ability to operate in the conditions of national and global competition.

*Aspects discussed:* the importance of planning in a tourism organization; organization of international activities of tourism organizations in the context of globalization; management of decision-making and implementation processes

*Methods:* analysis of scientific literature.

The importance of planning in a tourism organization

As the third largest export sector in the world, tourism is of great importance to the world's communities [1], [2]. Global Wellness Institute (GWI) (2018) [3] until 2022 forecast an average of  $\approx 8\%$  for the tourism industry. annual growth, but with one of the highest risks, disease risk (in this case Covid-19), from 2020 onwards. April 6 96 percent. travel restrictions apply in all countries of the world:  $\approx 43\%$ . States have closed all or part of their borders;  $\approx 21$  percent. States have introduced travel bans for passengers from certain countries affected by Covid-19;  $\approx 27$  percent. States have suspended all or part of their international flights to their destination [4].

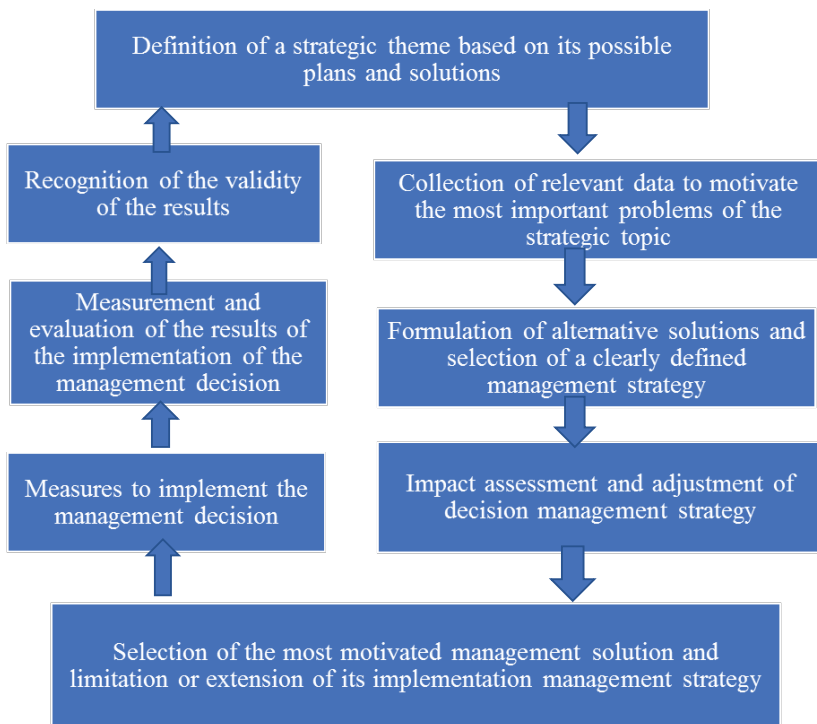
The importance of planning the activities of a tourism organization stems from what is necessary to manage its activities the need for decision-making and decision-making. They are prepared and adopted on the basis of qualified discussions between managers, managers and competent operators of the planned activities, so that different types of planned solutions help the tourism organization to the organizational success of the business process.

Heung et al. [5], Ganguli, Ebrahim [6], Tham [7], Nilashia et al. [8] the findings of the study revealed that the following factors have the greatest impact on tourism development in Australia, Hong Kong and Singapore: competence, human capital, infrastructure and superstructure, government approach, policy, regulation, range of developed services, communication between different market segments, investment opportunities, strategic planning absence, underdeveloped public-private partnerships and international cooperation, shortcomings in marketing and branding strategies, lack of a common accreditation and certifica-

tion system. However, the authors did not single out and underestimate one of the most important phenomena hindering development – insufficient attention paid by tourism organizations in identifying tourism risk factors and ensuring an effective risk management process.

Modern planning activities in tourism organizations are defined as «designing the desired future and delivering services to the consumer in the best possible way» or, more simply, as «exploring the future and developing an appropriate action plan».

It is appropriate to carry out future research and the development of an appropriate action plan to improve the future problematic situation with some consistency (Figure 1)



**Figure 1. Consistency of planned activities in a tourist organization [9, c. 9]**

Organization of international activities of tourism organizations in the context of globalization

Globalization is having a similarly positive impact around the world. It has helped lift hundreds of millions out of poverty and reduced poverty for poorer countries. It has contributed to greater stability, democracy and peace.

The UN's Sustainable Development Goals are a global plan to fight poverty, raise living standards in developing countries, and ultimately to create future export markets. When people have the prospect of a sustainable and prosperous future in their own country, it becomes easier to reduce and manage illegal migration flows to Europe [10, c. 8].

The modern tourism market is operated by service providers and sellers from all over the world. Leaders in international markets are able to ensure a very good quality of service that meets the needs of consumers and at the same time reduce operating costs.

Expanding the activities of tourism organizations beyond one country has to solve the problems of globalization and localization.

Globalization is the process by which a phenomenon becomes global and takes on a global dimension. This controversial process opens up new opportunities for the activities of several tourism organizations. The opportunities and threats posed by globalization must be taken into account in the organization of these organizations.

Globalization offers key opportunities. The opportunity to travel freely and thus greatly expand the market. Due to globalization, tourism services, capital and work flow freely through international barriers. The people of the world unite in one society, become citizens of the world, they can migrate and work freely in different countries of the world, where their abilities are needed and valued. By working together, people can solve complex problems and get better results. There is an opportunity to access attractive cultural and natural resources. Tourism organizations can offer attractive facilities, manpower, information and finance from all over the world for the services provided. Coexistence of different cultures due to their merging and removal of barriers.

Elements of language, philosophy, and culture that are known and used globally remove barriers to communication.

The main threats posed by globalization. In Lithuania, as in other OECD countries, digitalization, globalization, demographic change and climate change are changing jobs, the way society works and the way people interact. In Lithuania, there are many consequences of these trends, including workers at relatively high risk of job automation, employers often trying to find the necessary skills, and productivity becoming a more important driver of economic prosperity 2020 [11]. Appropriate strategies and organizational management structures are needed to form and implement the activities of a global tourism organization. Service organizations need to assess where they can enter the market most efficiently and productively. In assessing the strengths and weaknesses of a service, its opportunities and threats, it is essential to obtain reliable information about the environment of the foreign country in which the activity is to be developed. The mission, philosophy, policy, and goals of a tourism organization should be geared not only to establishing itself locally, but also to expanding globally, opening up new opportunities for sightseeing.

### **Management of decision-making and implementation processes in a tourism organization**

Decision making is an integral part of the management of any organization and one of the elements of the activities of the heads of organizations. The ability to make management decisions strongly influences the successful functioning and development of an organization [12].

The decision-making process, like the cause-and-effect analysis, must be logical and consistent. The leaders of tourism organizations make decisions that are related to certain obligations and the necessary implementation of them. Once a decision is made, it is difficult to change it. The solution, as this concept is defined, is a state of uncertainty caused by the need to select actions that allow to achieve a pre-defined high result of the tourism service.

When making an innovative decision, the manager is faced with a situation where a choice needs to be made without clear similar

alternatives. In this case, rational thinking needs to be replaced by creative. The difficulty of identifying an effective alternative is related to the need to develop a certain model of the transition from a rational process to a creative, innovative, and then return to a rational process. Such transitions are dangerous. In addition, creative processes should be structured. Any creative search in the tourism business must be a consistent action towards a possible outcome. The criteria optimization approach can be applied to the analysis of alternatives in cases where none of the known alternatives are suitable. The end result of the tourism product as a whole is an effective innovative combination of ideas. Sometimes, by combining optimal ideas, several acceptable alternatives can be devised. In this case, they are compared according to the standard procedure step.

#### Conclusions and practical recommendations

1. Planning is a function of the management cycle, the implementation of which defines the objectives of a tourism organization and sets out the actions and measures to achieve those objectives. Strategic planning is a formal process in which managers precisely define their plans in writing, analyze the relative advantage of the various strategies, and meet to discuss the direction of the priority activity.

2. Increased global economic cooperation and technological progress offer opportunities and hope, but at the same time present challenges and fears. Evidence shows that globalization continues to be of great benefit to the European economy, business and citizens, but that this benefit is not automatic and that it is unevenly distributed across European regions and citizens.

3. The internal decision-making problems of a tourism organization often disappear when a large group of employees is attracted. The most active participation, say, would be consulting, analysis, discussion, and so on. i.e., is the best guarantee that the right decisions will be made and the plans will be realized and implemented willingly. This way of solving problems awakens and releases the energy hidden in people. And boring execution of unconscious tasks causes frustration, inhibits the vitality and creativity of the tourism service.



### **References**

1. World Tourism Organization (2018). UNWTO Tourism Highlights. 2018 Edition. Prieiga internete: <https://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284419876>.
2. UNWTO Tourism Highlights. (2018) Edition. Prieiga internete: <https://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284419876>
3. Global Wellness Institute (GWI) (2018). Global Wellness Economy Monitor. Prieiga internete: [www.globalwellnessinstitute.org](http://www.globalwellnessinstitute.org)
4. Banevičius, Š. (2020). Rizikos veiksnių valdymas medicinos turizmo organizacijose. Socialiniai tyrimai, 43(2), 26-34.
5. Heung, V. C., Kucukusta, D., Song, H. (2011). Medical tourism development in Hong Kong: An assessment of the barriers. *Tourism Management*, 32 (5), 995–1005.
6. Ganguli, S., Ebrahim, A. H. (2017). A qualitative analysis of Singapore's medical tourism competitiveness. *Tourism Management Perspectives*, 21, 74–84.
7. Tham, A. (2018). Sand, surgery and stakeholders: A multi-stakeholder involvement model of domestic medical tourism for Australia's Sunshine Coast. *Tourism Management Perspectives*, 25, 29–40.
8. Nilashia, M., Samad, S., Manaf, A. A., Ahmadie, H., Rashid, T. A., Munshid, A., Almkadih, W., Ibrahim, O., Ahmede, O. H. (2019). Factors influencing medical tourism adoption in Malaysia: A DEMATEL Fuzzy TOPSIS approach. *Computers and Industrial Engineering*, 137, 1–11.
9. Jančiauskas, B., Maceika, A., Strazdas, R., Toločka, E., & Zabelavičienė, I. (2012). Pramonės įmonių valdymas: planavimas, organizavimas, vadovavimas. Vilnius: Technika.
10. Komisija, E. (2017). Diskusijoms skirtas dokumentas dėl globalizacijos suvaldymo. Europos Komisija.
11. Žalytė-Linkuvienė, S. (2021). Possibilities of Applying Multimedia Technologies in Inclusive Education. *Jaunųjų mokslininkų darbai*, 51(1), 59–66.
12. Baronienė, L. (2018). Sprendimo priėmimas kontroliuojamos intervencijos sąlygomis. Doctoral dissertation, Vytauto Didžiojo universitetas.

**СЕКЦІЯ 7**  
**Промисловий менеджмент**  
**як ключовий чинник виходу України з кризи**  
**(модератор: к.е.н., доц. Мороз О. С.)**

УДК 331.108.34:331.108.37

*Білий Захар,*  
магістрант гр. 8.0730-пмз спеціальності 073 «Менеджмент»  
*Венгер Ольга,*  
кандидат політичних наук, доцент кафедри менеджменту  
організацій та управління проектами  
E-mail: vengerolya14@gmail.com  
ORCID id: <https://orcid.org/0000-0002-3758-7891>  
Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю.М. Потєбні  
Запорізького національного університету  
(Запоріжжя, Україна)

**МЕХАНІЗМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ НАБОРУ  
І ВІДБОРУ ПЕРСОНАЛУ В СУЧАСНИХ УМОВАХ**

Рішення кадрових питань в умовах ринкових відносин здобуває особливо важливе значення, тому що змінюється суспільний статус працівника, характер його відносин до праці. У цих умовах керівнику підприємства слід було б у своїх рішеннях виходити з того, що людський потенціал виявляється при сприятливих умовах для працівника, а його здатність у виконанні робіт, рішенні задач, у тому числі проблемних, залежить від багатьох якісних показників, що характеризують його як особистість і фахівця. Система управління персоналом має комплексний характер та ґрунтується на концепції, відповідно до якої робоча сила розглядається як не поновлюваний ресурс чи людський капітал.

У сучасних умовах зростає інтерес й увага до ролі людських ресурсів і можливість повної реалізації професійного потенціалу персоналу. Це викликано, насамперед, високим рівнем поділу праці, істотним зростанням питомої частки висококваліфікованої праці як у виробничій, так і у невиробничій сферах і обумовленим цими процесами підвищенням ролі кожного співробітника в успішній роботі організації. Тому завдання розробки сучасних технологій і якісного інструментарію для забезпечення оперативного та ефективного підбору персоналу стає однією з найбільш значущих і ключових у роботі служб персоналу.

Сучасні умови діяльності більшості організацій вимагають, щоб підбір персоналу здійснювався цілеорієнтовано, оперативно, щоб при підборі персоналу враховувалися не тільки конкретні посадові обов'язки і вимоги робочого місця, але також тактичні та стратегічні цілі підприємства, можливості професійного розвитку співробітника, комунікативні та інші якості співробітника, значущі для професійної діяльності та успішної професійної адаптації в умовах даної конкретної організації. Такий багатофакторний підхід до оцінки та підбору персоналу здійснюється лише за умови інтенсивного використання інформаційних та комп'ютерних технологій.

Головними проблемами підбору персоналу з використанням традиційних методів і прийомів (наприклад, конкурс документів, співбесіда) є невідповідність пропонованих вимог і суб'єктивізм в оцінках претендентів на вакансії та значні ресурсні витрати (особливо при масовому підборі персоналу). Найбільш гострі і важко розв'язні проблеми підбору персоналу з використанням інформаційних технологій викликані іншими причинами.

По-перше, надання інформаційно-технологічних послуг спеціалізованими фірмами далеко не завжди відповідає сучасним запитам суб'єктів підбору персоналу, а фахівці з управління персоналом недостатньо або зовсім не орієнтуються в сучасних інформаційно-технологічних нововведеннях.

По-друге, управління персоналом та інформаційні технології відносяться до числа сфер професійної діяльності, що швидко розвиваються. Тому у фахівців, завантажених своєю основною професійною діяльністю, недостатньо мотивації до відстеження нововведень в суміжних областях, що призводить до свого роду стагнації (спаду ділової активності), що виявляється як у застосуванні застарілих і неефективних інформаційних технологій, так і застарілого або непрофесійно розробленого інструментарію підбору персоналу, і, в кінцевому рахунку, веде до зниження якості його підбору.

По-третє, можливості сучасних інформаційних ресурсів в повній мірі не використовуються в організаціях у зв'язку з відсутністю технологій їх застосування в процесі підбору персоналу. По-четверте, існує досить складна проблема створення необхідних і достатніх умов ефективного застосування інформаційних технологій в процесі підбору персоналу.

Ефективність діяльності будь-якої організації залежить від значної кількості чинників. Серед них особливе місце займає проблема «людських ресурсів». В даний час ні у кого не викликає сумніву, що персонал організації є найбільш важливою силою сучасного виробництва. Проте таке відношення до працівників підприємств сформувалося не відразу. Було потрібно досить багато часу, для того, щоб відбулася переоцінка ролі працівників підприємства – від безправного додатку до машин до найголовнішого капіталу будь-якого підприємства. Разом з тим усвідомлення ролі персоналу в сучасному виробництві зумовило виникнення проблеми керівництва людьми, що працюють на підприємстві. Ефективний підбір персоналу для вирішення завдань, що стоять перед організацією, забезпечує високу вірогідність успіху діяльності організації.

### **Список використаних джерел**

1. Воронкова В. Г., Мельник В. В., Ажажа М. А. Менеджмент персоналу: Методичний посібник для студ. ЗДІА ден. та заоч. форм навчання спец. «МОе» та «О і А». ЗДІА. Запоріжжя : ЗДІА, 2010. 83 с.

2. Гавриш О.А. Технології управління персоналом.: монографія. Київ: НТУУ «КПІ імені Ігоря Сікорського», 2017. 528 с.
3. Жуковський М.О. Трудові ресурси як складова конкурентоспроможності підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2007. № 2. С. 54–58.

**УДК 005.322:174**

***Васько Роман,***

магістрант гр. 8.0730-пмз спеціальності 073 «Менеджмент»

***Венгер Ольга,***

кандидат політичних наук, доцент кафедри менеджменту  
організацій та управління проектами

E-mail: [vengerolya14@gmail.com](mailto:vengerolya14@gmail.com)

ORCID iD: <https://orcid.org/0000-0002-3758-7891>

Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю.М. Потебні

Запорізького національного університету

(Запоріжжя, Україна)

## **ФОРМУВАННЯ ПРОФЕСІЙНОЇ ЕТИКИ ЯК ЧИННИК УДОСКОНАЛЕННЯ АДМІНІСТРАТИВНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

Масштабні зміни в суспільній структурі країни, політичних, економічних і соціокультурних процесах, модернізація всіх сфер життєдіяльності висувають нові вимоги до якості управлінця та компанії. Погляди на те, якою повинна бути етика, мораль і людські стосунки в сучасній Україні має своє відображення у спеціальних і наукових працях, засобах масової інформації, у традиціях корпорацій, підприємств, установ, організацій.

Без застосування етичних принципів у бізнесі неможливо забезпечувати стійкий поступальний рух підприємств до кращих результатів своєї діяльності. Саме тому важливим є визначення заходів, які потрібно здійснити для того, щоб ведення бізнесу ґрунтувалося на незмінних моральних засадах. Світовий бізнес все частіше орієнтується на вирішення соціальних проблем як

на національному, так і на глобальному рівні. Підприємства з соціальною метою визнаються окремим особливим напрямом економічної діяльності. Отже, впровадження ефективних у соціальному та моральному контекстах форм господарювання дасть можливість формувати стале суспільство і забезпечити безперервну діяльність суб'єкта господарювання. Фактори економічної ефективності повинні істотно доповнюватися чинниками етичного, соціального та екологічного характеру.

Особистість, яка має й дотримується етичних норм поведінки, уміє правильно говорити, одягатися, спілкуватися, доброзичлива, легко встановлює стосунки з колегами, керівниками, підлеглими, близькими людьми – має зовнішню привабливість та внутрішню чарівність, яка допомагає їй значно збільшити силу свого впливу на людей, набутти впевненості в собі, уміло розпоряджатися тим, чим обдарувала її природа.

Особистість керівника відіграє визначальну роль у діяльності компанії, то ж дуже часто саме по ній дається оцінка всій компанії, а тому імідж керівника, етичні норми його управлінської діяльності є одним з елементів іміджу організації.

Кожне підприємство має власну систему моралі, але спостереження доводять, що люди ідуть на компроміс із власними цінностями під впливом умов ділової організації, в якій вони працюють. З метою підвищення етичності поведінки керівників і рядових співробітників можна використовувати заходи і методи, рекомендовані дослідниками етики бізнесу:

1. Етичні кодекси. Вони описують систему загальних цінностей і правил етики, яких, на думку організації, повинні дотримуватися її працівники. Етичні нормативи розробляють з метою описати цілі організації, створити нормальну робочу атмосферу і визначити рекомендації для процесу прийняття рішень. Як правило, організації надають етичні нормативи своїм робітникам у вигляді надрукованих матеріалів.

2. Карти етики. Це набір етичних правил і рекомендацій, що конкретизують етичний кодекс корпорації для кожного співро-

бітника компанії. Також вони містять ім'я і телефон консультанта компанії з етичних питань. Метод активно застосовується в японських компаніях.

3. Комітети з етики. Їх створюють деякі організації для оцінювання повсякденної практики, майже всі члени таких комітетів – керівники вищого рівня. Організації, що їх не створюють, наймають фахівця з етики бізнесу, так званого адвоката з етики. Його роль – вироблення позиції з етичних питань, пов'язаних із діями організації, а також з виконанням функції «соціальної совісті» організації.

4. Соціальні ревізії. Їх запропоновано для оцінювання та упорядкування звітів стосовно соціального впливу дій і програм організації. Прихильники соціальної ревізії вважають, що звіти такого типу можуть свідчити про рівень соціальної відповідальності організації.

5. Навчання етичній поведінці. Його використовують організації для підвищення показників етичності поведінки керівників і рядових співробітників. При цьому робітників ознайомлюють з етикою бізнесу, що підвищує їхню сприйнятливість до можливих етичних проблем.

6. Етична експертиза. Це всебічний аналіз конкретного аспекту діяльності організації, що викликає стурбованість вищого керівництва, персоналу або громадськості та може вплинути на імідж і перспективи організації. Результатом такої експертизи стає система пропозицій, спрямованих на поліпшення морального клімату і моральної репутабельності організації, а також внесення коректив у практику діяльності організації.

7. Етичне консультування. Його виконують, коли проблеми організації не можуть бути вирішені власними силами організації через складність і суперечливість ситуації, пов'язаної з конкретними моральними дилемами, для чого запрошують компетентних незалежних фахівців з етики бізнесу. Основними моральними критеріями сучасної підприємницької діяльності в умовах сучасної економічної кризи ми вважаємо такі: культура ділової

поведінки на ринку; професіоналізм, справедливість, довіра; завоювання репутації чесного, компетентного та порядного партнера; гідна конкуренція, об'єднання з однодумцями, які поділяють дані принципи [4].

Отже, професійна етика розглядає шляхи та засоби ефективного самоутвердження людини у суспільно вироблених видах діяльності. Професійна діяльність не тотожна сутності людини, тим не менше є одним із вагомих чинників вияву її творчих умінь та моральних чеснот. У професійній діяльності людина утверджує себе як соціальний суб'єкт. Кожне підприємство має власну систему моралі, але спостереження доводять, що люди йдуть на компроміс із власними цінностями під впливом умов ділової організації, в якій вони працюють. З метою підвищення етичності поведінки керівників і рядових співробітників можна використовувати заходи і методи, рекомендовані дослідниками етики бізнесу: етичні кодекси, карти етики, комітети з етики, соціальні ревізії, навчання етичній поведінці, етична експертиза, етичне консультування. Цінність бізнес етики полягає в тому, що вона дає практичні рекомендації, що і як треба робити, щоб такі загальнолюдські цінності, як чесність, довіра, справедливість стали невід'ємною частиною корпоративного життя кожної організації, як поводитися співробітникам, щоб уникнути складних етичних ситуацій, і що робити, якщо співробітник вже в ній опинився.

Для того щоб етичні принципи, норми, правила та стандарти перетворились в реалії ділового життя, повинні застосовуватися механізми, за допомогою яких можна впровадити в практику етичні норми. До них відносяться: етичні кодекси, комітети з етики, тренінг, соціальні аудити, юридичні комітети, служби, що розглядають претензії громадян з етичних питань, зміни у корпоративній структурі.

### **Список використаних джерел**

1. Краснова Н.П. Етичні підходи у сфері ділових відносин. *Вісник ЛНУ імені Тараса Шевченка*. 2012. № 22(257), Ч. VIII. С. 29–40.



2. Воронкова В. Г., Беліченко А. Г., Мельник В. В., Ажажа М. А. Етика ділового спілкування: навч. посібник для внз. Львів : *Магнолія 2006*, 2009. 310 с.
3. Лесько О.Й., Прищак М.Д., Залюбівська О.Б., Рузакова Г.Г. Етика ділових відносин. Вінниця : *ВНТУ*, 2011. 309 с.
4. Сидоренко С.В. Теоретико-методологічні засади аналізу етики бізнесу.. *Гуманітарний вісник ЗДІА*. Запоріжжя : ЗДІА, 2009. Випуск 39. С. 91–105.

**УДК 351.84:364-3(477)**

**Венгер Ольга,**  
кандидат політичних наук,  
доцент кафедри менеджменту організацій  
та управління проектами  
E-mail: [vengerolya14@gmail.com](mailto:vengerolya14@gmail.com)  
ORCID iD: <https://orcid.org/0000-0002-3758-7891>  
Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю.М. Потебні  
Запорізького національного університету  
(Запоріжжя, Україна)

## **ПІДВИЩЕННЯ ЯКОСТІ НАДАННЯ СОЦІАЛЬНИХ ПОСЛУГ В СИСТЕМІ МАРКЕТИНГУ**

Рівень якості соціальних послуг для населення України в значній кількості випадків залишається незадовільним через недостатній рівень розвитку інфраструктури ринку соціальних послуг, відсутність належного державного фінансування відповідних проектів (в т.ч., громадських та комерційних організацій), недосконалість стандартизованої системи підвищення базової кваліфікації надавачів соціальних послуг, неналежний рівень роботи системи управління якістю соціальних послуг тощо. Як наслідок, рівень незадоволеності громадян отримуваними соціальними послугами залишається стабільно високим, а інтеграція вразливих груп населення в суспільстві надалі уповільнюється.

Отже, існує об'єктивна необхідність розробки та реалізації заходів щодо підвищення якості соціальних послуг у коротко- та довгостроковій перспективі. Цільовими орієнтирами щодо зазначеного напрямку вбачаються: децентралізація мережі закладів і установ, що надають соціальні послуги, приведення у відповідність системи методичного забезпечення визначення та оцінки якості соціальних послуг, підвищення ефективності використання бюджетних механізмів у сфері надання соціальної підтримки населенню.

Задоволення потреб соціальними послугами людей, що опинились в складних життєвих обставинах є одним із ключових завдань діяльності системи надання соціальних послуг. Ефективність діяльності цієї системи напряму впливає на соціальну та політичну стабільність держави.

До основних проблем належать системи надання соціальних послуг в Україні можна віднести:

- державна монополія у сфері надання соціальних послуг і розподілу замовлень, що призводить до бюрократизму, «ручного» режиму та знижує якість послуг;
- недооцінка ролі громадських, благодійних, релігійних організацій і місцевих ініціатив у наданні соціальних послуг у громаді;
- нечітка схема повноважень і розподілу функцій профільних міністерств, місцевих державних адміністрацій, органів самоврядування та надавачів соціальних послуг, що поглиблює протиріччя в національному законодавстві;
- відсутність єдиного підходу до фінансування стаціонарних закладів, що надають соціальні послуги, підпорядкування їх різним відомствам, а також незначні обсяги бюджетного фінансування, недосконалість механізму трансфертів фінансових ресурсів держави на рівень територіальної громади;
- недосконалість законодавства щодо прав органів місцевого самоврядування та місцевих державних адміністрацій організувати послуги у громаді, визначати нормативи, стандарти якості цих послуг, що обумовлено чинною системою фінан-

сування та регулювання, яка практично не дозволяє органам місцевого самоврядування залучати міждержавних суб'єктів надання послуг, а також шукати та розвивати власний «баланс послуг» (стаціонарних і альтернативних) відповідно специфічних потреб конкретної громади;

- надмірна залежність місцевого самоврядування від рішень центральної виконавчої влади, зокрема в питаннях планування послуг і формування мережі соціальних служб, формування та виконання місцевих бюджетів;

- відсутність ретельного аналізу попиту і пропозицій соціальних послуг;

- відсутність системи контролю після надання послуги конкретній особі та оцінювання клієнтом якості соціальної послуги (наприклад, людина пройшла трудову реабілітацію, отримала диплом, а чи має вона роботу? – тобто йдеться про моніторинг якості послуги);

- недостатня кількість високопрофесійних соціальних працівників.

У демократичних країнах громадянське суспільство виступає в ролі рівноправного партнера держави та бізнесу у вирішенні соціальних і суспільних проблем. При цьому держава бере на себе зобов'язання створити сприятливі правові умови для діяльності громадських організацій, забезпечує значну частину фінансування їхньої діяльності і залучає до надання соціальних послуг.

В Україні органи державної влади не сприймають повною мірою громадянське суспільство як рівного партнера в системі організації та надання соціальних послуг і не готові передавати фінансові ресурси й частину повноважень у цій сфері недержавним громадським організаціям. Водночас успіхи окремих організацій, зростання довіри до недержавних організацій з боку влади та громадян свідчать про те, що формується тенденція до розширення впливу громадянського суспільства і в соціальній сфері. Підвищення ролі недержавних громадських організацій

у реформуванні системи надання соціальних послуг є об'єктивною передумовою розбудови демократичного, соціально справедливого суспільства.

Проведений аналіз надання соціальних послуг у європейських країнах [2] свідчить про розвиток соціального партнерства в трикутнику «держава – бізнес – громада» шляхом здійснення процесу децентралізації соціальних послуг, розукрупнення великих закладів і центрів, що сприяє зменшенню нерівності громадян у доступі до соціальних, медичних, освітніх та інших служб, їх територіальне наближення до місця проживання людини. Характерною рисою є диверсифікація постачальників послуг усіх форм власності, залучення громадських, приватних і благодійних організацій на конкурсних засадах, а також відкрита інформація для потенційних клієнтів і зацікавлених осіб щодо переліку соціальних послуг та державних і недержавних установ, які їх надають у конкретній місцевості.

Діючі індикатори якості соціальних послуг дають можливість оцінити вплив соціальних послуг на покращення життя отримувача конкретної послуги, а також здійснюється моніторинг ефективності діяльності соціальних служб і працівників тощо. Заслужують на увагу механізми державного та незалежного моніторингу якості послуг та оперативна система санкцій за порушення якості.

Підвищення рівня співпраці з недержавним сектором удосконалив підхід до модернізації соціальних служб та сприятиме повному соціальному охопленню послугами найуразливіших категорій населення, ранньому виявленню проблемних сімей та своєчасному наданню їм адресної та якісної підтримки працівниками як соціальної сфери, так і працівниками інших галузей. Заслужує на увагу застосування кращого закордонного досвіду в частині альтернативних джерел фінансування соціальних послуг, а саме – переведення на самоокупність або фінансування за рахунок благодійних коштів.

**Список використаних джерел**

1. Ляш О. Щодо перспективних напрямів підвищення якості соціальних послуг в Україні. Аналітична доповідь. Нац. ін-т стратег. досліджень : веб-сайт. 2014. – URL: <http://www.niss.gov.ua/articles/763>
2. Кравченко М. В. Механізми децентралізації соціальних послуг в Україні. Демократичне врядування. 2014. Вип. 14. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeVr\\_2014\\_14\\_8](http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeVr_2014_14_8).
3. Міністерство соціальної політики України URL: <http://www.mlsp.gov.ua>.
4. Тофтісова-Матерон Р., Дімітрова М., Ньюмен К. Соціальні послуги: як побудувати українську модель на європейських підходах. Київ : Проект ТАСІС «Посилення регіональних соціальних служб в Україні», 2006. 225 с.

УДК 005.95/.96:005.332.4

**Гаврилюк Кирил**,  
магістрант гр. 8.0730-пмз спеціальності 073 «Менеджмент»

**Венгер Ольга**,  
кандидат політичних наук,  
доцент кафедри менеджменту організацій  
та управління проектами  
E-mail: [vengerolya14@gmail.com](mailto:vengerolya14@gmail.com)  
ORCID id: <https://orcid.org/0000-0002-3758-7891>  
Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю.М. Потебні  
Запорізького національного університету  
(Запоріжжя, Україна)

**МЕХАНІЗМИ УПРАВЛІННЯ  
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ КАДРОВОГО  
ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ РИНКУ**

В умовах ринкової економіки одним із вирішальних чинників ефективності та конкурентоспроможності підприємства є забезпечення високої якості кадрового потенціалу. Актуальність теми підтверджується тим, що проблеми формування та реалізації кадрової політики сучасного підприємства вимагають

динамічного дослідження, оскільки у структурі бізнесу саме персонал є значимою ланкою, від професіоналізму якої залежить успіх суб'єкта економіки. Максимально повне використання трудового потенціалу працівників – ключовий чинник ефективної діяльності підприємства в ринкових умовах.

Базовим показником і джерелом розвитку у виробничій та підприємницькій діяльності компаній, через збільшення ролі людського чинника в діяльності є кадри, тобто освіта, досвід, навика, майстерність, відповідна кваліфікація.

Кадровий потенціал підприємства (від лат. *Potentia* – можливість, потужність, сила) – це загальна (кількісна та якісна) характеристика персоналу як одного з видів ресурсів, пов'язана з виконанням покладених на нього функцій і досягненням цілей перспективного розвитку підприємства; це наявні та потенційні можливості працівників як цілісної системи (колективу), які використовуються і можуть бути використані в певний момент часу. Отже, кадровий потенціал у реальному вигляді може бути представлений можливостями працівників, якістю їх професійно-кваліфікаційної підготовки, трудовими, особистісними, психологічними і фізіологічними якостями, а також, що найбільш важливо, творчими здібностями. Кадровий потенціал підприємства наділений властивостями цілісності, які принципово відрізняють його від властивостей притаманних кожному працівникові окремо [2].

Головна мета формування кадрового потенціалу підприємства – забезпечити підприємство необхідними трудовими ресурсами, здатними вирішити завдання та досягти підприємством поточних і стратегічних цілей. Слід зауважити, що необхідність розвитку кадрового потенціалу визначається, в першу чергу, тим, що певні якості, здібності і можливості працівників можуть бути як задіяні, так і незадіяні у трудовій діяльності, тобто вони є гнучкими утвореннями, що володіють здатністю розвиватися і змінюватися. Управління цим розвитком повинно здійснюватися постійно з урахуванням динаміки еволюціону-

вання організації як на етапі формування, так і в процесі використання кадрового потенціалу [6].

Головна мета розвитку кадрового потенціалу підприємства визначає підцілі та принципи системи управління персоналом. Останні являють собою правила, основні положення й норми, якими повинні оперувати керівники та фахівці в процесі управління кадрами. Розвиток кадрового потенціалу передбачає реалізацію стратегічних аспектів управління підприємством, такі, наприклад, як розробка й здійснення кадрової політики, в межах якої принципи управління персоналом відображають об'єктивні тенденції, соціальні й економічні закони, враховують наукові рекомендації суспільної психології, теорії менеджменту й організації, тобто увесь арсенал наукового знання, який і визначає можливості ефективного регулювання та координацію людської діяльності [4].

Кадровий потенціал можна характеризувати за допомогою кількісних та якісних показників. До основних якісних показників належать: професійні характеристики кожного працівника, досвід діяльності в даній сфері, конкурентоспроможність, соціальні та психологічні особливості кожного співробітника, мікроклімат організації та ін. До основних кількісних показників належать: середній вік працівників, рівень ротації кадрів, стаж роботи на даній посаді та в організації в цілому, середня чисельність працівників, укомплектованість та ін. [1, с. 49].

Кадровий потенціал характеризується мінливістю (нестабільністю), що закономірно пов'язана з його активністю як відповідною реакцією на зміну умов зовнішнього середовища (макро-економічних, політичних, соціальних, демографічних, правових, ринкових і т. ін.) і внутрішньої структури підприємства.

Зміна величини кадрового потенціалу підприємства відбувається за рахунок:

- руху кадрів (звільнення, додаткового прийому працівників);
- зміни кваліфікації як через її підвищення, так і через зниження (застарівання знань, втрати вмінь);

- зміни (підвищення або зниження) мотивації працівників;
- створення умов, що сприяють прояву індивідуально-кваліфікаційного потенціалу і професійних характеристик працівника;
- виникнення конфліктних ситуацій у колективі.

Все це обґрунтовує важливість формування управлінського впливу на кадровий потенціал. Слід зазначити, що сучасні українські підприємства у своїй більшості мають проблеми у сфері управління кадровим потенціалом, а саме: відсутність інноваційної спрямованості кадрової політики та використання вдалого досвіду закордонних підприємств; неврахування відділами кадрів особистісних характеристик кожного окремого працівника; відсутність чіткої системи розвитку кадрового потенціалу працівників тощо. Результатом такої кадрової політики є висока плинність персоналу на підприємствах та низький рівень зацікавленості у досягненні організаційних цілей [5].

Отже, в сучасних економічних умовах розвиток кадрового потенціалу підприємств необхідно розглядати в числі пріоритетних сфер функціонування організації. На процес розробки і реалізації стратегії прямо впливають Якісні характеристики персоналу, а допущені помилки можуть привести до втрати капіталовкладень, тому механізм управління кадровим потенціалом має бути адаптований до змін у структурі підприємств, організації виробничої взаємодії персоналу, змісту праці та забезпечувати формування професійних компетенцій й ротацію кадрів не тільки усередині окремих підрозділів організації, але і між ними.

### **Список використаних джерел**

1. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Управління персоналом. URL: <http://www.twirpx.com/file/544700/>
2. Білорус Т.В. Стратегічне управління кадровим потенціалом підприємства: монографія. Ірпінь: *Національна академія ДПС України*, 2007. 174 с.
3. Іваницька С.Б., Анісова Н.В., Петрова А.О. Кадровий потенціал підприємства: фактори формування та використання. *Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка»*. № 10. 2013. Режим доступу: URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/>



4. Ковальська А.І. Економічна сутність кадрового потенціалу та його роль у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/>
5. Череп О.Г., Гайдай І.О. Управління кадровим потенціалом підприємств машинобудування Запорізької області Збірник матеріалів XI Міжнародної науково-практичної конференції: «Виклики та перспективи розвитку нової економіки на світовому, державному та регіональному рівнях» / За заг. ред. А.В. Череп. Запоріжжя : *Видавництво ЗНУ*, 2016. С. 273–274. 11.
6. Чернишова Л.І., Тропанець М.В., Гайтанжий В.В. Забезпечення розвитку кадрового потенціалу підприємства. IV Міжнародна інтернетконференція «Актуальні проблеми теорії та практики менеджменту» (Одеський національний політехнічний університет. Одеса: ОНПУ, 2015. С. 205–208.

УДК 005.95/.96:338.124.4

*Голоднюк Олександр,*  
магістрант гр. 8.0730-пмз спеціальності 073 «Менеджмент»

*Венгер Ольга,*  
кандидат політичних наук,  
доцент кафедри менеджменту організацій  
та управління проектами  
E-mail: [vengerolya14@gmail.com](mailto:vengerolya14@gmail.com)  
ORCID id: <https://orcid.org/0000-0002-3758-7891>  
Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю.М. Потебні  
Запорізького національного університету  
(Запоріжжя, Україна)

## **НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ В УМОВАХ КРИЗИ ТА НЕСТАБІЛЬНОСТІ**

Розвиток ринкової економіки в Україні передбачає формування нової системи реалізації кадрової політики на підприємствах. Це пов'язано з тим, що успішна діяльність підприємств в умовах жорсткої ринкової конкуренції залежить від творчої активності

працівників. Тому, кадрова політика є однією з найважливіших соціальних і економічних характеристик будь-якого підприємства. Кадрова політика виступає ядром системи управління персоналом і реалізується через кадрову роботу. Тому вибір кадрової політики пов'язаний не тільки з визначенням основної мети організації, але й з вибором засобів, методів досягнення цієї мети. Кадрова політика повинна базуватися на системі правил, традицій, процедур, пов'язаних безпосередньо зі здійсненням підбору кадрів, необхідних для їх підготовки, розстановки, використання, перепідготовки, мотивації та просування.

Кризова ситуація в економіці України спричинила зміну тактики і стратегії розвитку більшості вітчизняних підприємств, і це зумовлює необхідність формування сучасної, якісної кадрової політики, що і визначає актуальність тематики дослідження.

Призначення кадрової політики – своєчасно сформулювати цілі відповідно до стратегії розвитку організації, порушувати проблеми і ставити завдання, знаходити способи досягнення цілей. Для досягнення поставлених цілей особливо важливо забезпечити необхідну організацію виробничої поведінки кожного з її співробітників. Як і стратегія розвитку організації в цілому, кадрова політика розробляється з урахуванням внутрішніх ресурсів і традицій організації і можливостей, що надаються зовнішнім середовищем. Кадрова політика є частиною політики організації і повинна повністю відповідати концепції її розвитку [1].

Слід зазначити, що вибір кадрової політики повинний бути здійснений з урахуванням особливостей діяльності підприємства та використання наступних заходів:

- 1) розробка загальних принципів кадрової політики, визначення пріоритетних цілей;
- 2) планування потреби у кадрах, формування структури і штату, призначення, створення резерву, переміщення кадрів;
- 3) створення системи руху кадрової інформації;
- 4) формування та розподіл коштів, забезпечення ефективної системи стимулювання праці;

5) розробка та виконання програми розвитку кар'єри, профорієнтація і адаптація персоналу, планування професійної підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації;

6) аналіз відповідальності кадрової політики і стратегії організації, виявлення проблем у кадровій роботі, оцінка роботи персоналу [2].

Зміст і специфіка конкретних програм і кадрових заходів, як і кадрова політика в цілому, залежать від зовнішнього та внутрішнього середовища організації. Кадрова політика має за головну мету забезпечення сьогодні та у майбутньому кожної посади і робочого місця персоналом належної кваліфікації. Безумовно, головною її метою є формування та оптимальне використання кадрів для досягнення цілей підприємства [3].

Принципи кадрової політики, що найбільш актуальні в сучасних умовах [5] наступні:

- демократизація управління персоналом (передбачає: гласність, право працівників брати участь у розробці рішень у сферах їхніх інтересів, досягнення консенсусу у вирішенні важливих організаційних питань, обмін думками, зворотний зв'язок персоналу з керівництвом);

- холістичний (цілісний) підхід у відносинах з персоналом (є умовою формування довіри персоналу до керівництва, почуття захищеності, прихильності підприємству і передбачає: формування банку даних про потреби персоналу в соціально-побутовій сфері, рівень їхньої задоволеності);

- впровадження нових форм соціального обслуговування, спрямованих на задоволення соціальних і економічних потреб працівників;

- наявність ефективних інформаційних комунікацій, що будуються на постійному контакті між керівником і підлеглим: розробку соціальних програм розвитку підприємства);

- стимулювання праці з урахуванням індивідуальних особливостей працівників (передбачає підбір індивідуальних, значущих для працівника стимулів до праці та винагороду відповідно

до них: персоніфікація оплати праці персоналу, розробка схем окладів з урахуванням індивідуальних характеристик працівників і оцінки результатів їхньої діяльності);

– оптимізація використання кадрових ресурсів (передбачає систематичний моніторинг кадрового потенціалу, впровадження заходів щодо мобілізації внутрішнього потенціалу персоналу: створення сприятливих умов праці і відпочинку, перерозподіл функцій, формування системи відповідальності менеджерів за якість роботи з персоналом тощо).

Отже, організація ефективної кадрової політики на підприємстві в сучасних умовах має дуже важливе значення. Саме ефективне її ормування забезпечує своєчасне укомплектування кадрами робочих місць, безперебійне функціонування виробництва, своєчасного освоєння нової продукції, формування необхідного рівня трудового потенціалу та колективу підприємства при мінімізації витрат, стабілізацію колективу завдяки врахуванню інтересів працівників, надання можливостей для кваліфікаційного зростання і отримання інших пільг, формування високої мотивації до високопродуктивної праці, раціональне використання робочої сили.

Одним із сучасних напрямів удосконалення управління людськими ресурсами підприємств є впровадження діджитал-стратегії управління персоналом. О.А. Грішнова тлумачить управління діджитал-HR як підхід до стратегії управління персоналом, що базується на використанні новітніх технологій у реалізації HR функцій [5, с. 53].

Впровадження підходу управління діджитал-HR відкриває перед підприємствами широкі можливості, зокрема такі [5, с. 54]:

- збільшення продуктивності праці персоналу через зменшення витрат часу та зусиль на організацію роботи та зосередження на її виконанні;
- удосконалення процесу збирання та аналітики найрізноманітніших персональних даних роботи працівників;
- спрощення організації ведення HR процесів;

– консолідація й індивідуалізація всієї освітньої та HR інформації на підприємстві та ін.

Цей стратегічний підхід до управління персоналом позитивно впливає на оптимізацію фінансових витрат підприємства на управління персоналом, пришвидшує процес прийняття рішень менеджерами через швидкий доступ до необхідної аналітичної інформації, та загалом сприяє поглибленню прозорості процесів діяльності персоналу.

Отже, підсумувавши вище викладене, можна зробити висновок, що важливу роль в управлінні персоналом підприємства відіграє кадрова політика. Кадрова політика, перш за все, спрямована на закріплення лідируючих позицій на ринку та досягнення стратегічних цілей підприємства завдяки створенню розвитку та стимулюванню діяльності професійної команди працівників. Саме якісний кадровий потенціал є головною конкурентною перевагою сучасного підприємства.

### **Список використаних джерел**

1. Грицай А. М. Теоретико-методичні засади формування кадрової політики підприємства. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки»*. 2014. 1 (63). С. 148–155.
2. Соколовська В.В., Бабчинська О.І., Іванченко Г.В. Методи оцінки персоналу: роль та значення в управлінні. *Агросвіт*. 2019. С. 93–98.
3. Удовенко Т. С. Формування ефективної кадрової політики на підприємстві. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2014. С. 125–127.
4. Острянина В.О., Деревйова Л. В., Домашенко В. В. Кадрова політика підприємства в умовах кризи. *Новітні технології в освіті, науці та виробництві: збірник матеріалів II Міжнародної науково-технічної інтернетконференції (16 квітня 2020) 2020*. С. 165–170.
5. Грішнова О. А., Заїчко О. С. Новітні технології в економіці персоналу: нові можливості й нові виклики. *Вісник економічної науки України*. 2016. 2, С. 52–57

УДК 005.584:005.591.6

*Кононенко Єлизавета,*

випускниця магістратури спеціальності 073 «Менеджмент»  
(2020 рік)

*Кононенко Микола,*

випускник бакалаврату спеціальності «Менеджмент»  
(2021 рік)

Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю.М. Потєбні  
Запорізького національного університету  
(Запоріжжя, Україна)

## **УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ З ІНКОРПОРОВАНИМ МЕХАНІЗМОМ КОНТРОЛІНГУ**

Металургійні підприємства, як правило, у виробництві здійснюють повний металургійний цикл, починаючи з підготовки сировини і закінчуючи кінцевим переділом. До металургійних холдингів також можуть входити компанії з інших галузей, що ще більше ускладнює управління ефективністю бізнесу. Перед металургами постає завдання планування ресурсів у рамках всього холдингу і вдосконалення управління всім ланцюжком поставчань. На переважній більшості великих металургійних підприємств впроваджені ERP-системи (enterprise resource planning, системи планування ресурсів), а також активно використовуються рішення категорії Business Intelligence (бізнес-аналітика), які допомагають приймати більш ефективні управлінські рішення на підставі зібраної статистики. Основні технології та системи, що активно представлені на корпоративному IT-ринку, пройшли перевірку роками й динамічно розвиваються.

Одним із напрямів удосконалення системи управління підприємствами, за умовами цифрової трансформації, є використання збалансованої системи 9 показників (ЗСП). Ця концепція пройшла значний шлях розвитку, тому сьогодні можна говорити вже про

четверте покоління ЗСП, яке й було обрано для вдосконалення та адаптації до умов вітчизняних металургійних підприємств.

Так, управління металургійним підприємством на основі збалансованої системи показників визначає необхідність додаткової інформації в бізнес-процесах, які забезпечують основні сфери його діяльності. У зв'язку з цим актуальним є завдання визначення переліку показників збалансованої системи, які будуть покладені в основу системи управління підприємством.

Розв'язання зазначеного завдання впливає на визначення структур бізнес-процесів, що входять до бізнес-системи металургійного підприємства.

У рамках проведеного дослідження розв'язано завдання оптимізації множини елементів збалансованої системи показників для забезпечення досягнення стратегічних цілей підприємства на поточний момент. Зокрема, кількість операторів кожного бізнес-процесу й бізнес-системи в цілому для заданої множини елементів збалансованої системи показників запропоновано визначати так:

$$b = \sum_{j=1}^n b^j = \sum_{j=1}^n \left[ \frac{T_r^j}{c^j} + 1 \right], \quad (1)$$

де  $b$  – кількість операторів  $j$ -го бізнес-процесу;

$j T_r$  – сукупний трудовий потенціал операторів бізнес-процесу  $j$ ;

$j c$  – тривалість робочої зміни операторів  $j$ -го бізнес-процесу.

Для досягнення позитивних результатів від впровадження проекту технічного переозброєння необхідні кваліфіковано розроблені управлінські процеси і правильні підходи до їх реалізації. На рис. 1 подано удосконалений підхід до управління впровадженням інноваційних інформаційних технологій з інкорпорованим механізмом контролінгу. Основою для цього механізму є метод PDCA, відомий також як цикл PDCA (Plan–Do–Check–Act) – цикл організаційного управління або цикл Демінга-Шухарта.

Ще одним завданням адаптації ЗСП до умов цифровізації промислових підприємств, є завдання моніторингу системи

показників, актуальність якої зумовлена великою кількістю показників, що вимагають контролю, та різними підходами до частоти моніторингу з боку різних категорій споживачів інформації.



**Рис. 1. Організаційне управління впровадженням інноваційних інформаційних технологій з інкорпорованим механізмом контролінгу (удосконалено автором)**



Визначено, що частота моніторингу збалансованої системи показників може визначатися декларативно (наприклад, за розорядженням генерального директора) або бути обґрунтованою формальними методами, визначатися потребами менеджменту (оперативно).

Моделі дозволяють оцінювати граничну частоту моніторингу для різних підходів, а також можуть використовуватися для оцінки компетентності та професійних здібностей особи, яка приймає рішення (рис. 1).

Аналіз особливостей цифровізації вітчизняних підприємств довів, що основою підвищення операційної ефективності й розробки нових бізнесмоделей є вивчення клієнтського досвіду. Джерелами для вивчення служать мережева й соціальна аналітика, дані з CRM і ERP-систем, з мобільних додатків, програм лояльності тощо. За результатами проведеного аналізу синтезовано концепцію механізму цифрового управління корпоративною результативністю та встановлено основні напрями досліджень для реалізації цього механізму.

#### **Список використаних джерел**

1. Каргін Б.Б., Логутова Т. Г. Інтелектуальні технології: проблеми розвитку та шляхи впровадження в Україні. *Вісник Приазовського державного технічного університету. Сер.: Економічні науки*, 2014. Вип. 28. С. 254–258.
2. Каргін Б. Б. Новые подходы к решению информационных задач в экономике и коммерции. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності: Збірник наукових праць*. Маріуполь: ДВНЗ «ПДТУ», 2017. Вип. 16. С. 235–240.
3. Каргін Б.Б., Логутова Т.Г. Методология и практика внедрения информационной системы SAP на предприятиях «Метинвест». *Вісник Приазовського державного технічного університету. Серія: Економічні науки*. 2017. Вип. 34. С. 373–377.

УДК 005.5-044.337

**Крючков Сергій,**

магістрант гр. 8.0730-пмз спеціальності «Менеджмент»

**Венгер Ольга,**

кандидат політичних наук, доцент кафедри менеджменту  
організацій та управління проектами

E-mail: vengerolya14@gmail.com

ORCID iD: <https://orcid.org/0000-0002-3758-7891>

Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю.М. Потебні  
Запорізького національного університету  
(Запоріжжя, Україна)

## **НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ АДМІНІСТРАТИВНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА ПІДПРИЄМСТВІ В СУЧАСНИХ УМОВАХ**

Ефективне управління організацією в умовах ринкової економіки стає дедалі складнішим. Це пов'язано з кризовими ситуаціями, які відбуваються в економічній та соціальній системах національної економіки, необхідністю гнучкого пристосування організації до перманентних змін зовнішнього середовища, які зумовлюють зміни в процесі формування, функціонування та розвитку діяльності організації. Усі зазначені проблеми, які виникають перед організацією неможливо вирішити без сучасної професійної адміністративної системи.

У відповідності до сучасної концепції, адміністративний менеджмент виступає функціональною сферою управління, який увібрав у собі певні специфічні ознаки управлінської діяльності, що обумовлюється необхідністю розв'язання проблем щодо впровадження управління соціальною та екологічною безпекою діяльності, управління інформаційними зв'язками, управління змістом робіт, управління трудовими ресурсами, застосуванням системи якості ISO 9000, плануванням діяльності організації, технікою реалізації адміністративної діяльності, аудитом і оцінюванням

управлінської діяльності. У сьогоденні адміністративний менеджмент – це базисна система управління організацією, а всі сучасні новації в управлінні є надбудовою над цим базисом [10, с. 27].

В науковій літературі [1, 6, 7, 8] використовуються декілька трактувань терміну «адміністративний менеджмент». В одному випадку він визначений як «адміністративно-державне управління», в іншому як організаційна діяльність у сфері управління соціально-технічними системами [5; 25]. При вирішенні даної проблеми автором [2, с. 15] запропоновані межі використання досліджуваної дефініції, а саме: під адміністративним менеджментом, у відповідності до його сучасного концептуального підходу, слід розуміти управлінську діяльність яка передбачає встановлення, підтримку штатних параметрів функціонування організації шляхом чіткої формалізації, суворої регламентації, контролю і регулювання діяльності трудового колективу що направлена на вирішення зовнішніх завдань, досягнення цільових орієнтирів, забезпечення стійкості організації в зовнішньому середовищі. Сфера діяльності адміністративного менеджменту торкається підприємств та організацій усіх форм власності, державних організацій та установ, органів місцевого самоврядування, некомерційних організацій, громадських об'єднань.

Часто на підприємствах недостатньо уваги приділяють розмежуванню понять «менеджмент» і «адміністрування». Причиною, на думку автора, є недостатнє вивчення цього питання, що полягає у характері та манері управління підприємством. Мається на увазі, що ієрархія делегування і виконання поставлених завдань часто зводиться до дублювання обов'язків та створення додаткового рівня управління. Все це є особливостями ведення українського бізнесу. Та не слід забувати, що наша держава прагне до інтеграційного розвитку як на державному, так і на приватному рівні, і хоче забезпечити привабливий інвестиційний клімат для інвесторів. Дуже часто іноземні приватні підприємці є власниками або акціонерами більшості українських підприємств. Відповідно техніка ведення бізнесу в нашій державі набуває характеру,

притаманного приватному підприємцеві-власнику, якому підпорядкований менеджерський персонал. Тобто з'являються два функціональні обов'язки – адміністрування і менеджмент. Актуальність тематики статті полягає у розмежуванні вищезгаданих понять відповідно до ролі, яку ці категорії відіграють.

Хоча бізнес-менеджери та адміністратори виконують багато схожих обов'язків, відмінності полягають у процедурах, які вони здійснюють щоденно. Якщо розглядати невеличке підприємство, то у такому випадку найчастіше одна людина може бути і менеджером, і адміністративним управлінцем одночасно. Така закономірність пов'язана із кількістю зайнятих на підприємстві та оплатою праці. Але, все ж таки, організації чи підприємства, що займаються масштабним виробництвом, з великим штатом працівників у структурі, мають управлінський апарат, який виконує як адміністрування, так і менеджмент. Зупинимось на поясненні зазначених видів управління та дамо чітку дефініцію термінів, спираючись на різноманітні джерела. Так, О.С. Кузьмін та О.Г. Мельник зазначають: «Менеджмент – це цілеспрямований вплив на колектив працівників або окремих виконавців з метою виконання поставлених завдань та досягнення визначених цілей. А ключова фігура менеджер – це управлінець ринкової орієнтації, який активно впроваджує ефективні умови господарювання, нововведення та досягнення науково-технічного прогресу, виражено враховує зміни у міжнародних відносинах, своєчасно впливає на кон'юнктуру і динаміку попиту та пропозиції, вміло перебудовує виробничо-господарську діяльність з урахуванням вимог ринку» [2].

У праці М.Х. Мескона, М. Альберта, Ф. Хедоурі «Основи менеджменту» подано такі визначення менеджменту: «Менеджмент – це вміння досягти поставлених цілей, використовуючи працю, інтелект, мотиви поведінки інших людей; це діяльність, яка відповідно до цілей та завдань бізнесу розробляє плани, визначає не лише, що і коли робити, але й як і хто буде виконувати те, що намітили, формує робочі процедури по всіх стадіях управління та здійснює контроль; сукупність принципів, методів, засобів та форм управління з метою

підвищення ефективності діяльності та збільшення прибутків» [5]. Згадані вище автори не визначають у своїх працях термін «адміністрування», лише згадують, що це синонім управління. Американські та південноафриканські дослідники-науковці, Е. Ферейра, А. Ерасмус, Д. Гроуневальд роз'яснюють у своїй праці термін «адміністративний менеджмент», називаючи його однією із функцій, яка виконується на підприємстві, підрозділ або відділ, що є частиною підприємства. Ціллю адміністративних функцій, як зазначають автори, є управління інформацією, яка має бути своєчасно, адекватно та точно надана менеджерам усіх рівнів управління, що дасть їм змогу приймати важливі рішення [8].

Адміністрування та менеджмент використовуються на одному підприємстві, де адміністрування – побудова ієрархії влади, а менеджменту – управлінські функції на кожному з рівнів ієрархії відповідно.

Отже, можна говорити, що менеджмент і адміністрування – невіддільні одне від одного, оскільки утворюють, взаємодіючи, цілісну структуру управління і виконання обов'язків. А тому нерідко стирається грань між цими двома поняттями. Найяскравіше таку ситуацію можна побачити на прикладі невеликого підприємства, і, відповідно, чим більше підприємство за розмірами (мається на увазі за наявністю дочірніх компаній, структурованих підрозділів, що географічно віддалені від основного центру), тим яскравіше простежується розмежування зазначених термінів.

### **Список використаних джерел**

1. Велешук С.С. Адміністративний менеджмент: сутнісні характеристики та основні завдання. *Наука молода. Збірник наукових праць*. Випуск 18 . Тернопіль: Економічна думка, 2012. С. 14–19.
2. Воронкова В. Г., Венгер О. М. Формування концепції адміністративного менеджменту в умовах стрімкого розвитку технологій, стохастичності та адаптації до змін. *Humanities studies : зб. наук. пр.* Запорізь. нац. ун-т. Запоріжжя: ЗНУ. 2020. № 3 (80). С. 159–177.
3. Воронкова В. Г., Максименюк М. Ю. Адміністративний менеджмент: навчально-метод. посібник для студ. ЗДІА. Запоріжжя : ЗДІА, 2016. 147 с.

4. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. Основи менеджменту: підруч. Вид. 2-ге, випр., доп. К.: Академвидав (Альма-матер), 2007. 464 с.
5. Педак І.С Система адміністративного менеджменту. Бібліотека економіста. URL:[http:// www.nbuv.gov.ua /Portal/Soc\\_Gum/Dtr\\_du/2009\\_1/ files/ DerzUpr\\_01\\_2009\\_ Pedak.pdf](http://www.nbuv.gov.ua/Portal/Soc_Gum/Dtr_du/2009_1/files/DerzUpr_01_2009_Pedak.pdf)
6. Distinction between Management and Administration functions. URL: <http://jacobkutytya.hubpages.com/hub/Management-and-Administration>.
7. Wise GEEK: clear answers for common questions. URL: <http://www.wisegeek.com/what-does-an-administrative-manager-do.htm>.

УДК 005.93:334.722

**Мороз Олег,**

кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту організацій та управління проектами  
e-mail : oleg.moroz.55@ukr.net  
ORCID: 0000-0001-7336-8023

Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю.М. Потебні  
Запорізького національного університету  
(Запоріжжя, Україна)

## **УПРАВЛІННЯ БІЗНЕСОМ НА ЗАСАДАХ ПРОМИСЛОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ЯК ЧИННИК РОЗВ'ЯЗАННЯ КРИЗОВИХ ПРОБЛЕМ**

Загострення в Україні економічної кризи відбувається в умовах певної політичної невизначеності та впливу різних факторів – від викликів глобалізованої світової економіки та високого рівня конкуренції, до недосконалості вітчизняного законодавства та інших чинників, які зобов'язують вітчизняний бізнес, в процесі планування своєї діяльності, враховувати як збільшення рівня інфляції в країні, зростання цін на енергоресурси, обмеженість ринків збуту, тощо, так і підвищення соціально-політичної напруженості суспільства. В той же час зазначені негативні явища примушують керівників підприємств (установ, закладів) постійно

удосконалювати й впроваджувати інноваційні заходи з удосконалення як операційної діяльності в цілому, так і управління бізнесом, зокрема, що в подальшому можуть вивести підприємство на якісно новий рівень їх розвитку. Враховуючи наукові досягнення сучасного теоретико-методологічного інструментарію управління бізнесом, його керівництво має можливість мінімізувати негативний вплив зазначених факторів як внутрішнього, так і зовнішнього середовищ. При цьому, на сьогодні є досить **актуальним** дослідження механізмів врахування організаційно-економічних особливостей управління бізнесовою діяльністю з метою оперативного реагування та успішного введення превентивних дій, які б мали можливість попереджувати вплив негативних кризових факторів на фінансово-господарську діяльність підприємств і в майбутньому допомагати його керівництву вирішувати проблемні ситуації.

Проблематика організаційно-економічного забезпечення ефективного управління бізнесовою діяльністю в умовах економічної кризи розглядається в роботах багатьох відомих вітчизняних науковців, зокрема таких як : М. В. Білошкурський, І. О. Бланк, О. В. Василенко, Р. М. Волчек, Ю. Є. Гайворонська, Т. В. Гринько, О. С. Дубинська, Л. І. Єгорова, Н. Ю. Єршова, В. В. Жильченкова, К. І. Залогіна, С. М. Іванюта, Н. П. Карачина, Н. В. Картохіна, А. Л. Колос, В. С. Король, Н. М. Літвін, Л. О. Лігоненко, О. В. Манойленко, Є. В. Міщук, Г. Л. Монастирський, О. О. Плахотнік, О. Ю. Проскура, О. Р. Рудик, Л. С. Ситник, О. А. Сметанюк, О. П. Степаненко, Г. В. Тельнова, О. О. Терещенко, А. М. Ткаченко, Ю. З. Толчєєв, А. Д. Чернявський, О. О. Шапурова, І. В. Шварц, І. О. Щербань, Н. Є. Юрик та багатьох інших. Однак, незважаючи на багатоманітність і цілеспрямованість наукових публікацій науковців, що наведені, з урахуванням сучасного впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища на діяльність суб'єктів господарювання в ринкових умовах і воєнно-політичної ситуації в Україні, проблеми подальшого дослідження чинників, що забезпечують діагностику, профілактику та подолання наслідків кризових явищ залишається актуальними.

**Метою** даного дослідження є розгляд сутності управління бізнесом на засадах промислового менеджменту як одного з чинників попередження і подолання кризових ситуацій в діяльності бізнесових організацій та мінімізації їх негативних наслідків.

Серед сучасних дослідників проблем, пов'язаних з менеджменту не існує однозначного визначення поняття «*промисловий менеджмент*». Серед найбільш розповсюджених точок зору існує ототожнення цього поняття, зокрема, з таким визначеннями як: [1]

– «*менеджмент промислового виробництва*» – особливий вид управлінської професійної діяльності, орієнтованої на формування і використання ресурсів промислового підприємства заради вирішення встановлених завдань та досягнення визначених кінцевих цілей;

– «*менеджмент підприємства*» – процес управління підприємством, який поділяється на генеральний менеджмент (вище керівництво (топ-менеджмент), яке приймає участь в процесі визначення стратегії існування та розвитку бізнесу, формує основні політики підприємства, визначає завдання, здійснює спрямування процесів планування і контролю) і менеджмент на рівні підрозділів, основні функції якого полягають в постановці і вирішенні завдань на рівні відділу, розподіл обов'язків, організації ефективної роботи співробітників;

– «*виробничий менеджмент*» – процес ефективного і раціонального управління будь-яким виробничим підприємством (заводом, комбінатом, фабрикою, або будь-якою іншою господарською бізнесовою організацією виробничого призначення), спрямований на трансформацію матеріалів і інформації на підприємстві з тим, щоб продукція отримала більш високий попит в умовах ринку, а ефективність роботи виробничого підприємства змінилася в кращу сторону.

В той же час необхідно зазначити, що кожна бізнесова організація (не залежно від сфери та виду діяльності, форми власності, мети її існування, тощо) являє собою досить складну техніко-економічну і соціальну систему, що відображає її індивідуальність і специ-



фіку, яка відображає доволі широке коло проблем і питань, які дуже тісно пов'язані між собою. Сама тому виникає нагальна потреба не лише у вивченні досягнень теорії та практики менеджменту, отримання знань, щодо умов, форм, методів і основного інструментарію управління операційною діяльністю бізнесової організації, а також і у застосуванні умінь і навичок в практичній діяльності підприємства в сучасній господарській структурі. Це призводить до того, що загальні функції менеджменту набувають конкретну специфіку, по-своєму реалізуючись на кожному рівні управління і в кожній сфері діяльності (стратегічний менеджмент, маркетинг-менеджмент, виробничий менеджмент, технічний менеджмент, кадровий менеджмент, фінансовий менеджмент, інноваційно-інвестиційний менеджмент, інформаційний менеджмент, екологічний менеджмент, ризик-менеджмент, тощо). При цьому виникає суттєва проблема, пов'язана з необхідністю систематизованого управління всіма напрямками управління діяльністю бізнесової організації, особливо на етапі дослідження умов, перспектив та ефективності цієї діяльності. Ця проблема виникла ще на початку двадцятого століття, коли промислова революція різко змінювала способи виробництва від ручної праці до масового виробництва і автоматизації процесів та операцій, що принесло з собою безпрецедентне розуміння того, що робота стала більш складною. Саме тоді один з фундаторів наукового менеджменту Фредерік Тейлор вперше звернувся до терміну промисловий менеджмент як до спільної діяльності керуючих і робітників. Послідовники Ф. Тейлора внесли істотний внесок у подальший розвиток теорії і практики менеджменту, розробивши теорію лідерства (Г. Гантт) та сформулював основні вимоги до менеджерів (А. Файоль), визначивши принципи штабного управління (Г. Емерсон) та психологію управління (Ф. Гилбрет і Л. Гилбрет), теорію людських відносин (Е. Мейо) та соціальну конфліктологію (М. Фоллет), визначивши складові впливу менеджменту на розвиток суспільства (О. Шелдон), тощо.

Зміст та сутність сучасного визначення терміну «*промисловий менеджмент*» надала Школа промислового менеджменту

Массачусетського технологічного інституту (створена в 1952 р., і перейменована в 1964 р. в Sloan School of Management на честь її благодійника Альфреда П. Слоана-молодшого, випускника Массачусетського технологічного інституту і тодішнього голови General Motors), яка поставила перед собою мету навчити «ідеального менеджера» за допомогою аспірантської програми «інтегрованого менеджменту». Концепція цієї програми полягає в підготовці нового покоління управлінців, здатних вирішувати організаційно-технологічні та фінансово-економічні завдання для підвищення конкурентоспроможності бізнесу та сталого зростання підприємств реального сектора економіки на засадах поєднання технологічних знань з управлінськими і економічними навичками, що має дозволити випускникам бути успішними в самих різних видах діяльності і галузях економіки [2].

Розвиток інформаційних технологій, які вторгаються в розвиток промислового (індустріального, операційного, виробничого) менеджменту у вигляді четвертої промислової революції (Industry 4.0) свідчить, що технологічні зміни та підходи промислового менеджменту в найближчому майбутньому призведуть до соціальних і технологічних перетворень в суспільно-корисній діяльності, а також до змін економічної карти світу в цілому [3]. Це дозволяє зробити висновок про те, що світова економіка знаходимося на порозі формування нової форми промислового менеджменту – постіндустріального – як специфічної чергової історичної форми економічного існування та соціального управління, коли розвиток бізнесу та його успіх буде визначатися не тільки досягненнями в розвитку технологій виробництва, але і в значній мірі рівнем розвитку управління організацією на засадах промислового менеджменту, що передбачає інтегровані методи управління, які містять елементи програмованої технології, поліпшення якості, поставок точно в строк, бережливого виробництва і управління ланцюгами поставок, тощо. Саме знання закономірностей і принципів трансформації бізнесової діяльності з використанням інструментальних схем управління бізнесовою структурою

в цілому та її структурними елементами, зокрема, дозволяє створити необхідний стратегічний інтелектуальний ресурс бізнесу і ключовий фактор його конкурентного успіху.

Саме використання підходів промислового («інтегрованого») менеджменту дозволяє впроваджувати спеціальні системи управління, які дозволяють бізнесовій організації передбачувати кризові явища, мінімізувати їх можливі наслідки для бізнесу та забезпечити можливість їх подолання за рахунок, зокрема, таких організаційно-економічних заходів управління як :

- проведення моніторингу проблемних внутрішніх ситуацій на підприємстві та негативного впливу зовнішнього середовища на бізнес;
- удосконалення організаційну структуру бізнесу і зв'язків між окремими її елементами, як на стратегічному, так і на функціональному рівнях;
- адаптація систему управління і антикризових заходів до внутрішніх умов функціонування підприємства та зовнішніх чинників впливу на нього;
- раціоналізація використання існуючих та залучених ресурсів для вирішення проблемних (кризових) ситуацій та мінімізації їх впливу на підприємницьку діяльність;
- удосконалення усіх бізнес-процес, в першу чергу інформаційного забезпечення між структурними підрозділами бізнесової структури;
- забезпечення вчасного реагування, на засадах ефективного контролінгу, на виникнення будь-яких відхилень від визначеного регламенту в цілому та виникнення проблемних ситуацій, зокрема, з прийняттям відповідних управлінських рішень щодо їх усунення та мінімізації впливу кризових ситуацій на бізнесову діяльність, тощо.

З точки зору промислового менеджменту антикризове управління має інтегрувати управлінську діяльність спрямовану на вирішення певної сукупності проблем, що можна поєднати в наступні групи : [4]

– проблеми розпізнавання передкризових ситуацій, що передбачає необхідність своєчасно виявити настання кризи, знайти її перші ознаки, зрозуміти її характер, розробити механізми запобігання кризі і впровадити в реалії. І це досягається за допомогою управління, яке вирішує проблеми життєдіяльності підприємства в період кризи, сприяє виходу з кризи і ліквідації її наслідків;

– проблеми, що пов'язані з управлінням ключовими сферами життєдіяльності бізнесової організації в період кризових явищ, які потребують визначення шляхів, засобів і методів управління бізнесом в умовах кризової ситуації. До комплексу заходів залучаються як дії організаційного та правового змісту, так і фінансово-економічного та соціально-психологічного характеру;

– проблеми диференціації та раціоналізації технології управління та застосування певних систем і методів управління, спрямованих на прогнозування кризових явищ і визначення варіантів відповідного поведіння усіх стейкхолдерів бізнесу та зацікавлених осіб, аналіз й оцінку кризових ситуацій, пошук необхідної інформації і розробки адекватних управлінських рішень, впровадження інноваційних стратегій, що сприяють виведенню бізнесу з кризи, тощо;

– кадрові проблеми та розв'язання конфліктних ситуацій, що виникають в умовах виникнення та поширення кризових явищ як безпосередньо в бізнесовій організації, так і в галузі, регіоні, суспільстві в цілому.

Тобто, здійснюючи управління бізнесом на засадах промислового (інтегрованого) менеджменту можна, усвідомлюючи проблеми підприємства і знаючи шляхи їх подолання, мати позитивні результати бізнесової діяльності навіть в умовах кризи.

Таким чином, можна зробити **висновки**, що :

– кризові ситуації, що виникають в бізнесі, є не тільки негативним фактором для нього, а й можливим переходом до нового, якісно-ефективного рівня його життєвого циклу;

– успішне подолання кризових явищ бізнесовою структурою багато в чому залежить від ефективного управління нею, яке

передбачає реалізацію інтегрованих дій по усім функціональним складовим управлінської діяльності (від стратегічного до антикризового управління);

– управління організацією на засадах промислового менеджменту об'єктивно стає її найважливішим нематеріальним активом і стратегічної конкурентної компетенцією, що має передбачити та уникнути (мінімізувати) ризики, а головне знайти шляхи подолання кризових явищ та мінімізації їх негативного впливу та їх наслідків.

### **Список використаних джерел**

1. Менеджмент промышленного производства. Справочник. URL. : [https://spravochnick.ru/management/management\\_promyshlennogo\\_proizvodstva/](https://spravochnick.ru/management/management_promyshlennogo_proizvodstva/)
2. Бизнес-школа Массачусетского технологического института (MIT Sloan School of Management). URL. : [https://star-wiki.ru/wiki/MIT\\_Sloan\\_School\\_of\\_Management](https://star-wiki.ru/wiki/MIT_Sloan_School_of_Management)
3. Воронкова, В. Г. Промышленный менеджмент как фактор развития четвертой промышленной революции (Industry 4.0). Материалы Международной научно-практической конференции «Актуальные проблемы экономики, менеджмента и маркетинга в современных условиях». Алматы, 2019. URL.: <http://eprints.mdu.edu.ua/id/eprint/2732/>
4. Антикризове корпоративне управління : теоретичні та прикладні аспекти. Колективна монографія. Київ : ДНУ «Акад. Фін. управління», 2017. 301 с. URL.: [https://afu.kiev.ua/getfile.php?page\\_id=452&num=10](https://afu.kiev.ua/getfile.php?page_id=452&num=10)

УДК 316.77:004]:005.21

*Омельчак Дмитро,*

магістрант гр. 8.0730-пмз спеціальності «Менеджмент»

*Венгер Ольга,*

кандидат політичних наук,

доцент кафедри менеджменту організацій  
та управління проектами

E-mail: [vengerolya14@gmail.com](mailto:vengerolya14@gmail.com)

ORCID iD: <https://orcid.org/0000-0002-3758-7891>

Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю.М. Потебні  
Запорізького національного університету  
(Запоріжжя, Україна)

## **РОЗРОБКА СТРАТЕГІЇ ІНФОРМАЦІЙНО- КОМУНІКАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ У СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ**

В умовах сьогодення комунікації є важливою складовою функціонування будь-якого підприємства і їхній низький рівень ефективності значною мірою зумовлює погіршення показників фінансового стану. Будь-які взаємовідносини між працівниками на різних рівнях управління базуються на комунікаціях, які також формують відповідний соціально-психологічний клімат в колективі. Комунікаційні процеси пов'язані і з взаємодією суб'єкта господарювання із зовнішнім середовищем, у якому виробляється його репутація й партнерська привабливість. Це не лише свідчить про позитивний імідж підприємства, а й певним чином проектується на його комерційні пропозиції для ринку.

Таким чином, актуалізується необхідність ґрунтовного діагностування не лише комунікаційної системи організації, але і також її працівників як ключового елементу цієї системи. Комунікаційна система підприємства формується і розвивається внаслідок впливу людського чинника. Якість, швидкість, точність та ефективність управлінських рішень працівників такої системи значною мірою

зумовлює досягнення цілей її функціонування. Попри те, чимало суб'єктів господарювання і надалі не віддають належного значення активізуванню діяльності персоналу, що задіяний у комунікаційній системі.

Це зумовлює незацікавлення таких працівників вдосконалювати цю систему, раціоналізувати її структуру, а також підвищувати продуктивність своєї праці та шукати шляхи використання комунікаційної системи як джерела здобуття нових конкурентних переваг у бізнес-середовищі. Вищенаведене обумовлює важливість й актуальність розроблення теоретикометодологічних і методико-прикладних засад активізування діяльності працівників комунікаційної системи.

Інформаційно-комунікативний менеджмент – це технології, компонентами якої являються документознавча інформація, персонал, технічні і програмні засоби забезпечення інформаційних процесів, а також нормативно встановлені процедури формування і використання інформаційних ресурсів.

Задачі інформаційно-комунікативного менеджменту:

- 1) якісне інформаційне забезпечення процесів управління в організації;
- 2) забезпечення управління обробки інформації на всіх рівнях;
- 3) забезпечення управління комунікаціями (спілкування – передача інформації від людини до людини).

Інформаційний менеджмент стосується всіх функцій управління сучасної організації. Зміст інформаційного менеджменту визначається концепцією про розвиток нової самостійної сфери знання – комунікаційних та інформаційних наук, які відповідають інформаційній парадигмі розвитку суспільства і мають власну специфіку поряд з іншими сферами наук (соціальними, гуманітарними, технічними, точними, природничими).

Інформаційний менеджмент як наука тісно пов'язаний з теорією інформації і комунікації, історії спеціальних і масових комунікацій, інформаційною інфраструктурою суспільства, теорією інформаційного суспільства, системою

інформаційнокомунікаційних наук, інформаційно-комунікаційною політикою, інформаційним правом тощо.

Інформаційний менеджмент як наука охоплює інформаційні ресурси, інформаційні системи, з ним тісно пов'язані штучний інтелект, телекомунікації, інформаційно-комунікаційну техніку і технології, методи дослідження інформаційних процесів. Інформаційний менеджмент слід аналізувати в контексті таких підходів, як організаційна комунікація, інформаційні послуги і маркетинг, методи організації суспільних зв'язків, дослідження ринку та аудиторії, фінансування інформаційної діяльності, комерційне право, семіотика реклами тощо.

Система комунікацій повинна бути забезпечена вхідними ресурсами, технологією та взаємодією між внутрішніми елементами. Кожному елементу комунікаційної системи притаманні унікальні характеристики, які варто оцінювати за допомогою спеціальних та інтегральних показників. Дані елементи є варіативними і компонуються по-різному. Також важливо звернути увагу на кваліфікацію персоналу, психологічні особливості працівників, їхні риси характеру, якість соціальних взаємодій та рівень володіння інформаційно-комунікаційними технологіями у групах тощо.

Соціально-економічна комунікаційна система представляє собою низку взаємодіючих між собою елементів від якісного і кількісного складу котрих залежатиме ефективність будь-якої комунікації та повинна складатися з:

- загально-професійної кваліфікації персоналу – освіти, стажу роботи, результатів атестації, самоосвіти, підвищення кваліфікації;
- інформаційно-технологічних навичок працівників – знання ПК, пакетів прикладних програм, умов програмування;
- психологічних особливостей персоналу – професійної адаптації, готовності до змін, лояльності, сприйняття корпоративних цінностей, комунікабельності, відкритості, емоційності, відповідальності за доручену справу;
- соціальної взаємодії у колективі, саме конфліктності, згуртованості, групової взаємодії при виконання поставлених завдань; –



«виробничих ролей» учасників групи у процесі прийняття колективних рішень;

- апаратного та програмного забезпечення – кількості та моделей комп'ютерів їхнього зносу, ступеня завантаження;
- функціонуючих каналів зв'язку – видів, завантаженості, пропускної здатності, рівня «шумів», захисту тощо;
- систем обробки інформації – ІС, АСУ, програмно-технічних комплексів, MES-системи.

Соціально-економічна складова системи комунікацій важлива тому, що повної автоматизації обміну інформацією досягти неможливо. Оскільки з інформацією працює персонал, то його характеристики впливають на ефективність будь-якої комунікації [5].

Отже, досягнення головної мети організації можливе лише при вдало спланованій та ефективно реалізованій системі комунікацій, яка надає можливості результативного обміну інформацією між усіма контрагентами, як всередині організації так і між організацією та її зовнішнім середовищем. Побудова ефективної системи комунікацій потребує ретельного регулювання та організації всіх інформаційних потоків, належних вхідних ресурсів, технологій та управлінських взаємодій. Добре спланована та ефективно реалізована комунікаційна система виступає таким же ресурсом організації, як фінанси або час і впливає на результативність менеджменту підприємства та рівень його конкурентоспроможності на ринку.

### **Список використаних джерел**

1. Воронкова В.Г. Інформаційно-комунікаційний менеджмент: навч.-метод. Запоріжжя, ЗДІА, 2018. 158 с.
2. Воронкова В.Г., Соснін О.В., Максименюк М. Ю., Нікітенко В. О. Філософія інформаційно-комунікаційного суспільства : теоретико-методологічний контекст / за ред. д.філос.н., проф. В.Г. Воронкової. Запоріжжя: РВВ ЗДІА. 2016. 276 с.
3. Мельник В. В. Інформаційне забезпечення управління організацією в умовах глобальної інформаційної системи. Становлення і розвиток інформаційного суспільства як основи забезпечення конкурентоспроможності України у світі та сталого розвитку суспільства і держави».

Матеріали Міжнародної науковопрактичної конференції 23–24 листопада 2017 року / Ред.-упорядник: д.філософ.н., проф. В.Г.Воронкова. Запоріжжя: Вид-во ЗДІА, 2017. С. 50–53.

4. Мазур В.С. Нові підходи і форми менеджменту, як особливого типу управління. *Пріоритети економічного розвитку України: історія та сьогодення*. Вінниця, 2016. С. 178–183.
5. Шпак Н. О. Основи комунікаційного менеджменту промислових підприємств: монографія. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2011.

УДК:141.7:316.77:007(043.5)

**Сорокіна Олександра,**

кандидат філософських наук, доцент кафедри соціології  
e-mail: sorokina.soc@gmail.com

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-0058-1848>

Запорізький національний університет  
(Запоріжжя, Україна)

## **ТРАНСФОРМАЦІЯ СИСТЕМИ ВІДНОСИН ТРАДИЦІЙНІ VS КРЕАТИВНІ СЕКТОРИ ЕКОНОМІКИ В УКРАЇНІ ПІД ЧАС ПАНДЕМІЇ COVID 2019–2021**

Поняття креативних секторів економіки нерозривно пов'язане зі змінами інституційних, організаційних та виробничих зв'язків у економічному житті світу, які відбулись протягом ХХ століття. Дж. Коммонс в «Інституційній економіці» розглядав її розвиток з позиції дії ключових акторів та їх узгодженості, які реалізуються через діяльність корпорацій, профспілок та політичних партій (на прикладі США). Результатом їх взаємодії виступає угода, передумовою якої є конфлікт інтересів сторін та його усвідомлення учасниками взаємодії. Роль посередника в даній ситуації бере на себе держава та її правові структури, яка є не тільки арбітром, але й зовнішнім важелем примусу, адже спонукає всіх учасників до пошуку взаємної згоди.

Д. Норт у роботі «Інститути, інституційні зміни і функціонування економіки» характеризує соціальні інститути як сукупність «правил гри» в суспільстві, які організують взаємодію між його членами та структурують стимули обміну во всіх сферах. Соціальний інститут у нього виступає системою деперсоніфікованих відносин та розглядається не як юридична організація, а як регулятор системи відносин в цілому [1, с. 72–73]. Даний підхід до економічного життя є проявом його розгляду через поняття формальної системи, організації, планованого розвитку та системи ієрархічних відносин, які є домінуючими у системі економічної взаємодії до переходу к інформаційному суспільству.

Інформаційно-комунікативна революція трансформувала всі сфери суспільного життя, зокрема й економічну. О. Тоффлер розглядав зміни як такі, що є антагоністами структурної ієрархічної діяльності, на заміну якій приходить мережа як результат самопородження групи, яка є егалітарною та гнучкою, а міра її впорядкованості визначається не лінійними зв'язками, а здатністю системи до ефективного досягнення поставленої мети [2]. Вибуховий розвиток сфери інтелектуального виробництва та інституціоналізація терміну креативної економіки характеризують цю сферу через поняття самоорганізації, спонтанного розвитку, рівнозначності зв'язків та творчості. Опора на часткову впорядкованість розглядається як сутнісна характеристика, властива самій сфері породження нового, яка потім розповсюджується й на економічні відносини, пов'язані з продуктами та послугами, які в ній виробляються.

Пандемія COVID 2019–2021 та пов'язані з ній зміни актуалізували питання, пов'язані з роллю держави як інституційного регуляторного інструменту: встановлення загальних правил, регуляторна функція, функцій контролю та посередництва, сприяння інформатизації. У конфігурації взаємодії держава-традиційні сектори економіки та креативні сектори економіки можна виділити декілька етапів: розгортання інституційного механізму, усвідомлення взаємозалежності, пошук засад взаємодії та її налагодження.

Перший етап полягав у розгортанні інституційного механізму зі залученням елементів примусу. У критичній ситуації держава реалізувала свої функції регулятора загальнонаціонального рівня, встановивши систему карантинних обмежень. Встановлення загальних правил супроводжувалось суспільної дискусією, але наявність таких рамок дозволила сформувати цілісне бачення та згодом трансформувати її на нову, диференційовану систему зі поділом країни на зони у відповідності до рівня захворюваності [3; 4].

Локдаун на весні 2020 року та пов'язане з ним призупинення економічної діяльності і тимчасові обмеження щодо пересування мали наслідком різке зниження продуктивності так званих невиробничих секторів економіки, зокрема і креативного, орієнтованого на створення інтелектуального продукту.

Серед причин можна зазначити падіння рівня особистих доходів та зниження купівельної спроможності, адже за такої ситуації рівень витрат обмежується витратами та товари та послуги для відтворення, а витрати, пов'язані з розвитком, обмежуються. Для компаній це також відобразилось у падінні рівня споживацької активності та відповідно – зниженні прибутків, показавши таким чином залежність між всіма секторами економічної активності з одного боку, та суттєве обмеження особистих накопичень громадян на випадок непрогнозованих економічних ситуацій з іншого. Пошук шляхів взаємодії, розвиток партнерства та формування механізмів узгодженості між фахівцями різни сфер стають першочерговими питаннями.

Другий етап характеризувався усвідомленням взаємозалежності та сприянні розвитку через кризу. Довга тривалість системи обмежень спонукає пошуку шляхів реалізації значної кількості процесів не у фізичному, а в інформаційному просторі [5; 6]. Власне перехід не був заздалегідь забезпечений матеріальним ресурсом та відповідним людським капіталом. Яскравою ілюстрацією в даному випадку виступили проблеми системи освіти: переведення у режим дистанційного навчання потребувало технічного

(що актуалізувало додатково питання інформаційної нерівності серед учасників освітнього процесу) та інтелектуального ресурсу, який полягав у засвоєнні нових інформаційних компетентностей та виробленні змін до процесу навчання, адаптованих до нових умов. Швидкий перехід супроводжувався значною кількістю проблем, які мали загальне суспільне значення та були винесені у площину публічної дискусії.

Переведення традиційних відносин в площину інформаційного середовища супроводжувалось усвідомленням необхідності у матеріалах та програмах, які б дозволили зробити процес якісним. Результатом виступило розуміння значущості креативного сектору, представники якого добровільно взяли на себе зобов'язання щодо розроблення необхідних матеріалів та інструкцій, які були зроблені на волонтерській основі або на кошти, виділені під реалізацію конкретних проєктів. З'являються тематичні групи у соціальних мережах, форуми та спеціалізовані підрозділи на сайтах з метою вільного обміну інформацією та взаємодопомоги.

Їх значимість має не тільки технічну цінність, але й соціальну, як засіб економії часу та людського ресурсу, дозволяючи знизити напруження, пов'язане з надмірним навантаженням; інструмент розвитку солідарності та взаємодопомоги. Саме в цьому і проявився третій етап, який відзначився розвитком соціального партнерства, поглибленням горизонтальних зв'язків та виробленням сумісних програм діяльності, де держава почала відігравати роль спостерігача, а не основного регулятора. Змінюється конфігурація відносин між обома секторами економіки – їх представники працюють не незалежно один від одного, а сумісно.

Стосовно перспектив взаємодії, то слід зазначити, що частина змін є незворотною, адже в умовах постійної невідомості щодо майбутнього епідеміологічного стану повернення або відмова від використання інформаційних технологій не є доцільним та обґрунтованим рішенням. Інформаційні

компетентності мають бути розширені не тільки за рахунок альтруїстичної діяльності та коштів окремих організацій, але й за рахунок державної підтримки та фінансування. Як посередник держава має сприяти погодженості фахівців різних галузей, задіяних до вирішення нагальних питань, пов'язаних з питаннями карантину та суміжними проблемами; виробленню механізму відкритих суспільних дискусій та залученням колективного ресурсу до рішень, які мають загальнонаціональне значення та відповідну практичну цінність.

### **Список використаних джерел**

1. Douglass C. North Institutions and Economic Theory The American Economist Vol. 61, No. 1 (March 2016), pp. 72–76.
2. Toffler A. Future shock. London, *Penguin*. 2021. 578 p.
3. Гейко Т. Пріоритети розвитку підприємництва в Україні в умовах пандемії COVID-19 та в посткарантинний період, *Вісник соціально-економічних досліджень*. No 2 (73). 2020. С. 62–72.
4. Зозуля О. І. Громадянські та політичні права людини в умовах заповзнення поширення COVID-19 в Україні. *Форум Права*. 2020. No 2 (61). С. 6–22.
5. Кривов'язюк І.В. Економічні наслідки поширення COVID-19 та проблеман банкрутства в Україні. *Сучасні питання економіки і права*. No 1 (11). 2020. С. 146–153.
6. Хлівнюк Т. П. Зміна завдань соціальної політики на тлі викликів глобальної пандемії COVID-19. Міжнародна спільнота в умовах змін: багатовимірний підхід: колективна монографія. Т. 4 / за ред. О. Кордонської, Р. Кордонського. Ольштин – Львів: Інститут політичних наук Вармінсько-Мазурського університету в м. Ольштин (Польща), 2020. С. 191–202.

УДК 316.613:159.942]:334.722

**Сорокіна Олександра,**  
кандидат філософських наук, доцент кафедри соціології  
e-mail: sorokina.soc@gmail.com  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-0058-1848>

**Прокопов Володимир,**  
студент другого курсу магістратури  
спеціальність «Соціологія»  
brprokopovbe@gmail.com  
Запорізький національний університет  
(Запоріжжя, Україна)

## **ЕМОЦІЙНИЙ ІНТЕЛЕКТ В ДІЯЛЬНОСТІ ПРИВАТНИХ ПІДПРИЄМСТВ**

Інформаційна революція трансформувала ринок праці світу, його структуру та розподіл спеціальностей, сприявши як зникненню одних та виникненню нових професій, так і новим вимогам до кваліфікації працівників [4]. На глобальному рівні це відобразилось у співвідношенні рівня економічного добробуту та задоволеності життям населення країни, де статистичні обстеження фіксують звернену залежність, хоча за вихідними гіпотезами вона має бути прямою.

Така відсутність залежності між об'єктивними характеристиками рівня життя та їх суб'єктивним сприйняттям орієнтувала науковий пошук у новому напрямі, зосередивши його інших аспектах, пов'язаних із соціальністю та взаємодією між людьми. На ринку праці дана тенденція відобразилась у розв'язанні протиріччя між характеристиками, вираженими у вміннях та навичках та здатності до побудови та підтримки соціальних зв'язків.

Якщо на початку ХХ століття одним з факторів прийому на роботу були безпосередньо фактичні вміння та навички, пов'язані з рівнем майстерності у роботі з обладнанням та пристроями, то сьогодні при наймі у світові компанії, дедалі більше значення має

емоційний інтелект. Класичне сприйняття діяльності працівника через критерій фактичного інтелекту (IQ), пов'язаного з логічним та абстрактним мисленням, вмінням розв'язувати теоретичні завдання – доповнюється вимогами до певного рівня розвитку емоційного інтелекту (EQ), пов'язаного зі вмінням взаємодіяти з іншими людьми та емпатією. І доволі часто підприємство, установа, організація висувають перелік компетентностей до майбутнього співробітника, який поєднує обидва типи інтелекту.

Показники рівня інтелекту з високою точністю визначають, чи зможе конкретна особа впоратися з когнітивними проблемами, що виникають під час виконання певної роботи. Значна кількість досліджень протягом останніх десятиліть показала, що за допомогою аналізу специфіки інтелекту можна передбачити, скільки кар'єрних сходинок людина здатна подолати протягом своєї трудової діяльності [2; 3].

Проте класичне визначення рівня інтелекту не є дієвим інструментом, коли мова йде про те, щоб визначити, хто серед цілої низки талановитих кандидатів у межах інтелектуально вимогливої професії зможе стати найсильнішим лідером. Частково це відбувається через «ефект сита»: усі професіонали й люди на найвищих посадах у великих організаціях уже пройшли добір за рівнем знань й досвіду. На таких позиціях високий рівень саме емоційного інтелекту стає «критичною» здібністю, необхідною, щоб залишитись у професії та займати посади вищого рівня [2].

Д. Гоулман зазначав у своїй праці «Робота з емоційним інтелектом», що саме емоційні здібності, а не логічні чи інші технічні навички найточніше визначають, хто саме з групи дуже розумних співробітників зможе стати вправним лідером. Якщо ми проаналізуємо вкомплектований різними незалежними організаціями список здібностей, які характеризують їхніх найуспішніших лідерів, то виявимо, що чим вищу посаду обіймає людина, тим менш вагомим критерієм стає рівень абстрактного мислення та технічні вміння (вони згадуються наприкінці списку і набагато вищими – навички, пов'язані зі вміннями будувати взаємодію



з іншими людьми. Якщо мова йде про посади нижчого рівня, то залежність є зверненою: технічні вміння є набагато кращими індикаторами успішного виконання роботи та кар'єрного просування [1; 5].

На найвищому рівні керівництва, моделі компетентного управління, як правило, складаються більш ніж на 80% зі здібностей, котрі ґрунтуються на емоційному інтелекті. За словами керівників відділів досліджень у компаніях, які займаються добором персоналу на керівні посади, «виконавчих директорів наймають, беручи до уваги їхні інтелектуальні здібності й досвід у веденні бізнесу, а звільняють за відсутність емоційного інтелекту» [3].

Загалом управлінські та виконавчі навички ґрунтовані на вимірі інтелекту – це інструмент, який потребує синергії та поєднання обох його складових. Ігноруючи вище наведене, якісний та кількісний зміст та вимір діяльності без емоційного інтелекту, починає пригнічуватись або впіратись в точки зламу. Такі сутнісні характеристики емоційного інтелекту як самосвідомість, самоконтроль, соціальна свідомість та вміння налагоджувати стосунки – допомагають досягати результатів у роботі та діяльності, які перевершують суто логічний вимір «чистого», логічного інтелекту.

Ілюстрацією значимості емоційного інтелекту є ситуація великого підприємства зі штатом більш, ніж тисяча висококваліфікованих працівників з високим інтелектом, перед якими стоїть масштабна задача або проект, що потребує координації структурних одиниць, відділів і нижчими за градацією фахової ланки співробітниками. У даній ситуації потребуються синергія та кооперація кожного спеціаліста.

Проект виконується, залучені співробітники, які є фахівцями та беззаперечно мають високий інтелект. Але наприкінці, при порівнянні реальних результатів з очікуваними, очевидними стають посередні результати за виміром. Ключовою причиною отримання таких результатів є якраз нехтування емоційних компетенцій як здатності формувати мережу соціальних

зав'язків для швидкого реагування на складний спектр робочих питань, вміння налагодження між групової взаємодії та координації, контроль та медіація соціальної напруги та конфліктів у прийнятті надважливих рішень, проява вищого рівня лідерства та ініціативності, тощо. Доведено, що якщо рівень емоційного інтелекту у середньому за компанією не високий, то спостерігається «швидка зміна кадрів» та зниження результативності.

Особам, які займають керівні посади, необхідно розвивати свій емоційний інтелект для того, щоб процеси в колективі або ж команді не саботувались через людський фактор. Керівник аналізує ситуацію та розуміє, як покращити загальний стан підлеглих та справ у діяльності. Розвинутий емоційний інтелект – це фактор успішної та результативної комунікації та партнерства, у кінцевому результаті лідерства [4].

Лідерство за методом Д. Колрізера, описаним у праці «Надійна база: лідерство для керівників вищої ланки», ґрунтується на основах та компетенціях емоційного інтелекту, відкриваючи потенціал в безлічі галузей від топ менеджменту вищого рівня, особистісного розвитку, до переговорів щодо вкрай важливої угоди чи звільненню заручників [5]. Загалом емоційний інтелект передбачає контроль власної «соціальної енергії» задля синергії, впливу та взаємодії із соціальним колом «широкого загалу». Саме такий підхід сприяє розвитку асертивності, соціальної відповідальності, самоактуалізації та раціональній оцінці дійсності, яка є передумовою прийняття якісних управлінських рішень.

Щодо характеристики сучасного стану, то трансформація суспільних відносин протягом ХХ століття змінила також вимоги до специфіки кваліфікації співробітників, зокрема представників вищих ланок управлінської діяльності. Роль емоційного інтелекту в діяльності приватних підприємств досить довго була недооцінена як загалом у світі, так і у країнах пострадянського простору, в тому числі в Україні, де нажаль, здебільшого використовується модель бізнесу з «вижимом» усіх ресурсів працівників (до вигорання та постійної текучості штату).

Аналіз успішних кейсів підприємств світового рівня показує, що втілення концепції емоційного інтелекту та її втілення через технології підбору персоналу, розвиток корпоративної культури та лідерства є запорукою формування ефекту синергії та загальної успішності організації, зокрема і в Україні, на національних підприємствах.

***Список використаних джерел***

1. Dhani P. Implications of Emotional Intelligence. Transformation in Business Governance. Navy Mumbai. Shroff Publishers & Distributors Pvt. Ltd. pp. 141–146.
2. Гоулман Д. Емоційний інтелект. 2017. Харків. Vivat. 512 с.
3. Гоулман Д. Емоційний інтелект. Чому він може означати більше ніж IQ. Москва: *Манн, Іванов і Фербер*. 2021. 560 с.
4. Кастельс М. Власть коммунікації: учеб. пособие / Пер. с англ. Н.М. Тылевич (под науч. ред. А.И. Черных). Москва : *ГУ ВШЭ*, 2016. 563 с.
5. Колризер Д., Кьюмби Д., Голсуорси Д. Надежная база: лидерство для руководителей высшего звена. Москва : *Манн, Иванов и Фербер*. 2015. 236 с.

УДК 351:3.08

**Стасюк Євеліна,**

магістрант гр. 8.2810-дуз спеціальності 281  
«Публічне управління та адміністрування»

**Венгер Ольга,**

кандидат політичних наук, доцент кафедри менеджменту  
організацій та управління проектами

E-mail: vengerolya14@gmail.com

ORCID iD: <https://orcid.org/0000-0002-3758-7891>

Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю.М. Потебні  
Запорізького національного університету  
(Запоріжжя, Україна)

## **УДОСКОНАЛЕННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ**

Персонал в публічних організаціях є важливою ланкою управління, від якої залежить якість реалізації виконавчої влади, рівень втілення в життя управлінських рішень та державних вимог. У свою чергу, формування та розвиток прозорого та професійного публічного адміністрування в Україні потребує нових концептуальних підходів до управління персоналом в публічних організаціях. Враховуючи те, що існуючі заходи та інструменти ефективного управління персоналом розроблені та застосовуються здебільшого в приватному секторі, важливості набувають питання не тільки їх адаптації для публічної сфери, але й виявлення та обґрунтування їх особливостей в публічному адмініструванні.

Якість державного управління на центральному та місцевому рівнях залежить від професіоналізму державних службовців, від уміння надавати якісні публічні послуги, мотивованості та доброчесності. Служіння народу як служіння кожному громадянину – справа відповідальна, що вимагає не просто здійснювати належний відбір кращих професіоналів на державну службу,

а й допомагати державному службовцю професійно розвиватися та ставати більш ефективним, результативним.

Кадрова політика у сфері державного управління визначає місце і роль кадрів у суспільстві, мету, завдання, найважливіші напрями і принципи роботи державних структур з кадрами, головні критерії їхньої оцінки, шляхи вдосконалення підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації, раціональне використання кадрового потенціалу країни. Своє практичне втілення як кадрова політика держави та і кадрова політика організації знаходить в реалізації функції управління персоналом. Управління персоналом організації – цілеспрямована діяльність керівного складу організації, керівників та спеціалістів підрозділів системи управління персоналом, яка включає розробку концепції та стратегії кадрової політики, принципів та методів управління персоналом організації [3].

З набуттям чинності Законом України «Про державну службу» від 10.12.2015 р. № 889 виникла необхідність посилення стратегічної ролі служб управління персоналом у системі державного управління, які відповідатимуть за реалізацію питань управління персоналом у державному органі, добір персоналу, планування та організацію заходів з питань підвищення рівня професійної компетентності державних службовців, документальне оформлення вступу на державну службу, її проходження та припинення тощо [4].

Методи кадрових процесів націлені на практичну реалізацію кадрових рішень, здійснюють керуючий вплив на об'єкти управління відповідно до цілей та завдань кадрової політики державної служби та політики органів місцевого самоврядування. Вплив може здійснюватися як безпосередньо на кадрові процеси, так і опосередковано, мати короткострокову чи довгострокову дію.

Адміністративні методи характеризуються прямим, часто примусовим впливом, відповідають правовим нормам, актам та розпорядженням органів, яким підпорядковані. Адміністративні методи управління кадровими процесами характеризуються прямим впливом, часто одностороннім способом виконання

завдання кадрової політики, встановленням чітких обов'язків, прав та способів виконання поставлених завдань.

Іншими адміністративними методами є: методи заборон та дозволів. Адміністративне право трактує встановлення заборони як покладення на суб'єкта правових відносин прямих обов'язків утримуватися від вчинення в умовах, передбачених нормою, тих чи інших дій або утримуватися від них на свій розсуд; затримка у присвоєнні чергового рангу, позбавлення спеціального права, затримка призначення на вищу посаду; виправні роботи; адміністративний арешт тощо. Суб'єкти, які приймають рішення щодо застосування методів заборон, можуть бути зовнішніми та внутрішніми. До зовнішніх суб'єктів можемо віднести спеціально уповноважені державні органи, які розглядають справи про адміністративні проступки: суди, органи внутрішніх справ, ані державних інспекцій та інші органи (посадові особи), які уповноважені на це законодавством.

До адміністративних методів управління кадровими процесами також належать методи створення чи ліквідації різноманітних організаційних об'єднань, структур, які беруть участь у формуванні та здійсненні кадрових процесів.

Адміністративні методи спрямовані на вирішення кадрових питань у сфері дисципліни праці, відповідальності, мотивації поведінки тощо. Прикладами таких методів можуть бути методи правового регулювання, переконання, примушення. Використовуючи методи правового регулювання, суб'єкт управління здійснює свій вплив на вирішення кадрових питань, реалізацію кадрової політики, зберігаючи права усіх учасників кадрових процесів, надаючи їм можливість вибору варіантів рішень та захисту своїх інтересів у правовому полі. Інший метод – метод переконання – характеризується створенням певних умов, певного соціального середовища, використанням правових актів, організаційного інструментарію, мотиваційних заходів тощо.

Загалом система управління персоналом публічних служб в Україні включає такі компоненти: організаційну структуру управління персоналом публічної служби; систему роботи з персо-

налом публічної служби, нормативно-правову базу управління персоналом; інформаційно-методичне забезпечення системи управління персоналом, технології управління персоналом та методи управління персоналом державної служби.

Аналіз вітчизняного і зарубіжного досвіду управління персоналом у сфері державної служби свідчить, що в Україні заслуговують на впровадження насамперед такі елементи формування стилів управління персоналом, як: організаційно-правове регулювання управління персоналом державної служби, розвиток демократичних засад управління державною службою і співучасті державних службовців у самоврядуванні та визначенні умов трудової діяльності, стратегія використання та розвитку «людських ресурсів» і система мотивації «заслуг і досягнень».

Для підвищення ефективності діяльності кадрових служб органів місцевого самоврядування необхідно: впровадження ефективних технологій і сучасних методів кадрової роботи, спрямованих на підвищення професійної компетентності, мотивації посадовців; комплексний підхід до планування роботи з кадрами з урахуванням діяльності відповідного органу місцевого самоврядування.

Практичний досвід органів державної влади зарубіжних країн показує, що висока ефективність державної служби досягається там, де управління персоналом виведено на рівень пріоритетних напрямів її роботи, а основою управління персоналом стали кадрові служби. Варто підкреслити, що ефективне управління персоналом у сфері державної служби в зарубіжних країнах базується на продуманій стратегії використання та розвитку «людських ресурсів». Ця робота останнім часом поставлена на серйозну правову основу, завдяки якій чітко визначено місце й статус різного рівня керівників, зайнятих в апараті органів державної влади. У практиці більшості країн ЄС законодавчо закріпилася «система заслуг і досягнень», коли кар'єрне зростання будь-якого керівника залежить від того, наскільки ефективно й якісно він працює [1].

**Список використаних джерел**

1. Жук Н. Б. Державна кадрова політика. Державний архів Львівській області. URL.: <http://www.archivelviv.gov.ua/materials/publications/articles/derzhavnakadrova-politika/>
2. Дейнега Х.М. Управління персоналом державної служби: зарубіжний досвід та умови впровадження в Україні. Економіка та держава. 2011. № 1. С. 151–153.
3. Маланчій М.О. Кадровий менеджмент у системі державного управління: принципи реалізації. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2019. Вип. 2. С. 115–120.
4. Науменко Р.А., Тимцуник В.І. Професійна компетентність державних службовців у контексті реформ в Україні. *Теорія та практика державного управління та місцевого самоврядування*. 2015. № 2. URL: [http://el-zbirn-du.at.ua/2015\\_2/7.pdf](http://el-zbirn-du.at.ua/2015_2/7.pdf)



УДК 658:005.336.1

**Тесленко Тетяна,**

кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри туристичного  
та готельно-ресторанного бізнесу

E-mail: c.spas.dp@i.ua

ORCID ID: <http://orcid.org/0000-0002-5810-3569>

Вищий навчальний приватний заклад  
«Дніпровський гуманітарний університет»

**Романко Олег,**

викладач кафедри туристичного  
та готельно-ресторанного бізнесу

E-mail: 22oleg90@gmail.com

ORCID ID: <http://orcid.org/0000-0001-8438-5961>

Вищий навчальний приватний заклад  
«Дніпровський гуманітарний університет»  
(Дніпро, Україна)

## **ВИРОБНИЧА СИСТЕМА «ТОЙОТИ» ЯК ФУНДАМЕНТ РУХУ ЗА ОЩАДЛИВЕ МИСЛЕННЯ І ОЩАДЛИВЕ ВИРОБНИЦТВО**

Питання формування Виробничої Системи «Тойоти» як підвалини руху за ощадливе мислення й ощадливе виробництво, в контексті якої відбувається її теоретичне осмислення, включає багато складових або компонентів. Воно включає унікальний підхід компанії до виробництва, яка стала фундаментом руху за ощадливе виробництво, яка сформувалася як найпопулярніша течія кінця ХХ століття (поряд з теорією «шість сигм»). Рух за ощадливість набув поширення, проте більшість спроб застосувати його принципи на практиці носила тривалий час спорадичний характер. Причина полягає в тому, що майже всі компанії приділяють надто багато уваги інструментам, наприклад «5S», проте не мають розуміння ощадливості як цілісної системи, яка мусить стати культурою організації.

У більшості компаній, які намагаються втілювати філософію ощадливості, топ-менеджери рідко цікавляться щоденними операціями та безперервним удосконаленням – невід’ємними частинами цієї філософії. Ощадливе виробництво – це кінцевий результат застосування Виробничої Системи «Тойоти» до всіх ділянок виробничого процесу.

Джеймс П. Вумек, Деніел Т. Джонс, Деніел Рус визначають ощадливе виробництво як процес п’яти етапів [1]:

- 1) визначення цінності для споживання;
- 2) визначення потоку створення цінності;
- 3) побудова безперервного потоку;
- 4) створення цінності (потік одичних виробів);
- 5) створення системи «витагування» продукту споживачем та прагнення до досконалості.

Щоб стати ощадливим виробником, треба зосередитися на потоці створення цінності. Цей потік має бути безперервним і працювати за системою «витагування», що орієнтується на попит споживачів й у короткі інтервали часу забезпечує виготовлення тільки того, що потрібно для наступного операційного циклу. За всім цим стоїть культура, кожен часник якої прагне постійно зростати. Зосередженість на «потоці» гарантує світовий успіх «Тойоти» і у XXI столітті.

Це означає, що в кожному її горизонті основні інструменти ощадливості, що включають SMED, який набуває специфічної форми як об’єкт пізнання, та включає швидке облаштування обладнання, стандартизацію роботи, систему «витагування» й захист від помилок, що створюють потік та підтримують культуру постійного вдосконалення своїх працівників.

Філософський аналіз предмета даного дослідження дозволяє нам уточнити природу, сутність, зміст ощадливого виробництва, що конкретизуються 14 принципами (термінами) «Тойоти», серед яких:

Вирішення проблем: безперервне вдосконалення і навчання.

1. Постійно використовуйте всеохоплююче навчання – кайдзен.

2. Перевіряйте на власні очі, щоб детально розібратися – генбуцу.

3. Ухвалюйте рішення шляхом консенсусу.

4. Виховуйте лідерів – філософія компанії.

5. Поважайте, розвивайте й кидайте виклики людям і компанії.

6. Поважайте, кидайте виклики й допомагайте своїм поставальникам.

Працівники і партнери : повага, виклики і зростання

7. Створюйте процес у вигляді безперервного потоку.

8. Використовуйте систему витягування для уникнення перевиробництва.

9. Вирішуйте робочі навантаження – хайдзунка.

10. Створюйте культуру зупинки виробництва у разі виникнення проблеми з якістю – дзідока.

Процес: усунення втрат (муда)

11. Стандартизуйте завдання для постійного вдосконалення.

12. Використовуйте візуальний контроль для виявлення проблем.

13. Застосовуйте тільки надійні й перевірені технології.

Філософія: довгострокове мислення.

14. Управлінські рішення мають базуватися на основі довгострокової філософії, навіть якщо для цього необхідно пожертвувати короткостроковими фінансовими цілями [2].

Філософія «Тойоти» та її Виробнича Система сформуливали метод виробництва, яким користується компанія, – це подвійна спіраль ДНК «Тойоти», яка визначає стиль управління компанії, який робить її унікальною, і який можна застосувати у будь-якій організації для вдосконалення будь-якого бізнес-процесу: від продажів до розробки продукту, маркетингу, логістики та управління [3].

Зміст її розкривається як сукупність процесів об'єктивного, суб'єктивного, суб'єктивованого і об'єктивованого характеру економічного, управлінського та освітнього циклів, направлених на навчання працівників даній виробничій системі, включаючи роботу всіх підрозділів і системи, що сформувалося як цілісність.

Приведемо приклад з логістики. Між постачальниками деталей, фірмою «Трансфрейт» і складальними заводами налагоджена тісна співпраця. Через крос-доки проходить злагоджений потік: деталі рухаються на заводи, а звідти повертаються контейнери для наповнення. «Тойота», яка прикладає багато зусиль, щоб вирівняти графік заводу, вирівнює постачання деталей на склад. Рівномірний графік – додатковий чинник вирівнювання потоку деталей від постачальників через крос-док на завод і балансу контейнерів, які їдуть на завод повними, а до постачальників повертаються порожніми.

У результаті «Тойота» досягла мети налагодження доставки за принципом «тоді, коли потрібно»; система крос-доків допомогла відчутно знизити транспортні витрати; «Трансфрейт» стабільно покращує операції й знижує витрати, як і решта підрозділів «Тойоти». «Трансфрейт» не лише вдало вирішила питання логістики за принципом «тоді, коли потрібно» для «Тойоти», а й стала успішною міжнародною компанією і слугує прикладом ощадливої транспортної системи. «Тойота» зацікавлена, щоб її постачальники досягали такої ж майстерності та ефективності на своїх виробництвах, як і вона. Крім того, скорочення витрат «Тойоти» неможливе без скорочення витрат постачальників.

Принцип філософії «Тойоти» звучить так: Поважайте всіх своїх партнерів і постачальників – ставте їм складні завдання і допомагайте вдосконалюватися. Тому «Тойоту» вважають зразком для наслідування у плані побудови взаємин з постачальниками як таку, що готова навчатися й рости разом зі своїми партнерами. Завдяки цьому вдалося створити унікальне бізнес-партнерство, що навчається, а це – найвища форма ощадливого виробництва, – зауважує Лайкер Джефері К. у роботі «Філософія Toyota. 14 принципів злагодженої команди» [4, с. 399].

Таким чином, наведемо важливий для реалізації мети нашого дослідження висновок автора праці про те, що «Тойота» десятиліттями створювала культуру ощадливості і досягла у цьому плані

майстерності у застосуванні цих методів. Ощадливе мислення у розумінні філософії «Тойоти» передбачає значно глибшу культурну трансформацію, ніж більшість компаній можуть це собі уявити [5].

Менеджери фірм і компаній можуть покращити свої бізнес-процеси за допомогою використання концепції ощадливого мислення і виробництва :

- 1) усунення втрат часу й ресурсів;
- 2) вбудовування якості в усі виробничі процеси;
- 3) пошук дешевих, але надійних альтернатив дорогим новим технологіям;
- 4) удосконалення бізнес-процесів;
- 5) створення культури навчання для безперервного вдосконалення з метою, щоб покращити якість, ефективність, швидкість виробництва.

Багатьом керівникам здається, що досвід «Тойоти» неможливо застосувати за межами Японії. Проте компанії саме тепер над цим і працюють – створення в різних країнах світу організацій, що навчаються, щоб передати знання про виробничу ощадливу філософію.

Філософія ощадливого виробництва «Тойоти» як цілісної системи управління та досягнення операційної досконалості – це деталізований план філософії управління, що описує конкретні інструменти і методи, що допоможуть стати найкращими у своїй галузі за показниками витрат, рівня якості і послуг.

Процесуальний підхід до аналізу рівнів ощадливого виробництва як складної системи економічної реальності має доповнюватись гносеологічною дихотомією «суб'єктивоване-об'єктивоване», що задає її прогностичне бачення. Філософія «Тойоти» – це бачення й натхнення для будь-якої організації, яка в сучасних умовах прагне стати успішною у довготривалій перспективі, включає керівників як суб'єктів даного процесу і досконалості організації та потребує втілення зазначених принципів ощадливого виробництва.

**Список використаних джерел**

1. Джеймс П. Вомак, Деніел Г. Джонс, Деніел Рус. Машина, що змінила світ. Історія лін-виробництва – темної зброї «Тойоти» в автомобільних війнах/ пер. з англ. Наталія Валевська. Бібліотека Лін-інституту. Київ : Пабулум, *Lean Institute Ukraine*, 2017. 388 с.
2. Nesterenko Olena & Oleksenko Roman. Social philosophical reflection of the individual legal education philosophy as the basis for the democratic society functioning. *Humanities studies: Collection of Scientific Papers. Zaporizhzhia: Zaporizhzhia. National University*, 2020. 4(81). P. 165–181.
3. Teslenko, Tatyana & Zadoia, Viacheslav. Breakthrough technologies as a factor of formation of information economy in the conditions of digitalization. *Humanities studies: Collection of Scientific Papers. Zaporizhzhia: Zaporizhzhia National University*, 2021. 7 (84), P. 48–57.
4. Лайкер Джефері К. Філософія Toyota. 14 принципів владної команди/ пер. з англ. Наталія Валевська. 3-є вид. Київ : *Наш формат*, 2019. 424 с.
5. Тесленко, Т. В. Науково-епістемологічна еволюція понятійно-категоріального апарату філософії економіки як нового філософського знання. *Humanities studies: Collection of Scientific Papers. Zaporizhzhia: Zaporizhzhia National University*, 2021. 4 (81), P. 126–144.

УДК 338.12:334.7

**Яценко Артем,**

магістрант гр. 8.0730-пмз спеціальності «Менеджмент»

**Венгер Ольга,**

кандидат політичних наук, доцент кафедри менеджменту  
організацій та управління проектами

E-mail: [vengerolya14@gmail.com](mailto:vengerolya14@gmail.com)

ORCID id: <https://orcid.org/0000-0002-3758-7891>

Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю.М. Потебні  
Запорізького національного університету  
(Запоріжжя, Україна)

**МОДЕЛЬ ЗБАЛАНСОВАНОГО СТАБІЛЬНОГО  
РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЇ В УМОВАХ  
НЕСТАБІЛЬНОСТІ**

Сучасний розвиток України в цілому та промислових підприємств зокрема характеризується напруженістю економічних

відносин, наявністю макроекономічного дисбалансу, посиленням розбалансованості усіх виробничих, комерційних та інвестиційних процесів, а також переважанням кризових явищ над стабільним розвитком. Водночас, стабільний економічний розвиток країни, як і розвиток окремих галузей, залежить від результатів господарської діяльності підприємств та організацій, які в ній функціонують. Проте, зазнаючи вплив наслідків складного економічного та політичного становища України, лівова частка вітчизняних промислових підприємств перебуває у кризовому стані, що у свою чергу породжує негативні тенденції в економіці країни, створюючи тим самим замкнене коло.

Незважаючи на зазначені обставини, робота промислових підприємств може бути більш стабільною, але вирішення цієї проблеми неможливе без удосконалення методологічних та практичних підходів до управління розвитком підприємств, а також застосування новітніх методів та інструментів їх адаптації до змін зовнішнього та внутрішнього середовища. Таким чином, актуалізується проблема дослідження економічних процесів на рівні промислових підприємств, які дозволяють виявити тенденції та узагальнити різноманітні концепції управління стійким економічним розвитком підприємств у стратегічній перспективі.

У сучасному багато швидкісному світі сьогодні змінюється все: структура, функції, механізми та системи заходів, що потребують вироблення дорожньої карти для керівників у контексті невизначеності, нестабільності, стохастичності промислового менеджменту, щоб адаптуватися до сучасних стилів і методів керування. Теорія складності представляє сукупність теоретичних та практичних знань, умінь та компетентностей керівників, що особливо важливо для вироблення дієвих концепцій сучасного управлінського мислення промислового менеджменту. Часто це набір різних теорій, які доповнюють одну, а іноді перекривають чи навіть суперечать одна одній [2, с. 11].

Перехід промисловості України до моделі сталого економічного розвитку має здійснюватися шляхом розроблення поетапних

планів дій на основі сучасних інструментів горизонтальної та секторальної політики, диверсифікації фінансових потоків та постійного оцінювання результативності промислових підприємств та наслідків реалізації промислової політики.

Сталий розвиток підприємства – це процес постійних змін, при якому використання ресурсів, напрямок інвестицій, науково-технічний розвиток, впровадження інновацій, вдосконалення персоналу та інституційні зміни погоджені один з одним і спрямовані на підвищення сьогодення і майбутнього потенціалу підприємства, задоволення його потреб та досягнення стратегічних цілей. В умовах економічної нестабільності однією з найбільш важливих завдань ставати ефективно управління стійким розвитком і його інтеграцією в діючі системи управління підприємством. Теоретичною основою механізму сталого розвитку підприємства служить динамічна теорія розвитку підприємства, з якої випливає, що для забезпечення безкризового розвитку підприємству слід діяти з метою приведення його у стан динамічної рівноваги. Однак, для механізму сталого розвитку підприємства покласти в основу тільки лише динамічну теорію недостатньо.

В основі сталого розвитку промислового підприємства необхідно покласти Глобальний договір ООН, який ініціював розвиток екологічно відповідального бізнесу та екологічно безпечних технологій, для чого необхідно здійснити: 1) переструктуризацію управлінських підходів до взаємодії людини, природи, техніки, культури, свідомості; 2) формування організації як колективної кооперації – колективного розуму, продуктивної взаємодії, націленої на сумісний результат досягнення цілей більш високого рівня, формування організації на засадах ноосферного мислення (розуму, моралі, справедливості, соціальної відповідальності); 3) формування нового гнучкого мислення як стабільної засади виживання організації; 4) формування соціально відповідальної держави як головного пріоритету вираження соціальної відповідальності організацій на засадах колективної співпраці. В основі концепції соціально відповідального суспільства – нова коопе-



рація управлінців на загальнолюдській основі як нової культури мислення, нової культури менеджменту організацій, екологічності, 39 досягнення 17 цілей сталого розвитку. Концепція соціально відповідального суспільства націлена на те, щоб: сформувати концепцію гнучкого управлінського мислення керівників, в основі якої органічно-екосистемні принципи діяльності організацій та нова етична система цінностей, здатна вирішити проблеми взаємодії «людство-біосфера-техносфера» [4, с. 38].

Сталий розвиток підприємства можна розглядати в якості свого роду компенсаційного механізму, що дозволяє підприємству не просто адаптуватися до дестабілізуючого впливу внутрішнього і зовнішнього середовища, але і неухильно розвиватися. Чим вище стійкість розвитку підприємства, тим менше ризик можливого відхилення від очікуваного результату і навпаки [4].

Щодо економічної сутності сталого розвитку підприємства, то вона розкривається на основі таких компонентів [5]:

- забезпечення стійких темпів економічного зростання, підвищення конкурентоспроможності продукції та продуктивної зайнятості;
- адаптація до умов конкуренції та потреб споживачів, що постійно змінюються, знаходження оптимального стану, що відповідає даним умовам;
- здійснення структурних зрушень у промисловості, націлених на скорочення частки ірраціональних з екологічного погляду виробництв, збільшення частки високотехнологічних, наукомістких виробництв із мінімальним навантаженням на навколишнє середовище;
- дотримання принципів ресурсозбереження: підвищення темпів зростання промислового виробництва над темпами зростання споживання природних ресурсів;
- забезпечення збалансованого розвитку всіх структурних елементів промислового комплексу (інновації, інвестиції, кадри, фінанси і т. д.)

– досягнення збалансованості інтересів промислових підприємств, органів місцевого самоврядування, органів державної влади, населення, фінансових структур і т. д.

Основою сталого розвитку підприємств є поєднання трьох складових: економічної, соціальної та екологічної.

Таким чином стратегічне управління в умовах сталого розвитку підприємства, спрямоване на створення конкурентних переваг організації і утвердження ефективної стратегічної позиції, що забезпечить майбутню життєздатність підприємства в мінливих умовах, адже впровадження програм сталого розвитку надає підприємству ряд економічних, соціальних та екологічних переваг.

#### **Список використаних джерел**

1. Вецко, Т. М. Сталий розвиток підприємства: проблеми та перспективи. *Актуальні проблеми економіки та управління: збірник наукових праць молодих вчених*. Електронні текстові дані. 2019. Вип. 13. URL: <https://ela.kpi.ua/handle/123456789/29380>
2. Квятковська Л. А. Реалізація принципів концепції сталого розвитку в діяльності підприємства. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2013. Вип. 1. С. 85–89.
3. Кузьміна О. С. Аналіз підходів до трактування поняття «сталий розвиток підприємства». *Вісник Хмельницького національного університету*. 2015. № 5. С. 13–21.
4. Управління сталим розвитком промислового підприємства : теорія і практика : кол. монографія / За ред. д.ф.н., проф. В.Г. Воронкової, д.е.н., проф. Н.Г. Метеленко. Запоріжжя : ВД «Гельветика», 2021. 588 с.
5. Шпортко А.М., Кірейцева Г.В. Становлення концепції сталого розвитку. URL:// [www.ztu.edu.ua/science/conference/files/eco\\_es .../ShportkoAM.doc](http://www.ztu.edu.ua/science/conference/files/eco_es.../ShportkoAM.doc)

**СЕКЦІЯ 8**  
**Стратегічний менеджмент в галузях**  
**національної економіки (металургія,**  
**будівництво, енергетика, галузеве**  
**машинобудування, екологія)**  
**(модератор: д.т.н., проф. Банах В.А.).**

УДК 005:502.13(477)

***Барабаш Олена***

доктор технічних наук, професор

e-mail el\_barabash@ukr.net

ORCID <https://orcid.org/0000-0001-5206-2922>

(Київ, Україна)

***Белоконь Каріна,***

кандидат технічних наук, доцент

e-mail kv.belokon@gmail.com

ORCID <https://orcid.org/0000-0003-2000-4052>

Запорізький національний університет

(Запоріжжя, Україна)

**ВИБІР УПРАВЛІНСЬКОГО ПІДХОДУ ПІД ЧАС**  
**ВПРОВАДЖЕННЯ ТА ДЛЯ ЕФЕКТИВНОГО**  
**ФУНКЦІОНУВАННЯ СИСТЕМИ ЕКОЛОГІЧНОГО**  
**МЕНЕДЖМЕНТУ**

Виходячи з концепції екологічного менеджменту впровадження системи екологічного менеджменту (СЕМ) суб'єктив господарювання (СГ) супроводжується запровадженням екологоорганізаційних змін на основі чіткої довгострокової стратегії керування трьома підсистемами системи «Суб'єкт

господарювання», а саме «Довкілля», «Зовнішні стейкхолдери», «Внутрішнє середовище» [1].

Для ефективного функціонування СЕМ необхідно визначити цілі та стратегією, в якій правильний розподіл пріоритетів дасть змогу визначити функції між усіма учасниками змін для розробки та впровадження СЕМ. Слід зауважити, що стратегія керівництва для впровадження СЕМ повинна постійно змінюватись у часі, так само як і змінюються умови навколишнього середовища [2]. При цьому вибір та застосування підходів до управління під час впровадження та функціонування СЕМ є стратегічним питанням, яке керівництво повинно відразу вирішити після ідентифікації підсистем системи «Суб'єкт господарювання».

Вважається, що найбільш раціональний та ефективний варіантом управлінського підходу під час впровадження СЕМ є застосування процесного підходу, через вимоги стандарту ISO 14001, який припускає поєднання в єдині процеси проходження етапів з підготовки і проведення змін на підприємстві за допомогою методології покращення циклу PDCA [3]. За допомогою процесного підходу забезпечуються інтегрування та налаштування процесів на підприємстві, прозорість операцій всередині, зниження витрат за рахунок раціонального використання ресурсів, більш чітке розуміння працівниками своєї відповідальності, а також зосереджуються зусилля на ефективності процесів. Процесний підхід до управління є оптимальним для СГ з простою організаційною структурою, коли весь процес зосереджений в рамках однієї структурної одиниці, але впровадження його в складну ієрархічну систему управління, супроводжується зниженням ефективності на всіх етапах впровадження СЕМ. Таким чином, процесний підхід буде ефективним під час проведення попереднього аналізу та розробки первинної документації СЕМ.

Використання лише процесного підходу під час впровадження СЕМ пов'язано із традиційним авторитарним, контрольно-орієн-

тованим стилем управління керівництва СГ, що стане причиною дестабілізації відносин і поведінки в колективі [4].

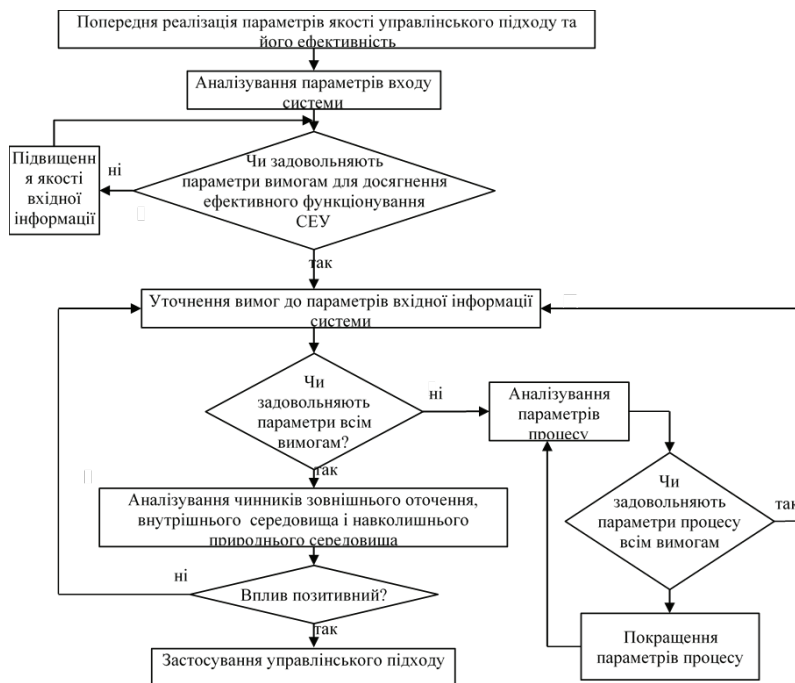
На практиці впровадження СЕМ потребує використання декількох підходів до управління, оскільки недоліки класичних підходів знімаються при доповненні одного підходу іншим та під час комбінування декількох підходів одночасно, що дасть змогу впровадити СЕМ в контексті екологічного перетворення виробництва та вмотивованості працівників [5].

Отже, для організаційно-екологічних змін діяльності в системі «Суб'єкт господарювання» необхідно розробити модель вибору підходів до управління, яка б привела до ефективного функціонування СЕМ.

Ефективна соціо-еколого-економічна діяльність СГ є результатом його збалансованої та заощадливої організаційної роботи. Основою моделювання вибору підходів до управління системи «Суб'єкт господарювання» став аналіз параметрів функціонування розглянутих вище підсистем та їх елементів в контексті створення перспективи організаційно-екологічних змін діяльності.

Для попередньої реалізації параметрів якості управлінського підходу та визначення його ефективності необхідно проаналізувати параметри входу системи (рис. 1).

Для цього потрібно визначити наскільки задовольняють параметри вимогам для впровадження ефективно функціонуючої СЕМ шляхом системного аналізу параметрів входу у систему «Суб'єкт господарювання» та параметрів входу у підсистему системи «Суб'єкт господарювання». На основі отриманих даних доцільно визначити наскільки покращиться ефективність того чи іншого процесу при застосуванні кожного із запропонованих підходів на окремому етапі організаційних змін діяльності. При позитивному впливі управлінського підходу на підсистему та її елементи, а також при врахуванні особливостей етапу впровадження, він застосовується.



**Рисунок 1 – Алгоритм вибору управлінського підходу під час розробки, впровадження та функціонування СЕМ**

Якщо підхід не буде ефективним під час організаційних змін діяльності, не буде враховувати особливості підсистем та їх елементів, тоді це не дозволить постійно контролювати та поліпшувати систему екологічного менеджменту, тоді відбувається пошук нового підходу із необхідними характеристиками, що будуть влаштовувати керівництво під час розробки та впровадження системи екологічного менеджменту.

Отже, для ефективного впровадження СЕМ потрібно вибрати та скомбінувати підходи до управління так, щоб забезпечити їх застосування на кожному з етапів впровадження. Ефективна розробка, впровадження та подальше функціонування СЕМ пов'язується із необхідністю у застосу-

ванні декількох класичних та комбінованих підходів до управління. Поєднуючи підходи до управління на певному етапі впровадження СЕМ, досягається можливість контролювання еколого-економічних показників діяльності СГ; проведення аналізу стану виконання та управління стратегічними та первинними документами СЕМ; залучення та мотивування працівників через впровадження схем заохочення; запобігання та усунення демотиваційних елементів в підсистемах системи «Суб'єкт господарювання»; здійснення контролю балансів та звітності необхідних для визначення результатів від запроваджених екологоорганізаційних змін діяльності СГ. Тому, якісний вибір та застосування комплексу підходів на кожному етапі впровадження, дозволить сформувавши СЕМ, метою якої є довгострокова діяльність в сфері охорони довкілля та готовність до сертифікаційного екологічного аудиту.

#### **Список використаних джерел**

1. Firuz D. Economic instruments of environmental management. *Proceedings of the International Academy of Ecology and Environmental Sciences*. 2011. 1(2), P. 97–111.
2. Jan Dul Human factors in business: creating people-centric systems. *RSM Insight*. 2011. № 5. P. 4–7.
3. ДСТУ ISO 14001:2015. Системи екологічного управління. Вимоги та настанови щодо застосування. Київ, 2016. 37 с. ISO 14001:2015, IDT.
4. Roger B. Mason The external environment's effect on management and strategy: A complexity theory approach. *Management Decision*. 2007. № 45 (1). P. 10–28.
5. Barabash O. V. Combination of approaches of management for effective introduction and functioning of the environmental management system. *Acta Carpatica*. 2015. 24. P. 81–88.

УДК 378(477)

**Воденнікова Оксана**

кандидат технічних наук, доцент  
oksana\_vodennikova@ukr.net

ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-4404-3454>

Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю.М. Потебні  
Запорізького національного університету  
(Запоріжжя, Україна)

## **СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІ ТА ПРОБЛЕМИ УНІВЕРСИТЕТСЬКОЇ ОСВИТИ В УКРАЇНІ**

Сучасна система вищої освіти є одним з найголовніших чинників зростання якості людського капіталу, генератором нових ідей, запорукою динамічного розвитку економіки і суспільства в цілому. Модернізація вищої освіти в Україні вимагає подолання низки проблем, серед яких найбільш актуальними є: невідповідність структури підготовки спеціалістів реальним потребам економіки, зниження якості освіти, корупція в системі освіти, відірваність від наукових досліджень, повільні темпи інтеграції в європейський і світовий інтелектуальний простір.

Зі швидким розростанням системи вищої освіти пов'язуються такі проблеми, як руйнування системи професійно-технічної освіти, дефіцит кваліфікованих кадрів робітничих спеціальностей, неможливість для багатьох випускників закладів вищої освіти (ЗВО) знайти роботу за фахом, інфляція освітніх і професійних стандартів, надмірне навантаження на викладачів та недостатнє фінансування університетів, зростання рівня корупції у ЗВО та інші [1].

На сьогодні Закон України «Про вищу освіту» [2] встановлює основні правові, організаційні, фінансові засади функціонування системи вищої освіти, створює умови для посилення співпраці державних органів і бізнесу з закладами вищої освіти на принципах автономії ЗВО, поєднання освіти з наукою та виробництвом



з метою підготовки конкурентоспроможного людського капіталу для високотехнологічного та інноваційного розвитку країни, самореалізації особистості, забезпечення потреб суспільства, ринку праці та держави у кваліфікованих фахівцях.

Слід зазначити, що для освітян України визначено Стратегії розвитку вищої освіти в Україні на 2021–2031 роки [3], основними очікуваними результатами яких є подолання проблем вищої освіти, найбільш повне використання її можливостей та запобігання національних і глобальних ризиків.

Мета роботи – проаналізувати результати української вступної компанії 2021 та визначити цьогорічні пріоритетні спеціальності вищої освіти й найкращі заклади вищої освіти згідно різних критеріїв оцінки.

Так згідно Єдиної державної електронної бази з питань освіти (ЕДБО) України [4] в процесі вітчизняної вступної компанії 2021 у лідерах за кількістю заяв на вступ найбільш популярними є спеціальності (рис. 1): 035 – Філологія, 081 – Право, 073 – Менеджмент, 122 – Комп'ютерні науки, 014 – Середня освіта (за предметними спеціалізаціями). Дана тенденція спостерігається на протязі останніх п'яти років (табл. 1).

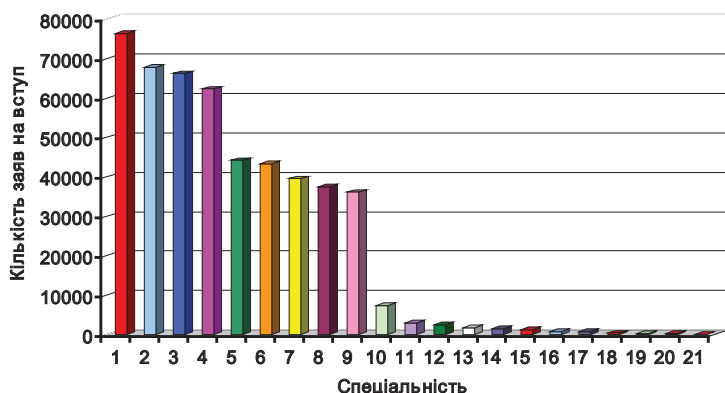
Таблиця 1

**Рейтинг заяв вступної компанії 2017–2021 роки  
згідно ЕДБО України [4-8]**

Місце у рейтингу	Рейтинг заяв вступної компанії на протязі 2017–2021 років у ЗВО за спеціальностями (кількість заяв)				
	2021 рік	2020 рік	2019 рік	2018 рік	2017 рік
1	2	3	4	5	6
1	філологія (76371)	право (116689)	філологія (65419)	Філологія (75934)	Філологія (85526)
2	Право (67720)	менеджмент (92147)	Право (65077)	право (72965)	право (74055)
3	менеджмент (62227)	філологія (76708)	менеджмент (50207)	менеджмент (47965)	менеджмент (59393)
4	комп'ютерні науки (66123)	комп'ютерні науки (63410)	комп'ютерні науки (39376)	середня освіта (45397)	медицина (46623)

Продовження таблиці 1

1	2	3	4	5	6
5	середня освіта (44136)	середня освіта (62676)	середня освіта (35605)	комп'ютерні науки (38374)	комп'ютерні науки (45454)



1 – філологія; 2 – право; 3 – комп'ютерні науки; 4 – менеджмент; 5 – середня освіта (всі вчителі); 6 – журналістика; 7 – психологія; 8 – економіка; 9 – маркетинг; 10 – біотехнології та біоінженерія; 11 – біомедична інженерія; 12 – вчитель математики; 13 – математика (не вчителі); 14 – прикладна фізика та наноматеріали; 15 – авіаційна та ракетно-космічна техніка; 16 – фізика та астрономія (не вчителі); 17 – металургія; 18 – вчитель фізики; 19 – вчитель хімії; 20 – суднобудування; 21 – атомна енергетика; 22 – гідроенергетика

**Рис. 1. Кількість заяв вступної компанії 2021 у ЗВО за спеціальностями**

Тобто ми бачимо, що, на жаль, технічні спеціальності не є актуальними для сьогоденних вступників, хоча вони і є затребуваними на ринку праці. Так технічні спеціальності галузі знань 13 – Механічна інженерія (зокрема, 131 – Прикладна механіка, 132 – Матеріалознавство, 133 – Галузеве машинобудування, 134 – Авіаційна та ракетно-космічна техніка, 135 – Суднобудування, 136 – Металургія)

у рейтингу заяв вступної компанії 2017–2021 років жодного разу не вийшли у десятку лідерів.

Так розглядаючи рейтинг найбільш затребуваних професій в Україні у 2021 році [9] слід виділити: IT-фахівці; аналітики Big Data; лікарі; освітяни; SMM-спеціалісти; юристи і бухгалтери; менеджери по роботі з персоналом або HR-менеджери; робітничі професії; архітектори, інженери; дизайнери; аграрії; сфера обслуговування і туризму.

За результатами вступної компанії 2021 у трійці лідерів ЗВО за кількістю електронних заяв опинились [4]: Київський національний університет імені Тараса Шевченка, Львівський національний університет імені Івана Франка та Національний технічний університет «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського».

Згідно академічного рейтингу українських ЗВО «ТОП-200 Україна 2021 рік» [10], розробленого центром міжнародних проєктів «Євроосвіта» спільно з міжнародною групою експертів IREG Observatory on Academic Ranking and Excellence, найкращим ЗВО є Київський національний університет імені Тараса Шевченка (сума індексів ЗВО 3.06), Національний технічний університет Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського (сума індексів ЗВО 4.38), Харківський національний університет імені Василя Каразіна (сума індексів ЗВО 6.93) та інші. Автори рейтингу встановили вагові коефіцієнти міжнародних показників діяльності університетів: результати у світових рейтингах, участь університетів в програмах Erasmus+ Європейського Союзу, академічна, науково-видавнича та міжнародна діяльність, оцінка науково-дослідницьких досягнень через порівняння сайтів університетів, цитованість наукових праць вчених університету у високорейтингових наукових виданнях, якість представлення та популярність закладу в інтернет-просторі.

Згідно QS World University Rankings (рейтинг світового університету QS) найкращими ЗВО України є [11]:

1. Харківський національний університет імені Василя Каразіна (у світовому рейтингу посідає 477 місце).

2. Київський національний університет імені Тараса Шевченка (у світовому рейтингу потрапив до шостої сотні (601–650)).

3. Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут» (у світовому рейтингу входить до шостої сотні (651–700)).

4. Національний технічний університет «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського» (у світовому рейтингу перебуває в сьомій сотні (701–750 місце)).

5. Сумський державний університет (у світовому рейтингу потрапив до сьомої сотні (701–750 місце)).

6. Національний університет «Львівська політехніка» (у світовому рейтингу розташувався на 801–1000 місцях).

7. Національний університет «Кієво-Могилянська академія» (у світовому рейтингу розташувався на місці 1001+).

Слід зазначити, що згідно консолідованого рейтингу ЗВО [12] найкращим технічним закладом вищої освіти України у 2021 році є Національний технічний університет «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського» (табл. 2).

Таблиця 2

**Рейтинг найкращих технічних ЗВО України у 2021 році**

ЗВО України	Місце	«Топ 200 Україна 2021 рік»	Бал ЗНО на контракт	Scopus
1	2	3	4	5
Національний технічний університет Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського	1	2	6	5
Національний університет «Львівська політехніка»	2	4	35	7
Харківський національний університет радіоелектроніки	3	12	46	21
Національний авіаційний університет	4	9	60	39
Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»	5	7	100	11

Продовження таблиці 2

1	2	3	4	5
Національний технічний університет Дніпровська політехніка»	6	15	86	28
Національний аерокосмічний університет ім. М. С. Жуковського «Харківський авіаційний інститут»	7	20	94	22
Одеський національний політехнічний університет	8	25	96	37
Вінницький національний технічний університет	9	16	115	32
Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу	10	40	76	68

Отже, серед напрямків реалізації Стратегії розвитку вищої освіти в Україні на 2021–2031 роки є подолання проблем вищої освіти, зокрема досягнення високої якості освіти, набуття здобувачами вищої освіти високого рівня універсальних і професійних компетенцій, що, безумовно, призведе до конкурентоспроможності випускників ЗВО на світовому ринку праці.

Запоруками модернізації та удосконалення технічної освіти в Україні стануть: впровадження кредитно-модульної системи організації навчального процесу, застосування рейтингової системи оцінювання знань здобувачів вищої освіти, використання сучасних інформаційно-комунікаційних технологій в освіті, впровадження дуальної освіти, академічна мобільність здобувачів вищої освіти, формування комунікативної культури сучасного інженера, співпраця ЗВО зі стейкхолдерами та інше. Збільшення обсягів державного замовлення здобувачів першого (бакалаврського) та другого (магістерського) рівня вищої освіти для галузі знань 13 – Механічна інженерія дасть змогу підвищити попит на технічні спеціальності, зокрема 131 – Прикладна механіка, 132 – Матеріалознавство, 133 – Галузеве машинобудування, 134 – Авіаційна та ракетно-космічна техніка, 135 – Суднобудування, 136 – Металургія та відповідно отримати більшу кількість кваліфікованих інженерів для потреб промисловості України.

**Список використаних джерел**

1. Іщенко А. Ю. Глобальні тенденції і проблеми розвитку освіти: наслідки для України. Аналітична записка. URL: <http://old2.niss.gov.ua/articles/1537/> (дата звернення: 29.08.2021).
2. Закон України «Про вищу освіту». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18#Text> (дата звернення: 29.08.2021).
3. Стратегія розвитку вищої освіти в Україні на 2021–2031 роки. URL: <https://mon.gov.ua/storage/app/media/rizne/2020/09/25/rozvitku-vishchoi-osviti-v-ukraini-02-10-2020.pdf> (дата звернення: 29.08.2021).
4. Єдина державна електронна база з питань освіти. Вступна компанія 2021. URL: <https://vstup.edbo.gov.ua/> (дата звернення: 29.08.2021).
5. Вступ 2020: зареєстровано більше 1 млн заяв, які виші та спеціальності обирали цього року вступники URL: <https://mon.gov.ua/ua/news/vstup-2020-zareyestrovano-bilshe-1-mln-zayav-yaki-vishi-ta-specialnosti-obirali-cogo-roku-vstupniki> (дата звернення: 29.08.2021).
6. На кого і де хочуть вчитися вступники – МОН публікує ТОП-10 найбільш популярних вишів та спеціальностей 2019 року. URL: <https://mon.gov.ua/ua/news/na-kogo-i-de-hochut-vchititsya-vstupniki-mon-publikuye-top-10-najbilsh-populyarnih-vishiv-ta-specialnostej-2019-roku> (дата звернення: 29.08.2021).
7. Вступ-2018: топ спеціальностей та університетів. URL: <https://www.bbc.com/ukrainian/features-44978199> (дата звернення: 29.08.2021).
8. ТОП-10 найбільш та найменш популярних спеціальностей у 2017 році. URL: <https://pon.org.ua/novyny/5831-top-10-nayblsh-ta-naumensh-populyarnih-specalnostey-u-2017-roc.html> (дата звернення: 29.08.2021).
9. Найбільш затребувані професії в Україні в 2021 році. URL: <https://naurok.ua/student/blog/naybilsh-zatrebuvani-profesi-v-ukra-ni-v-2021-rocі> (дата звернення: 29.08.2021).
10. Рейтинги ВНЗ. Оприлюднений рейтинг вишів «ТОП-200 Україна 2021». URL: <https://osvita.ua/vnz/rating/82821/> (дата звернення: 04.09.2021).
11. QS World University Rankings. URL: <https://www.topuniversities.com/university-rankings/world-university-rankings/2021> (дата звернення: 29.08.2021).
12. Рейтинги ВНЗ. Найкращі технічні заклади вищої освіти України. URL: <https://osvita.ua/vnz/rating/82981/> (дата звернення: 29.08.2021).

УДК 662.767.2:543.5

**Коваленко Віктор,**  
доктор технічних наук, професор

**Лапикова Олеся,**  
викладач  
Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю.М. Потєбні  
Запорізького національного університету  
(Запоріжжя, Україна)

## **РОЗРОБКА ПРИСТРОЮ ДЛЯ ІНТЕНСИФІКАЦІЇ ПРОЦЕСУ УТВОРЕННЯ ГАЗУ В БІОРЕАКТОРІ**

В умовах сучасної економічної та енергетичної кризи, а також постійного підвищення цін на викопне пальне відновлювана енергетика стає все більш актуальною та перспективною галуззю. Для України, що має розвинений аграрний сектор, привабливим рішенням проблеми виглядає виробництво біогазу. Втім, для того, щоб воно було економічно доцільним, необхідно вживати різні методики інтенсифікації виділення метану.

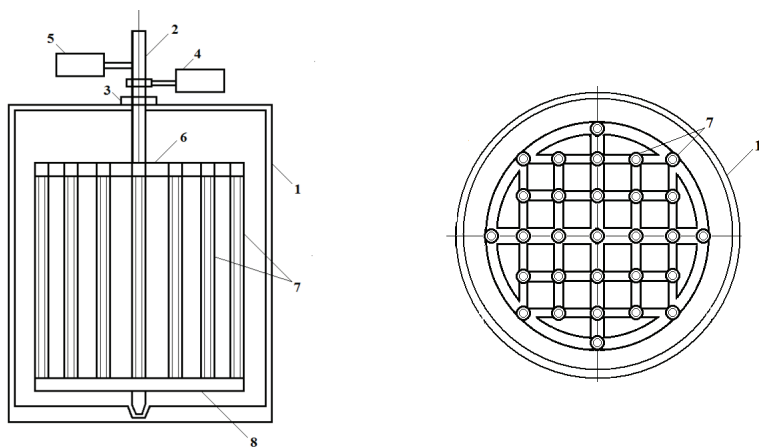
В якості стимулюючого впливу на мікроорганізми, які знаходяться в субстраті та беруть участь в біометаногенезі, застосовуються перемішування або підігрів речовини. Ці способи підвищення ефективності біогазової установки фактично вичерпали свій потенціал.

Попередні дослідження довели можливість стимулювання біометаногенезу шляхом впливу на субстрат електричним полем інтенсивністю 0,9–1 В/см. Тому необхідною стала розробка пристрою, в якому за рахунок підключення стрижнів до електричного струму та створення електричного поля забезпечується підвищення виділення біогазу.

Для вирішення поставленої задачі в пристрої для інтенсифікації процесу утворення газу в біореакторі на вертикальному валу встановлено пристрій, що містить дві горизонтальні насадки у вигляді

коліс-решіток, між якими встановлені вертикальні стрижні з металевим осердям, що зовні вкриті ізоляційною оболонкою. Через верхнє колесо-решітку до стрижней у шаховому порядку підведено регульовані негативний і позитивний потенціали.

Пропонується розміщувати пристрій в корпусі біореактору 1. По вертикальній осі пристрою розташовано вал 2, що проходить через гайку 3 з відповідною різьбою під черв'ячну передачу. Поза межами корпусу вал 2 контактує з приводом 4 та блоком керування параметрами електричного поля 5. На валу 2 вище рівня біомаси в метантенку жорстко закріплене колесо-решітка 6, на якому встановлені стрижні 7, занурені в субстрат паралельно вертикальній осі корпусу. Стрижні мають провідне осердя та вкриті зовні ізоляційною оболонкою. До них у шаховому порядку підведено негативний або позитивний потенціал за допомогою системи проводів, вмонтованих всередину колеса-решітки 6. Нижні кінці стрижнів з'єднані колесом-решіткою 8. Передбачено, що конструкція реактору має кришку 9, патрубок для відводу біогазу 10 та кран для відбору субстрату 11.



**Рис.1. Пристрій для інтенсифікації процесу  
утворення газу в реакторі**



При перемішуванні субстрату вал 2 приводиться в рух за допомогою привода 4, що свою чергу призводить до руху колеса-решітки 6 та встановлені на ньому стрижні 7, до яких підведена напруга та які створюють рівномірне електричне поле. Зовнішній ізоляційний шар стрижнів запобігає розтіканню струму в субстраті, а також корозії внутрішньої металевої частини стрижнів. Інтенсивність впливу задається за допомогою блоку керування параметрами поля 5 в межах 0,7-1 В/см.

Зазначені конструктивні особливості пристрою дозволяють створити в середовищі біореактору рівномірне електричне або електромагнітне поле, яке при дотриманні рекомендованого режиму може підвищити вихід біогазу до 160%, що призведе до зниження його собівартості та підвищення ефективності системи отримання біогазу в цілому. Пристрій можна використати не тільки при проектуванні нових, але й при модернізації існуючих біогазових установок різних типів, що суттєво розширює межі його застосування.

#### **Список використаних джерел**

1. Пат. № 116956 Україна, МПК C02F 11/04 (2006.01) Спосіб інтенсифікації виходу біометаногенезу / Качан Ю.Г., Коваленко В.Л., Лапікова О.І. № u 2016 13273; заявл. 26.12.2016; опубл. 12.06.2017. Бюл. № 11. С. 4.
2. Качан Ю.Г., Коваленко В.Л., Лапікова О.І. «Щодо можливості застосування електричного поля для інтенсифікації виділення біогазу при термофільному режимі». *Журнал «Відновлювана енергетика»*, Київ, ІВЕ НАНУ, 2018, № 1 (52), с. 85–90.
3. Мікульонюк І.О. Механічні, гідромеханічні й масообмінні процеси та обладнання хімічної технології. Київ : ІВЦ «Політехніка», 2002. С. 143.

УДК 69:658.788.5

*Коваленко Максим,*

e-mail: kmg.zp.city@gmail.com

ORCID: 0000-0002-8044-5792

Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю.М. Потебні  
Запорізького національного університету  
(Запоріжжя, Україна)

## **ПРОБЛЕМАТИКА ПОСТАНОВКИ ЗАДАЧІ З ДОДАТКОВИХ ВИТРАТ, ЩО ВИНИКАЮТЬ В РЕЗУЛЬТАТІ ВПЛИВУ РІЗНИХ ФАКТОРІВ ПРИ ПОСТАЧАННІ МАТЕРІАЛЬНИХ РЕСУРСІВ ДО ОБ'ЄКТУ БУДІВНИЦТВА**

Однією з найважливіших частин вартості будівельного об'єкту під час будівництва є транспортна складова, що включає в себе витрати на транспортування матеріальних ресурсів від постачальника до об'єкту будівництва, а також включає в себе всі додаткові витрати пов'язані з будівництвом, що можуть виникнути під час транспортування матеріалів.

Саме додаткові матеріали викликають ряд проблем при складанні повної вартості будівельного об'єкту, оскільки заздалегідь ніколи невідому, скільки саме буде цих додаткових витрат.

Тому виникає необхідність, окрім того щоб визначити дані витрати від затримки на транспортування матеріальних ресурсів, а також врахувати заздалегідь ці витрати.

Будівельна галузь, як і будь яка інша галузь, має свої особливості, що напряму впливають на особливості транспортування будівельних матеріалів. У роботі [1] розглянуто наступні особливості транспортування матеріальних ресурсів притаманні будівельній галузі:

- постачання матеріалу необхідно виконувати в визначний проміжок часу і без затримок, затримки можуть привести до

втрати матеріалу необхідних характеристик, і як наслідок браку всієї партії:

- матеріал потрібно постачати без зупинки, зупинка в постачанні матеріалу може призвести до простою всього будівництва об'єкту (наприклад при бетонуванні великих об'ємів, затримка може призвести до простою всього об'єкта);
- матеріальні ресурси, що відносяться до одного типу робіт повинні бути доставлені одночасно (якщо на об'єкті є бетонний вузол, то для його нормальної роботи, необхідно, щоб на об'єкті постійно були всі складові бетонної суміші);
- будівельні роботи виконуються в різні пори року, а тому постачання матеріальних ресурсів повинно виконуватися в різні погодні умови.

Окрім особливостей будівельної галузі на час транспортування впливають різні детерміновані та недетерміновані фактори. Відповідно до [2] до детермінованих факторів, що впливають на час транспортування відносяться: характеристики маршруту (його довжина, габаритні параметри, обмеження швидкості); характеристики самого транспортного засобу (вантажомісткість, швидкість і т.д.) та час навантаження та розвантаження транспортного засобу.

До недетермінованих факторів, що впливають на час транспортування матеріальних ресурсів у будівельній галузі можна віднести: поломки транспорту, брак матеріалу, час простою після розвантаження, погодні умови, ремонтні роботи дороги та ін.

Всі ці фактори напряму або опосередковано впливають на час транспортування матеріальних ресурсів, що призводить до додаткових витрат, та як наслідок зростання вартості всього будівельного об'єкту.

У роботах [3–7] розглядаються різні моделі вирішення задач з транспортування матеріальних ресурсів за допомогою лінійного та нелінійного програмування. Недоліком даних методів є те, що вони розглядають проблему в цілому, без особливостей кожної

галузі, а тому при використанні даних алгоритмів в будівельній галузі виникають ряд проблем які необхідно вирішити.

В роботі [8] була запропонована модель вирішення задачі з постачання матеріальних ресурсів до будівельного об'єкту з затримкою в часу у лінійному програмуванні. Недоліком даного алгоритму є його громіздкість, оскільки при зміні вихідних даних змінюється і послідовність дій в алгоритмі і виникає необхідність у перерахунку всієї задачі.

Після визначення додаткових витрат на транспортування матеріальних ресурсів до об'єкту будівництва, виникає необхідність врахувати ці витрати в документації на загальні витрати на об'єкт будівництва.

За загальну вартість об'єкту будівництва відповідає зведений кошторисний розрахунок, що складається відповідно до нормативного документу [9]. Відповідно до нормативного документи за додаткові витрати будівельного об'єкту відповідає глава 9 «Кошти на інші роботи і витрати», а також окрема графа «Кошти на покриття ризиків всіх учасників будівництва». Розберемо окрему кожну з граф зведеного кошторисного розрахунку.

У главі 9 «Кошти на інші роботи і витрати», відповідно до [9, 10], передбачені наступні види робіт на додаткові витрати:

- перевезення працівників будівельної організації автомобільним транспортом (у випадках, коли місце розташування будівельної організації (пункт збору) знаходиться на відстані більше 3 км від місця роботи, а міський або приміський транспорт відсутній або не забезпечує перевезення працівників на будівництво у зазначений час);
- відрядження працівників будівельної організації на об'єкт будівництва;
- доплати працівникам, які виконують роботи на об'єктах будівництва, що знаходяться на значній відстані (більше ніж 15 км) від місця розташування будівельної організації, в зв'язку з поїздками в неробочий час від місця розташування організації (збірного пункту) до місця роботи на об'єкті будівництва і назад;

- відсотки за користування кредитами банків (за рішенням розпорядників коштів);

Кошти на покриття ризиків всіх учасників будівництва призначені на відшкодування:

- збільшення вартості обсягів робіт та витрат, характер і методи виконання яких не можуть бути точно визначені при проектуванні та уточнюються при визначенні виконавця робіт (проведенні процедури закупівлі) або в процесі будівництва;

- збільшення вартості будівництва, спричиненого зміною державних стандартів на окремі матеріали, вироби, конструкції, устаткування тощо, в зв'язку з підвищенням протипожежних, санітарних та експлуатаційних вимог до будівель та споруд, з поліпшенням технічних та якісних характеристик матеріалів, виробів, конструкцій.

Як ми бачимо з перерахованих вище пунктів, додаткові витрати, пов'язані з затримкою в часі, на транспортування матеріальних ресурсів до об'єкту будівництва не входить в цей перелік, що веде за собою необґрунтовані витрати будівельної чи транспортної організації.

Підсумовуючи вище сказане, можна зробити висновок, що виникає необхідність у включенні додаткових витрат на транспортування матеріальних ресурсів до об'єкту будівництва в зведений кошторисний розрахунок. Сума додаткових витрат повинна виражатися у відсотках, та має залежати від повної вартості об'єкта будівництва з врахуванням специфіки об'єкта будівництва (промислова чи цивільна будівля), а також від обсягу будівництва в цілому. Ця сума повинна резервуватися у замовника, та витрачатися відповідно до фактичної суми витрат на транспортування матеріалів з затримкою в часі.

Фактичну ж суму витрат можливо визначити за допомогою алгоритму представленому у роботах [3–8]. Різницю між зарезервованою сумою та фактичною залишає в себе замовник об'єкта будівництва.

**Список використаних джерел**

1. Арутюнян І.А., Коваленко М.Г. Особливості програмування задач оптимізаційно-організаційних процесів в будівництві за рахунок логістичних методів. *Шляхи підвищення ефективності будівництва в умовах формування ринкових відносин*. 2019. 39, 114 –119.
2. Арутюнян І.А., Коваленко М.Г. Детерміновані та недетерміновані фактори, що впливають на вихідні умови задач оптимізаційно-організаційних процесів будівельного виробництва. *Шляхи підвищення ефективності будівництва в умовах формування ринкових відносин*. 2020. 43, 59–66.
3. Левин В. И. Методы оптимизации систем в условиях интервальной неопределенности параметров. *Информационные технологии*. 2012. № 4. С. 52–59.
4. Агуреев И.Е., Митюгин В.А., Пышный В.А. Подготовка и обработка исходных данных для математического моделирования автомобильных транспортных систем. *Известия ТулГУю Технические науки*. Тула, 2014. С. 119–127.
5. Александров А.Э., Якушев Н.В. Стохастическая постановка динамической транспортной задачи с задержками с учетом случайного разброса времени доставки и времени потребления/Александров А.Э., Якушев Н.В. Управление большими системами: сборник трудов. 2006. С. 5–14.
6. Косенко О.В. Разработка методов и алгоритмов решения многоиндексных распределительных задач в условиях неопределённости [Текст]: дис. на соиск. учен. степ. канд. техн. наук (05.13.01) / Косенко Олеся Валентиновна; Институт радиотехнических систем и управления, Таганрог, 2017. 172 с.
7. Гладков Л.А., Гладкова Н.В. Особенности и новые подходы к решению динамических транспортных задач с ограничением по времени // *Известия ЮФУ.Технические науки*. С. 178–187.
8. Арутюнян І.А., Коваленко М.Г. Алгоритм та методика вирішення задачі забезпечення будівельних об'єктів матеріальними ресурсами з врахуванням впливу часових факторів. *Мости та тунелі: теорія, дослідження, практика: Збірник наукових праць Дніпровського національного університету залізничного транспорту імені академіка В. Лазаряна*, 2020. 17, 13–21.
9. ДСТУ Б Д.1.1-1:2013. Правила визначення вартості будівництва. [Чинний від 01.01.2014]. Київ, 2013. 91 с. (Інформація та документація).
10. ДСТУ-Н Б Д.1.1-1:2013. Настанова щодо визначення розміру коштів на титульні тимчасові будівлі та споруди і інші витрати у вартості будівництва. [Чинний від 01.01.2014]. Київ, 2013. 54 с. (Інформація та документація).

УДК 658.5:005

**Куріс Юрій,**

доктор технічних наук, професор

analytik@rambler

ORCID 0000-0001-7169-9187

Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю.М. Потебні  
Запорізького національного університету  
(Запоріжжя, Україна)

## **ОСОБЛИВОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ТЕХНОЛОГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПРОМИСЛОВОМУ ПІДПРИЄМСТВІ ЯК МЕХАНІЗМ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ГАЛУЗІ**

На ринку промислових підприємств стрімке зростання конкуренції в галузі, що зумовлено економічною ситуацією, а також високими вимогами клієнтів, змушує менеджмент переглянути підходи до управління виробництвом. Тема використання технологічного менеджменту на промисловому підприємстві є актуальною і своєчасною тому, що сьогодні промислове підприємство має приділити особливу увагу оптимізації та автоматизації технологічного процесу, щоб утримати свої позиції на ринку, виробляти високоякісну продукцію і водночас мати стабільний прибуток. Всі ці фактори пов'язані з підготовкою персоналу, модернізацією обладнання та впровадженням в управління виробництвом нових ефективних технологій.

Питання дослідження проблем оптимізації систем менеджменту промислових підприємств, розгляд нових технологій менеджменту висвітлюються у працях таких вчених, як: О.Є. Кузьмін, Р. Гріфін, А.И. Наумов, К.В. Кондратюк, С.А. Бурий, О.Г. Мельник, В.Г. Воронкова, та ін. В Україні особливості використання технологічного менеджменту на промисловому підприємстві залишаються недостатньо розкритими і потребують подальшого дослідження [1, с. 160].

Досягнення цілей за мінімальних витрат є основним критерієм ефективної діяльності будь-якого промислового підприємства. Оскільки виробнича частина тісно пов'язана із системою продажу, зберігання, доставки, проектних даних та технологічного розвитку, то в цьому випадку лише ефективного виробничого процесу буде недостатньо.

Більшість промислових підприємств щодня стикаються з різними проблемами. Ефективне вирішення та аналіз цих проблем гарантує стабільну та конкурентну позицію промислових підприємств на ринку.

Часто через відсутність об'єктивної картини діяльності, яка ґрунтується на прозорих виробничих та фінансових показниках, важко задовольнити постійно мінливі вимоги ринку.

Тому головними відправними точками у діяльності промислових підприємств залишаються збір та обмін інформацією, гнучкість, готовність до співпраці, підтримка інновацій та мобільність.

Основні проблеми, які гальмують стабільне та конкурентне становище промислового підприємства на ринку, розглянуті на рисунку 1.

Останнім часом під ефективним технологічним менеджментом на промисловому підприємстві, насамперед, мають на увазі системи класу MES, які пов'язують технологічний та бізнес-рівні управління підприємством в єдиний інформаційний комплекс, вирішуючи при цьому багато найважливіших завдань для промислового підприємства, таких як синхронізація, координація, аналіз та оптимізація випуску продукції в рамках будь-якого виробництва.

Однак максимального ефекту від використання всіх автоматизованих систем, присутніх на підприємстві, можна досягти лише шляхом створення єдиного інформаційного простору, за допомогою якого всі системи швидко і своєчасно обмінюються інформацією.

Ефективну автоматизацію виробничого процесу важко уявити без урахування планування поставок матеріалів та комплекту-



ючих, роботи складу та багатьох інших бізнес-процесів, які тісно пов'язані між собою.



**Рисунок 1. Основні проблеми, які гальмують стабільне та конкурентне становища промислового підприємства на ринку**

Бізнес-процеси в промисловому секторі дуже різноманітні. Основними такими процесами є:

- виробничі процеси;
  - процеси матеріального забезпечення;
  - процеси продажу продукції;
  - фінансові процеси;
  - процеси планування та управління ресурсами;
  - процеси обслуговування виробництва;
  - процеси проектування та технологічного розвитку
- [2, с. 252].

Для успішної автоматизації промислового сектору недостатньо лише одної MES. Для того, щоб автоматизація була повною та впровадженою на всіх рівнях, необхідно використовувати сучасну систему ERP, яка дозволяє координувати складну структуру бізнес-процесів промислового підприємства, підвищує ефективність планування, оптимізує складні відносини, що визначають попит, пропозицію та виконання запланованих планів.

Системи ERP допомагають компанії досягти максимальної ефективності на конкретному виробничому об'єкті.

Висновок. Отже, для того, щоб технологічний менеджмент був ефективним на промислових підприємствах, він повинен бути систематичним, послідовним, складним і логічним процесом. Такий процес не повинен бути хаотичним.

Дуже важливо стандартизувати внутрішні процеси на підприємстві, оскільки робота кожного підрозділу в кінцевому підсумку впливає на результат та конкурентні позиції підприємства на ринку.

Так само і сам виробничий процес – це не окреме використання технологій, а ціла сукупність рішень, що складається з фінансових показників, планування, логістики, з'єднаних в єдину систему [3, с. 23].

### **Список використаних джерел**

1. Управління сталим розвитком промислового підприємства: теорія та практика: колективна монографія / за ред. Воронкової В.Г., Метеленко Н.Г. Запоріжжя : Видавничий дім «Гельветика», 2021. 586 с.
2. Крайнік О.М., Сергієнко Т.І. Сучасні технології менеджменту на промислових підприємствах в умовах ринкової економіки. Modern Technologies in Economy and Management. Collective Scientific Monograph. Opole: The Academy of Management and Administration in Opole, 2019. pp. 493. P. 249–259.
3. Крайнік О, Сергієнко Т. Підвищення ефективності системи менеджменту в сучасних умовах. Стратегічні пріоритети розвитку економіки, обліку, фінансів та права в Україні та світі: збірник тез доповідей міжнародної науково-практичної конференції (Полтава, 23 січня 2020 р.): у 6 ч. Полтава : ЦФЕНД, С. 23–24.

УДК 331.45:669.013

**Манідіна Євгенія,**

кандидат технічних наук, доцент

e-mail: manidina@znu.edu.ua

ORCID: 0000-0003-4090-9991

Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю.М. Потебні  
Запорізького національного університету  
(Запоріжжя, Україна)

## **ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ БЕЗПЕКИ ТЕХНОЛОГІЧНИХ ПРОЦЕСІВ ТА ОБЛАДНАННЯ ПІД ЧАС ПРОСКТУВАННЯ МЕТАЛУРГІЙНИХ ЦЕХІВ**

Як свідчить практика, більшість нещасних випадків на виробництві відбувається внаслідок поломок устаткування або недосконалості технологічного процесу. На багатьох підприємствах досі використовується фізично та морально застаріле устаткування із-за відсутності коштів на його заміну. Такі ж проблеми існують і в технологічних процесах. Перехід на сучасні технології із підвищеним рівнем механізації та автоматизації виробництва є не всюди можливим. У зв'язку із цим тільки перелік робіт підвищеної небезпеки має 88 найменувань. В металургії майже всі види робіт по обслуговуванню та експлуатації плавильних агрегатів відносяться до вказаного переліку, а самі агрегати відносяться до потенційно небезпечних об'єктів.

Так за даними Держпраці України, найпоширенішими технічними причинами травмування робітників на підприємствах у I кварталі 2020 стали:

- незадовільний технічний стан виробничих об'єктів, будинків, споруд, інженерних комунікацій, території – 3,6% від загальної кількості травмованих осіб по Україні (33 травмовані особи);
- конструктивні недоліки, недосконалість, недостатня надійність засобів виробництва – 1,5% (14 травмованих осіб);

- незадовільний технічний стан засобів виробництва – 1,3% (12 травмованих осіб);
- інші технічні причини – 1,1% (10 травмованих осіб);
- недосконалість технологічного процесу, його невідповідність вимогам безпеки – 0,9% (8 травмованих осіб).

Отже, проектування виробничих приміщень та об'єктів, розроблення нових технологій, засобів виробництва, засобів колективного та індивідуального захисту працюючих повинні відбуватися з урахуванням вимог щодо охорони праці. Не допускається будівництво, реконструкція, технічне переоснащення виробничих об'єктів, інженерних інфраструктурних об'єктів соціально-культурного призначення, виготовлення і впровадження нових для даного підприємства технологій і зазначених засобів без попередньої експертизи робочого проекту або робочої документації на їх відповідність нормативно-правовим актам з охорони праці.

Відповідно до Правил охорони праці в металургійній промисловості виробничі, допоміжні будівлі та приміщення металургійних підприємств повинні відповідати вимогам чинного законодавства України з охорони праці.

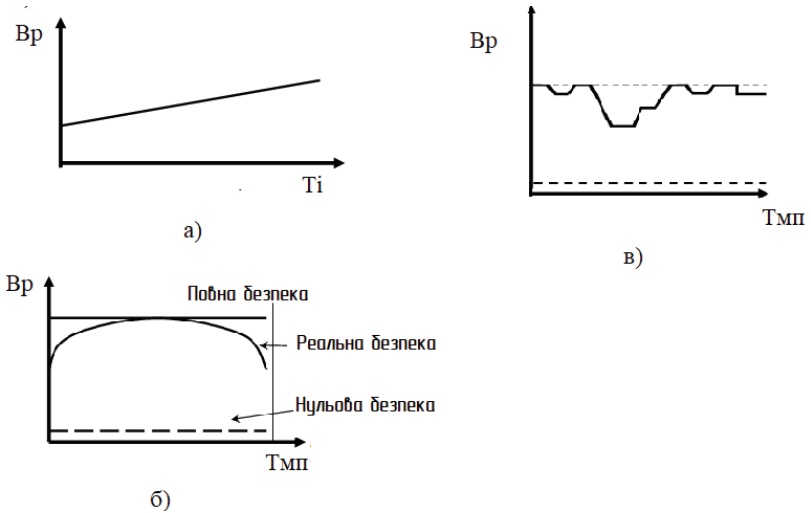
Несучі будівельні конструкції будівель (колони, балки тощо) металургійних цехів необхідно не менше одного разу на три роки обстежувати згідно з вимогами чинних нормативно-правових актів.

В свою чергу, безпека технологічних процесів залежить від нормативних параметрів безпеки праці: маса вхідного матеріалу і готового продукту, об'єм, тиск, температура, швидкість переміщення вантажів ( $B_p = f(m, p, u, t, V)$ ).

Норми параметрів відповідають умовам повної безпеки процесу. Безпека змінюється від 0 до 1 ( $B_p = 0..1$ ).  $B_p$  змінюється під впливом трьох основних факторів:

- параметрів процесу впродовж всього періоду експлуатації агрегату,  $T_i$ , (рис. 1а). Підвищення рівня безпеки досягається за рахунок модернізації процесу і обладнання

- знос металургійних агрегатів і зміна його параметрів (рис.1б). Зміна параметрів розглядається впродовж міжремонтного періоду,  $T_{мп}$ .
- поступова зміна параметрів виробничого процесу в період виробничого циклу (рис. 1в).



**Рисунок 1 – Залежність безпеки процесу від зміни його параметрів**

Безпека виробничого процесу досягається комплексом конструкторських, проектних та організаційних рішень, що полягають у відповідному виборі технологічних процесів, робочих операцій, і впорядкування обслуговування обладнання, виробничих приміщень або зовнішніх майданчиків, виробничого обладнання та умов його розміщення, засобів захисту працюючих, умов зберігання й транспортування вихідних матеріалів, напівфабрикатів, готової продукції і відходів виробництва.

Велике значення має правильний розподіл функцій між людиною та складовими частинами виробничого процесу.

Отже, виробничі процеси повинні бути: пожежо- і вибухобезпечні і не забруднювати навколишнє середовище шкідливими викидами.

Відповідно до Правил охорони праці в металургійній промисловості безпеку виконання виробничих процесів необхідно забезпечувати:

- вибором найбільш досконалої технології виробництва;
- раціональним розташуванням, режимом роботи та порядком обслуговування виробничого устаткування;
- якістю вихідних матеріалів;
- механізацією та автоматизацією важких і небезпечних робіт;
- запровадженням дистанційного керування механізмами у небезпечних зонах;
- професійним добором та навчанням персоналу;
- дотриманням вимог безпеки, нормативно-технічної та технологічної документації.

Виробниче обладнання металургійних цехів також повинно бути безпечним при експлуатації, монтажі, демонтажі, ремонті, транспортуванні і збереженні, а також пожежо- та вибухонебезпечним.

Відомо, що у металургійних цехах найбільш небезпечними є ділянки, розташовані безпосередньо біля агрегатів. Будь-яке порушення технічного режиму пов'язано з витоком розплавленого металу або шлаку. Отже, вся виробнича площа навколо металургійного агрегату є небезпечною.

Згідно класифікації такі зони небезпеки поділяють на зони постійної і тимчасової небезпеки. Наприклад, розливні жолоба, штабелі розплавленого металу відносять до зони постійної небезпеки. Площа небезпечної зони встановлюється заводськими інструкціями і повинна бути позначена і окреслена та в такій зоні мають право знаходитись лише працівники, зайняті на цих ділянках.

Виробничі ділянки, розташовані в безпосередній близькості від газовиділяючих та газопоглинаючих установок, а також газо-

проводів і станцій відносять до газонебезпечних зон. На кожному металургійному підприємстві складається перелік газонебезпечних зон, що відгороджуються та визначаються попереджувальними знаками.

Основною метою застосування знаків безпеки є інформування працівників щодо порядку експлуатації обладнання та дозволеної поведінки у промислових приміщеннях.

Саме попереджувальні знаки з охорони праці інформують співробітників про ймовірний ризик або небезпеку. Такі знаки виготовляють у формі трикутника з темною піктограмою на жовтому фоні, край – чорний. Жовте забарвлення має становити щонайменше 50% поверхні знаку.

Таким чином, дотримання вимог законодавства України з охорони праці ще на стадії проектування металургійних цехів та безпосередньо під час ведення технологічного процесу дозволить забезпечити зниження рівня травматизму та покращити умови праці на металургійних підприємствах України.

UDC 658.5:[69:005.33.2.4]

**Saikov Danylo**

e-mail: vip.s.danil@gmail.com

ORCID: 0000-0001-7616-0199

Engineering Educational and Scientific Institute  
of Zaporizhzhia National University (Zaporizhzhia, Ukraine)

## **LOGOCENTRIC PARADIGM OF EVOLUTIONARY MODELING IMPLEMENTATION IN LOCUS OF CONSTRUCTION PRODUCTION OPTIMISATION**

The relevance of research. One of the current problems in construction industry is the creation of calendar models that have the ability

updating and automatically recalculating time and quantitative parameters of the construction process. With the help of such models, it's possible to more efficiently allocate resources over time.

Challenges and objectives of the study. This article analyses the potential need for a mathematical model implementation of construction scheduling based on evolutionary search, which allows to optimise the required resources for construction, taking into account the restrictive conditions. The studies of A. Bukhanovsky, S. Chizhanov, A. Akopov, K. Osipov, N. Kurchenko and others were directed to the foundations for mathematical interpretation of the evolutionary modeling algorithm in the field of construction production scheduling.

Research methods and methodology. When solving a specific optimisation problem, first of all, it's necessary to choose a mathematical method that would lead to final results with the least computational costs or make it possible to obtain the largest amount of information about the desired solution. The choice of one method or another is largely determined by the formulation of the optimal problem, as well as the mathematical model of the optimization object used. The meta-heuristic method can solve the optimisation problem by simulating the processes of some natural phenomena, such as construction scheduling. The search for a solution to the optimisation problem was aimed at minimizing project execution time and cost in order to achieve maximum profit. However, minimizing time and costs will have an impact on project quality and risk, which is even more critical to the successful completion of a construction project. Unfortunately, these key factors have been forgotten in most of the research done to date.

Research results. Evolutionary modeling includes a number of areas such as the development of genetic optimisation algorithms; an evolutionary programming (development of evolutionary algorithms and computational procedures, evolutionary strategies, genetic programming); the development of general purpose evolutionary models; an applied evolutionary modeling. The main feature of evolutionary modeling methods is the use of the principles of biological evolution, including selection, crossing and mutation of indi-



viduals (schedule variants), which are the basic entities of the model [2, p. 359]. At the same time, both natural evolution, which doesn't involve external interference in the system, and directed evolution based on criterial selection of individuals in a population, for example, based on an assessment of the value of the fitness function of individuals, are possible. Accordingly, with directed (controlled) evolution, the most important task is to find the optimal strategy for selecting the best individuals and developing the population (group of schedule variants).

Genetic algorithms are a model of the evolution for artificial «individuals» population, the key operators of which are selection, crossing and mutation. Genetic algorithms are designed to solve optimisation problems – such tasks include, for example, scheduling in construction. In the process of developing a construction scheduling, an engineer is faced with a large number of alternatives that are characteristic of the economic market. As a result of the alternatives combination for each of the positions, thousands of different variants of the schedule are possible. In conditions of such multivariance, the search for the optimal solution by a complete enumeration of options or by the method of random selection is extremely difficult: both of these methods can take a long time. Another optimisation option is to gradually improve the original design [1, pp. 45–61]. But this method is suitable only for simple systems with a small number of parameters to be optimised, otherwise there is a great possibility that the improvement will go the wrong way and find a local rather than a global optimum; thus, the engineer will never arrive at the really best result.

In such cases, the use of a genetic algorithm is effective, it's also based on the principle of incremental improvement (iteration). However, it's not just one option that undergoes improvement, but the whole population, i.e. a set of options capable of step-by-step change, those the generation of descendants. The descendants inherit the main traits of their ancestors and, in addition, are capable of acquiring new properties through mutations. In general, the genetic algorithm for the construction schedule can be described as follows. Its work begins with the formation of an initial population, a finite set of feasible options for solving the optimization

problem. At each step of evolution, using the probabilistic selection operator, two solutions are selected, called parents. The selection algorithm is such that, with a nonzero probability, any option can become a parent, but options with a better objective function value are more likely [5, p. 47]. This is done in order to give preference to the best solutions, but not to forget about the less successful ones: although they are not leading now, perhaps they contain parameters that will positively manifest themselves in the next steps of evolution.

The crossing operator is applied to the selected parents: based on the combination of the parameters of each parent, a new variant is created – a child. The simplest form of the crossing operator is the homogeneous operator: it iterates over all the parameters of a variant and, with a probability of 0.5, randomly assigns them a value from either the first or the second parent. Thus, the descendant combines the properties of the two parents. However, this is not enough for the development of the population, since in this case it is impossible to acquire new properties. Therefore, the child variant undergoes small random modifications using the mutation operator [3, p. 66–68; 1, pp. 82–109]. Finally, the child variant is added to the population, and the variant with the lowest objective function value is removed from it. This is where the next step of evolution ends. The steps are repeated again and again until the moment when the desired value of the objective function is reached or when the specified number of steps passes. It should be noted that, unlike exhaustive search, a genetic algorithm does not guarantee that the best solution will be found. However, there is a high probability that within the foreseeable time there will be an option close to the optimal one.

The results of a comparative analysis of the known forms of evolutionary algorithms show certain methodological differences between them. These differences relate to the form of presentation of the objective function of the optimisation problem and alternative solutions, recombination operators, mutations and the probabilities of their use, selective selection strategies, and methods of increasing the efficiency of evolutionary computations through adaptation [4, pp. 15–17]. Methodological differences between different forms of evolutionary computing, never-

theless, allow us to talk about basic postulates, such as universality and fundamentality, inherent in evolution, regardless of the form and level of abstraction of the scheduling model in construction.

Conclusions and recommendations. Evolutionary computing benefits from a wide range of applications; the possibility of problem-oriented coding of solutions, selection of the initial population, combining evolutionary computations with non-evolutionary algorithms, continuing the evolution process as long as the necessary resources are available; suitability for searching large-dimensional solutions in a complex space; no restrictions on the type of objective function; clarity of the design and basic principles of evolutionary computing; integrability of evolutionary computing with other non-classical paradigms of artificial intelligence, such as artificial neural networks and fuzzy logic.

Evolutionary modeling makes it possible to develop an optimisation model for calculating the time and cost parameters of the construction works schedule, which makes it possible to obtain a rational distribution in time of the necessary resources for the construction. This model may have the ability to adjust with automated recalculation of the dates of the beginning, endings and durations of certain types of work.

### **References**

1. Antonova, A. Development of a method for planning business processes based on simulation-evolutionary modeling: monograph. Moscow, 2020. 160 p.
2. Krivoy, A. (2018). Materials of the VIII International Scientific and Practical Conference «Investments, construction, real estate as a material basis for modernization and innovative development of the economy». Tomsk, 2018. P. 356–362.
3. Kurchenko, N. The choice of organisational and technological solutions for construction projects taking into account random factors. *System technologies*. 2018, №. 2, vol. 27. P. 64–68.
4. Kurchenko, N., Alekseytsev, A. Assessment of organizational reliability of calendar modeling of construction production. *System technologies*. 2020. №. 2, vol. 35. P. 13–18.
5. Osipov, K. Optimisation planning methods in construction. *Young scientist*. 2018. №. 6, vol. 192. P. 46–48.

UDC 005.551:81'243

**Saikov Danylo**

e-mail: vip.s.danil@gmail.com

ORCID: 0000-0001-7616-0199

*Engineering Educational and Scientific Institute  
of Zaporizhzhia National University (Zaporizhzhia, Ukraine)*

## **LINGUISTIC AND COMMUNICATIVE PRINCIPLES FOR THE ADMINISTRATIVE APPARATUS FORMATION IN CONTEXT OF THE FOREIGN COMPANIES MANAGEMENT**

**The relevance of research.** The lack of professionally important qualities associated with business communication, the inconsistency of their development level with requirements for the future manager activities, lead to his long-term professional adaptation. Consequently, solving the problem of developing special skills associated with mastering the basics of business communication even at the stage of internship or work in a company is a necessary condition for improving the quality of professional training of a specialist.

**Challenges and objectives of the study.** It is not for nothing that the English language learning program includes training in the basics of business communication, in order to ensure the preparation of future specialists for such an important side of their professional activities as the ability to negotiate, conclude contracts, speak publicly, argue reasoned, and correctly draw up documents. English language can most contribute to improving the culture of communication, and business communication, in particular [4, p. 60]. Understanding the origins of the English language, the base and structure of its formation increases the level of adaptability and learning ability of future specialists in foreign companies for the framework of administrative activities.

**Research methods and methodology.** The system-forming factor of all structural components transformation of the administration in

foreign companies is the principle of professional expediency, the observance of which contributes to the achievement of the higher professional training goals of highly qualified, competitive managers. This principle allows CEO's to vary the content and essence of their work, its focus, methods and forms, as well as predict the results of the work performed.

**Research results.** Modern English with its specific features of sound, grammar system and vocabulary today appears as product of long historical evolution, in which it underwent versatile changes due to various factors. These changes affect all aspects of linguistic structure, but they operate in different ways.

The historical process of active formation of the two-level system of English takes roots in Britain in the year of 400 BC, when the Saxons and Jutes began to cross the British Channel with the aim of landing the island and establishing their own empire. As soon as they arrived, they displaced the Celts. For many centuries, both tribes lived in peace and step by step the German and the Anglo-Saxon languages became a common language, called Old English, which was spoken in Britain for a long time. Nowadays, many Old English words remain in use, for instance *leg, root, freckle, want, skin* etc [2].

It is a well-known fact that in 1066, the Norman conquest brought war to the island again. But there is a need to notice, the Normans were Vikings established in France, who had abandoned the Norman language and the culture in favour of a French lifestyle. As a Norman king, William the Conqueror, was placed on the English throne, French became official and remained so for many centuries. As a consequence, society had two distinct types of language speakers: a French-speaking aristocracy and Old English-speaking peasants. The French-speaking aristocracy brought Roman Catholic clergies with them, who added Latin words to the mix. Old English grew and its vocabulary was expanded thanks to the activities related to the government, laws and the aristocracy, which like *marriage ← mariage, govern ← gouverne, council ← conseil, sovereign ← souverain, damage ← dommage, parliament ← parlement* etc. At that moment, people realised that if they

wanted to sound sophisticated, they had to use French and Latin words whereas by using Anglo-Saxon words they sounded plain and vulgar, like the peasants who used them.

It is important to emphasize that the Norman dialect also had a great influence on English grammar and pronunciation, in particular, Old English *cw*, *sc* and *c* turned into *qu*, *sh* and *ch*, so now we have *queen* instead of *cwen*, *ship* instead of *scip*, *should* instead *scolde*. In some phrases, adjectives began to stand after nouns (*secretary general*), the endings *-s*, *-es* became universally used to form the plural (*names* ← *namen*), and a concept of attitude or belonging was conveyed using the preposition *of*.

Statistically speaking of the 80,000 most common English words approximately 22,500 are French borrowings of all periods of history. Moreover, there are number of endings which indicate the French origin of the word: *-our*, *-ous*, *-ment*, *-ance*, *-ence*, *-age*, *-ess*. Many words of French origin have completely supplanted English words that express the simplest notions, such as *river*, *place*, *large*, *change*, *blue*, *air*, *table*, *chair* etc. In addition, there are concepts that preserve both the English and French versions, but at the same time, French synonyms are used as more formal, delicate, sublime, and in some cases more abstract than original English words, e. g. *begin* – *commence*; *go on* – *continue*; *work* – *labor*; *speak* – *converse*; *understand* – *comprehend*; *friendly* – *amicable*; *answer* – *respond*.

As can be seen from English literature, there are direct borrowings from French, which have retained their spelling, pronunciation, as well as the main meaning, i.e. its native form: *à la carte* – *optionally*; *à la guerre comme à la guerre* – *in time of crisis*; *au revoir* – *goodbye*; *au naturel* – *natural form*; *beau monde* – *high society*; *bel esprit* – *witty person*; *mauvais ton* – *bad taste*; *carte blanche* – *freedom of acts*; *comme il faut* – *as it should be*; *enfant terrible* – *tactless person*; *force majeure* – *overwhelming power*; *idée fixe* – *obsession*; *cherchez la femme* – *look for a woman*; *toucher* – *witty saying* etc [1, p. 84; 3, p. 57].

Additionally, we can feel the difference between similar words when we search for synonyms in a dictionary, as different feelings

are evoked in us by the various connotations they have. Today, in English speaking vocabulary there are single words borrowed from almost fifty languages of the world, but the most important of these sources are Latin, French and Scandinavian languages. As we can see, some of the words from these languages were so integrated with English that even penetrated into the main lexical core, but much more are beyond it. In any case, the vocabulary of modern English is a complex combination of different elements, which lay in each other throughout the language history and entered into different mixed connections [5, p. 88–91].

**Conclusions and recommendations.** Taking into account above-mentioned, it can be concluded that French language has made major changes, both in the vocabulary and in the spelling, pronunciation and grammar of English. Unfortunately, unique language units and peculiar originality were lost, but at the same time, system of English became richer and more varied through another languages borrowing. Clearly, it has been lost grammatical cases, streamlined the formation system of plural, simplified its structures, which made English more attractive and, in certain sense, easier for learning and speaking than Russian or French, got it degree of International language.

Consequently, the nature of the managers' activities is, first of all, the professional aspect of a public (communicative) nature, which is characterised by a significant load of various functions and forms of communication, including the two-level system of the English language. This presupposes a qualitatively different level of proficiency in English by managers of foreign companies with an understanding of the categories, structure and history of business English as a working tool. In addition to working with documentation, concluding contracts, drafting business letters, specialists in the field of administration will be able to be able to participate in interpersonal professional oral communication: to organise meetings, negotiations, presentations, establish contacts with partners and conduct international cooperation.

### ***References***

1. Bulanova, M. French Phraseology in English Language. *Philology: Theory and Practice*. 2016. №. 6 (60), vol. 1. P. 83–85.
2. History Extra. «*Green-eyed monster*» and «*stiff upper lip*»: the evolution of the English language. 2021, January 19. Retrieved from <https://www.historyextra.com/period/norman/how-english-language-evolved-inkhorn-controversy-shakespeare-phrases-in-use-today-who-invented-english/>.
3. Ignatova, E. French Superstrate in English Language. *Innovative Science*. 2017. №. 6. P. 56–58.
4. Kiryakova, O., & Popova, N. The place of a specialised foreign language in the structure of a specialist's competence in the field of foreign economic activity. *Vyatka State University Bulletin*. 2017. №. 5. P. 59–62.
5. Tsepilova, A. Integrated foreign language professional and communicative competence in the structure of professional competence of a modern engineer. *Bulletin of Tomsk State Pedagogical University*. 2017. №. 1 (178). P. 87–92.



УДК 331.4:669.013

**Тарасов Вячеслав,**

кандидат технічних наук, доцент  
e-mail: tvk1937@ukr.net  
ORCID: 0000-0002-4404-3454

**Румянцев Владислав,**

кандидат технічних наук, доцент  
e-mail: ruvlad1164@gmail.com  
ORCID: 0000-0002-0517-2157

Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю.М. Потебні  
Запорізького національного університету  
(Запоріжжя, Україна)

**Матяшева Оксана,**

Науково-методичний центр професійно-технічної освіти  
у Запорізькій області  
(Запоріжжя, Україна)

## **ВИЗНАЧЕННЯ ЗАСОБІВ ПІДВИЩЕННЯ ПРОДУКТИВНОСТІ ПРАЦІ НА МЕТАЛУРГІЙНОМУ ВИРОБНИЦТВІ ІЗ ЗНАЧНИМИ ТЕПЛОВИДІЛЕННЯМИ**

**Актуальність.** Трудова діяльність людини проходить в метеорологічних умовах, що визначаються такими складовими: температури повітря, швидкості його руху, відносної вологості, атмосферного тиску і теплового випромінювання від нагрітих поверхонь. Виробничий мікроклімат є одним із важливих чинників умов праці і виражає комплекс фізичних значень показників в обмеженому просторі виробничого приміщення. Продуктивність праці робітника суттєво залежить від впливу зовнішньої температури, особливо в теплий період року (30–40°C) і виділяемій енергії гарячих металургійних процесів та теплових випромінювань навколишніх поверхонь. Безперервні біологічні процеси, які відбуваються в організмі людини супроводжуються виділеннями тепла, що залежать від виконуваної роботи. В стані спокою виділяється 4–6 кДж/хв, при легкій роботі 6–8 кДж/хв, середній

важкості 9–11 кДж/хв; важкій 11–13 кДж/хв; надто важкій до 33–42 кДж/хв. Проблема збереження теплового комфорту працівників є особливо актуальною для різних металургійних процесів: виробництві коксу, феросплавів, чавуну і сталі, агломерату, гарячої прокатки та інших. Виникають умови підвищення продуктивності праці, зниження професійних захворювань: теплові судоми, непритомності, удари. При створенні теплового комфорту працівника підвищується продуктивність праці і попереджаються захворювання.

**Аналіз останніх досліджень.** Відомі роботи різних авторів по вивченню впливу температури на здоров'я працівників. В роботі [1] показано результати дослідження впливу нагріваючого мікроклімату на розвиток патології слуху, шкіри та сечостатевої системи навіть при середньому ступені впливу. Виявлена велика вірогідність підвищення артеріального тиску у чоловіків і захворювання органів травлення у жінок. Ризик смертності через хвороби кровообігу в 1,8–3,3 рази вище ніж у звичайних професій без порушень теплового режиму. Показана необхідність розробки цільових профілактичних програм. В роботі [3] вивчено теплообмін робочих гарячих цехів металургії. Встановлено, що професійний ризик захворювань працюючих обтяжений комплексом інших шкідливих чинників: забрудненим повітрям, шумом і фізичними навантаженнями. Умови праці шкідливі і навіть небезпечні, що підтверджено також детальними дослідженнями в статті [2]. Показана необхідність розширення арсеналу застосовуваних методів, оптимізації режимів праці та відпочинку робітників.

**Мета роботи:** провести аналіз і дослідження процесів, що впливають на регулювання теплопродукції і тепловіддачі та терморегуляцію організму в залежності від умов мікроклімату виробничої зони; визначення рівня теплового випромінювання на різних відстанях від виробничого джерела; рекомендації по вибору раціональних засобів захисту.

**Основний текст.** Для підтримки сталого стану температури тіла необхідно враховувати процеси регулювання

теплопродукції і тепловіддачі, які впливають на терморегуляцію організму. Відомо, що віддача тепла проходить таким чином: провідністю, конвекцією, випромінюванням, випаровуванням поту. Якщо провідністю тепла можливо знехтувати, то інші чинники необхідно враховувати. Втрати тепла конвекцією прямо пропорційна різниці температури шкіри людини і довкілля. Причому коефіцієнт теплопередачі зростає відповідно квадратному кореню швидкості руху повітря. При температурі повітря вище 36,6 °С потік тепла спрямовується від довкілля до тіла людини і для захисту необхідно зменшувати відкриту поверхню тіла за рахунок спецодягу. Віддача тепла випромінюванням може досягати 60% і залежить від різниці температур шкіри і граничних поверхонь виробничого середовища та ступеня чорноти обладнання. В умовах гарячих цехів коефіцієнт чорноти досягає 0,95; тобто наближений до абсолютно чорного тіла. Розподілення віддачі тепла різними чинниками залежить від стану довкілля (рис.1).

Тепловий баланс  $M$  між приходом і витратами тепла визначається наступною формулою:

$$M = R + (C - E) \quad (1)$$

де  $R$  – величина тепловипромінювання;

$C$  – тепловіддача конвекцією;

$E$  – випарування тепла через потовиділення.

Інтенсивність випромінювання залежить від температури джерела (табл. 1).

Найбільшою проникаючою здатністю володіють червоні промені видимого спектру з довжиною хвилі  $L$  до 1,5 мкм, які мало поглинаються поверхнею шкіри. Проте промені з  $L$  біля 3 мкм викликають нагрів шкіри, що необхідно враховувати при виборі спецодягу.

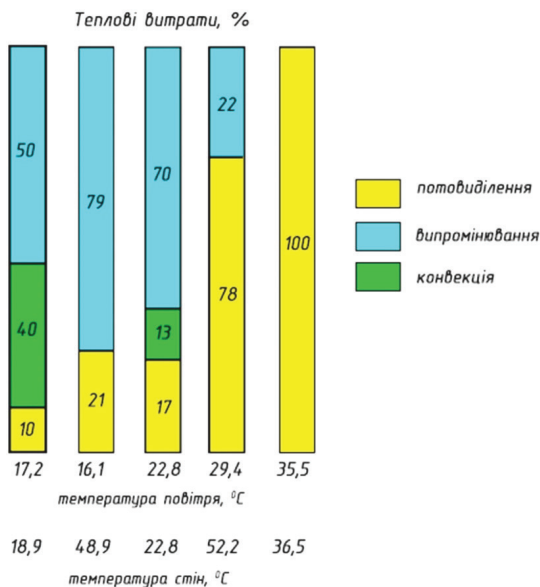


Рисунок 1. Монограми тепловіддачі в залежності від умов мікроклімату

Таблиця 1

Характеристика спектра теплових потоків стосовно основних чинників джерела тепла

Джерело тепла	Температура поверхні, °C	Довжина хвилі, мкм	Спектр
Зовнішні поверхні печей	< 500	3,7 – 9,3	Довгі інфрачервоні
Внутрішні поверхні печей, нагрітий метал та ін.	< 1200	1,9 – 3,7	Переважаю довгі промені, слабе видиме випромінювання
Розплавлені метали	< 1800	1,4 – 1,9	Інфрачервоні та видимі промені
Полум'я дугових печей та зварних апаратів	> 2000	0,8 – 1,2	Інфрачервоні, видимі ультрафіолетові промені

Для визначення небезпечної виробничої зони проведено дослідження інтенсивності тепловипромінювання на різних відстанях від джерела тепла:

$$\rho = \left\{ 3,26F \cdot \left[ (T_B / 100)^4 - 110 \right] \right\} / L_B^2, \text{кДж}/(\text{м}^2 \cdot \text{год}) \quad (2)$$

$$\rho = \left\{ 3,26\sqrt{F} \cdot \left[ (T_B / 100)^4 - 110 \right] \right\} / L_B^2, \text{кДж}/(\text{м}^2 \cdot \text{год}) \quad (3)$$

де  $F$  – площа поверхні, що випромінює,  $\text{м}^2$ ;

$T_B$  – температура поверхні, що випромінює,  $\text{K}$ ;

$L_B$  – відстань від центру гарячої поверхні,  $\text{м}$ .

Формула (2) призначена для знаходження інтенсивності випромінювання у випадках, коли відстань від центру джерела перевищує її площину, або їй дорівнює. В протилежному випадку необхідно використати формулу (3). Проведено розрахунки на прикладі тепловипромінювання печі кальцинації ТОВ «Миколаївський глиноземний завод». Розглянуто дві рівноцінні зони печі по довжині 14 м і товщині металевої стінки 22 мм. Змінюється тільки температура газу від 230 °C (503 K) до 1360 °C (1633 K). Використовуючи закон Фур'є, визначаємо тепловий потік  $q$  печі:

$$q = \lambda(T_1 - T_2) / r \ln(r_1 / r_2), \text{кДж}/\text{кг} \quad (4)$$

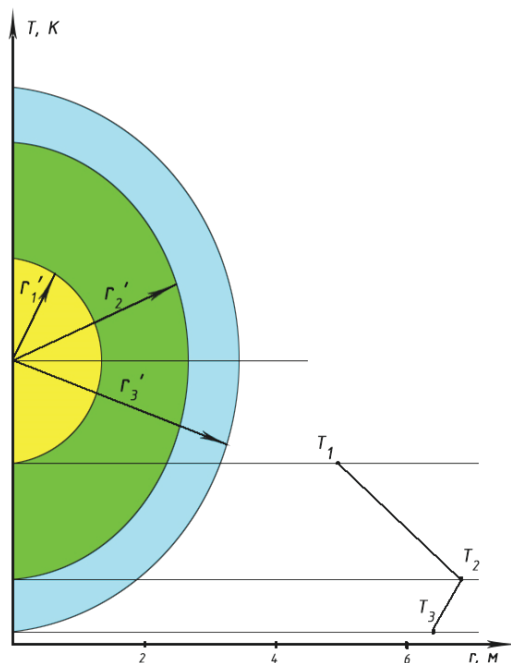
де  $\lambda$  – теплопровідність матеріалу,  $\text{кДж}/\text{м} \cdot \text{K}$ ;

$T_1, T_2$  – відповідно, температура внутрішньої і зовнішньої стінки корпусу печі,  $\text{K}$ ;

$r_1, r_2$  – внутрішній і зовнішній радіус стінки печі,  $\text{м}$ ;

$r$  – середня величина радіусів  $r_1, r_2$ ,  $\text{м}$ .

Згідно розрахунків тепловий потік змінюється від 892 до 3230,5  $\text{кДж}/\text{кг}$ . Для зменшення тепловиділень доцільно використати багато шарову циліндричну стінку з внутрішнім шаром футерування. Розподіл температури внутрішнього і зовнішнього шару стінок печі на двох зонах циліндричної стінки печі представлено на рис. 2.



$r'_1, r'_2, r'_3$  – відповідно, радіуси зони тепловипромінювання; зовнішнього шару футерування; поверхні корпусу печі, м;  
 $T_1, T_2, T_3$  – температура зони випромінювання печі; зовнішнього шару футерування та на поверхні корпусу печі, К

**Рисунок 2. Розподіл температури в циліндричній печі з двох шаровою стінкою**

Проведено розрахунок інтенсивності опромінення в цих зонах на відстані від 1 до 15 м. В першій зоні вона змінюється від 12040 до 802 кДж/м<sup>2</sup>·год, а в другій – 30518–2035 кДж/м<sup>2</sup>·год. Визначено допустиму відстань для безпечної роботи біля печей. Для зони 1 – ця відстань більше 4 м, а для 2 зони – від 9 м. Для зменшення небезпечної зони пропонується використання для футеровки матеріалу з малою гігроскопічністю типу азбозурит. Враховуючи, що стандартна відстань між печами 6 м, є можливість зменшення безпечної зони до сприятливої величини 2–3 м.

**Висновки і рекомендації.** Проведено дослідження характеру терморегуляції організму і розподілення віддачі тепла різними чинниками та визначена інтенсивність тепловипромінювання на різних відстанях від джерела тепла.

Запропоновано встановлення екранів джерела тепла на визначеній відстані від стін печі для забезпечення природній вентиляції простору і охолодженню поверхні печі та екрану. При виборі теплоізоляційних матеріалів футерування печі треба брати до уваги фізичні властивості вогнестійких матеріалів з малою гігроскопічністю до вологи, наприклад, на базі азбесту.

#### **Список використаних джерел**

1. Базарова Е. Л., Федорук А. А., Рослая Н. А., Гоголева О. И., Плотко Э. Г., Ошеров И. С., Бабенко А. Г. Оценка профессионального риска при воздействии нагревающего микроклимата в условиях модернизации металлургического предприятия. *Гигиена и санитария*. Мытищи, 2020. № 99(12). С. 1460–1466.
2. Егорова А. М. Характеристика условий труда на металлургических предприятиях. *Гигиена и санитария*. Мытищи, 2008. № 3. С. 36–37.
3. Самыкина Е. В., Самыкин С. В. Влияние нагревающего микроклимата как приоритетного фактора риска развития профессиональной патологии. *Вестник медицинского института «РЕАВИЗ»: реабилитация, врач и здоровья*. Самара, 2017. № 5. С. 144–147.

УДК 620.9:005

***Чейлитко Андрій***

доктор технічних наук, професор  
cheilytko@i.ua  
ORCID 0000-0002-5713-155X

***Гльїн Сергій***

кандидат технічних наук, доцент  
svizp1@gmail.com  
ORCID 0000-0003-3563-9536

***Єрофєєва Аліна,***

кандидат технічних наук  
alinazgia@gmail.com

***Чижов Сергій,***

старший викладач

Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю.М. Потебні  
Запорізького національного університету  
(Запоріжжя, Україна)

## **ЕНЕРГЕТИЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ В ІНЖЕНЕРІЇ**

Забруднення атмосфери та водних ресурсів, зміни клімату, кислотні дощі, розливи нафти, радіоактивні відходи, транспортне забруднення загрожують нашому здоров'ю, нашій економіці і навколишньому середовищу. Все це є результатом недосконалого використання нами енергетичних ресурсів.

Зміни клімату загрожують широкомасштабним руйнуванням більшості світових природних екосистем, кислотні дощі – це небезпека для дерев, дикої природи і споруд; приземна концентрація озону перешкоджає росту рослин; забруднене повітря викликає рак і респіраторні захворювання, які щороку вбивають багато тисяч європейців, впливають на стан здоров'я ще більшої кількості людей, приводять до затрат мільярдів євро на виконання програм оздоровлення, втрати продуктивності, зменшують урожайність і пошкоджують споруди.



Однак енергія є основною умовою нашого соціально-економічного розвитку і служить наріжним каменем для зусиль з підвищення якості нашого життя і задоволення запитів населення. Вважається, що енергетичні потреби Європи постійно збільшуються. Очікується, що залежність Європейського Союзу від імпорту енергоресурсів досягне у 2020 році 70% від загального споживання первинної енергії. В доповіді Європейської Комісії «Європейська енергетика 2020» [1] розглянуто 4 сценарії для майбутнього, тільки один з яких передбачає зниження викидів вуглекислого газу до рівня, меншого ніж у 1990 році, і це супроводжується підвищенням частки атомних станцій у виробництві енергії. Однак існують інші можливості. При наявності політичної волі, яка б супроводжувалась значними змінами у політиці, спрямованої на підтримання життєздатних альтернатив, можливе зменшення викидів вуглекислого газу одночасно із згоранням атомної енергетики. Суттєвою перепоною є недостатня політична усвідомленість того факту, що потенціал заходів, пов'язаний з розробкою відновних енергетичних джерел і підвищення енергоефективності, зменшує залежність від корисних копалин і ядерного палива.

Основні загрози для Запоріжжя енерговитратність промисловості Запоріжжя до 2025 року буде знижувати свою конкурентоспроможність і податкові надходження, що буде погіршувати прибутковість міського бюджету в довгостроковій перспективі [2]. Зниження прибутковості бюджету міста та постійне зростання платежів за енергоресурси в бюджетній сфері призведе до значного зменшення бюджету розвитку і дефіциту в захищених статтях міського бюджету. Подібна тенденція призводить до колапсу бюджетної політики. Без енергоефективної модернізації місто скоро буде нездатний утримувати будівлі бюджетної сфери. Найбільш критичними секторами ЖКГ Запоріжжя будуть житлові будівлі, бюджетні будівлі та сектор теплопостачання.

Напрями та етапи енергетичного планування Запоріжжя на період до 2025 року 1-й етап (2011–2014 рр.) – Капіталізація основних фондів ЖКГ, зниження непродуктивних витрат

коштів, перехід до моделі управління на основі комунального холдингу (Німеччина), збільшення інвестиційної привабливості ЖКГ Запоріжжя, підготовка інвестпроектів і програм у рамках загальної стратегії модернізації, залучення позабюджетного фінансування. 2-й етап (2014–2016 рр.) – Запуск пілотних інвестиційних проектів і програм термомодернізації 20 житлових багатоповерхових будинків, 40 бюджетних будівель, в секторах теплопостачання, переробки відходів із залученням позабюджетного фінансування. Будівництво пілотних об'єктів, формування місцевого бізнесу модернізації ЖКГ на засадах ППП. 3-й етап (2017–2025 рр.) – Реалізація основних проектів і програм термомодернізації 2500 житлових багатоповерхових будинків, 622 бюджетних будівель, в секторах енергопостачання, переробки відходів.

Запоріжжя Муніципальний енергетичний план Запоріжжя (МЕП) – це основний політичний документ у сфері управління та розвитку міста, який визначає енергетичну політику влади на довгострокову перспективу. МЕП задає стратегічні орієнтири у сфері енергопостачання (до 2025 року), розкриває середньострокові цілі і описує організаційно – фінансові механізми їх досягнення. Муніципальний енергетичний план – це центральна складова стратегічного плану міста, який визначає основні цілі місцевих органів влади та бізнесу, встановлює взаємозв'язок між основними цілями і завданнями міського розвитку. Муніципальний енергетичний план Запоріжжя як основу розглядає планування розвитку та модернізації системи централізованого теплопостачання, переробки відходів, житлових і бюджетних будівель Запоріжжя. Цей план також повинен охопити транспорт, промисловість, системи водопостачання, електро- і газопостачання, освітлення (2019–2025 рр.).

В реалізації МЕП дуже важливу роль грають спеціалісти енергетичного менеджменту. Метою енергетичного менеджменту в інженерії є отримання знань для розробки заходів енергозбереження, а також формування професійних умінь та навиків

розрахунку кількісних показників зменшення витрат на енергію внаслідок енергозберігаючих заходів. Основними завданнями при цьому є оволодіння методами зменшення споживання енергії в інженерії та методологією проведення енергетичного аудиту (наприклад, в будівлі) [3].

При енергетичному менеджменті в будівництві необхідною вимогою для менеджера є знання основних заходів збереження енергії в будівлі, сучасних систем автоматичного регулювання опалення, конструктивних принципів систем з регульованим потоком. Перелічені знання необхідні для вмінь менеджера розрахувати нормалізований показник ефективності будівлі, розрахувати економію від впровадження енергозберігаючих заходів та розрахувати несталий тепловий стан приміщення. При цьому данні знання не є вичерпними.

Для якісного енергетичного менеджменту необхідно мати наступні компетенції:

- знання та розуміння предметної області та розуміння професійної діяльності;
- здатність до абстрактного мислення, аналізу та синтезу;
- вміння виявляти, ставити та вирішувати проблеми;
- здатність спілкуватися з представниками інших професійних груп різного рівня (з експертами з інших галузей знань/видів економічної діяльності);
- здатність діяти соціально відповідально та свідомо;
- здатність аналізувати та комплексно інтегрувати сучасні знання з природничих, інженерних, суспільно-економічних та інших наук для розв'язання складних задач і проблем теплоенергетики;
- здатність управляти робочими процесами та приймати ефективні рішення у сфері енергетики, беручи до уваги соціальні, економічні, комерційні, правові, та екологічні аспекти;
- здатність розробляти, реалізовувати, впроваджувати і супроводжувати проекти з урахуванням всіх аспектів проблеми, яка вирішується, включаючи етапи проектування, виробництва,

експлуатації, технічного обслуговування та утилізації теплоенергетичного обладнання;

- здатність здійснювати інноваційну діяльність в енергетиці.

При цьому варто зазначити, що відповідно до стандарту вищої освіти України ступеня вищої освіти магістр спеціальності 144 Теплоенергетика, затвердженого Наказом Міністерства освіти і науки України 22.10.2010р. №1292 спеціальність «Енергетичний менеджмент» за переліком згідно Постанові Кабінету Міністрів України від 27 серпня 2010 р. №787 відноситься до спеціальності 144 Теплоенергетика. Отже, для сучасного енергетичного менеджера в Україні необхідною умовою є оволодіння професійними знаннями та навичками освітньої програми спеціальності 144 Теплоенергетика.

В Запорізькому національному університеті оволодіти необхідними знаннями та компетенціями можна на кафедрі теплоенергетики та гідроенергетики інженерного навчально-наукового інституту за освітньою програмою «Теплоенергетика».

### ***Список використаних джерел***

1. European Commission DGXII. European energy to 2020 – A scenario approach. ECSC-EC-EAEC. Brussels/Luxembourg, 1996.
2. Низькопотенційні та альтернативні джерела енергії. Навчально-методичний посібник для студентів ЗДІА Енергетичного напрямку всіх форм навчання / Уклали Бердишев М.Ю, Чейлитко А.О., Назаренко О.М. Запоріжжя : ЗДІА, 2015. 270 с.
3. Енергоаудит [Електронний ресурс] : навч.-метод. посібник для слухачів курсів підвищення кваліфікації центру безперервної освіти : навч.-метод. посібник / С. В. Ільїн, А. О. Чейлитко, І. М. Мних ; ЗДІА. Запоріжжя : ЗДІА, 2018. 130 с.

**Практичні рекомендації**  
**Міжнародної науково-практичної конференції**  
**«Формування сучасних концепцій менеджменту організацій**  
**та адміністрування в умовах цифровізації»,**  
**присвяченої 25-річчю створення кафедри менеджменту**  
**організацій та управління проектами 23–24 вересня 2021 року**

*З метою подальшого розвитку цифрових компетенцій, учасники конференції рекомендують:*

1. Розвивати цифрові компетенції, що формуються сьогодні під час викладання майже всіх дисциплін, що означають уміння аналізувати, порівнювати та критично оцінювати достовірність і надійність джерел даних, інформації та цифровий контент; аналізувати, тлумачити та критично оцінювати дані, інформацію та цифровий контент; уміння застосовувати цифрові технології; здійснювати кодування, мати теоретичні знання щодо ведення електронного бізнесу; уміння використання інформаційно-телекомунікаційних систем.

2. Проводити соціологічні дослідження у виявленні нових трендів цифрових технологій – компетенцій smart-освіти і smart-технологій, у контексті яких проаналізувати умови формування креативності та її трансформації в людський і соціальний капітал.

3. Розробити моделі цифрової освіти як чинника розвитку креативності особистості та її впливу на реалізацію соціального і людського капіталу в Україні з метою імплементації європейського досвіду у ЗВО України.

4. Розвивати цифрову інфраструктуру ЗВО з метою формування цифрових компетенцій як головних драйверів інноваційних механізмів впровадження концепції цифрового суспільства та цифрової особистості, що формується на основі передових (розумних) інформаційно-комунікативних (проривних) технологій з інноваційною цифровою інфраструктурою.

5. Розгортати ідею креативності на всіх рівнях навчального процесу, яка є інноваційною і проривною, формувати креативну

культуру, освіту та особистість, які відіграють роль коментаторського чинника, який включається у періоди несталості, невизначеності, стохастичності, нестабільності, асиметричності інформації та сприяє відновленню порушеного балансу між трьома змінними – економічними, технологічними і культурно-духовними чинниками, які можуть привести до цифрового прориву системи – за рахунок нових ідей Просвітництва 2.0, культивуючи ідеали розуму, науки, гуманізму, прогресу.

6. Об'єднуватися вченим з метою вироблення найсучасніших концепцій, методів і підходів у формуванні креативних цифрових компетенцій, дослідження складних адаптивних систем, гнучкого керування у контексті системного підходу, який також вимагає переосмислення економіки, менеджменту, науки, освіти, культури, особистості на засадах Agile- менеджменту 3.0 та надає дорожню карту провідним командам у разі серйозної невизначеності.

7. Розвивати перспективні наукові напрями з метою отримання нових знань про цифрове суспільство, цифрову людину, цифровий світогляд, цифрову освіту, виявлення їх характеристик, напрямів, проблем в умовах цифрової революції.

8. Упроваджувати концепцію цифрової світи як нового соціального, культурного та економічного феномена, що представляє собою чинник соціального розвитку як окремої особистості, так і суспільства загалом, її впливу на розвиток людського і соціального капіталу в умовах глобального розвитку цивілізації, в основі яких інформація та проривні технології як головні мегатренд сучасного розвитку, що базуються на знаннях та інноваціях.

9. Здійснювати аналіз причин та умов трансформаційних процесів, пов'язаних зі становленням цифрового суспільства в Україні та світі та визначити основні його характеристики, що дасть можливість Україні зайняти провідне місце серед держав, що претендують на пріоритетну роль у формуванні світового інформаційного простору, здійснення процесів, пов'язаних з інтеграцією, щоб сприяти досягненню конкурентоспроможності

України у світовому інформаційному просторі, щоб забезпечити глобальний сталий розвиток.

11. Упроваджувати концепцію переходу до цифрового суспільства, в основі переходу яких механізми досягнення сталого розвитку сучасного суспільства, мережевого управління, електронного врядування як найбільш релевантних вимірів цифрового суспільства (концепція «держава в смартфоні»).

12. Формувати концепцію цифрової освіти як чинника технологічних перетворень в Україні, що впливають на становлення і розвиток цифрового світогляду, цифрової людини, цифрової культури, цифрової освіти та впливають на формування конкурентоспроможного ринку праці в Україні в контексті європейської стратегії зайнятості.

13. Впроваджувати механізми підготовки та супроводу інвестиційних проектів цифровізації, у тому числі через моделі державно-приватного партнерства, для забезпечення універсальної мережевої доступності, зокрема в депресивних районах, оскільки регіональна співпраця в напрямі інвестування в інтернет-інфраструктуру може зробити інфраструктурні проекти більш привабливими для міжнародних інвесторів.

14. Розробляти моделі цифрової освіти як системоутворюючого чинника інтелектуального збагачення особистості, що вимагає формування креативності та проаналізувати основні цінності креативної освіти як головного конструкта формування особистості в умовах глобальної трансформації соціуму. Технології, засновані на хмарних обчисленнях є одними із затребуваних напрямків, які активно розвиваються в сучасному інформаційному світі та використовуються у різних освітніх процесах.

15. Обґрунтувати практичні рекомендації розробки наукових напрямів держбюджетних та господогвірних тем удосконалення цифрової освіти і культури та розкрити напрями удосконалення механізмів становлення і розвитку цифрового суспільства як цивілізаційної парадигми сучасного українського суспільства та

як чинника сталого перетворення соціуму в умовах глобальної трансформації людства.

16. Формувати викладачів нової генерації з інноваційним мисленням, новими підходами до навчання, які здатні постійно та швидко самостійно опановувати новий матеріал, так як цифровізація освіти полягає не лише у апаратному та програмному забезпеченні навчальних закладів, а й відображає сучасні тенденції розвитку економіки та суспільства, розробляти нові дисципліни, які у повній мірі визначають цифрові компетенції тощо.

17. Розвивати дистанційну освіту та дистанційне набуття знань, кінцевою метою є реалізація Інтернет-орієнтованої системи супроводу й консультацій для людей, що навчаються дистанційно, а в перспективі – для широкого кола користувачів комп'ютерної мережі, участь у системі MOODLE.

18. Розвивати електронну освіту, для покращення якої потрібно розробити єдину програму для всіх закладів, встановити чіткі межі, а також розробити єдину платформу для проходження навчання. Електронне навчання сьогодні – це навчальний процес, в якому використовуються інтерактивні електронні засоби доставки інформації. Електронна освіта – тренд у корпоративному навчанні персоналу, у рамках профорієнтації та управління кар'єрою.

19. Розробляти стратегію цифровізації освіти на всіх етапах освітнього процесу, яка повинна включати: дигіталізацію освіти; розвиток цифрових компетенцій здобувачів вищої освіти. Заходи: масштабне використання ІКТ та цифрових технологій; формування новітнього дизайну навчального простору; модернізація інфраструктурного оснащення; упровадження нових технологічних і управлінських рішень; використання технології онлайн-навчання із застосуванням цифрових-освітніх ресурсів. Очікування: нова якість освіти; розвиток “гнучких навичок” та ІТ-навичок здобувачів вищої освіти; сучасні, ефективні і комфортні умови навчання.



# НОТАТКИ

*Наукове видання*

# **ФОРМУВАННЯ СУЧАСНИХ КОНЦЕПЦІЙ МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЙ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ**

Матеріали міжнародної науково-практичної конференції,  
присвяченої 25-річчю створення кафедри менеджменту  
організацій та управління проектами

Верстання	<i>Юрій Ковальчук</i>
Технічне редагування	<i>Тетяна Шутова</i>
Дизайн обкладинки	<i>Валерія Савельєва</i>



Г Е Л Ь В Е Т И К А  
К И Л А К Н И Ч И Й Д І М

[WWW.HELVETICA.UA](http://WWW.HELVETICA.UA)

Підписано до друку 01.10.2021 р. Формат 60x84/16.  
Папір офсетний. Гарнітура Droid. Цифровий друк.  
Ум. друк. арк. 41,04. Наклад 300. Замовлення № 1021-275.  
Віддруковано з готового оригінал-макета.

Видавництво і друкарня – Видавничий дім «Гельветика»  
69063, Україна, м. Запоріжжя, вул. Олександрівська, 84, оф. 414  
Тел.: +38 (048) 709 38 69,  
+38 (095) 934 48 28, +38 (097) 723 06 08  
E-mail: [mailbox@helvetica.ua](mailto:mailbox@helvetica.ua)  
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи  
ДК № 6424 від 04.10.2018 р.