

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
УМАНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ САДІВНИЦТВА  
ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ**



**МАТЕРІАЛИ XI ВСЕУКРАЇНСЬКОЇ  
НАУКОВО-ПРАКТИЧНОЇ КОНФЕРЕНЦІЇ  
МЕНЕДЖМЕНТ ХХІ СТОЛІТТЯ:  
ПРОБЛЕМИ І ПЕРСПЕКТИВИ**



**Умань  
21 жовтня 2021 р.**

*Рекомендовано до друку  
вченою радою факультету менеджменту  
Уманського національного університету садівництва  
(протокол № 2 від 21 жовтня 2021 р.)*

**Редакційна колегія:**

<b>ВЕРНЮК Н.О.</b>	–	к.е.н., доцент, декан факультету менеджменту;
<b>НОВАК І.М.</b>	–	д.е.н., професор, завідувач кафедри менеджменту;
<b>ТРАНЧЕНКО Л.В.</b>	–	д.е.н., професор, завідувач кафедри туризму та готельно-ресторанної справи;
<b>КОМІСАРЕНКО Н.О.</b>	–	к.пед.н., доцент, завідувач кафедри української та іноземних мов;
<b>МАШКОВСЬКА Л.В.</b>	–	к.ю.н., доцент, завідувач кафедри соціально-гуманітарних і правових дисциплін;
<b>КАРИЧКОВСЬКА С.П.</b>	–	к.пед.н., доцент, заступник декана факультету менеджменту з наукової роботи.

*За достовірність та оригінальність поданих матеріалів конференції відповідальність несуть автори публікацій.*

*Редакція не несе відповідальності за професійно-змістовну коректність матеріалів, що публікуються та коректність посилань на літературні джерела, інтернет-ресурси, що містяться у тексті тез.*

Менеджмент ХХІ століття: проблеми і перспективи: збірник матеріалів ХІ Всеукраїнської науково-практичної конференції, 21 жовтня 2021 р. / Уманський національний університет садівництва, факультет менеджменту. – Умань: ВПЦ «ВІЗАВІ», 2021. – 278 с.

Збірник містить тези доповідей, розглянуті на ХІ Всеукраїнській науково-практичній конференції «Менеджмент ХХІ століття: проблеми і перспективи». У наукових матеріалах висвітлюються проблемні питання розвитку теорії та практики менеджменту в глобальному конкурентному середовищі.

Матеріали конференції розраховані на наукових співробітників, викладачів, аспірантів, студентів та фахівців у сфері менеджменту, фінансів, обліку та аудиту, маркетингу, туризму, готельно-ресторанної справи та гуманітарних дисциплін.

## ЗМІСТ

<b>СЕКЦІЯ 1. СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ ТЕОРІЇ ТА ПРАКТИКИ МЕНЕДЖМЕНТУ В ГЛОБАЛЬНОМУ КОНКУРЕНТНОМУ СЕРЕДОВИЩІ</b>	
Альошкіна Л. П. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ МЕДИЧНИХ ПОСЛУГ КНП «УМАНСЬКА ЦЕНТРАЛЬНА РАЙОННА ЛІКАРНЯ» УМАНСЬКОЇ РАЙОННОЇ РАДИ ЧЕРКАСЬКОЇ ОБЛАСТІ	10
Бричко А.М. ЗАСТОСУВАННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ПІДХОДІВ В УПРАВЛІННІ ФЕРМЕРСЬКИМИ ГОСПОДАРСТВАМИ УКРАЇНИ	14
Величко О. П., Чугунова Р.Д. ХАРАКТЕРИСТИКА МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА У СФЕРІ АГРОБІЗНЕСУ	17
Вернюк Н.О. ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЇХ СТАЛОГО РОЗВИТКУ	19
Вуйченко М. А., Поліщук О.О. ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ВИКОНАННЯМ РОБІТ В ГАЛУЗІ САДОВО-ПАРКОВОГО ГОСПОДАРСТВА	23
Галинська А.В., Остапенко О.О. МЕНЕДЖМЕНТ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ	25
Гаркавий В.В. СУЧАСНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЯМИ	27
Гаркавий В.В., Поляков В.Р. КОНСУЛЬТАЦІЙНА ПОСЛУГА ЯК ТОВАР	29
Гаркавий В.В., Шуліка Ю.Ю. ОСОБЛИВОСТІ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІНСЬКОГО КОНСУЛЬТУВАННЯ	32
Гарматюк О. В. ЗВ'ЯЗКИ З ГРОМАДСЬКІСТЮ ЯК ЕЛЕМЕНТ ІНТЕГРОВАНИХ МАРКЕТИНГОВИХ КОМУНІКАЦІЙ	34
Гоменюк М.О. ОСОБЛИВОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ ЗАКЛАДІВ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я	36
Гоменюк М.О., Сиротюк Н.М. УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯМ ОРГАНІВ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ	39
Длугоборська Л.В. СУЧАСНИЙ СТАН САДІВНИЦТВА УКРАЇНИ В КОНТЕКСТІ УПРАВЛІННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЮ ПРИВАБЛИВІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ ГАЛУЗІ	43

Дяченко М.І. РЕФОРМУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ СИСТЕМИ ЛІСОВОЇ ГАЛУЗІ КРАЇНИ	46
Жмайлова О.Г., Нагорна Ю. С. ЩОДО КРИТЕРІЇВ ОЦІНКИ МЕНЕДЖМЕНТУ ЗАКЛАДУ СОЗ ТА ЕФЕКТИВНОСТІ ЙОГО ДІЯЛЬНОСТІ	49
Жмуденко В.О. ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ В КОНТЕКСТІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ	52
Загороднюк О.В. ПРАВИЛА РОЗРОБКИ ТА ВПРОВАДЖЕННЯ КЛЮЧОВИХ ПОКАЗНИКІВ ЕФЕКТИВНОСТІ (КРІ) У РОБОТУ СУЧАСНИХ ПІДПРИЄМСТВ З МЕТОЮ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ КОМПАНІЇ	55
Загороднюк О.В., Горбатюк М. І. ПОРЯДОК ВИБОРУ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА	58
Загороднюк О. В., Ілюхін О. М. ФУНКЦІОНУВАННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ	62
Загороднюк О. В., Якубенко М. В. СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ МЕНЕДЖЕРА	65
Клименко Л.В., Макаренко Д.В. ПЛОЩИНА РЕФОРМ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РИНКУ ЗЕРНОВОЇ ПРОДУКЦІЇ	69
Кустріч Л.О. СПЕЦИФІКА Й ОСОБЛИВОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ПЕРСОНАЛУ В АГРАРНІЙ СФЕРІ	72
Кустріч Л.О., Кустріч В.І. УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ РЕГІОНУ	73
Makarova V.V. MANAGEMENT OF FORMING A SUCCESSFUL ORGANIZATION IMAGE	76
Мовчанюк А.В. КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ АГРАРНОГО СЕКТОРУ ЕКОНОМІКИ В УМОВАХ РЕАЛІЗАЦІЇ ЗЕМЕЛЬНОЇ РЕФОРМИ	80
Мовчанюк А.В., Левченко Ю.Є. ПЕРСПЕКТИВНІ НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДАМИ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я	83
Мовчанюк А.В., Почеренюк А.О. ЕКОНОМІЧНА СУТНІСТЬ ІНВЕСТИЦІЙ ТА ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ	86
Новак І.М. ПЕРЕВАГИ ТА НЕДОЛІКИ ЦИФРОВІЗАЦІЇ СФЕРИ УПРАВЛІННЯ	88

Новак І.М., Сухецька К.В. СУТНІСТЬ АНТИСИПАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ В АГРАНОМУ СЕКТОРІ УКРАЇНИ	90
Пітель Н. Я., Пітель Я. А. ЕКОЛОГІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ АГРАРНИМ ВИРОБНИЦТВОМ	93
Саковська О. М. РОЗВИТОК КООПЕРАЦІЇ У СФЕРІ СІЛЬСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА: ПРОБЛЕМАТИКА ТА ШЛЯХИ ВИРІШЕННЯ	97
Сичова М.О., Коробкін Г.Т. СУТНІСТЬ ТА РОЛЬ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА	103
Славкова О.П., Фігурна М.Ю. СОЦІАЛЬНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЯК СКЛАДОВА ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ	106
Стоянець Н.В., Літвіненко Н.А. АДМІНІСТРУВАННЯ СФЕРИ ЯКОСТІ МЕДИЧНИХ ПОСЛУГ ОРГАНІЗАЦІЇ	108
Стоянець Н.В., Літвінов Д.І. УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ОРГАНІЗАЦІЇ	110
Стоянець Н.В., Сотіна Ю.О. МЕНЕДЖМЕНТ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ОРГАНІЗАЦІЇ	112
Стоянець Н.В., Штепа Я.В. ДЕРЖАВНЕ-ПРИВАТНЕ ПАРТНЕРСТВО В УМОВАХ КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА	114
Сукрушева Г.О. НЕОБХІДНІСТЬ ОЦІНКИ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ РЕГІОНУ	116
Сукрушева Г.О., Панкевич А. Р. ФАКТОРИ ВПЛИВУ НА ЕКОНОМІЧНУ БЕЗПЕКУ ПІДПРИЄМСТВА В СУЧАСНИХ УМОВАХ	120
Сукрушева Г.О., Рудяк М.С. НАПРЯМКИ ВПРОВАДЖЕННЯ ГРЕЙДУВАННЯ В СИСТЕМІ ОПЛАТИ ПРАЦІ, ЯК ЗАСОБУ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ	123
Сукрушева Г.О., Хорошева К. В. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЇ В СИСТЕМІ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ	126
Халахур Ю.Л. PUBLIC RELATIONS В КОНТЕКСТІ МАРКЕТИНГОВОЇ КОМУНІКАТИВНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА	129

Чукіна І.В. ПЕРСПЕКТИВНІ МОЖЛИВОСТІ ЕФЕКТИВНОСТІ І КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ В СУЧАСНИХ УМОВАХ РИНКУ	132
Чукіна І.В., Бурлака В.В. ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ СУЧАСНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ	134
Чукіна І.В., Горова І.С. СУЧАСНІ ІНФОРМАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ	136
Шебаніна О. В., Неделіковська К.І. ВИКОРИСТАННЯ ТВЕРДОГО БІОПАЛИВА ЯК АЛЬТЕРНАТИВНОГО ДЖЕРЕЛА ЕНЕРГІЇ В СТОХАСТИЧНОМУ СЕРЕДОВИЩІ	140
Шебаніна О. В., Юзик А.А. УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТНИМИ ПЕРЕВАГАМИ ГАЛУЗІ БДЖІЛЬНИЦТВА	144
<b>СЕКЦІЯ 2. КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНИХ СТРАТЕГІЙ КРАЇН З ДИНАМІЧНИМИ ЕКОНОМІКАМИ</b>	
Клименко Л.В., Дума В.А. ЕФЕКТИВНІСТЬ МЕНЕДЖМЕНТУ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ	147
Клименко Л.В., Дячук Л.С. КОНЦЕПЦІЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ АГРАРНОГО СЕКТОРА ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ В ПЛОЩИНІ ЄВРОПЕЙСЬКОГО КОНКУРЕНТНОГО ПРОСТОРУ	149
Клименко Л.В., Лашко К.О. АНТИКРИЗОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ: СТРАТЕГІЯ ЗОВНІШНЬОТОРІВЕЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ	152
Пітель Н.Я. СИСТЕМА ЕКОЛОГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА ЇЇ ВПЛИВ НА МІЖНАРОДНУ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ АГРАРНОГО ВИРОБНИЦТВА	155
Пітель Н.Я., Добридень Т.В. УДОСКОНАЛЕННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА РІВНІ ПІДПРИЄМСТВА	159
Пітель Н.Я., Коновальчик М.О. ПРОБЛЕМИ ТА ОСНОВНІ ФАКТОРИ ПІДВИЩЕННЯ МІЖНАРОДНОЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВ	161
Пітель Н.Я., Черниченко О.В. ДЕРЖАВНЕ РЕГУЛЮВАННЯ РОЗВИТКУ ЕКСПОРТНОГО ПОТЕНЦІАЛУ УКРАЇНИ	164

Худавердієва В.А. СТРАТЕГІЧНІ ЦІЛІ ТА НАПРЯМИ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ПОЛІТИКИ УКРАЇНИ	166
Худавердієва В.А., Бугай А.П. КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ КРАЇНИ	171
Худавердієва В.А., Нагорний І.С. ДЕРЖАВНЕ РЕГУЛЮВАННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ І СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ УКРАЇНИ	176
<b>СЕКЦІЯ 3. ІННОВАЦІЙНІ ІНСТРУМЕНТИ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ</b>	
Білошкурська Н. В., Корнєєва І. О., ІНФОРМАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА ПРИКЛАДІ КОМПАНІЇ «НОВА ПОШТА»	182
Гуменюк А.В. ПРОБЛЕМИ ЛОГІСТИЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ	184
Іваненко Т.Я., Ткачова А.А. МЕХАНІЗМ ІННОВАЦІЙНОГО УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА	187
Клименко Л.В., Баланюк Ю.В. СВІТОВІ ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ ЛОГІСТИЧНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ	189
Клименко Л.В., Репетило В.Ю. РОЛЬ ЛОГІСТИЧНИХ ВИТРАТ ПІДПРИЄМСТВА ТА ЇХ ВИДИ	192
Курбацька Л.М. ЛОГІСТИЧНИЙ ПІДХІД В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ	195
Пітель Н.Я., Толмаченко К.І. ОСОБЛИВОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ ЛОГІСТИЧНОГО УПРАВЛІННЯ НА ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ	198
Шебаніна О.В., Іваненко Т.Я. УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИКОЮ В РЕСТОРАННИХ ЗАКЛАДАХ	201
Шкільний О.О. УДОСКОНАЛЕННЯ ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УМОВАХ ВПЛИВУ ЧИННИКІВ ПАНДЕМІЇ COVID-19	203
Шкільний О.О., Туренко К.І. ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	205

<b>СЕКЦІЯ 4. АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ, ТЕНДЕНЦІЇ, ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО ТА ТУРИСТИЧНОГО БІЗНЕСУ В КРАЇНІ</b>	
Бутєва Н.І. АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ СУЧАСНОГО ВНУТРІШНЬОГО ТУРИЗМУ	208
Іваненко Т.Я., Агафонов А.О. УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОМУ БІЗНЕСІ: ЗАВДАННЯ ТА ВИКЛИКИ	211
Коваленко Л.Г. ГОТЕЛЬНИЙ БІЗНЕС В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ РИНКОВОГО СЕРЕДОВИЩА	212
Кожухівська Р.Б. ПОБУДОВА МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ТУРИСТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ: ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНИЙ АСПЕКТ	215
Ніколайчук О.А., Гавриленко І.О. КРАЩІ УПРАВЛІНСЬКІ ПРАКТИКИ У МІЖНАРОДНОМУ ГОТЕЛЬНОМУ БІЗНЕСІ: ДОСВІД МЕРЕЖІ «MARRIOTT»	218
Ніколайчук О.А., Іванага (Пшиннік) В.О. ВИКОРИСТАННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ У ГОТЕЛЬНОМУ БІЗНЕСІ	222
Ніколайчук О.А., Немодрук О.П. РОЗВИТОК РЕСТОРАННИХ МЕРЕЖ В УКРАЇНІ	224
Терещук Н.В., ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ ГОТЕЛЬНИХ ГОСПОДАРСТВ ПІД ЧАС ПАНДЕМІЇ	226
Тимчук С.В. ЕКОНОМІЧНИЙ АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ СФЕРИ ОБСЛУГОВУВАННЯ ТУРИСТІВ	229
Шебаніна О.В., Вітко К.Ю ОСОБЛИВОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ПОЛІВ З ЛАВАНДОЮ ДЛЯ ТУРИСТИЧНИХ ПОТРЕБ	234
<b>СЕКЦІЯ 5. СОЦІАЛЬНІ, ФІЛОСОФСЬКІ, ПОЛІТИЧНІ ТА ПРАВОВІ ПРОБЛЕМИ ФОРМУВАННЯ ГРОМАДЯНСЬКОГО СУСПІЛЬСТВА В УКРАЇНІ</b>	
Бобровська Н. В., Філімон В.Г. ЗАСОБИ МАСОВОЇ КОМУНІКАЦІЇ ЯК НЕВІД'ЄМНА СКЛАДОВА РОЗВИТКУ СУСПІЛЬСТВА	238
Доморослий В.І. УКРАЇНСЬКИЙ ПАРЛАМЕНТАРИЗМ ГАЛИЧИНИ У СКЛАДІ АВСТРО-УГОРЩИНИ	240
Коваленко-Чукіна І.Г. ЕКОЛОГІЧНА ПОЛІТИКА ЄВРОПЕЙСЬКОГО СОЮЗУ	243



Машковська Л.В. ЕЛЕКТРОННА СИСТЕМА ТОРГІВ З ОРЕНДИ ТА ПРОДАЖУ ЗЕМЕЛЬ – ЯК НАЙКРАЩИЙ ІНСТРУМЕНТ БОРОТЬБИ З КОРУПЦІЄЮ	246
Поліщук О.А. ДІАГНОСТИКА СФОРМОВАНOSTІ РІВНІВ ПРАВОВОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ МАЙБУТНЬОГО МЕНЕДЖЕРА	250
Шатохін А.М. ПОЛІТИЧНА СОЦІОЛОГІЯ МИХАЙЛА ДРАГОМАНОВА	252
Ямчук П. М. НІБИТО ПАРАДОКСАЛЬНІ ПАРАЛЕЛІ (ОСМИСЛЕННЯ ФЕНОМЕНА УКРАЇНИ У ФІЛОСОФСЬКО-УКРАЇНОЗНАВЧІЙ РЕЦЕПЦІЇ ХХІ ВІКУ)	255
<b>СЕКЦІЯ 6. УНІВЕРСИТЕТСЬКА ОСВІТА В КОНТЕКСТІ ПОБУДОВИ І РЕАЛІЗАЦІЇ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ СТРАТЕГІЇ УКРАЇНИ</b>	
Каричковський В.Д., Каричковська С.П. УНІВЕРСИТЕТСЬКА ОСВІТА РЕСПУБЛІКИ ПОЛЬЩА	258
Колесник О. Б. ОСНОВНІ ПРИЧИНИ МОВНОЇ НЕГРАМОТНОСТІ	261
Комісаренко Н.О. ІНТЕРКУЛЬТУРНЕ СПІЛКУВАННЯ В КОНТЕКСТІ НАВЧАННЯ ІНОЗЕМНИХ МОВ	263
Кравчук І.О. ВИКОРИСТАННЯ ІНТЕРАКТИВНИХ ТЕХНОЛОГІЙ НА ЗАНЯТТЯХ З ІНОЗЕМНОЇ МОВИ	266
Лазарев О.В. ОСОБЛИВОСТІ ПІДГОТОВКИ ДО СКЛАДАННЯ ЄДИНОГО ВСТУПНОГО ІСПИТУ З ІНОЗЕМНОЇ МОВИ	268
Мовчан Л.В. ІНКЛЮЗИВНА ОСВІТА – ЄВРОПЕЙСЬКІ СТАНДАРТИ	271
Олійник О.О. ФОРМУВАННЯ СОЦІОКУЛЬТУРНОЇ КОМПЕТЕНЦІЇ СТУДЕНТІВ НА ЗАНЯТТЯХ З ІНОЗЕМНОЇ МОВИ	273
Фернос Ю.І. ТИПОВІ ПОМИЛКИ У НАКОВОМУ ТЕКСТІ АНГЛІЙСЬКОЮ МОВОЮ	276

# СЕКЦІЯ 1. СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ ТЕОРІЇ ТА ПРАКТИКИ МЕНЕДЖМЕНТУ У ГЛОБАЛЬНОМУ КОНКУРЕНТНОМУ СЕРЕДОВИЩІ

## УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ МЕДИЧНИХ ПОСЛУГ КНП «УМАНСЬКА ЦЕНТРАЛЬНА РАЙОННА ЛІКАРНЯ» УМАНСЬКОЇ РАЙОННОЇ РАДИ ЧЕРКАСЬКОЇ ОБЛАСТІ

**Альошкіна Л. П.**

*к.е.н., доцент*

*Уманський національний університет садівництва*

У багатьох країнах світу з метою підвищення безпеки медичної допомоги, зниження видатків на її надання та підвищення задоволеності населення медичними послугами активно розробляються і втілюються в практичну діяльність питання управління якістю медичної допомоги.

Слід відмітити, що подальший розвиток та ефективна інтеграція ринку медичних послуг України до світового передбачають, перш за все, реформування системи охорони здоров'я з метою підвищення доступності, якості та ефективності надання медичних послуг населенню на основі інституційних перетворень у системі державного управління та фінансування галузі, створення сприятливих умов для ефективного поєднання державних та приватних джерел оплати медичної допомоги та інших її напрямів.

Сучасна вітчизняна система охорони здоров'я потребує змін та реформ, адже погіршуються показники здоров'я населення, загострюються проблеми якості й доступності медичної та фармакологічної допомоги, все більш несприятливою стає демографічна ситуація. Зміна та реорганізація менеджменту якості закладів сфери охорони здоров'я є одним із важливих факторів поліпшення якості, культури та доступності медичної допомоги.

З огляду на не типовість, специфіку ринку, медичні заклади повинні докладати особливих зусиль, щоб здобувати "клієнтів" та їх утримувати. На противагу підприємствам промислової сфери, котрі покупцям можуть запропонувати товар високої якості через представлені взірці, медичні заклади мають можливість встановлювати такі відносини з пацієнтами, які засновані на довірі та організаційному іміджі.

Просування управління на основі якості у сферу медичних послуг має супроводжуватися, зменшенням вартості цих послуг унаслідок оптимізації процесів їх організації, надання та контролювання, що підкреслюється в меморандумах ISO. При цьому основна економія досягається за рахунок практичного виключення витратних за часом і матеріальними ресурсами процедур коригування та усунення наслідків помилково встановлених діагнозів і неправильно призначеного лікування, включаючи судові процедури.

У практиці управління якістю виділяють засади управління нею. Так, Світова організація стандартизації (International Organization for Standardization) виділяє вісім засад управління якістю. Всі вони стосуються промислових підприємств і, на нашу думку, можуть бути адаптовані і до медичних закладів.

Упровадження системи управління в охорону здоров'я в світовій практиці проходили кілька фаз:

– Контроль якості. Модель розвинулася в промисловості в 20-30 роках минулого століття. Такий підхід ґрунтується на дотриманні раніше встановлених норм і ініціюванні коригувальних дій, коли рівень обслуговування не відповідає очікуванням.

– Забезпечення якості. Її мета – запобігання проблемам, а не започаткування коригувальних заходів в умовах кризової ситуації. Пріоритетною є засада виконання завдання за першим разом. Зазвичай вона реалізувалася в систематичних перевірках процесів та результатів аналізів лікування.

– Управління через якість (Total Quality Management, TQM). Указаний підхід започатковано в 70-х роках минулого століття. До його реалізації залучені всі працівники, кожна організаційна структурна одиниця, які беруть участь у процесі покращення (вдосконалення) якості послуг.

До переліку послуг, що надає КНП „Уманська центральна районна лікарня“, входять загальні та спеціалізовані медичні послуги, загальна та спеціалізована хірургія, діагностичні послуги, жіночі та педіатричні послуги. Окрім того, лікарня також надає спеціалізовані медичні послуги, такі як гемодіаліз.

З метою оцінки якості медичних послуг КНП „Уманська центральна районна лікарня“ нами проводилося дослідження серед пацієнтів стаціонарних відділень КНП „Уманська центральна районна лікарня“ на основі клінічного аудиту. В опитуванні приймали участь 100 осіб, які проживають в Уманському районі.

Результати дослідження свідчать про недостатній рівень забезпечення лікування медичними засобами, адже лише 3% стверджують, що вони повністю ними забезпечені, а 1% – в основному так, в основному ні – 20%, ні – 73%,затрудняються відповісти 3%. На курс лікування витрати до 1000 грн. – 40%, до 2000 грн. – 48 % , більше 2000 грн. – 12% .

Аналіз дослідження свідчить про високий рівень довіри до лікарів та задоволеністю роботи медичним персоналом. Так, роботою лікарів задоволені 94% опитаних, при цьому частково задоволені – 6%.

Зростаючий інтерес закладів охорони здоров'я до сучасних вимог міжнародної акредитації обумовлений попитом населення на якісні медичні послуги, глобалізацією медичних технологій. У більшості розвинених країн світу громадяни пред'являють все більші вимоги до якості медичних послуг і стандартів роботи лікарень, у тому числі при отриманні за кордоном медичної допомоги, адекватної їхнім очікуванням щодо якості та ціни.

Щодо пропозицій з покращення організації охорони здоров'я КНП „Уманська центральна районна лікарня“, то були висловлені наступні

побажання:

- 34% – закупити нове устаткування;
- 15% – зробити ремонт в лікарні з встановленням санвузлів в палатах, 43% – покращити забезпечення ліками стаціонари;
- 8% - підвищити заробітну плату медичному персоналу за якісну роботу.

Отже, одним з механізмів підвищення якості медичної допомоги в КНП „Уманська центральна районна лікарня“ має бути матеріальне стимулювання персоналу, що забезпечує: зв'язок оплати праці з її обсягом і, головне, з її якістю. Як і раніше, переважає валовий принцип, враховуються відвідини, ліжко-дні, випадки поліклінічного обслуговування або стаціонарного лікування тощо, але тільки не збереження здоров'я населення.

Відповідно до цього, вважаємо за доцільне впровадження системи багаторівневих стратегій забезпечення якості первинної медичної допомоги в КНП „Уманська центральна районна лікарня“, що має комплексно інтегрувати можливі напрямки підвищення якості медичного обслуговування:

Реалізація вказаних напрямів неможлива без ефективної взаємодії між органами управління охороною здоров'я на всіх рівнях, фондами обов'язкового медичного страхування, організаціями і установами охорони здоров'я. Низька ефективність профілактичної роботи первинної ланки медичної допомоги, відсутність системи амбулаторного долікування і патронажу, а також недосконалість організації роботи швидкої медичної допомоги привели до того, що стаціонарна допомога виступає як основний рівень в системі охорони здоров'я населення. При цьому, по суті, стаціонарна медична допомога необхідна лише при захворюваннях, що потребують комплексного підходу до діагностики і лікування, застосування складних методів обстеження і лікування з використанням сучасної медичної техніки, оперативних втручань, постійного цілодобового лікарського спостереження і інтенсивного відходу.

Відповідно до цього, вважаємо за доцільне впровадження системи багаторівневих стратегій забезпечення якості первинної медичної допомоги в КНП „Уманська центральна районна лікарня“, що має комплексно інтегрувати можливі напрямки підвищення якості медичного обслуговування:

1) ресурсні стратегії, що передбачають ефективне використання факторів виробництва у сфері охорони здоров'я ( обладнання, кадрів, фінансів). До них належать стратегія кількісного і якісного забезпечення основних фондів ЗОЗ, стратегія нарощування професійного і кількісного зростання медичних кадрів; стратегія зростаючого фінансування. Такі стратегії можуть застосовуватися в умовах достатнього обсягу грошових коштів. Окремі елементи даних напрямків розвитку у сфері якості охорони здоров'я (наприклад, підвищення професійного рівня медичного персоналу ЗОЗ) можуть застосовуватися при реалізації інших груп стратегій;

2) стратегія управління/організації на рівні держави, що спрямовані на модернізацію безпосередньо системи охорони здоров'я і пов'язані зі зміною механізму фінансування, управління і підходів до лікування пацієнтів;

3) стратегії зміни поведінки населення ( пацієнтів), що пов'язані з формуванням здоров'язберігаючих мотивацій. Вони спрямовані на формування

відповідального ставлення населення до свого здоров'я і передбачають проведення ефективних комунікацій для досягнення сталих змін шляхом адресних взаємодій ( рекомендацій);

4) стратегії управління/організації на рівні ЗОЗ, що передбачають застосування процесів внутрішнього аудиту, стандартизації, бенчмаркетингу, мотиваційних чинників як основи підвищення управління якістю медичної допомоги.

До стратегічних пріоритетів КНП „Уманська центральна районна лікарня“, яка планує використовувати системний підхід до стратегічних рішень мають належати:

- високу кваліфікацію персоналу;
- наявність прогресивного технологічне медичне обладнання;
- зручне місце розташування, комфорт і безпека медичного обслуговування;
- високу репутацію та імідж на галузевому ринку;
- наявність бази даних про потреби клієнтів та їх урахування під час надання медичних послуг;
- сильне позиціонування на ринку.

Таким чином, за результатами дослідження визначено пріоритетні стратегічні напрямки з підвищення якості первинної медичної допомоги у вітчизняних закладах охорони здоров'я. Обґрунтоване швидке впровадження зарубіжного досвіду, зокрема використання стандартів якості при наданні медичних послуг, орієнтація на пацієнтів, в підсумку дозволять підвищити рівень медичних установ всіх рівнів до європейських стандартів.

Одною з найбільш потужних тенденцій розвитку світового ринку медичних послуг, що складаються під впливом процесів глобалізації та глобальних технологічних зрушень є так звана інформатизація або технологізація медицини, яка є фундаментальною характеристикою сучасної медичної галузі.

Використання закладами охорони здоров'я спеціалізованих та універсальних інформаційних систем і технологій покращує процес управління, забезпечує розширену підтримку в прийнятті рішень, підвищує якість та доступність медичних послуг.

Управлінські рішення формуються з двох тісно пов'язаних функціональних сфер: медичної та адміністративної підсистем. Це стосується фінансів та бухгалтерського обліку, управління персоналом, логістики. Інформаційна система управління повинна бути адаптована до конкретних потреб і вимог сектора охорони здоров'я України.

З метою удосконалення якості надання КНП „Уманська центральна районна лікарня“ медичних послуг ми пропонуємо впровадити комплексну медичну інформаційну систему «Доктор Елекс», що розроблено компанією «Елекс» (Львів), включає в себе модулі: реєстратура, фінанси, стаціонар, лабораторія та інші.

Перевагами даної системи є:

- Інтегрована електронна медична карта пацієнта і система лікарських оглядів.

- Віддалений доступ до даних з дотриманням конфіденційності.

- Інформаційний супровід лікарських оглядів.

- Сумісність із сучасним медичним устаткуванням.

Серед недоліків можна виділити:

- Занадто обширний функціонал, що може бути зайвим для деяких користувачів. Присутність зайвого функціоналу несе зайве навантаження на систему, що негативно впливає швидкодію системи.

- Велика вартість надання послуг.

- Розрахована здебільше на масштабні заклади, що не дає переваг при використанні у порівняно невеликих закладах.

Впровадження комплексної медичної інформаційної системи «Доктор Елекс» в діяльність КНП „Уманська центральна районна лікарня“ з метою підвищення якості надання медичних послуг забезпечить: систематизацію роботи досліджуваної медичної установи, забезпечення гармонійної співпраці персоналу, впровадження контролю за процесом лікування, можливість швидко отримати потрібну інформацію, підвищення якості обслуговування пацієнтів.

## **ЗАСТОСУВАННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ПІДХОДІВ В УПРАВЛІННІ ФЕРМЕРСЬКИМИ ГОСПОДАРСТВАМИ УКРАЇНИ**

**Бричко А.М.**

*к.е.н., доцент*

*Сумський національний аграрний університет*

Сучасний стан сільського господарства дає можливість передбачати у розвитку фермерства один із шляхів його майбутнього перспективного розвитку. Активна динаміка економічних та політичних змін, що відбуваються в українському суспільстві вимагає активної та адекватної реакції. Зусилля мають бути направлені на мінімізацію негативних впливів на економіку суспільства та корисності від поглиблення економічної інтеграції [1].

Популярним сьогодні є формування системи сільськогосподарської обслуговуючої кооперації, де приймають участь фермерські господарства, які і об'єднують свої зусилля для подальшого здійснення збуту продукції в межах невеликої території району. За їх допомогою утворюється система сільськогосподарської кооперації на місцях. Для того, щоб розширити можливості у вирішенні проблем розвитку фермерських господарств, підвищити продовольчу безпеку, покращити показники ефективності економіки держави в цілому можемо запропонувати певний алгоритм співпраці системи кооперації з державними і недержавними установами.

Під час створення багатofункціонального сільськогосподарського кооперативу пропонуємо використати наступні новітні підходи до публічного

управління:

1. Здійснення фінансування сільськогосподарської дорадчої служби. Ця служба повинна забезпечувати кооператив інформацією щодо новітніх інноваційних розробок у аграрній сфері. Напочатку створення кооперативу інформація буде надаватися фермерським господарствам безкоштовно, але поступово фермери повинні сплачувати послугу, тим самим будуть підтверджувати необхідність і актуальність наданої інформації. Це дозволить в подальшому органам місцевого самоврядування контролювати якість наданих фермерам послуг.

2. Проведення органами державної влади грантів, що будуть здійснюватись на конкурсній основі з метою навчання та обміну досвідом за кордоном для фермерів та менеджерів кооперативу.

3. Надання змоги отримати пільгові кредити фермерам та їх кооперативу. Залучати в роботі дорадчих служб провідних науковців аграрних навчальних закладів. Поставивши їх заробітну плату та рівень акредитації вищого закладу освіти від ефективності наданої ними інформації, стимулюючи до саморозвитку та інноваційних розробок, яких вимагає аграрний сектор.

4. Започаткувати у місцевих органах самоврядування відділ, що буде спрямований на поширення ідей ефективності фермерства та сільськогосподарської обслуговуючої кооперації.

5. Здійснювати жорстке антимонопольне регулювання державними органами влади цін постачальників ресурсів для фермерів та їх кооперативів.

6. Допомогти здійсненню взаємодії між органами місцевого самоврядування і сільськогосподарським обслуговуючим кооперативом.

7. Контроль над впровадженням Blockchain-технології у відносинах між фермерами, кооперативом, постачальниками ресурсів, фінансовими установами, споживачами, дорадчою службою та органами державної влади та місцевого самоврядування. Світовий досвід вказує на масштабність застосування Blockchain-технології в різних сферах, у тому числі і аграрному виробництві [2, с. 47].

Проведене дослідження дозволяє систематизувати переваги впровадження Blockchain-технології для підвищення конкурентоспроможності фермерства та показників ефективності публічного управління фермерським господарством. До таких переваг належать:

1. Отримання соціально-економічного ефекту. Він заключається в прозорості етапів постачання сільськогосподарської продукції (від виробника до споживача). Це сприяє задоволенню потреб споживача, збереженню здоров'я населення, гарантуванню стабільності прибутків, нейтралізації тіньового сектора економіки. Застосування інноваційних технологій корисне не лише для споживачів, а й для фермерів. В Україні сьогодні дотримання стандартів гарантується за допомогою системи сертифікації, але вона досить дорога і не завжди достовірна. Використання Blockchain-технологій допоможе мінімізувати, а в подальшому уникнути такої проблеми, бо вона не дозволяє змінювати внесені дані непомітно. Саме тому прозорість є однією із основних переваг використання Blockchain-технологій в забезпеченні економічної

безпеки аграрного виробництва.

2. Проведення страхування економічних інтересів партнерів аграрного сектору. Записана в Blockchain платформу інформація не можна бути змінена, вона є доступною всім. Blockchain таким чином застраховує від тіньових механізмів зі сторони партнерів.

3. Сприяння активізації механізму залучення інвесторів або здійснення інвестиційної підтримки фермерства. Використання Blockchain-технологій допомагає скорочувати період отримання платежів для фермерів. Технологія надає можливість передавати платежі з правом власності, тому фермер уникає ризику втручання третьої сторони. Впровадження такої інноваційної технології допоможе позбутися посередників у фінансових операціях і суттєво скоротить його витрати. Smart-контракти та технології гарантують посередникам своєчасність, повноту виконання їх зобов'язань. В Україні є проблема у фермерських господарствах із затримкою в оплати за поставлений товар. Сьогодні вона вирішується на засадах довіри до перевірених учасників ринку. Ми пропонуємо використовувати smart-контракти з метою вилучення з обігу паперових договорів та використання спеціального коду. Тобто після того, як постачальник виконає свої зобов'язання, право власності на товар переходить покупцеві, а постачальнику відразу ж перераховуються кошти. Перевагою такого контракту є відсутність посередників і витрат на них, гарантія виконання зобов'язань при настанні встановлених в договорі умов.

4. Підвищення рівня ефективності функціонування ринку землі. Запровадження Blockchain-технологій сприяє підвищенню рівня довіри до продажу землі, захищає від рейдерства фермерські землі, бо відомі факти близько 70% всіх випадків рейдерства стосуються саме середніх фермерських господарств [3]. В Україні пройшов перший аукціон з продажу майна з використанням Blockchain. Населення України з великою обережністю ставиться до питання ринку землі у цій сфері Blockchain технології набувають актуальності.

5. Здійснення страхування від зміни цін під час продажу активів на біржі. Blockchain-технології активно почали використовуватись на світових біржах. На такій біржі можна торгувати контрактом на покупку товару в майбутньому за ціною, яка зафіксована зараз, тобто ф'ючерсом. В цьому випадку, фермер отримає гроші необхідні для його функціонування та розвитку.

Реалії сьогодення вимагають від органів державної влади застосування новітніх інноваційних підходів до управління, а саме: модифікації традиційних способів управління, які ґрунтуються на застосуванні владних повноважень, чітких бюрократичних процедурах, на ті, що зорієнтовані на надання якісних публічних послуг. Заміни потребують і традиційні механізми управління на ринкові: “здійснення контролю” на “мотивування та отримання ефективного результату”. Необхідно, щоб заробітна плата державного службовця залежала від зростання кількості фермерських господарств та кількості членів сільськогосподарських кооперативів, а також від ефективності їх роботи.



Таким чином, треба переходити від стилю державного адміністрування до системи публічного управління, що охоплює багато підсистем, а саме: політичну, економічну, соціальну, адміністративну, правову, гуманітарну тощо. Фермерське господарство повинно розглядатися як клієнт і споживач послуг. В якості послуг пропонується надавати дорадчі послуги фермерам, надавати інформацію щодо інноваційних технологій виробництва та реалізації продукції. Необхідно впроваджувати систему документообігу на основі Blockchain-технології як інноваційного інструменту забезпечення економічної безпеки аграрного виробництва регіону.

### **Список використаних джерел:**

1. Збарський В.К., Мацибора В.І., Чалий А.А. та ін. Економіка сільського господарства: навчальний посібник для ВНЗ. К: Каравела, 2010. 213 с.
2. Марчук Л.Л. Інноваційні інструменти забезпечення економічної безпеки регіону в контексті стрімкого розвитку технології – Blockchain. Агросвіт. - 2018. - № 23. - С. 45-50. - URL: [http://www.agrosvit.info/pdf/23\\_2018/8.pdf](http://www.agrosvit.info/pdf/23_2018/8.pdf) (дата звернення 25.11.20)
3. АФЗУ зафіксувала 570 випадків рейдерства URL: <https://agropolit.com/news/5261-afzu-zafiksuvala-570-vipadkivreyderstva> (дата звернення 25.11.20)

## **ХАРАКТЕРИСТИКА МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА У СФЕРІ АГРОБІЗНЕСУ**

**Величко О. П.**

*науковий керівник, д.е.н., проф.,*

*Дніпровський державний аграрно-економічний університет*

**Чугунова Р.Д.**

*ст. гр. МгМТ-1-2020*

*Дніпровський державний аграрно-економічний університет*

Ключ до успіху будь-якого бізнесу на ринку – це ефективна система менеджменту на підприємстві. Теорію управління бізнесом слід розглядати з двох сторін. По-перше, менеджмент можна визначити як систему організаційної теорії, яка включає в себе організаційну структуру підприємства з виділенням відповідної ієрархії для досягнення мети з використанням певних принципів, інструментів і методів. По-друге, менеджмент – це система управління для якої характерні певні функції, завдання, принципи і т. і.

Є багато визначень цієї концепції, що пояснюють її універсальність і тісний зв'язок між теорією і практикою, але в даному випадку цікаво визначити менеджмент як тип менеджменту, який включає в себе розробку, моделювання, максимальне використання певних елементів або системи в цілому.

Об'єктом управління є індивідуальні підприємці, а також робочі колективи компанії. Предметом менеджменту виступають організаційні, управлінські та міжособистісні відносини. Загальна мета управління –

оптимізувати операційну діяльність підприємств і створити умови, при яких їх стратегічні та операційні цілі є найбільш імовірними, найменш ризикованими і найбільш ефективними за умови використання наявних ресурсів.

Впровадження системи менеджменту компанії повинне забезпечити необхідні результати. З цієї точки зору менеджменту, отримання високого прибутку підприємством не є головним результатом. Ефективність системи управління компанії повинна бути спрямована на досягнення результатів з точки зору соціальної, управлінської та, що не менш важливо, економічної рентабельності. Крім того, слід зазначити, що прибуток не є основною метою компанії, це лише інструмент, який забезпечує цю діяльність в цілому.

У сфері сільського господарства особливості впровадження системи менеджменту в компаніях з точки зору організаційної діяльності, на наш погляд, в даний час використовують кілька систем одночасно. Наприклад, між «керівництвом та підрозділами підприємства можна спостерігати запровадження бюрократичної системи, що стосується процесів у виробничо-комерційній діяльності, то тут вже має місце більше дивізіональна або функціональна системи» [1].

Управління сільським господарством є особливим видом управління і може бути визначено як організація та координація виробництва в аграрних та інших сільськогосподарських підприємствах з метою досягнення довгострокового збільшення прибутку і досягнення інших конкретних цілей для кожного власника бізнесу або менеджера. Його можна розглядати як сукупність окремих складових компанії: виробництва, бізнесу, фінансів, маркетингу, управління людськими ресурсами, роботи з клієнтами.

Сьогодні особливістю більшості організацій по всьому світу є їх бажання впровадити в бізнес кілька систем управління одночасно або послідовно, які потім діють як локальні системи і відповідають за забезпечення потреб бізнесу. Наприклад:

- система екологічного менеджменту відповідає за задоволення потреб суспільства, тобто за регулювання і постійне зниження негативного впливу на навколишнє середовище;

- система менеджменту якості продукції відповідає за задоволення інтересів і вимог споживачів компанії;

- система менеджменту професійної безпеки праці персоналу підприємства відповідає інтересам працівників за рахунок зниження ризиків праці [2].

### **Список використаних джерел:**

1. Дем'яненко С. І. Аграрний менеджмент в системі агробізнесу / С.І. Дем'яненко // Економіка АПК. - 2018. - № 12. - С. 42-50.

2. Прокопенко О. В. Особливості функціонування аграрних підприємств через використання систем менеджменту [Електронний ресурс] / О. В. Прокопенко // Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка. - 2019. - Вип. 202. - С. 430-437. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhdusg\\_2019\\_202\\_43](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhdusg_2019_202_43)

# ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЇХ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

**Вернюк Н.О.**

*к.е.н., доцент*

*Уманський національний університет садівництва*

Аграрне виробництво є одним із найбільш ризикованих видів підприємницької діяльності, що обумовлене наявністю як загальноприйнятих ризиків, так і активним впливом на результати діяльності природних факторів. Однак, в Україні система ризик-менеджменту в аграрних підприємствах розвивається вкрай повільно, як через відсутність цілеспрямованої державної політики у цій сфері, так і через ігнорування проблем управління ризиками самими суб'єкти господарювання. Тому одним із важливих чинників стабілізації господарської діяльності підприємств аграрного сектору та забезпечення сталого розвитку галузі є формування стратегії протидії кризовим явищам та побудова ефективної системи ризик-менеджменту.

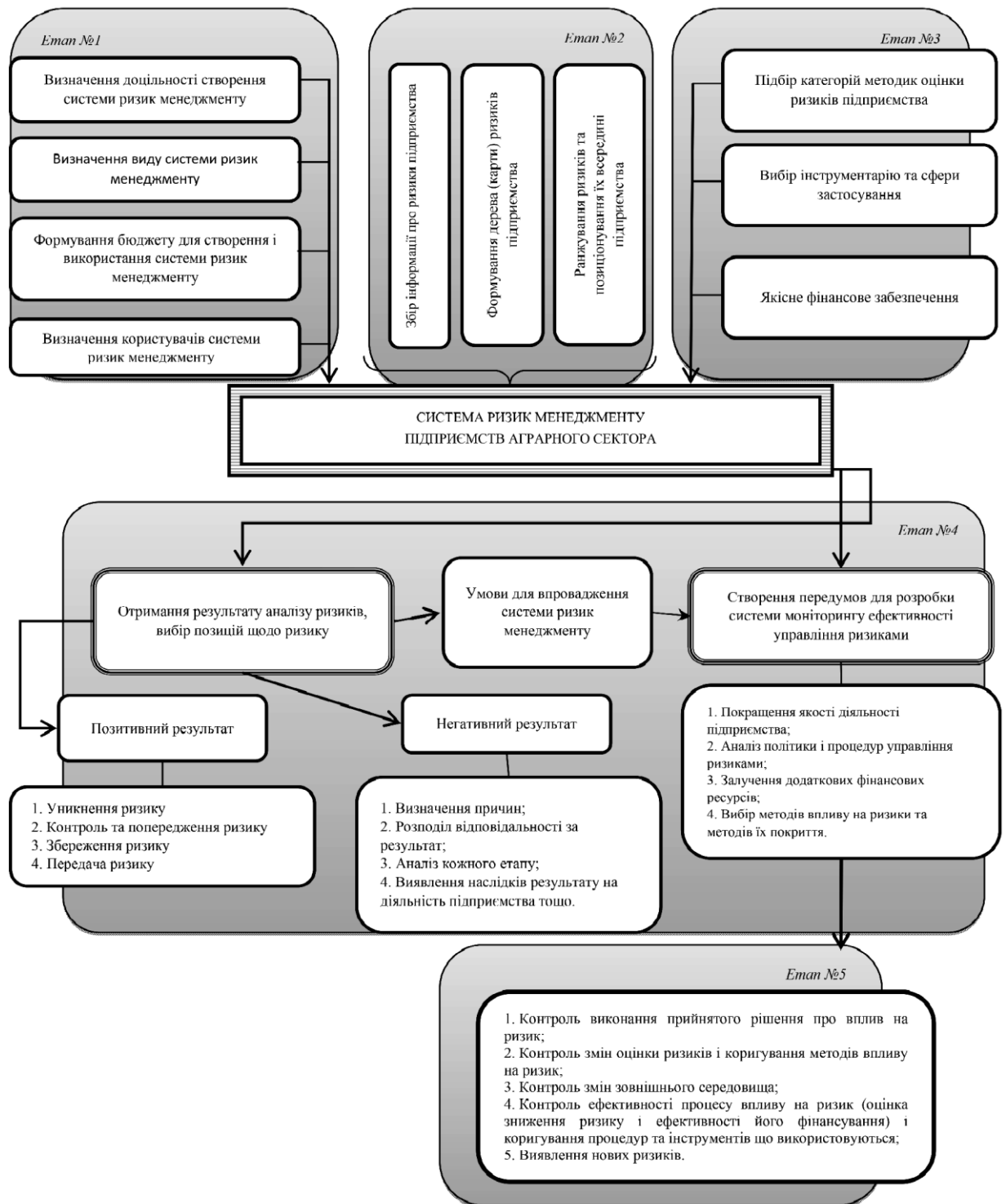
У процесі формування системи ризик-менеджменту в аграрних підприємствах необхідно враховувати особливості самого підприємства (спеціалізації, розміру, форми власності, організаційно-правової форми), а також вплив факторів зовнішнього соціально-економічного середовища. Управління ризиками для аграрних підприємств має стати неперервним комплексним процесом, що координується керівництвом підприємства та реалізується спільними зусиллями всього персоналу задля знаходження оптимальних шляхів досягнення бажаних цілей в умовах небезпек та загроз.

Система ризик-менеджменту має стати складовою загальної системи менеджменту підприємства, а її реалізація передбачає виконання упорядкованої сукупності заходів для цільового впливу на ризик (нейтралізації або мінімізації) та вимагає широкого застосування на практиці методів аналізу господарської діяльності, оптимізації управлінських рішень, страхової справи, психології тощо.

Запропонований алгоритм формування системи ризик-менеджменту, кінцевою метою якої є забезпечення сталого розвитку аграрного підприємства, містить п'ять основних етапів [1, с. 58]:

1. Визначення доцільності створення системи ризик менеджменту (встановлення мети та завдань).
2. Виявлення потенційних ризиків (збір інформації, класифікація і ранжування ризиків).
3. Оцінка ризиків.
4. Підбір і визначення методів впливу та покриття ризиків.

5. Побудова системи моніторингу ефективності та коригування політики і процедур за результатами моніторингу (рис. 1).



**Рис. 1. Алгоритм побудови і функціонування системи ризик-менеджменту аграрного підприємства**

Отже, у нашій інтерпретації, система ризик-менеджменту аграрного підприємства є алгоритмом дій щодо організації процесу управління ризиками, яка ґрунтується на чіткому визначенні характеру та об'єктивній оцінці ризиків,

місці системи управління ризиками в загальній системі менеджменту підприємства, наборі доступного інструментарію для управління ризиками і розумінні специфіки аграрного виробництва.

Ефективність функціонування системи ризик-менеджменту аграрного підприємства багато в чому залежить від швидкості реакції на зміну умов ринку, економічної ситуації та фінансового стану об'єкта управління. Тому у процесі формування системи ризик-менеджменту аграрного підприємства у першу чергу слід враховувати необхідність забезпечення [2, 3]:

- системного характеру управління ризиком, що передбачає комплексний аналіз сукупності всіх ризиків як єдиного цілого, з урахуванням всіх взаємозв'язків і можливих наслідків;

- структурованої системи управління ризиком, що передбачає не лише необхідність одночасного аналізу великої кількості ризиків, а й дослідження особливостей взаємозалежності між ризиками;

- результативності системи управління ризиком, яка відображає здатність досліджуваної сукупності заходів до зниження можливості виникнення несприятливих подій і / або до подолання їх наслідків.

Система ризик-менеджменту аграрного підприємства повинна оперативно реагувати на зміну умов господарювання, а також генерувати і втілювати в життя дієві рішення, орієнтовані на досить швидке досягнення бажаного результату. Для забезпечення цих вимог передбачається відповідність наступним характеристикам [2, с. 216]:

- гнучкість і адаптивність, тобто здатність пристосовуватись до стрімко мінливих умов, висока швидкість реагування, здатність швидко справлятися з несприятливими ситуаціями;

- адекватність, тобто відповідність реалізованих процедур управління ризиком конкретній ситуації, що виражається в здатності оперативно виділяти всі ресурси, необхідні для досягнення поставлених цілей;

- ефективність, тобто здатність долати негативні наслідки виникнення несприятливих ситуацій при мінімальному обсязі відповідних ресурсів.

Вагомою причиною, що стримує процес практичного впровадження системи ризик-менеджменту на багатьох аграрних підприємствах, є складність аналізу його економічної ефективності. Так, якщо розрахунок величини витрат на впровадження системи практично не містить жодних труднощів, то кількісна оцінка результатів, як правило, можлива лише в тому випадку, коли ризик реалізувався. В протилежному випадку встановити, в якій мірі одержаний результат є наслідком зусиль команди ризик-менеджерів дуже складно.

При дослідженні ефективності функціонування будь-якої системи розрізняють абсолютну та відносну ефективність. Абсолютна ефективність впровадження системи управління ризиками це по суті її вклад у процес досягнення встановлених цілей. Відносна ефективність визначається співставленням сумарної економічної вигоди (ліквідація втрат, економія витрат, зростання доходу тощо) від впровадження системи управління ризиками до

очікуваних витрат, пов'язаних із її впровадженням та забезпеченням її функціонування [3, с. 143].

З метою оцінки економічної ефективності управлінських рішень щодо впливу на ризики аграрних підприємств пропонується використовувати наступні показники у динаміці:

– чистий прибуток (характеризує діяльність підприємства щодо ефективності управління власними ресурсами);

– рівень рентабельності виробництва окремих видів продукції (аналізується з метою визначення тих видів продукції, виробництво яких є рентабельним та на які в майбутньому необхідно орієнтувати виробництво, а також тих видів продукції, виробництво яких вважається економічно недоцільним, тобто їх виробництво слід припинити);

– рівень рентабельності власного капіталу (характеризує віддачу на вкладений власний капітал);

– коефіцієнт платоспроможності (характеризує здатність підприємства до швидкого погашення своїх короткотермінових зобов'язань та передбачає можливість забезпечення фінансової стійкості);

– коефіцієнт загальної ліквідності (дозволяє оцінити здатність підприємства сплатити свої короткострокові зобов'язання, реалізуючи свої поточні активи).

Доцільним є також визначення організаційного ефекту від впровадження системи ризик-менеджменту в аграрному підприємстві, який відображає якість організації системи управління ризиками на підприємстві. Проявом соціального ефекту може бути зростання продуктивності праці, зменшення обсягу ненормованих втрат робочого часу (непродуктивної роботи, порушень трудової дисципліни тощо).

Отже, впровадження системи ризик-менеджменту у аграрних підприємствах сприятиме оптимізації процесу прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності, небезпек та загроз, а наявність економічного, організаційного, соціального ефектів свідчить про необхідність та доцільність її впровадження в практику управління підприємствами аграрного сектору.

#### **Список використаних джерел:**

1. Горго І.О. Управління ризиками аграрних підприємств Лісостепової зони України. Економіка та управління АПК. 2018. № 2. С. 55-64.

2. Мартинова Л. В. Економічний зміст та фактори ризику господарської діяльності підприємств АПК. Вісник Харківського національного аграрного університету. Сер. Економічні науки. 2012. № 5. С. 215-217.

3. Семенютіна Т.В. Концептуальні основи формування стандарту ризик-менеджменту діяльності підприємств в Україні. Сталій розвиток економіки. Всеукраїнський науково-виробничий журнал. – 2013. – № 4 (23). С. 140-144.

## **ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ВИКОНАННЯМ РОБІТ В ГАЛУЗІ САДОВО-ПАРКОВОГО ГОСПОДАРСТВА**

**Вуйченко М. А.**

*д.е.н., доцент*

*Уманський національний університет садівництва*

**Поліщук О.О.**

*студент 21 м-сп групи*

*Уманський національний університет садівництва*

Успішне управління галуззю садово-паркового господарства полягає у організації робіт різних рівнів складності щодо створення садів і парків. Це складний і тривалий процес, пов'язаний як з етапами проектування та розроблення проектно-кошторисної документації, так і безпосередньо з самим процесом створення об'єкту, тобто з його будівництвом, формуванням рослинності, доглядом за насадженнями, утриманням і ремонтом основних його пристроїв і конструктивних елементів.

Кожне з підприємств садово-паркового господарств має свої особливості, притаманну лише йому техніку, технологію і організацію виробництва. Водночас усі підприємства послуговуються в своїй діяльності єдиним Господарським кодексом України, в якому передбачені єдині правові засади виробничо-господарської діяльності.

Управління садово-парковими роботами на об'єктах відбувається, як правило, за спеціально розробленими правилами і регламентам. Зокрема, садово-паркове будівництво ведеться у відповідності з технічними умовами, існуючими нормами і правилами, на підставі прогресивного вітчизняного та зарубіжного досвіду.

Роботи в садово-парковому господарстві мають глибоку специфіку, відмінну від будь-якого іншого виду будівництва та ведення господарської діяльності, і виконується в певні періоди року, що пов'язано, насамперед, з життєдіяльністю рослин. Виконання всіх видів садово-паркових робіт регламентовано за термінами сезону.

Виробничий процес - це сума технологічних прийомів та операцій, за допомогою яких отримують готову продукцію, в даному випадку втілення задуму ландшафтного дизайнера на об'єкті у вигляді саду, парку чи ін. виду зелених насаджень. Специфічним є термін реалізації, від кількох тижнів до років для набуття певного завершеного виду.

Створення об'єкта ведеться поетапно, має яскраво виражені цикли і проводиться в певній послідовності. Весь процес створення можна поділити на кілька взаємопов'язаних етапів. Насамперед, це організаційні етапи. Потім виділяють етапи інженерної та агротехнічної підготовки території об'єкта. Надалі починається сам процес будівництва об'єкта: будівництво інженерних споруд; посадка дерев і кущів; влаштування газонів, квітників, доріг, майданчиків, водойм. Останні етапи найбільш тривалі за часом і включають

формування насаджень, систематичний догляд за рослинністю, постійне утримання об'єкта.

У процесі виконання управлінських функцій у ландшафтному будівництві не останню роль відіграє розроблення досконалої системи організації робіт, надання послуг та широкого залучення до цього процесу всього персоналу підприємства. Забезпечення ритмічної та сталої ефективної роботи підприємств садово-паркового господарства, завдяки застосуванню прогресивних методів організації й планування виробництва і праці, є одним з основних шляхів розвитку сучасного містобудування.

Зважаючи на все вище перераховане можна виділити головні задачі управління в галузі садово-паркового господарства:

- виконання планового завдання, забезпечення своєчасного введення об'єкту в експлуатацію;
- створення умов для безперервної роботи підприємства;
- забезпечення високих темпів робіт у відповідності з встановленими графіками;
- впровадження передового досвіду і досягнень науки;
- підвищення економічної ефективності виробництва і покращення якості продукції на основі раціонального використання матеріальних ресурсів;
- створення умов матеріального добробуту робітників і покращення умов охорони праці і ТБ;
- дотримання виконавської і трудової дисципліни;
- широке притягнення робітників до управління виробництвом.

Для здійснення задач управління необхідно:

- створити систему органів, які здійснюють керівництво
- визначити склад і обов'язки кожного органу управління
- встановити функції служб та їх працівників.

#### **Список використаних джерел:**

1. Білоус В.І. Садово-паркове господарство (мистецтво). - 2001. 299 с.
2. Тарасюк Г.М., Шваб Л.І. Планування діяльності підприємства: Навч. посіб. 2-ге вид. К.: Каравела, 2005. 312 с.
3. Кучерявий В.П. Озеленення населених місць. - Львів: Світ, 2005. 456 с.



## МЕНЕДЖМЕНТ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ

**Галинська А.В.**

*науковий керівник, к.е.н., доцент*

*Сумський національний аграрний університет*

**Остапенко О.О.**

*студентка 2 курсу спеціальності МОіА*

*Сумський національний аграрний університет*

Для вивчення та розгляду питань управління людськими ресурсами існували різні функції персоналу, навчання та розвитку, які допоможуть у мотивації та утриманні. Оцінка базується на процесі інвентаризації навичок, де існує необхідність займати посади з прогнозом вимог до персоналу [1].

Найважливішим кроком є реалістичне прогнозування, яке обробляє управління попитом та пропозицією. Набори навичок допоможуть людям відповідно до потреб, а також оцінити проблеми, що стоять перед цим, для задоволення потреб у персоналі відповідно до вимог зовнішнього середовища.

Ми пропонуємо поетапне створення системи управління персоналом організації.

1. Створити карту компетенцій. Все має початок, і для того, щоб оцінити розвиток навичок ваших співробітників, ви повинні знати, які навички та вміння вони повинні мати для виконання своїх посадових обов'язків, а також ті, які їм потрібно розвивати, якщо вони прагнуть до підвищення. Ви не можете оцінити розвиток умінь і навичок, які не були чітко визначені.

2. Створіть можливості для персоналу продемонструвати компетентність. Роботодавці повинні бути у пошуках шляхів втілення демонстрації навичок у існуючі процеси. Можливості можуть включати: наймання на роботу; оцінювати кандидатів слід не тільки на основі співбесід та минулого досвіду, але й надавати їм можливість продемонструвати навички, необхідні для виконання посади. Це дає змогу вашим працівникам розпочати роботу правильно, оскільки вони надали докази компетентності з самого початку.

Щоденні ділові операції. Якщо працівник був прийнятий на роботу за критеріями визначення компетентності, є ймовірність, що він має базові знання та навички, необхідні для виконання повсякденної роботи. Але завжди існує крива навчання для нових працівників, і надання можливостей для демонстрації компетентності може виглядати так само, як модель, яку ми обговорювали для наставництва. Наприклад, молодший технік може спочатку спостерігати за випробуванням обладнання, яке проводить старший технік. Наступного разу, коли виконується завдання, молодший технік допомагає, а наступного разу виконує завдання самостійно, поки старший технік спостерігає.

3. Проектуйте змістовні, вимірювані оцінки. Під час оцінювання компетентності працівники повинні продемонструвати "те, що вони знають, а також те, що вони можуть зробити". Незважаючи на те, що навчальні заходи в Інтернеті безумовно повинні бути елементом вашого навчального арсеналу,

вони краще підходять для демонстрації оволодіння знаннями, ніж оволодіння компетентністю та відповідними навичками.

Завдяки вашій карті компетенції «вимірюваний» аспект ваших оцінок притаманний: навички та вміння чітко визначені, і ваш працівник або демонструє їх, не демонструє або потребує вдосконалення. У будь-якому випадку карта компетенції надає вам основу для оцінки, що спрощує розробку рубрик оцінювання. Хоча вимірювання спрощено, достовірність може бути викликом. Оцінювання в середовищі, орієнтованому на компетентність, має бути максимально достовірним. Наприклад, якщо для виконання посади потрібні навички ведення переговорів, працівник повинен мати змогу продемонструвати такі навички у максимально реальній життєвій ситуації, можливо, зайшовши так далеко, що опинився в реальному середовищі переговорів із керівником, який допомагає виконувати роль спостереження.

4. Використовуйте різноманітні методики оцінювання. Призначення на роботу або вчитися на практиці - працюючи над реальними проблемами і дилемами, може бути абсолютно новою роботою, яка додається до вже існуючої роботи, наприклад, короткостроковий проект. Ключовим елементом розвивального завдання є виклик, щось, що напружує людей, виштовхує їх із зони комфорту і вимагає від них думати і діяти по-іншому.

Відносини розвитку пропонують навчання через взаємодію з іншими. Три основні ролі, які може виконувати людина, включають: (1) оцінку (постачальник зворотного зв'язку, дека, точка порівняння, інтерпретатор зворотного зв'язку), (2) виклик (партнер по діалогу, посередник за призначенням, зразок для наслідування), (3) підтримка (консультант), Чирлідер, підкріплення, когорта).

Отже визначаємо три найважливіших компонента ефективного плану професійного розвитку:

*Оцінка.* Існує встановлений стандарт успіху для опису того, як виглядає успішна людина. Є засоби оцінки того, де людина протистоїть цьому стандарту, і постійна оцінка досягнутого прогресу. За якими стандартами ви оцінюєте роботу і які заходи ви будете використовувати для оцінки особистості за цими стандартами?

*Виклик.* Це повинно бути щось, що розтягує людей, виштовхує їх із зони комфорту і змушує думати і діяти по-іншому.

*Підтримка.* Ми схильні думати тільки про грошову підтримку, але які механізми екологічної підтримки. Хто буде забезпечувати керівництво, зворотний зв'язок і допомогу, коли людина пробує нові навички або бере на себе обов'язки, що виходять за рамки його поточного рівня навичок? Чи є терпимість до ризику і деяким невдач?

5. Зробіть це циклом безперервного вдосконалення. Коли організація переосмислює свої бізнес - цілі або зміщує фокус, вона також повинна переглянути свої карти компетенції, щоб переконатися, що вони узгоджуються. Якщо потрібні нові компетенції, будуть також і нові оцінки. Ви отримуєте малюнок. Хоча це може здатися неприпустимим, ця вправа має вирішальне

значення для подальшого успіху вашої організації - і ваших співробітників. При регулярному проведенні процес стає набагато менш трудомістким.

#### **Список використаних джерел:**

1. Reeves, S., M. Zverstein, J. Goldman, H. Barr, D. Frit, M. Hemmick and I. Koppel (2009). Interprofessional education: impact on professional practice and health outcomes. Cochrane Database of Systematic Reviews 23 (1).P. 24-58.

## **СУЧАСНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЯМИ**

**Гаркавий В.В.**

*к.е.н., доцент*

*Дніпровський державний аграрно-економічний університет*

Будь-яке управління включає в себе розробку, прийняття і реалізацію рішення. На виконання кожної з цих процедур так чи інакше істотно впливають особистісно-професійні особливості керівника (або управлінської команди), темперамент, індивідуальні схильності, звички, уподобання і т.п. Наприклад, спонтанність і емоційність аналітики негативно впливає на розробку рішення, нерішучість аналогічним чином впливає на процес прийняття, а невміння «ладити» з людьми – на реалізацію прийнятого рішення. Втім, не тільки управлінський процес, але і вся компанія є свого роду «зліпком» характеру першої особи, вбираючи в себе його переваги і недоліки. Так що, знаючи характер керівника організації можна заочно зробити досить точний «портрет» компанії і навпаки. А оскільки на різних стадіях розвитку організації необхідний різний комплекс її здібностей, то найчастіше якості, що забезпечили успіх на одній стадії стають перешкодою для продуктивної діяльності на іншій. Так гіпер-активність засновників компанії з мінімумом аналітики, бажанні старти підприємства, виступають головним негативним фактором при необхідності тонкого позиціонування компанії в складних умовах жорсткої ринкової конкуренції, де непродумана активність може стати згубною для організації [1].

Ми приходимо до положення про ранню або пізню вичерпність природних управлінських завдаток, навичок і досвіду засновників-керівників у справі ефективної організації праці в компанії. Ця вичерпаність настає тим раніше, ніж менш готові засновники-керівники змінюватися під тиском зміни зовнішніх і внутрішніх умов діяльності в бік більш адекватної відповідності цим умовам. Спочатку це приводить до дрібних труднощів, потім обсяг труднощів істотно наростає, сигналізуючи про загострення протиріч між способами ведення діяльності та зміною об'єктивних вимог. Якщо на сигнали відповідають вибірковими і «косметичними» змінами або реагують на вторинні деструкції, суперечності йдуть углиб, збільшуючи при цьому розміри

майбутніх несприятливих наслідків і наближаючи організацію до її закономірного кризи [2].

Таким чином, подібно тому, як «риба гниє з голови», втрата організацією своєї адекватності зовнішніх умов починається з «закостенілості» управлінської ланки, якщо вона ігнорує нові істотні фактори діяльності або йде лише на поверхневі зміни в виконавських ланках, обходячи при цьому реформами себе, як найважливішого елемента системи діяльності. І чим динамічніше мікро-і макросередовище життя компанії, тим більше стрімкими темпами вона прямує назустріч своїй кризі.

Отже, в наявності принципова проблематизація тези «про самодостатність системи управління компанією». «Останній рубіж» цієї тези можна сформулювати так: «в динамічних умовах компанія може володіти самодостатністю в управлінні тільки при наявності та реалізації здатності до відповідних змін (тобто до своєчасних та адекватних до об'єктивної необхідності). Підкреслимо: далеко не всякі зміни ведуть до адекватності новим вимогам. Тут криється ще одна складність, з якою стикається управлінська система готова включити в список змінюваних елементів і себе: як змінювати систему діяльності не випадковим чином? Тут питання не тільки (і не стільки) в технології проведення змін (реалізаційна частина), а й у розробленні змісту змін під виклики нового часу (аналітична частина). Підхід зі згорнутою аналітикою – метод проб і помилок – в даній ситуації дуже небезпечний і веде до великих ризиків. В кінцевому рахунку, за технологією управління змінами можуть бути успішно впроваджені малозначні або навіть шкідливі нововведення. Необхідні не просто корисні зміни, а ті, які переводять організацію на новий якісний рівень для стабільного функціонування в нових умовах. Іншими словами мова йде про розвиток компанії [3].

У сфері менеджменту інтерес до моделей впровадження змін зріс колосально, як і попит на консультування та рекомендації з організаційної трансформації. У той же час таке зростання ринку супроводжується постійними скаргами на обмежену ефективність рекомендацій. Парадоксальним чином, одночасно з інтересом зростає і розчарування. Відчуття парадоксу посилюють точки зору, що зміни в організаціях проводити дуже дорого, і важко виводити компанію на новий рівень ефективності та конкурентоспроможності. Як зрозуміти, в чому секрет успіху і довговічності організаційних змін? На чиему досвіді вчитися, і до яких рекомендацій прислухатися? У той же час проводяться наукові дослідження з теорії лідерства та менеджменту, які, на жаль, не привертають уваги керівників. Наука і бізнес говорять на різних мовах, і передові науково доведені ідеї практикам практично невідомі [4].

Висока динамічність сучасного ринку, з якою змушені рахуватися всі економічні суб'єкти від найбільших корпорацій до малого бізнесу, переконала, зрештою, навіть найбільш закоренілих консерваторів у необхідності внесення регулярних і своєчасних змін у діяльність компанії. Все менше «в строю» прибічників принципів «працювало раніше, буде працювати й надалі», «тільки не треба нічого вигадувати», «від добра - добра не шукають» і т.п. Суворая реальність змінюється «косить їхні ряди» в саму першу чергу, незважаючи на

«чини, звання і заслуги». Словосполученням «управління змінами» вже нікого не здивуєш – воно входить у повсякденний побут спілкування керівництва компаній. У цьому відношенні помітний прогрес. Особливо в контрасті з управлінськими реаліями «застійних» років радянського періоду. Ось тільки технології проведення змін залишаються досить невизначеними і недостатньо надійними. «Загальне управління якістю», «реінжиніринг бізнес-процесів», «методика» шести сигм», «бережливе виробництво» і багато інших «систем» входять і виходять з «моди» дають (давали) позитивні результати по впровадженню змін, на жаль не скрізь і не завжди. У всякому разі, розчарувань вони несли з собою більше, ніж успіхів [5].

#### **Список використаних джерел:**

1. Осовська Г.В. Менеджмент організацій: навч. посіб. К.: Кондор, 2009. 376 с.
2. Сучасні концепції менеджменту: навч. посіб. / за ред.Л.І. Федулової. К.: Центр навч. л-ри, 2007. 536 с.
3. Как развивать стратегическое мышление. Фрагмент книги "Лидерство третьего уровня". URL: <http://www.management.com.ua/strategy/str331.html> (дата звернення 9.10.2021).
4. Марченко О.С. Консалтингові ресурси національних інноваційних систем. Економіко-теоретичний аналіз: Монографія. Х.: Право, 2008. 280 с.
5. Хоменко Е. Парадигма успеха стратегических изменений. URL: <http://www.management.com.ua/cm/cm204.html> (дата звернення: 9.10.2021).

## **КОНСУЛЬТАЦІЙНА ПОСЛУГА ЯК ТОВАР**

**Гаркавий В.В.**

*науковий керівник, к.е.н., доцент*

*Дніпровський державний аграрно-економічний університет*

**Поляков В.Р.**

*магістрант*

*Дніпровський державний аграрно-економічний університет*

Якщо заглиблюватися в першопричини будь-яких деструкцій і «хвороб» організації, то в два-три логічних кроки ми незмінно приходимо до причини причин – до керівництва компанії. І в цьому немає нічого дивного: зняття ускладнень в діяльності виконавських ланок є прямий обов'язок управлінця. Якщо однотипні труднощі регулярно відтворюються, то це, в кінцевому рахунку, є факт недоробки вищестоящого керівника [1].

Остання теза вірна навіть у тому випадку, коли здавалося б причиною конкретних труднощів є виконавець. Пояснимо цей момент трохи докладніше. Деструкція відтворюється по найближчій причині, пов'язаною з низькою мотивацією і / або недостатнім професіоналізмом. Але ж адекватну мотивацію і

відповідний вимогам професіоналізм повинен забезпечити керівник. Для цього він повинен зробити більш ефективною систему мотивації та / або організувати необхідне донавчання виконавця власними силами або за допомогою бізнес-тренера. Замість цього часто чується ремствування змученого керівника «з ким доводиться працювати», «все доводиться робити самому» тощо, в яких зазвичай вгадується прихована зарозумілість і почуття власної переваги управлінця. «Хронічно» професійно непридатних працівників потрібно замінювати на тих, хто в достатній мірі відповідає вимогам професійних норм або хоча б легко «навчається». Тому абсолютно марно карати або міняти виконавців, якщо не працює система в цілому, яка в принципі б виключала помилки, що повторюються [1].

Якщо керівник не робить того, що вимагають від нього його функціональні обов'язки, то цілком логічно звернути уважний погляд на нього самого і спробувати зрозуміти: у чому причина такої недоробки? При цьому якщо мова йде про керівника середньої ланки, то, оскільки він є виконавцем для вищого менеджера, застосувавши ту ж логіку роздумів ми «упремося» в недопрацювання останнього. Зрештою, відповідальність за малу дієздатність всієї управлінської системи лежить саме на першій особі організації.

Посилання на несприятливі зовнішні умови господарювання як на причину «занепаду» в діяльності можна всерйоз розглядати в об'єктивно занепадаючій галузі, коли погані справи у всіх компаній даної галузі. Але і тут може виникнути питання про те, як здійснювалися стратегічне планування та прогнозування в останні роки, і як враховувалася при цьому загальна тенденція «вмирання» галузі [2].

Касич А.О. і Гноєва І.М. в своїй публікації «Особливості розвитку аудиторських послуг в Україні та концептуальні підходи до їх класифікації» указують на наступне: «Специфіка консультаційної послуги полягає в її удаваній невідчутності, непомітності та, як правило, у відсутності завершеної матеріальної форми. З огляду на це ідентичні консультаційні продукти, виконані двома консалтинговими фірмами, можуть відрізнятися не тільки за формою, а й мати різну методологію розробки та зміст» [3]. Рисунок 1. розкриває особливості товару «консультаційна послуга».



Рис. 1. Відмінні риси консультаційної послуги [3]

Загальне правило полягає в тому, що особа котра приймає рішення «себе як причину» проблем, що відтворюються в роботі компанії не сприймає або, в кращому випадку, розглядає лише в останню чергу. Коли відкинуті всі інші версії. Але до цього справа доходить дуже рідко. Як наслідок основна «боротьба з проблемами» на справі ведеться на периферії джерел проблем, тобто з наслідками другого-третього порядку (посилюється дисципліна, збільшується або зменшується кількість працівників відділу, вводяться нові контрольні процедури і т.п.).

Нездатність критично поставитися до власних аналітичних і організаційних дій і поправити себе, позбавляє перспективи всю іншу активність щодо подолання труднощів і проблем. Особливо гостро ця проблема проявляється при авторитарному керівнику, тому що він менш інших схильний до самокритики та сприйняття зовнішньої критики (яка, втім, дуже швидко стає рідкістю в умовах автократії).

Відповідальний керівник рано чи пізно починає усвідомлювати, що подальша наполегливість у питанні про свою самодостатність веде до початку занепаду його справи. Що власного управлінського потенціалу стає недостатньо для вирішення наростаючих проблем. Що залучення консультанта не «кидає тінь» на рівень професіоналізму і що пора чесно зізнатися собі в об'єктивній необхідності зовнішньої допомоги [4].

Спільник І.В. в своїй книзі «Консалтингова діяльність» указує на наступне: «У міру формування в нашій країні ринкової економіки потреба в консультаційних послугах об'єктивно зростає, а розвиток консультаційної діяльності, значення якої для функціонування національної економіки вже давно визнано як вітчизняними науковцями, так і керівниками підприємств і організацій, набуває особливої актуальності. Як свідчить практика, у багатьох випадках саме ефективна консультаційна допомога дає змогу запобігти значним втратам, які можуть виникати через допущення помилок керівниками і

власниками при плануванні, організації та веденні бізнесу, налагодженні стосунків з партнерами, клієнтами тощо» [5].

#### **Список використаних джерел:**

1. Верхоглазенко В.Н., Звезденков А.А., Хлюонева М.В. Психология прибыли. М.: Приор-издат, 2005. 248 с.
2. Філатова С.О., Шаповал В.М. Управління потенціалом підприємства. URL: [kdu.edu.ua/new/lekcii/3-170.doc](http://kdu.edu.ua/new/lekcii/3-170.doc)(дата звернення: 7.10.2021).
3. Касич А.О., Гноєва І.М. Особливості розвитку аудиторських послуг в Україні та концептуальні підходи до їх класифікації. URL: <http://www.nbuiv.gov.ua>. (дата звернення 7.10.2021).
4. Ілляшенко С.М. Інноваційний менеджмент: підручник. Суми: Університетська книга, 2015. 334 с.
5. Спільник І.В. Консалтингова діяльність: навч.-метод. комплекс дисципліни (для слухачів магістерських програм). Тернопіль: ТНЕУ, 2012. 156 с.

### **ОСОБЛИВОСТІ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІНСЬКОГО КОНСУЛЬТУВАННЯ**

**Гаркавий В.В.**

*науковий керівник, к.е.н., доцент*

*Дніпровський державний аграрно-економічний університет*

**Шуліка Ю.Ю.**

*магістрант*

*Дніпровський державний аграрно-економічний університет*

Для своєчасної реалізації відповідних змін компанія повинна володіти дієздатним механізмом з безперервного саморозвитку. Якщо такий механізм є і він працює – дана комерційна організація компанією, що саморозвивається. У цьому варіанті зовнішній консультант не потрібен: управління компанією – самодостатнє. А тепер запитаємо себе: чи багато ми знаємо таких компаній? Якщо ви знаєте хоча б одну – вам сильно пощастило. У даному контексті можна ввести зразкову типологію компаній по «висхідній» лінії відповідності сучасним вимогам. Всі типи є результатом поглядів і переваг керівництва, яке переводить свої пристрасті, образно кажучи, «в метал механізму діяльності»:

1. Компанія - ідейний противник змін;
2. Компанія - прихильник змін на словах;
3. Компанія впроваджує поверхневі і випадкові зміни;
4. Компанія впроваджує зміни, які реагують на поверхневі проблеми;
5. Компанія впроваджує зміни, які реагують на глибинні проблеми;
6. Компанія впроваджує зміни у відповідності зі своєю стратегією розвитку;
7. Компанія, що саморозвивається (самонавчається).



Перший, другий і третій типи компанії не потребують зовнішньому консультуванні зі зрозумілих суб'єктивних причин. На пропозицію скористатися допомогою консультанта керівництво може навіть образитися за «натяк на їх професійну некомпетентність». Четвертий, п'ятий і шостий типи компаній кожен у своїй мірі виразності (4 – мінімально; 6 – максимально) починають усвідомлювати явні вигоди консультаційної допомоги. П'ятий тип залучає консультантів для принципового вирішення ключових проблем, а шостий – для отримання допомоги в розробці та реалізації стратегії розвитку. Сьомий тип, здатний діяти самостійно, проте вважає за краще, як правило, використовувати консультантів, віддаючи їм на аутсорсинг деякі процедури. Піднятися на рівень саморозвитку без допомоги зовнішніх консультантів практично неможливо. А маючи плідний досвід взаємодії на попередніх щаблях свого розвитку, організація не відмовляється від співробітництва навіть володіючи потенціалом повної самостійності. Таким чином, якщо розглядати тип організації по відношенню до змін, то ми маємо «суб'єктивну самодостатність» з 1-го по 3-й рівні (через непорозуміння) і «об'єктивну самодостатність» на 7-му рівні [1].

Справедливість антитези про «неможливість реалізації продуктивного самостійного управління компанією в довготривалому періоді і необхідності використання допомоги зовнішніх консультантів може викликати легку зневіру найбільш відповідальних керівників. Вони добре розуміють, що пускати «чужого в свій город» справа дуже ризикована. «Ламати не будувати! Особливо ламати те, що сам не будував! ». «А раптом він«наламає дров »і все стане ще гірше? Піде, а нам потім «розгрібати»?». Приблизно такими міркуваннями пояснюється крайня обережність керівництва до запрошених консультантів.

Таким чином існує серйозне протиріччя. З одного боку, подальше самостійне управління загрожує негативними наслідками. З іншого боку, запрошувати стороннього консультанта, який байдужий до «рідного дітища» керівника, ризиковано.

Поверхневе вирішення протиріччя: «запросити, але ретельно контролювати». Занепокоєння буде зберігатися до тих пір, поки консультант не заслужить деяку довіру. Тут полягає і потенціал принципового зняття зазначеного протиріччя. Необхідно встановити довірчі відносини з консультантом, шляхом втягування його в довгострокову співпрацю. Само по собі довгострокова співпраця, стратегічне партнерство стимулює неситуативне і більш відповідальне ставлення консультанта до обслуговування компанії. Компанія клієнта стає для консультанта «рідною», а він, відповідно, переходить з ролі «чужака» в статус «свого». Природно, що такі відносини вибудовуються поступово. Сам по собі підписаний контракт ще не гарант переходу відносин від «підозріло-обережних» до «довірко-надійних».

Реалізація стратегічного партнерства між керівництвом компанії і консультантом робить дану компанію пріоритетною стосовно іншим клієнтам. Крім того, відповідальність у довготерміновій співпраці значно вище рядових ситуативних замовлень. І, нарешті, працювати з «клієнтом, який довіряє» помітно приємніше і професійно цікавіше, тому що не вимагає затрачати

величезних зусиль на переконання клієнта в перспективності і корисності пропозицій консультанта. Системно-позиційне ціле «виконавець-управлінець-замовник-консультант» незрівнянно могутніше і перспективніше системи «виконання-управління-замовник» завдяки тому, що через консультанта, висловлюючись пафосно, «кращі теорії стають практикою» (або так: «немає нічого практичніше за гарну теорію»). У зв'язці «керівник-консультант» народжується прийнятний для організації оптимум між досвідом і теорією [2].

#### **Список використаних джерел:**

1. Генезис управления изменениями (от управленческой самодостаточности до методологического сопровождения). URL: Источник: <http://www.management.com.ua/cm/cm098.html> (дата звернення: 2.08.2020).

2. Консалтингове забезпечення управлінських економіко-екологічних рішень на регіональному рівні: монографія / За заг. ред. д.е.н., проф. А.І. Ковальова. Одеса: Гуляєва В.М., 2017. 190 с.

### **ЗВ'ЯЗКИ З ГРОМАДСЬКІСТЮ ЯК ЕЛЕМЕНТ ІНТЕГРОВАНИХ МАРКЕТИНГОВИХ КОМУНІКАЦІЙ**

**Гарматюк О. В.**

*старший викладач*

*Уманський державний педагогічний університет імені Павла Тичини*

В умовах різноманітності чинників та динамізму зовнішнього і внутрішнього середовища для підприємства життєво важливо проводити цілеспрямовану роботу по формуванню сприятливих умов для високоєфективної діяльності. Вирішення цього завдання багато у чому забезпечується використанням такого елемента маркетингових комунікацій як зв'язку з громадськістю.

У сучасному світі зв'язки з громадськістю (або PR) із багатьох причин є важливою складовою частиною діяльності компанії. У багатьох великих компаніях департаменти зі зв'язків із громадськістю мають таке ж значення, як і відділи маркетингу. А низка компаній досягає своєї мети в спілкуванні з цільовими аудиторіями, удаючись тільки до PR-інструментів. Слід звернути увагу, що багато компаній та іноземних представництв, які працюють у нафтогазовому й банківському секторах, не маючи відділів реклами та маркетингу, у той же час мають відділи зв'язків із громадськістю [3].

Зв'язки з громадськістю - в усьому світі відомі як важливий елемент маркетингу. Сьогодні ми можемо говорити про PR як про новий рід діяльності, що грають важливу роль в розширенні кордонів управління в роботі комерційних фірм і банків, урядів і від державних служб, некомерційних організацій і благодійних фондів. PR - це невід'ємна частина ефективного

управління будь-якої організованої формою діяльності, як приватної фірми, так і країни в цілому.

Public Relations являє собою вид діяльності, спрямований на формування в суспільній свідомості відносин лояльності і довіри до суб'єкта, а також позитивного (причому запланованого суб'єктом) іміджу.

Зміст процесу публік рилейшнз зводиться до впливу на громадську думку та формування позитивного іміджу, що є можливим завдяки реалізації наступних завдань:

- створити громадську думку (у випадку якщо вона відсутня);
- переконати громадськість змінити власну думку на користь організації (у випадку вже сформованої громадської думки);
- підкріпити думку громадськості або трансформувати наявну думку у більш сприйнятну;
- стимулювати виникненню громадської думки з нових проблем, що цікавлять організацію [1].

Сучасні зв'язки з громадськістю слід розглядати як зусилля, які керівництво докладає для розпізнавання і усунення будь-якого розриву між тим, як бачать організацію її ключові споживачі, і як вона повинна бачитися. Вивчення громадської думки має бути постійним. Необхідний пошук «своєї» громадськості, точніше, своїх сегментів в громадській думці, лідерів думок.

Найвдаліші зв'язки з громадськістю не компенсують недоліків продукції, якості, послуг, персоналу та багатьох інших важливих елементів бізнесу. Насправді бажано, щоб активна політика зв'язків з громадськістю оголювала, а не приховувала недоліки в перерахованих областях.

Імідж організації, її керівника і персоналу, ділова репутація, позитивні відносини та взаємозацікавленість формуються не тільки в процесі безпосереднього ділового чи корпоративного спілкування та професійних взаємодій працівників підприємства [2]. Важливий не корпоративний «імідж», а індивідуальність. Зв'язки з громадськістю допомагають визначити і розробити «індивідуальний образ» організації для широкої аудиторії, що і визначає її успіх.

Якщо організація хоче домогтися доброзичливості і підтримки тих представників суспільства, від яких залежить її успіх, тоді її дії мають таке ж значення, як і її слова. Її ставлення до даної аудиторії буде формувати їхнє ставлення до організації, а також її товарів і послуг. Отже, зв'язки з громадськістю починаються до комунікацій і повинні відображати всі аспекти політики компанії, а не тільки її політику торгових марок.

PR входить до складу інтегрованих маркетингових комунікацій і є одним з чотирьох його взаємопов'язаних компонентів. Ефективність і результативність застосування методів і прийомів публік рилейшнз визначені знаннями принципів, завдань і функцій не тільки публік рилейшнз, а й інших трьох складових інтегрованих маркетингових комунікацій, а також інших теоретичних аспектів формування та розвитку гармонійних і сприятливих відносин з усіма суб'єктами ринкових відносин.

Таким чином, до сфери зв'язків з громадськістю можна віднести все, що може сприяти покращенню взаєморозуміння, і співпраці між організацією і тими, з ким вона контактує в рамках виробничо-збутової діяльності і за її межами; оцінка реакції та заходи, спрямовані на виявлення та усунення різних чутток, інших джерел непорозуміння; заходи, що мають на меті розширення сфери впливу підприємства з використанням різних інформаційних ресурсів.

#### **Список використаних джерел:**

1. Громадська Н. А. Засоби масової інформації як інструмент реалізації завдань публік рилейшнз. *Наукові праці. Політологія*, 2017. Випуск 297. Том 309. С. 11-16.

2. Паблік рилейшнз: навчально-методичний посібник / МОН України, Уманський державний пед. ун-т імені Павла Тичини; уклад. О. В. Гарматюк – Умань : Візаві, 2019. 248 с.

3. Тербус О. Л. PR у системі масових комунікацій. *Науковий вісник Волинського національного університету імені Лесі Українки*. 2010. №10. С.188-191.

## **ОСОБЛИВОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ ЗАКЛАДІВ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я**

**Гоменюк М.О.**

*к.е.н., доцент*

*Уманський національний університет садівництва*

Глибинні зміни в галузі охорони здоров'я зумовлюють необхідність повного та оптимального використання кадрового потенціалу медичних організацій. Завдяки умінню управлінців його можна перетворити на конкурентну перевагу організації і досягнути поставлених цілей.

Аналіз стану, проблем та перспектив розвитку кадрового менеджменту у вітчизняній галузі охорони здоров'я показав, що в даний час, на відміну від інших секторів економіки, практично відсутні ефективні й уніфіковані для різних лікувально-профілактичних установ технології управління кадрами. Залишаються невирішеними питання професійного відбору медичних працівників, періодичного оцінювання їх діяльності, питання трудової мотивації й адаптації, службово-професійного просування, навчання персоналу на робочому місці тощо. Управління кадрами закладів охорони здоров'я фактично зведено до формалізованих процедур набору і звільнення співробітників, що не дозволяє ефективно використовувати їх трудовий потенціал. Існуюча нині процедура відбору та найму кадрів у закладах охорони здоров'я є оцінювання роботодавцем лише кваліфікації працівника, залишаючи без уваги інші характеристики претендента на вакантну посаду [1].

Основними характеристиками персоналу закладів охорони здоров'я, можна вважати:

– кількісні (чисельність, склад, структура, вік, стаж роботи, укомплектованість, плинність та рівень ротації кадрів, рентабельність та продуктивність праці);

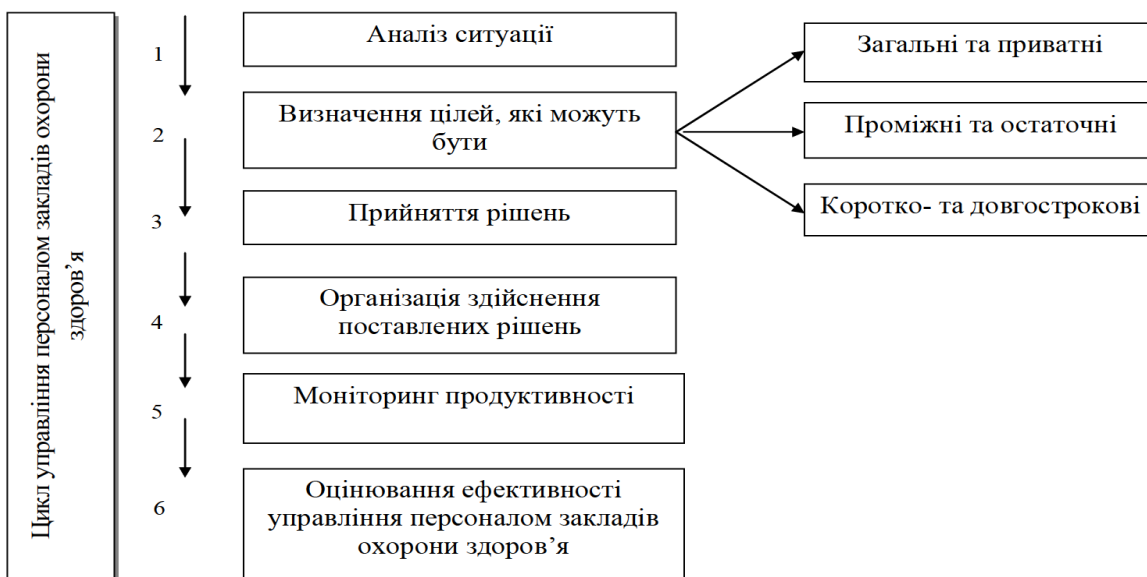
– якісні (фізичний, психологічний, адаптаційний, інтелектуальний, етичний, кваліфікаційний, організаційний потенціали).

Об'єктами, на які спрямовується управлінський вплив в закладах охорони здоров'я є: регулярна і об'єктивна інформація про склад і динаміку кадрів; опис робіт; підбір, розстановка персоналу; мотивація персоналу; формулювання цілей безперервного навчання і його організація; планування й організація розвитку кар'єри; регулярна оцінка ефективності виконуваних робочих функцій.

При розгляді системи управління персоналом у закладах охорони здоров'я треба враховувати особливості, притаманні системі управління даної галузі, які безпосередньо впливають на здійснення функцій у сфері управління персоналом: 1) суворі ієрархічна структура; 3) небажання фахівців-медиків визнавати роль інших працівників у сфері охорони здоров'я – економістів, юристів, менеджерів по персоналу в тому числі; 4) жорстка спеціалізація; 5) спрямованість організації, перш за все на споживачів; 6) суворе підпорядкування і точне виконання розпоряджень керівництва та ін.

Функція управління персоналом стає все більш важливою у багатьох організаціях, оскільки вона покликана служити в якості партнера в галузі стратегічного планування та прийняття рішень з метою сприяння розробленню та реалізації стратегії. Ця нова роль має вирішальне значення, тому що якісне й продуктивне управління персоналом має значний вплив на успіх або провал бізнес-стратегій у галузі охорони здоров'я.

Цикл управління персоналом закладів охорони здоров'я включає в себе (рис. 1.).



**Рис. 1. Цикл управління персоналом закладів охорони здоров'я\***

\*Джерело: [2]

З точки зору менеджменту ще на етапі формування внутрішнього середовища медичної організації має забезпечуватися відповідність характеристик її найважливіших складових (цілей і завдань, персоналу, організаційної структури, технологій) умовам зовнішнього середовища функціонування (організація перебуває в середовищі та функціонує тоді, коли середовище дає їй таку можливість) [3].

Менеджери сфери охорони здоров'я для здійснення функції управління персоналом закладів охорони здоров'я повинні володіти достатніми знаннями, лідерськими здібностями, навичками міжособистісного спілкування, необхідними для просування змін.

Для формування ефективної моделі управління медичним закладом менеджеру необхідно: організувати сучасний підхід до організації системи нормування праці в закладі охорони здоров'я; проаналізувати діючу нормативно-правову базу з питань праці та можливості її повноцінного використання в практиці охорони здоров'я; ознайомитися із сучасною номенклатурою посад медичних працівників, кваліфікаційними вимогами, професійними стандартами і новою системою акредитації; оцінити забезпеченість організації медичними кадрами відповідно до нормативів; впровадити ефективні методи управління кадрами і розрахунку потреби в працівниках з урахуванням ролі медичного персоналу в лікувально-діагностичному процесі, програми державних гарантій, видів і умов пропонованої установою медичної допомоги населенню; визначити пріоритети діяльності медичної організації в умовах економічної кризи, розробити програми мотивації працівників.

Для подальшого вдосконалення системи управління персоналом у закладах охорони здоров'я можна запропонувати наступне:

1) усвідомлене й цілеспрямоване використання менеджерами таких складових технологій управління кадрами, як періодичне оцінювання діяльності, навчання на робочому місці, трудова адаптація та мотивація, службово-професійне просування, вивільнення персоналу;

2) застосування методології відбору і найму кадрів, орієнтоване не тільки на оцінювання кваліфікації працівника, а й врахування його професійних якостей, особистісних характеристик, соціально-демографічних характеристик і соціально-побутових потреб, фізичного розвитку і зовнішнього вигляду;

3) оцінювання медичного персоналу за допомогою спеціально створеної методики, що дозволяє оцінювати не тільки дотримання норм (стандартів) кількості та якості праці, а й дотримання певних вимог технології трудового процесу;

4) використання морально-психологічних і матеріальних способів трудової мотивації працівників;

5) побудова організаційно-методичної роботи будь-якого медичного закладу як специфічної сфери соціально-маркетингової діяльності, спрямованої, з одного боку, на збір, опрацювання, аналіз даних, що знижують невизначеність при прийнятті управлінських рішень, а з іншого – на забезпечення управління персоналом організації, що включає дослідження

потреб персоналу, його мотивацію, професійне зростання;

б) для реалізації всіх запропонованих заходів доцільно проводити навчання та підвищення кваліфікації працівників кадрових служб і керівників установ та органів охорони здоров'я.

Управлінська діяльність керівників закладів охорони здоров'я повинна спрямовуватися на розробку концепції, стратегій кадрової політики та методів управління людськими ресурсами. Активна роль кадрової політики, на відміну від пасивної та превентивної, дасть можливість розробити ефективні цільові кадрові програми, здійснити їх корекцію на основі постійного моніторингу ситуації, що складається на той чи інший період часу.

### **Список використаних джерел:**

1. Латишев Є.Є. Управління кадровими ресурсами вітчизняної галузі охорони здоров'я на шляху до європейської інтеграції. *Одеський медичний журнал*. 2005. № 1 (87). С. 109 – 115.

2. Білинська М., Попченко Т. Розвиток інтелектуального та кадрового менеджменту в державному управлінні охороною здоров'я. *Главный врач*. 2007. № 11 (79). С. 69 – 73.

3. Міхальчук В.М. Підготовка управлінських кадрів для галузі охорони здоров'я. URL: [http://www.hcm.in.ua/wpcontent/uploads/pidgotovka\\_upravlin\\_skih\\_kadriv\\_dlya\\_galuzi\\_ohoroni\\_zdorovya\\_mihalchuk\\_v.m.pdf](http://www.hcm.in.ua/wpcontent/uploads/pidgotovka_upravlin_skih_kadriv_dlya_galuzi_ohoroni_zdorovya_mihalchuk_v.m.pdf).

## **УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯМ ОРГАНІВ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ**

**Гоменюк М.О.**

*науковий керівник, к.е.н., доцент*

*Уманський національний університет садівництва*

**Сиротюк Н.М.**

*студентка 21 м-3-м групи*

*Уманський національний університет садівництва*

Якість державного управління на центральному та місцевому рівнях залежить від професіоналізму державних службовців, від уміння надавати якісні публічні послуги, мотивованості та добросовісності. 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.

Служба управління персоналом у питаннях реалізації державної політики у сфері державної служби керується Конституцією України [1], законами України «Про місцеві державні адміністрації» [2], «Про службу в органах місцевого самоврядування» [3] та іншими законами України, міжнародними договорами, згода на обов'язковість яких надана Верховною Радою України,

постановами Верховної Ради України, указами Президента України, актами Кабінету Міністрів України та центрального органу виконавчої влади, що забезпечує формування та реалізує державну політику у сфері державної служби.

Основними завданнями кадрових служб в органах державної влади є:

- реалізація державної політики з питань управління персоналом у державному органі;
- забезпечення здійснення керівником державної служби своїх повноважень з питань управління персоналом;
- забезпечення організаційного розвитку державного органу;
- добір персоналу державного органу;
- прогнозування розвитку персоналу, заохочення працівників до службової кар'єри, підвищення рівня їх професійної компетентності;
- здійснення аналітичної та організаційної роботи з кадрового менеджменту;
- організаційно-методичне керівництво та контроль за роботою з персоналом у підпорядкованих територіальних органах;
- документальне оформлення вступу на державну службу, її проходження та припинення [4].

У зв'язку з тим, що першочергового значення набувають напрацювання та реалізація суб'єктами управління принципів управління органів державної влади, від керівників вимагається не інтуїтивне уявлення щодо принципів, а наукове знання їх системи, класифікації, механізмів використання [5].

Під принципами управління людськими ресурсами органу державної влади розуміємо, по-перше, систему базових положень, основоположних ідей, правил, відповідно до яких здійснюється адміністративно-службова діяльність державних службовців; по-друге, загальні вимоги, що висуваються до змісту, організації, критеріїв управління персоналом.

Загальноприйнятою є класифікація, згідно з якою принципи поділяються на загальні та часткові. Причому серед загальних принципів управління персоналом доцільно виділити такі:

1) принцип розподілу праці, сутність якого полягає в управлінні спеціалізацією персоналу, який має діяти як злагоджений, чіткий механізм щодо забезпечення та виконання повноважень районної державної адміністрації. При цьому керівник зобов'язаний брати до уваги різноманітність професійної підготовки та спеціалізації підлеглих державних службовців;

2) принцип дотримання дисципліни, покликаний забезпечувати організованість та порядок функціонування органу державної влади, заснований на усвідомленні державними службовцями важливості, суспільної значущості виконуваного ними службового обов'язку щодо здійснення посередництва між державою та громадянами, що досягається в результаті застосування системи заходів та санкцій організаційно-виховного характеру. Саме тому керівник зобов'язаний звертати увагу на трудову, службову, особисту дисципліну та самодисципліну підлеглих співробітників;



3) принцип професіоналізму та компетентності, суттю якого є органічне поєднання професіоналізму та компетентності як необхідної умови досягнення персоналом високого рівня якості службової діяльності, результативності й дієвості виконуваних ним функцій.

Оскільки відбір персоналу є однією зі складних кадрових технологій, то для її здійснення важливо:

- визначити загальні характерні риси державної служби як соціального інституту і на їх основі сформулювати конкретні соціальні вимоги до особи – претендента на відповідну посаду;

- розкрити зміст, характер і умови професійної діяльності службовця, які визначені службою як публічним, соціальним, правовим і організаційним інститутом із забезпечення виконання функцій держави;

- сформулювати і конституювати (офіційно встановити) з урахуванням профілю посади і соціальних вимог до служби необхідні професійнокваліфікаційні вимоги до претендентів на заміщення посади державної служби;

- вивчати, використовуючи різноманітні методи, якості й здібності претендентів на посади та провести їх ідентифікацію (зіставлення, порівняння) з вимогами до відповідної посади;

- встановити повноваження суб'єктів управління процесом відбору, порядок його проведення та оформлення його результатів [6].

Методи управління персоналом – це засоби впливу на колективи та окремих робітників з метою здійснення координації їх діяльності в процесі функціонування організації.

В Україні у процесі управління персоналом в органах державної служби використовується набір методів: адміністративні, організаційно-розпорядчі, правові методи, економічні методи, соціально-психологічні, морально-етичні (рис. 1).

<b>МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ</b>	
Адміністративні методи	Спрямовані на прийняття ефективних управлінських рішень, підтримку виконавчої дисципліни, порядку, матеріальної, дисциплінарної та адміністративної відповідальності,
Організаційно-розпорядчі методи	Базуються на використанні встановлених організаційних зв'язків, кадрових рішень, резолюцій, наказів, розпоряджень, вказівок, інструкцій, контролю за їх виконанням і є методами організаційного і розпорядчого впливу.
Правові методи	Базуються на регулюванні норм права, встановлених для державної служби, є важливим інструментом формування у персоналу державної служби правової свідомості, правової відповідальності і правової культури,
Економічні методи	Стимулюють і підвищують мотивацію керівного персоналу, сприяють підвищенню його матеріальної зацікавленості, підвищенню ефективності і результативності його роботи (підвищення заробітної плати, виплата премій, надання пільг і заохочень).
Соціально-психологічні методи	Є конкретними засобами впливу на формування і розвиток свідомості та поведінки державного службовця, формують творче відношення до виконання службових обов'язків, ініціативу і діловитість, створюють умови для розвитку особистості.
Морально-етичні методи	Є засобом морального регулювання поведінки персоналу, передбачають відповідність моральним нормам, визначають поведінку, формують моральну свідомість.

**Рис. 1. Методи управління персоналом\***

*\*Джерело: [7]*

Модернізація системи державної служби відповідно до кращих світових практик та стандартів – одне з ключових завдань реформування державного управління в Україні. Тому необхідною умовою є створення таких кадрових служб, які б також виконували керівництво організацією, створення банку даних про психологічні типи працівників; розробити новий мотиваційний механізм, який забезпечить прагнення державного службовця до постійного оновлення своїх професійних знань, вмінь та навичок.

Реалізація зазначених напрямків системи управління персоналом дозволить створити в Україні стабільну, політично незалежну, професійну державну службу, яка спроможна ефективно та результативно формулювати політику держави щодо суспільного розвитку.

### **Список використаних джерел:**

1. Конституція України [Електронний ресурс] // Верховна Рада України. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80>
2. Про місцеві державні адміністрації: Закон України від 9 квітня 1999 року № 586-XIV [Електронний ресурс] // Верховна Рада України. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/586-147>
3. Про службу в органах місцевого самоврядування: Закон України від 7 червня 2001 року № 2493-III [Електронний ресурс] // Верховна Рада України. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2493-14>
4. Про затвердження Типового положення про службу управління персоналом державного органу: Наказ Національного агентства України з питань державної служби 03.03.2016 № 47 [Електронний ресурс] // Верховна Рада України. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0438-16?lang=ru> 10.
5. Пашко Л. А. Людські ресурси у сфері державного управління: теоретико-методологічні засади оцінювання : автореф. дис. ... д-ра наук з держ. упр. / Пашко Л. А. – К., 2007. – 36 с.
6. Сурай І. Г. Відбір кадрів на державну службу / І. Г. Сурай, О. І. Пархоменко-Куцевіл // Енциклопедія державного управління : у 8 т. / Нац. акад. держ. упр. при Президентові України ; наук.-ред. колегія : Ю. В. Ковбасюк (голова) та ін. – К. : НАДУ, 2011. – Т. 6 : Державна служба / наук.- ред. колегія : С. М. Серьогін, В. М. Сороко та ін. – 2011. – С. 65-66.
7. Мохова Ю. Л., Сабадаш Р. В. Система управління персоналом в органах державної влади. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2019. № 1. – URL: <http://www.dy.nauka.com.ua/?op=1&z=1369>.

## **СУЧАСНИЙ СТАН САДІВНИЦТВА УКРАЇНИ В КОНТЕКСТІ УПРАВЛІННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЮ ПРИВАБЛИВІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ ГАЛУЗІ**

**Длугоборська Л.В.**

*викладач*

*Уманський національний університет садівництва*

Для управління інвестиційною привабливістю садівничих підприємств України чи підприємств, що розглядають можливість вирощування багаторічних культур дослідження сучасного стану галузі є необхідною умовою для визначення шляхів подальшого розвитку.

Сучасному стану садівництва притаманні суперечливі тенденції розвитку, що утворюються в результат впливу внутрішніх та зовнішніх чинників, у першу чергу, динамікою кількісного та якісного складу плодоносних насаджень, а також кон'юнктурними змінами у рослинництві та світовими цінами.

Для проведення оцінки сучасного стану галузі садівництва України проаналізуємо динаміку показників (таблиця 1), що описані у Програмі розвитку садівництва України на період до 2025 року [1]: загальна площа насаджень культур плодових та ягідних, урожайність культур плодових та ягідних, валовий збір культур плодових та ягідних, реалізація продукції, рівень товарності, ціна реалізації, виручка від реалізації суб'єктів господарювання за кодом КВЕД 01.2 Вирощування багаторічних культур, чистий прибуток суб'єктів господарювання за кодом КВЕД 01.2, рівень рентабельності за кодом КВЕД 01.2 Вирощування багаторічних культур.

Таблиця 1

**Економічні показники розвитку садівництва України**

Показник	2014	2015	2016	2017	2018	2019	Цільові (прогнозні) показники	
							2011-2016	2016-2020
Загальна площа, тис.га	239	235	224	226	228	225	232,5	290
Урожайність, т/га	9,5	10,5	10,2	10,3	12,8	10,8	7,9	11,6
Валовий збір, тис. тонн	1999	2153	2007	2048	2571	2119	1118,7	2257,1
Реалізація продукції, тис. тонн	1215,3	294,2	246,9	224,5	341,0	268,8	1016,8	2144,2
Рівень товарності, %	65,9	86,2	89,4	49,1	65,9	70,1	90,9	95
Ціна реалізації, за 1 т								
грн.	2429,1	5894,5	5863,8	8766,6	5054	6494,4	2058,6	2106,1
дол. США	204,4	269,8	229,5	329,6	185,8	251,3	390,8	399,9
Виручка								
млн.грн.	4677,7	4246,7	3797,0	6226,7	5148,5	4710,2	2093,2	4515,9
млн. дол. США	393,5	194,4	148,6	234,1	189,3	182,2	397,4	857,4
Чистий прибуток, млн.грн.								
млн.грн.	2303	1451	648	1210	547	787	857,3	1941,1
млн. дол. США	193,8	66,4	25,4	45,5	20,1	30,5	162,8	368,5
Рівень рентабельності, %	62,5	39,5	18,0	21,3	10,3	14,9	69,4	75,4
Довідково								
Середньорічний курс долара США, грн за 100 од.	1188,67	2184,47	2555,13	2659,66	2720,05	2584,56	526,72	526,72

Джерело: дані Державної служби статистики України [2] та Національного банку України

За даними таблиці 1 бачимо наступні тенденції розвитку садівництва України у контексті забезпечення його інвестиційної привабливості.

По-перше, для України притаманне зменшення загальної площі насаджень на 5,6% та зменшення площі насаджень у плодоносному віці на 6,9% у 2019 р. проти 2014 р., що свідчить про зменшення інвестиційного потенціалу садівництва та інвестиційної привабливості садівництва.

По-друге, негативною ознакою сучасного стану садівництва України є зменшення частки насаджень у плодоносному віці у загальній площі насаджень з 88,0% у 2017 р. до 87,8% у 2018 р. та 86,9% у 2019 р. з відмінною диференціацією за видами господарств. Частка насаджень підприємств у плодоносному віці у загальній площі насаджень коливалася на нижчому від середнього рівні: 2014 р. – 78,0%; 2015 р. – 77,8%; 2016 р. – 76,6%; 2017 р. – 76,4%; 2018 р. – 75,8%; 2019 р. – 72,4%. За високого рівня коефіцієнта детермінації ( $R^2 = 0,813$ ) встановлено середнє щорічне зменшення частки насаджень підприємств у плодоносному віці на 0,98 в. п. у 2014-2019 рр. «В господарствах населення видовий склад продукції більш різноманітний, то основною культурою у промисловому виробництві є яблуна» [3]. Частка насаджень господарств населення у плодоносному віці у загальній площі насаджень коливалася на рівні 92-93%.

По-третє, негативною ознакою сучасного стану садівництва України є скорочення площ насаджень в сільськогосподарських підприємствах, що стало наслідком зменшення частки площі насаджень підприємств в загальній площі насаджень. Так, у 2014 р. частка площі насаджень підприємств становила 33,1%, проте у 2015 р. розпочалося стале її зменшення до 31,9%, у 2016-2017 рр. – 29,7%, у 2018 р. – 30,2%, у 2019 р. – 29,3%.

За технологією регресійно-кореляційного аналізу встановлено наявність прямого дуже сильного зв'язку між динамікою площі насаджень підприємств та рентабельності операційної та всієї діяльності підприємств за кодом КВЕД 01.2 Вирощування багаторічних культур, що оприлюднюється Державною службою статистики України [8]. Лінійний коефіцієнт кореляції свідчить про наявність прямого сильного зв'язку у 2014-2019 рр. площі насаджень культур багаторічних з рентабельністю операційної діяльності садівничих підприємств ( $r = 0,947$ ;  $R^2 = 0,898$ ) та рентабельністю всієї діяльності садівничих підприємств ( $r = 0,925$ ;  $R^2 = 0,855$ )

Таким чином, динаміка площі насаджень багаторічних культур підприємств залежить, перш за все, від рівня рентабельності садівничих підприємств. За визначеними параметрами регресійного рівняння можна зробити висновок, що зменшення рентабельності на 1% призводить до зменшення площ на 0,22 тис. га; зменшення рентабельності всієї діяльності садівничих підприємств на 1% призводить до зменшення площ на 0,24 тис. га.

Показники урожайності та валового збору продукції садівництва демонструють позитивну тенденцію до збільшення, що відбувається завдяки використанню інтенсивних технологій, якісного сертифікованого садивного матеріалу, нових сортів та ефективному використанню землі. Рівень товарності, обсяги реалізації культур плодкових та ягідних, ціни реалізації культур плодкових

та ягідних, виручка від реалізації садівничих підприємств та чистий фінансовий результат садівничих підприємств перебували на незадовільному рівні.

Дослідження сучасного стану садівництва має важливе значення для управління інвестиційною привабливістю садівничих підприємств, оскільки дало можливість ідентифікувати наступні особливості: по-перше, зменшення загальної площі насаджень культур багаторічних та зменшення площі насаджень у плодоносному віці; по-друге, скорочення площ насаджень в сільськогосподарських підприємствах, та зменшення частки площі насаджень підприємств з 33,1% у 2015 р. до 29,3% у 2019 р.; по-третє, динаміка площі насаджень культур багаторічних підприємств визначалася рівнем рентабельності садівничих підприємств. Позитивним результатом розвитку садівництва є підвищення рівня урожайності культур багаторічних та їх валового збору.

Таким чином, аналіз сучасного стану садівництва сприяє кращому розумінню переваг та недоліків сучасного стану садівництва для управління інвестиційною привабливістю садівничих підприємств, що перебуває під впливом численних внутрішніх та зовнішніх загроз.

#### **Список використаних джерел:**

1. Галузева програма розвитку садівництва України на період до 2025 року: Наказ Мінагрополітики України та Української академії аграрних наук від 21.07.2008 р. N 444/74. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0444555-08#o1092f> (дата звернення: 20.07.2021).

2. Статистичний збірник «Сільське господарство України». URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 20.07.2021).

3. Барабаш Л. О., Мазур К. В. Розвиток промислового садівництва в умовах євроінтеграційних процесів. Економіка АПК. 2019. № 12. С. 69-79.

4. Рентабельність операційної та усієї діяльності підприємств за видами економічної діяльності з розподілом на великі, середні, малі та мікропідприємства (2010-2019). URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 20.07.2021).

## **РЕФОРМУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ СИСТЕМИ ЛІСОВОЇ ГАЛУЗІ КРАЇНИ**

**Дяченко М.І.**

*к.с.-г.н., доцент*

*Уманський національний університет садівництва*

Ліс – це сукупність земель, тварин, мікроорганізмів, рослинності, в якій домінують дерева та чагарники, інші природні компоненти, що у своєму розвитку біологічно взаємопов'язані, впливають один на одного і на навколишнє середовище. Ліси України є її національним багатством і за своїм призначенням та розташуванням виконують переважно екологічні

(водоохоронні, запасні, санітарно-гігієнічні, оздоровчі, рекреаційні), естетичні, виховні та інші функції, мають обмежене експлуатаційне значення і підлягають державному обліку та охороні.

На сьогодні в лісовому господарстві в ефективному управлінні лісами має місце цілий ряд проблем, які стримують розвиток лісового сектора, а саме:

- відсутність стратегії розвитку і управління лісами країни;
- недосконалий розподіл функцій управління, що призводить в окремих випадках до дублювання функцій або втрати їх виконання;
- дисбаланс фінансового забезпечення лісогосподарської діяльності, відсутності належного фінансування заходів з ведення лісового господарства та дефіцит відповідних фахівців;
- відсутність економічних механізмів стимулювання запровадження природозберігаючих технологій або їх елементів, охорони, захисту, розширеного відтворення лісів, в тому числі на землях приватної власності;
- відсутність прозорого механізму продажу деревини, незаконні рубки та обіг деревини;
- незадовільний стан забезпечення використання лісів громадянами для рекреаційних цілей та багато інших [3].

В Україні, як і в кожній державі світу існує три основних питання, що викликають інтерес щодо сталого розвитку лісового господарства:

- по перше, існує фіскальний інтерес у максимізації швидких прибутків, отриманих у лісовому секторі;
- по друге, лісові ресурси викликають інтерес як дешева сировина для промисловості;
- по третє, екологічний потенціал сам по собі формує важливий інтерес усього людства.

Отже, держава повинна розробляти і реалізовувати національні програми, заключати міжнародні угоди у дотриманні високоекологічних стандартів лісогосподарської діяльності. Тому, 17 червня 2020 року в комітеті Верховної Ради з питань екологічної політики та природокористування йшлося про необхідність розробки стратегічного документу щодо розвитку лісової галузі, а вже 16 липня у Міністерстві захисту довкілля та природних ресурсів відбулася перша зустріч робочої групи з питань розробки Державної стратегії управління лісами до 2035 року [1].

Аналіз системи державного управління лісами висвітлює ряд ключових проблем, які вимагають законодавчо-правового та інституційного врегулювання. Саме на ці та інші проблеми ведення лісового господарства, для розв'язання яких розроблена Державна стратегія управління лісами до 2035 року. Ініціатива з розробки нової лісової стратегії є вкрай актуальною і важливою, оскільки з 2016 року Україна не має жодного стратегічного документу, що визначав би наміри і пріоритети подальшого розвитку лісової галузі. Адже відсутність стратегічного бачення призводить до хаотичного, неузгодженого прийняття законодавчих змін, створюючи тим самим, юридичні колізії або логічні суперечності. Разом з тим, схема прийняття рішень у галузі часто є занадто складною і унеможливорює ефективний менеджмент лісів,

особливо у контексті нових викликів, таких як потреба адаптації лісів до зміни клімату. Іншою проблемою є складна фінансова ситуація в лісовій галузі: з одного боку, надзвичайно висока рента плата, нововведений земельний податок і недостатнє державне фінансування галузі призводить до браку коштів на охорону і захист лісів, з іншого – складні умови сприяють поширенню нелегальних рубок [2].

Виходячи з сказаного вище, слід усвідомити, що для втілення всіх наведених стратегічних завдань лісова галузь потребує реформування управлінської системи. Для того, щоб реформування було ефективним і здійснювалося на об'єктивних, чітких і прозорих показниках, ми вважаємо за необхідне додати до майбутньої стратегії ряд інституційно-адміністративних цілей, таких як:

1. Держава має прийняти нові, прості та ефективні управлінські рамки, реформувавши лісову галузь і переглянувши їх для досягнення узгоджених і наведених цілей сталого лісового розвитку. Має бути створена діалогова платформа із залученням всіх ключових зацікавлених сторін для обговорення цілей нової лісової політики, шляхів їх досягнення і управлінської моделі реформованої лісової галузі.

2. Одним із ключових напрямків реформування має бути розділення контролюючих та господарських повноважень в лісовій галузі для уникнення конфлікту інтересів між представниками природоохоронної спільноти та представниками лісової галузі, а також створення фінансового механізму, який покриватиме потреби лісової галузі, в т. ч. на екологічні і соціальні витрати.

3. Положення лісової політики застосовувати до лісів усіх форм власності, з урахуванням відмінностей цілей менеджменту, що можуть стояти в державних, комунальних та приватних лісах.

4. Держава має гарантувати публічний доступ до інформації про стан лісів, зокрема щодо стану та динаміки лісу, публічно доступної векторної інформації щодо планів насаджень, меж об'єктів природно-заповідного фонду, лісових карт та лісокористувачів конкретних лісових ділянок тощо.

5. Держава повинна надавати можливості для участі широкого кола зацікавлених сторін при плануванні лісової політики, при прийнятті рішень щодо втілення конкретних кроків, пов'язаних з управлінням лісу та його менеджментом.

Хотілося б вірити, що спільними зусиллями зможемо створити стратегічне управління лісами, яке відповідатиме сучасним викликам і забезпечить подальше збереження лісів, багатих на біорізноманіття.

Німецький вчений і письменник Г. Ліхтенберг писав, що майбутнє повинно бути закладено в сьогоднішні. Це називається планом. Без нього нічого в світі не може бути корисним.

#### **Список використаних джерел:**

1. Державна стратегія управління лісами до 2035 року (проект).  
[URL:https://www.openforest.org.ua/149897/](https://www.openforest.org.ua/149897/).



2. Концепція реформування та розвитку лісового господарства України.  
[URL:https://dkig.kmu.gov.ua/forest/control/uk/publish/article?arid=134717](https://dkig.kmu.gov.ua/forest/control/uk/publish/article?arid=134717)

3. Кичко І.І., Гарус Ю.О. Перспективи розвитку лісового господарства країни. Науковий вісник Миколаївського національного університету імені В.О. Сухомлинського. Випуск 11. 2016. С. 128-132.

## **ЩОДО КРИТЕРІЇВ ОЦІНКИ МЕНЕДЖМЕНТУ ЗАКЛАДУ СОЗ ТА ЕФЕКТИВНОСТІ ЙОГО ДІЯЛЬНОСТІ**

**Жмайлова О. Г.**

*к.е.н., доцент*

*Сумський національний аграрний університет*

**Нагорна Ю. С.**

*здобувач вищої освіти ступеня магістра менеджменту*

*Сумський національний аграрний університет*

Сучасна економіка охорони здоров'я розглядає медичну організацію як специфічний господарюючий суб'єкт, наділений всіма основними економічними правами і обов'язками та як самостійного учасника ринкових відносин, де діагностиці менеджменту закладів СОЗ (системи охорони здоров'я) та ефективності їх діяльності приділяється особлива увага. Варто зауважити, на сьогодні система менеджменту закладами СОЗ в Україні поки ще залишається слабким місцем, зважаючи на тривале існування надзорських принципів і процедур, їх вплив на надмірну увагу до ресурсного забезпечення закладів сфери охорони здоров'я та недостатню увагу до результатів їх діяльності на всіх рівнях (індивідуального працівника, команди, структурного підрозділу, всього закладу) та їх оцінки.

В цих умовах забезпечення подальших успішних реформ галузі охорони здоров'я та формування нових вимог до оцінки менеджменту закладів СОЗ є надзвичайно важливою.

Оцінювання менеджменту в підприємствах (організаціях, закладах) пов'язано із питанням аналізу його ефективності. Виходячи з найбільш поширеного трактування поняття «ефективності», «ефективність управління» можна вважати результатом, який зіставлений із витратами на його досягнення (вони включають не тільки прямі витрати на систему управління, а й витрати на реалізацію управлінських рішень). Проте, таке міркування не дає змоги визначити кількісно соціальні наслідки як результат досягнення мети управління. Тобто, визначити результат управління й оцінити зумовлений ним ефект дуже складно. Тому, перш за все, необхідно виділити критерії, на підставі яких можна було б дати економічну оцінку та виміряти об'єктивізацію управління (наближення суб'єктивності управління до об'єктивних тенденцій, закономірностей, форм суспільної життєдіяльності).

Дослідники зазначають, що серед критеріїв ефективності, (аналізуючи які можна визначати рівень і якість управління, його відповідність потребам та інтересам суспільства) найбільш актуальними залишаються поняття «ефективність організації і функціонування суб'єктів управління» та «ефективність діяльності посадових осіб», яка проявляється, перш за все, через мистецтво керування людьми [1].

З метою узагальнення характеристики менеджера-управлінця закладу системи охорони здоров'я (СОЗ) спробуємо сформулювати та викласти загальні критеріальні та оціночні вимоги, яким повинен відповідати лікар-фахівець (керівник, управлінець, менеджер) з урахуванням його професійних та управлінських (лідерських) компетентностей.

Менеджер закладу системи охорони здоров'я – це професіонал у галузі управління всіма ланцюгами системи. Серед його якісних оціночних характеристик варто відмітити:

- володіння та практичне застосування системної методології під час організації діяльності керуючих і керованих систем;
- здатність забезпечити діяльність системи в умовах оперативного, ситуаційного та стратегічного управління медичної галузі;
- вміння приймати різні управлінські рішення та володіти технологією процесу управління інформацією на принципах медичного маркетингу;
- володіння психологічними методами управління персоналом шляхом створення мотиваційного механізму поведінки членів колективу;
- здатність вирішувати проблеми в умовах реформування галузі та зміни принципів господарювання у СОЗ із застосуванням економічних методів управління;
- комп'ютерну грамотність.

З огляду на те, що в умовах реформ, які здійснюються в медичній сфері в останні роки, особливої актуальності набуває питання економічної оцінки менеджменту та управління відповідно до ситуації (ситуаційного управління), яке має тенденцію до постійних змін, до вищенаведених якостей менеджера-управлінця СОЗ слід додати ще й вміння, основними серед яких є:

- правильне оцінювання ситуації, що передбачає вміння визначати найбільш важливі фактори впливу та найбільш чутливі елементи системи, які сприяють отриманню максимально бажаного ефекту;
- пов'язування конкретних прийомів (способів) управління з конкретними ситуаціями, що дозволить, при цьому, забезпечити найбільш ефективне досягнення поставленої мети.

Отже, узагальнюючи вище викладене зазначимо, що на сьогодні, менеджмент СОЗ можна охарактеризувати, як керівника, орієнтованого на відносини в умовах ринкових перетворень, який відповідає вимогам проведення реформування галузі у напрямку формування конкурентоспроможної системи охорони здоров'я в державі. При цьому зауважимо, що особливості функціонування системи охорони здоров'я потребують від менеджменту закладів СОЗ підприємницьких якостей, тобто

здатності досягати конкретних цілей завдяки найбільш практичним, оригінальним, нестандартним рішенням, іноді навіть ризикованим. Цим була зумовлена потреба внесення змін у назви посад штатного розпису, які б відповідали Національному класифікатору України ДК 003:2010 «Класифікатор професій», затвердженому наказом Держспоживстандарту від 28.07.2010 №327 [2]. Директору, або ж, керівнику підприємства (установи) СОЗ (тобто, колишньому головному лікарю), медичному директору (або ж, головному спеціалісту за фахом певної галузі) та керівнику відділення ЛПЗ, як керівникам, (менеджерам, управлінцям), необхідні серед якісних характеристик такі, як: винахідливість, новаторство, оригінальність у досягненні поставлених цілей, цілеспрямованість, сміливість, діловитість та практичність. Враховуючи думку провідних спеціалістів-практиків з управління в медичній галузі, менеджер повинен бути наполегливим, мати вміння доводити розпочату справу до кінця. У той же час, відносини з підлеглими необхідно будувати на принципах доброзичливості, з додержанням службово-посадової етики, виключаючи монополізацію свого службового положення.

Характерною ознакою сучасних систем управління закладами СОЗ є скорочення кількості документів (у порівнянні з попередніми 10-15 роками), задіяних як усередині лікувальної установи, так і листування з іншими закладами (у зв'язку із прийняттям у 2018 р. Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018-2020 рр.) [3], внаслідок чого Україна стала на шлях цифровізації та затвердила план заходів щодо її подальшої реалізації). У даному документі зазначається, що розвиток цифрової економіки України полягає у створенні ринкових стимулів, мотивацій, попиту та формуванні потреб щодо використання цифрових технологій, продуктів та послуг серед українських секторів промисловості, сфер життєдіяльності, бізнесу та суспільства. Важлива роль у цьому процесі відводиться системі підтримки прийняття управлінських рішень, яка представляє сукупність взаємопов'язаних за програмними цілями, параметрам та умовами задачі, методи (методики), програмні засоби і технічні системи, що дозволяють формувати в автоматизованому режимі набір звітних форм, які містять інформацію для прийняття управлінських рішень і / або варіанти таких рішень [3].

Таким чином, щоб ефективність роботи закладу СОЗ була оптимальною, важливо забезпечити добір керівних кадрів не способом адміністративно-командної системи, а шляхом проведення конкурсного відбору, в т. ч. й через тестування. А отже, стиль і методи роботи менеджменту в медицині потребують наукового вдосконалення, у зв'язку з чим, на наш погляд, доцільно підготувати програми стосовно виховання таких кадрів у медичній сфері.

#### **Список використаних джерел:**

1. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Управління персоналом: підручник К.: ЦУЛ, 2011. 468 с.

2. Національний класифікатор України: класифікатор професій. ДК 003: 2010. К. : Держспоживстандарт України [Електронний ресурс]. URL: <http://zakon.rada.gov.ua>

3. Про схвалення Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018-2020 роки та затвердження плану заходів щодо її реалізації [Електронний ресурс]: розпорядження від 17 січня 2018 р. № 67-р/. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/ru/67-2018-p#n13>

## **ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ В КОНТЕКСТІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ**

**Жмуденко В.О.**

*к.е.н., доцент*

*Уманський національний університет садівництва*

У сфері виробництва та якості агропромислової продукції, Національної економічної стратегії 2030, Стратегії сталого розвитку України до 2030 року важливим є розвиток виробництва аграрно-продовольчої продукції, як потужний важіль становлення національної економіки. Європейський вектор розвитку України відкриває нові горизонти для вітчизняних виробників, але разом з тим значно підвищується конкуренція та зростають вимоги до якості продукції. У агропромислових підприємств виникає необхідність адаптації свого управління за допомогою всіх досяжних методів і засобів, задля втримання високого рівня конкурентоспроможності серед виробників сільськогосподарської продукції ЄС.

Сучасний етап розвитку економіки характеризується посиленням конкуренції на ринку, інформатизацією суспільства, факторами глобалізації, швидкими темпами змін у зовнішньому середовищі та кризовими явищами. За цих умов значно підвищується роль стратегічного управління підприємством. У зв'язку з цим постають питання щодо удосконалення методології процесу розробки стратегії, на різних рівнях управління.

Дуже часто, на думку різних авторів стратегічне управління ототожнене з процесами формування та реалізації стратегії, але ж стратегічне управління включає в себе набагато більше категорій, а формування та реалізація стратегії є лише його етапами. Модель формування стратегії підприємства включає наступні блоки: попередній аналіз зовнішнього середовища і внутрішніх можливостей підприємства; визначення цільової спрямованості підприємства; стратегічні пріоритети розвитку підприємства; формування стратегії розвитку на основі обраних пріоритетів; складання структурної схеми необхідних стратегічних впливів у ключових сферах; кінцеве формування стратегії (складання стратегічного плану дій у функціональних сферах, який передбачає строки реалізації, розмір і джерела фінансування програм) [1, с. 56].

Загалом, процес розробки загальної стратегії підприємства включає наступні етапи: формування місії, встановлення цілей, проведення аналізу

зовнішнього та внутрішнього середовищ, визначення стратегічних альтернатив, формування стратегії, реалізація стратегії, контроль, коригування та оцінка [2]. В загальному вигляді даний склад етапів формування стратегії є доречним, за виключенням реалізації стратегії, більш логічним було б виокремлювати його окремим наступним блоком; контроль, коригування та оцінка можуть бути присутні в даному процесі, лише як проміжні кроки, а не як окремі складові.

Ґрунтуючись на наведених вище методах та методологіях розробки стратегій, необхідно дослідити, за аналогією, процес формування конкурентних стратегій. Конкурентна стратегія – це комплекс взаємопов'язаних заходів, спрямованих на досягнення та збереження високого рівня конкурентоспроможності та вигідної позиції на ринку, що ґрунтується на ефективному використанні конкурентних переваг та нейтралізації негативних факторів впливу [3, с. 75].

Формування конкурентних стратегій підприємств, в першу чергу, повинно базуватися на стратегічному управлінні, адже вибір оптимальної стратегії має певні особливості, що, передусім, зумовлено рівнем управління. Визначення конкурентної стратегії для підприємства залежить від ситуації, в якій перебуває підприємство на конкретному етапі свого розвитку. Зокрема, це стосується того, як швидко керівництво може реагувати на зміни зовнішнього середовища, які сильні позиції підприємство має та який досвід застосування стратегічних рішень. Основним завданням конкурентних стратегій підприємств є перетворення факторів та чинників конкурентоспроможності в їх конкурентні переваги [3, с. 78]. Ефективно сформована конкурентна стратегія, відповідно до умов певної галузі, цілей, потенційних та ресурсних можливостей, переваг підприємства, що включає програми дій за всіма можливими функціональними напрямками діяльності та спрямована на дієву реалізацію, забезпечить підприємству досягнення ринкового успіху та переваги над конкурентами.

На нашу думку, найбільш доцільно розглядати процеси формування та реалізації конкурентної стратегії окремо, так як не завжди ретельно сформована стратегія може бути реалізована під впливом різних факторів. Контроль за виконанням та оцінка одержаних результатів повинні бути присутні в процесі формування конкурентної стратегії, але не окремими етапами, а як проміжні кроки для підтвердження правильності обраного курсу та можливості його коригування. Встановлення конкретних цілей конкурентної стратегії є досить складним завданням. Будь-яке комерційне підприємство зацікавлене у збільшенні своїх прибутків, але потрібно чітко розуміти, до яких негативних наслідків може привести таке управлінське рішення. Саме тому необхідне обдумане та зважене встановлення адекватних цілей діяльності будь-якого підприємства. При встановленні цілей мають бути враховані такі основні їх характеристики:

- конфліктність цілей: зв'язок між цілями такий, що досягнення однієї цілі заважає досягненню іншої;
- компліментарність: досягнення однієї цілі полегшує досягнення іншої;

- індивідуальність: цілі не впливають одна на одну;
- ієрархія цілей: підпорядкування одних цілей іншим [4, с.93].

Найчастіше конкурентні цілі пов'язують з підвищенням рівня конкурентоспроможності. Конкурентоспроможність підприємства «полягає в порівнянні її внутрішніх характеристик з параметрами діяльності інших, насамперед процвітаючих, фірм-конкурентів. Це дає змогу виявити внутрішні фактори конкурентоспроможності, які допомагають організації забезпечувати тривале функціонування та розвиток в умовах несталого, динамічного оточення» [4, с. 94].

Рівень конкурентоспроможності підприємства найчастіше визначається за допомогою SPACE-аналізу. Цей метод, призначений для оцінювання ситуації та вибору ключових факторів успіху. Одним із найбільш поширених сучасних підходів щодо аналізу конкурентоспроможності підприємства є бенчмаркінг. Він направлений на виявлення і застосування найкращих методів роботи інших організацій, оцінюванні стратегій і цілей в порівнянні з лідерами.

Оцінка власного стратегічного положення підприємства відносно до лідерів ринку чи галузі повинна ґрунтуватись на статистичних даних. Статистичну обробку даних сукупності підприємств ринку чи галузі, їх класифікацію доречно проводити за допомогою кластерного аналізу. Кластерний аналіз (англ. data clustering) – завдання розбиття об'єктів (ситуацій) на підмножини, що називаються кластерами, так, щоб кожен кластер складався зі схожих об'єктів, а об'єкти різних кластерів істотно відрізнялися» [5, с. 38].

Одним із головних інструментів якісного аналізу позиціонування підприємства в конкурентному середовищі є матричні методи. Вони дозволяють провести детальну оцінку стратегії за мінімальних витрат ресурсів, з урахуванням різноманітних факторів впливу (залежно від розмірності матриці), графічна інтерпретація без зайвих складностей дає можливість порівняти стратегічні альтернативи, є простими і наглядними у використанні.

Формування конкурентної стратегії потребує комплексного підходу. Ґрунтовність проведення дослідження дозволяє визначити бажану конкурентну позицію підприємства, та адекватні стратегічні цілі, – тісно взаємопов'язано з ефективністю реалізації конкурентної стратегії та отриманні очікуваних результатів.

Отже, процес формування конкурентної стратегії повинен бути адаптований до зовнішніх та внутрішніх загроз і можливостей, узгоджений з політикою підприємства та стратегіями вищого порядку, базуватись на конкурентних перевагах, конкурентній позиції, ключових факторах успіху, сильних сторонах підприємства; націлений на досягнення визначених та обґрунтованих конкурентних цілей на основі детальних стратегічних планів, в процесі виконання яких можливо провести проміжну оцінку, а по закінченню процесу реалізації стратегії сформувані та оцінені кінцеві результати. Відповідно, удосконалення теоретико-методичних засад формування ефективних конкурентних стратегій є пріоритетним напрямом в системі стратегічного управління для забезпечення стійкої конкурентної позиції вітчизняних виробників.

### Список використаних джерел:

1. Кіндрацька Г. І. Стратегічний менеджмент : навч. посіб.; 2-ге вид., переробл. і доповн. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2010. 460 с.
2. Кобелєв В. М., Захарченко Ю. В. Теоретичні та методологічні основи формування стратегії розвитку підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2013. №42. С. 297-303.
3. Слюсарєва Л. В. Чинники формування конкурентних переваг сільськогосподарських підприємств. *Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія «Економіка і менеджмент»*. 2018. Випуск 12 (78). С. 75-80.
4. Данько Ю. І., Слюсарєва Л. В. Механізми управління конкурентоспроможністю в системі сталого розвитку аграрних підприємств. *Вісник Сумського національного аграрного університету*. 2020. Випуск 1. (83). С. 93-95.
5. Колмакова О. М., Андріянова О. А. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства. *Молодий учений*. 2018. № 5.1 (57.1). С. 37-41.

## ПРАВИЛА РОЗРОБКИ ТА ВПРОВАДЖЕННЯ КЛЮЧОВИХ ПОКАЗНИКІВ ЕФЕКТИВНОСТІ (КРІ) У РОБОТУ СУЧАСНИХ ПІДПРИЄМСТВ З МЕТОЮ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ КОМПАНІЇ

**Загороднюк О.В.**

*к.е.н., доцент*

*Уманський національний університет садівництва*

Ключові показники ефективності (англ. Key Performance Indicators, KPI) – фінансова та нефінансова система оцінки, яка допомагає організації визначити досягнення стратегічних цілей. КРІ можна вважати одним з ключових індикаторів успіху. Високі значення показників КРІ забезпечують підвищення конкурентоспроможності компанії, за умови, якщо вони відповідають її стратегічним цілям. КРІ (Key Performance Indicators, ключові показники ефективності) дають можливість максимально досягати поставлених цілей компанії, стежити за динамікою роботи працівників, вчасно реагувати на ситуації, які можуть негативно вплинути на подальшу роботу всієї компанії. Саму по собі систему КРІ системою мотивації персоналу вважати не доводиться. Вона являє собою просто інструмент для системи управління [1].

Як і будь-який управлінський інструмент, КРІ може бути або надзвичайно корисним або може завдати шкоди. У разі непрофесійного підходу до розробки та впровадження показників ефективності працівники можуть сприйняти КРІ як систему штрафів, показники вважатимуть недосяжними,

надуманими, а сам метод розрахунку бонусів занадто складним та незрозумілим. У результаті це може спричинити негативне ставлення працівників до самого поняття КРІ.

Щоб ключові показники ефективності дійсно приносили користь організації та працівникам Надія Березова HR-консультант, сертифікований коуч, викладач курсів HRM, пропонує дотримуватися певних правил [2]:

1. КРІ мають бути пов'язані зі стратегічним плануванням

Кожен керівник на своєму рівні обов'язково має пояснити своїм підлеглим взаємозв'язок цілей компанії, відділу, працівників з ключовими показниками ефективності. Інакше у працівників не буде розуміння, для чого впроваджувати КРІ, і система показників буде сприйматися як ще один бюрократичний інструмент.

2. КРІ мають бути досяжними. Якщо працівник не вірить в те, що цих показників можна досягнути, система буде лише демотивувати. Працівнику слід визначати лише ті КРІ, на які він може безпосередньо впливати.

Однозначної відповіді на питання «Скільки показників має містити система КРІ?» немає. Фахівці називають цифри від 2 до 7. Забагато індикаторів зменшують цінність бонусів і вносять в саму систему плутанину. Працівникам важко спрогнозувати свій дохід та свої витрати.

3. Індикатори не можуть конфліктувати один з одним. Повинні бути встановлені стандарти вимірювання. Якщо не буде чіткого розуміння критеріїв оцінки, є ризик, що рішення будуть прийматись суб'єктивно.

4. КРІ мають бути зрозумілими для працівників. З підлеглими слід обговорювати критерії оцінки. Керівнику необхідно переконатись, що кожен працівник розуміє те, як вимірюються запропоновані для оцінки показники, як вони розраховуються, і які дії потрібно виконати, щоб досягнути всіх необхідних КРІ. Надзвичайно важливе значення при цьому має зворотній зв'язок за результатами роботи працівника.

5. КРІ повинні бути пов'язані з мотивацією. Якщо керівник ніяким чином не може вплинути на виконання показників, то не має сенсу в їх запровадженні.

6. Важливо вчасно вносити корективи в систему КРІ. Особливо це актуально у тому випадку, коли в діяльності компанії періодично відбуваються зміни. Будь-який КРІ, як і будь-яка компанія, має свій життєвий цикл. На етапі запровадження він стимулює працівників, підвищуючи їхню продуктивність та ефективність. Але з часом фахівці відмічають ефект звикання. Тому надзвичайно важливо постійно аналізувати ефективність мотивації на основі КРІ та переглядати індикатори. Більшість компаній практикують перегляд КРІ один раз на календарний рік. Проте, вважається недоцільним змінювати індикатори ефективності під час оціночного періоду. Перед запровадженням КРІ слід перевірити всі розрахунки, зробити пілотний проект, протестувати систему, порівняти отримані дані з ринковими показниками.

7. Впровадження системи КРІ – це проект. Слід ретельно продумати та організувати якісну PR-кампанію цього проекту. Доцільно залучити PR-менеджера, маркетолога, дизайнера, зробити інформацію про КРІ відкритою, прозорою та зрозумілою для кожного працівника компанії. Розрахунок і аналіз



ключових показників повинен здійснювати кваліфікований та незаангажований фахівець.

Отже, продумане запровадження КРІ дасть змогу підвищити ефективність роботи компанії, її конкурентоспроможність, вмотивованість працівників, розробити реалістичні нормативи та прозору оцінку персоналу. Впровадження КРІ на підприємстві допомагає вирішити такі важливі завдання [3]:

1. Мотивація співробітників. Відповідно до проведених досліджень, впровадження оплати роботи персоналу за ключовими показниками ефективності підвищує ефективність роботи співробітників мінімум на 10%, в середньому на 20-30%.

2. Трансляція пріоритетів і завдань підприємства. Часто навіть самі грамотні і досвідчені працівники не розуміють, що саме їм потрібно зробити для досягнення цілей компанії. Впровадження системи показників дозволить точно транслювати співробітникам пріоритети бізнесу.

3. Моніторинг ефективності роботи підприємства. Коректно розроблена і впроваджена система забезпечує безперервний моніторинг стану справ у всій організації, що допомагає вчасно виявляти й усувати збої.

4. Залучення і утримання професійних фахівців. Система мотивації на основі КРІ встановлює на підприємстві так звану соціальну справедливість в оплаті праці. Прикладайте найбільші зусилля і приносять найбільш вагомий результат співробітники отримують підвищену зарплату. Таким чином, зберігаючи загальний рівень оплати праці, можна ефективно утримати цінних працівників в компанії.

5. Оптиміальне використання фонду ОП. Система оплати, сформована на основі КРІ, дозволяє підприємству значну частину оплати праці персоналу перевести в змінну частину зарплати, поставивши її в залежність з підсумками роботи. Таким чином, фонд ОП з джерела витрат перетворюється в спосіб підвищення ефективності роботи і мотивації для співробітників.

#### **Список використаних джерел:**

1. КРІ (ключові показники ефективності). Як впровадити систему КРІ в компанії. URL: <https://uteka.ua/ua/publication/news-14-delovye-novosti-36-kpi-klyuchovi-pokazniki-efektivnosti-yak-vprovaditi-sistemu-kpi-v-kompanii>
2. Надія Березова. Розробка та впровадження КРІ: 6 важливих правил URL:<https://prohr.rabota.ua/rozrobka-ta-vprovadzhennya-kpi-6-vazhlivih-pravil>
3. Руководство по КРІ: как разработать и эффективно внедрить. Директор по персоналу. URL :[https://: http://www.hr-director.ru/vse-o-kpi](https://http://www.hr-director.ru/vse-o-kpi)

## ПОРЯДОК ВИБОРУ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

**Загороднюк О.В.**

*науковий керівник, к.е.н., доцент*

*Уманський національний університет садівництва*

**Горбатюк М. І.**

*студент 21м-м групи*

*Уманський національний університет садівництва*

Розроблення стратегії вимагає чіткого методологічного інструментарію, що спирається на теорію стратегічного управління. Формування типової стратегії відбувається у певній послідовності відповідно до вимог щодо її змісту, який повинен відповідати цілям підприємства.

Як зазначає П. Г. Клівець, розроблення і формування стратегії є першочерговим завданням менеджера, підприємця. Етапами цього процесу є формування стратегічного бачення і місії діяльності, розроблення бізнес-стратегії, тобто довгострокового перспективного плану [1, с. 58].

Традиційним вважається підхід до процесу розробки та реалізації стратегії, що базується на аналізі чинників внутрішнього та зовнішнього середовища, встановленні цілей і виборі стратегії. Проте в багатьох дослідників існують певні розбіжності щодо порядку розроблення стратегії. Так, І. Ансофф етапами цієї роботи вважав аналіз стану і перспектив підприємства, оцінювання позиції у конкурентному середовищі і вибір стратегії; Ф. Котлер – формування і декларування програми підприємства, визначення мети і стратегічних цілей, формування напрямів і планів розвитку (корпоративного портфеля стратегій), обґрунтування реалізації стратегії.

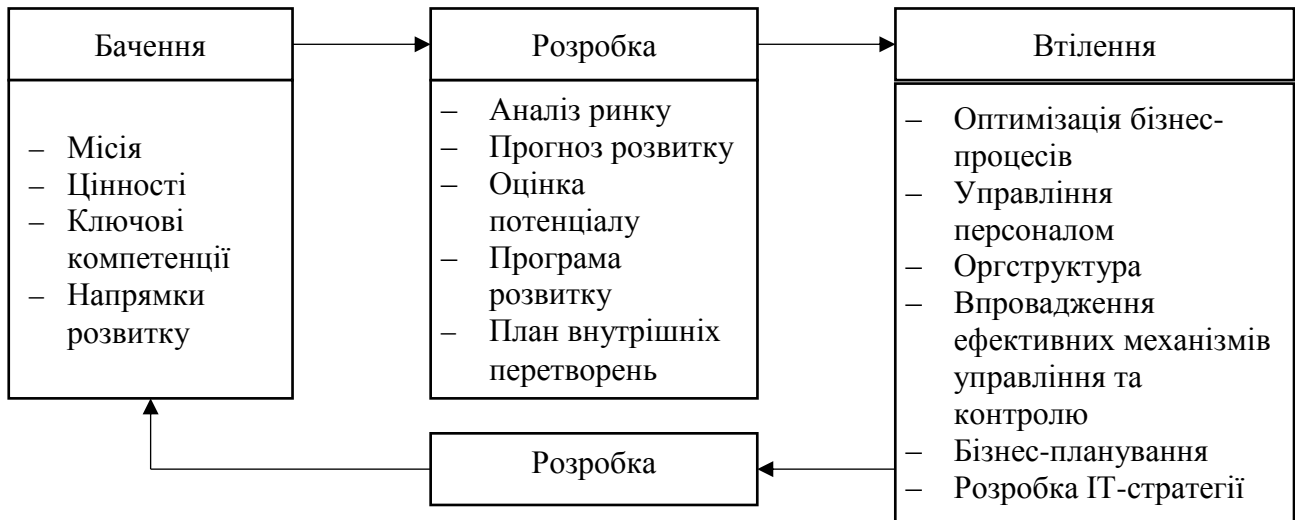
Досить широко відомі моделі розробки стратегії, запропоновані М. Портером, І. Ансоффом, К. Ендрюсом, К. Омайє, за своїм змістом не передбачають інструментарію реалізації стратегії, тобто, по суті, є методами стратегічного аналізу. І. Ансофф розглядає розробку стратегії таким чином:

- 1) визначати і порівнювати цілі розвитку підприємства;
- 2) формувати лінію поведінки відповідно до внутрішніх та зовнішніх можливостей і загроз для розвитку підприємства в контексті досягнення його цілей;
- 3) організувати і стимулювати діяльність підприємства щодо досягнення його цілей. [2, с. 68-74]

На думку Л. Дуган формування стратегії здійснюється в кілька етапів, послідовність яких визначається логікою процесу та підтверджена широкою практикою застосування [3, с. 134]. Загальна схема процесу формування та реалізації представлена на рис. 1. Схема формування та реалізації стратегії підприємства, запропонована вченим Л. Дуган, має свої переваги і недоліки. До основних переваг можна віднести: чітке визначення цілей і напрямків розвитку підприємства на першому етапі формування стратегії, виявлення основних

компетенцій і потенціалу для реалізації даної стратегії; проведення діагностики стратегії і можливість її коригування до цілей розвитку підприємства.

Основним недоліком, на думку автора, є відсутність деталізації в рамках кожного етапу, крім того недостатньо уваги приділяється зовнішньому середовищі організації, що може знижувати ефективність побудованої стратегії.



**Рис. 1. Основні етапи формування та реалізації стратегії**

Джерело: [3, с. 134]

Схема формування та реалізації стратегії підприємства, запропонована вченим Л. Дуган, має свої переваги і недоліки. До основних переваг можна віднести: чітке визначення цілей і напрямків розвитку підприємства на першому етапі формування стратегії, виявлення основних компетенцій і потенціалу для реалізації даної стратегії; проведення діагностики стратегії і можливість її коригування до цілей розвитку підприємства. Основним недоліком, на думку автора, є відсутність деталізації в рамках кожного етапу, крім того недостатньо уваги приділяється зовнішньому середовищі організації, що може знижувати ефективність побудованої стратегії.

Вчений В. Г. Герасимчук вбачає ефективну стратегію підприємства в реалізації таких етапів: 1) аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища; 2) постановка стратегічних цілей і задач; 3) розробка стратегії підприємства; 4) реалізація стратегії; 5) оцінка реалізованої стратегії [4, с. 67].

На думку автора, відсутність опису методів і способів реалізації кожного етапу в межах запропонованого підходу може призвести до виникнення похибок між початковими цілями підприємства і кінцевими результатами, до того нечітко визначений апарат розробки та реалізації стратегії може викликати суперечки на різних рівнях її побудови.

Такі вчені, як С.Ф. Покропивний, В.М. Колот, в своїх роботах пропонують наступний перелік етапів формування стратегії підприємства:

1. Попередній - аналіз особистого потенціалу керівництва, його зацікавленості в розробці стратегії. Внутрішня діагностика підприємства за всіма напрямками. Вибір узгоджених позицій керівництва та залучених

експертів.

2. Вироблення альтернативних стратегій - формування робочих груп для розробки різних варіантів стратегії. Оцінка стратегії експертів.

3. Ранжування альтернативних стратегій і прийняття рішень - ранжування стратегічних проблем. Вибір критерію. Розробка цільових програм [5, с. 223].

Даний підхід більшою мірою зосереджений на аналізі внутрішнього стану підприємства, його можливостях і засобів реалізації стратегії підприємства, але в умовах жорсткої конкуренції на ринку і мінливого зовнішнього середовища, в першу чергу необхідно вивчати саме оточення підприємства, а вже потім його внутрішні сили. Такий підхід до формування стратегії актуальний для умов стабільної традиційної економіки.

На наявності шести етапів стратегічного управління у своїх працях наполягають В. В. Гудзенко [6] та А. О. Касич, проте суть та внутрішній зміст етапів відрізняється. А. О. Касич у праці «Втілення концепції стратегічного управління в практику вітчизняних підприємств» [7] узагальнив існуючі підходи до визначення етапів стратегічного управління та представив наступний їх склад (рис. 2):



**Рис. 2. Процес стратегічного управління на сучасному підприємстві**  
Джерело: [7, с. 292]

Для формування ефективної стратегії підприємства необхідно деталізувати кожний етап побудови стратегії. З цією метою В.В. Гудзенко було визначено загальну схему формування стратегії, яка складається з 6 етапів.

На першому етапі процесу формування стратегії підприємства запропоновано формувати орієнтири побудови стратегії; на другому етапі – проводити діагностику зовнішнього середовища підприємства; на третьому етапі – проводити діагностику стану підприємства; на четвертому етапі – формувати стратегії підприємства; на п'ятому етапі – формувати команди та план реалізації стратегічного плану; на шостому етапі – проводити діагностику стратегій підприємства.

При цьому, при формуванні стратегії підприємства на 2 і 3 етапах обов'язково потрібно враховувати такі основні фактори зовнішнього та внутрішнього середовища: 1) соціальні, політичні, громадянські та регулюючі норми; 2) привабливість галузі й умови конкуренції; 3) специфічні ринкові можливості і загрози; 4) сильні і слабкі сторони організації, її конкурентні можливості; 5) особисті амбіції, філософія бізнесу та погляди менеджерів; 6) комплекс заходів щодо досягнення намічених цілей [8, с. 167].

Для врахування сучасних реалій процесу вибору та реалізації стратегії підприємства необхідно враховувати теоретичні та методологічні основи, які представлені вище.

Керівникам, що діють в обставинах швидкої зміни середовища, необхідні методи та інструменти управління, створені для умов загального хаосу, непередбачуваності зовнішнього ділового середовища. Вони повинні професійно розглядати усі чинники, які впливають на розвиток підприємства, вміти робити певні висновки та на основі цього правильно обирати стратегію розвитку підприємства.

Отже, узагальнення наукових здобутків з стратегічного управління дає змогу сформувавши авторський порядок вибору та реалізації стратегії підприємства: перший етап – діагностика зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства; другий етап – постановка стратегічних цілей і задач; третій етап – розробка набору базових стратегій підприємства; четвертий етап – узгодження змісту окремих стратегій та їх коригування відповідно до особливостей діяльності підприємства; п'ятий етап – реалізація стратегії підприємства; шостий етап – контроль за реалізацією стратегій; сьомий етап – оцінка ефективності та досягнення поставлених реалізованої стратегічних цілей.

#### **Список використаних джерел:**

1. Клівець П. Г. Стратегія підприємства : навч. посіб. К. : Академвидав, 2007. – 320 с.
2. Ансофф И. Стратегическое управление; сокр. пер. с англ. ; науч. ред. и авт. предисл. Л. И. Эвенко. М. : Экономика, 1989. 519 с.
3. Дуган Л. Розробка стратегії: минуле, сучасність та майбутнє. Чернівці: Регіональне представництво УЦРП РПС, 2007. 298 с.

4. Герасимчук В.Г. Стратегічне управління підприємством. Графічне моделювання: Навч. посібник. К.: КНЕУ, 2008. 360 с.

5. Кукушкін О.М. Сутність поняття "стратегія розвитку підприємства". *Науковий вісник НЛТУ України*: зб. наук.-техн. праць. Львів: НЛТУ України, 2005. Вип. 15.2. С. 220-227.

6. Гудзенко В.В. Визначення основних етапів формування ефективної стратегії підприємства [Електронний ресурс]. URL:<http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/13731/>

7. Касич А. О. Втілення концепції стратегічного управління в практику вітчизняних підприємств. *Бізнес Інформ*. 2014. № 11. С. 290-294.

8. Покропивний С.Ф., Колот В.М. Підприємництво: стратегія, організація, ефективність: Навч. Посібник. К.: КНЕУ, 2006. 352 с.

## ФУНКЦІОНУВАННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

**Загороднюк О. В.**

*науковий керівник, к.е.н., доцент*

*Уманський національний університет садівництва*

**Ілюхін О. М.**

*студент 21м-з-м групи*

*Уманський національний університет садівництва*

Функціонування системи стратегічного управління підприємством базується на стратегії підприємства, проте має власні особливості.

Формування системи стратегічного управління є комплексом взаємопов'язаних управлінських рішень і дій, які на основі засобів стратегічного управління розвитком, фінансово-економічних і виробничо-технічних методів управління, організаційних заходів налагоджують і забезпечують стабільну роботу підсистем і керованих елементів системи з урахуванням оточуючих умов господарювання.

Функціонування системи стратегічного управління підприємством відбувається, по-перше, у мінливому зовнішньому просторі: у вчасній перебудові і пристосуванні до нових правил бізнес-поведінки усіх складових частин системи зі збереженням зв'язків, важелів взаємодії, координаційних узгоджень. По-друге, у підтримці в робочому стані елементів і підсистем системи стратегічного управління розвитком, реалізуючи завдання і функції формування системи, забезпечуючи виконання цілей управління.

Об'єктом системи стратегічного управління, на думку І.В. Журило, є не лише внутрішній потенціал організації, а й система взаємозв'язків між організацією та оточенням, які дозволяють їй добиватися своїх цілей, відповідають її внутрішнім можливостям і дозволяють залишатися сприйнятливою до зовнішніх викликів [1, с. 88].

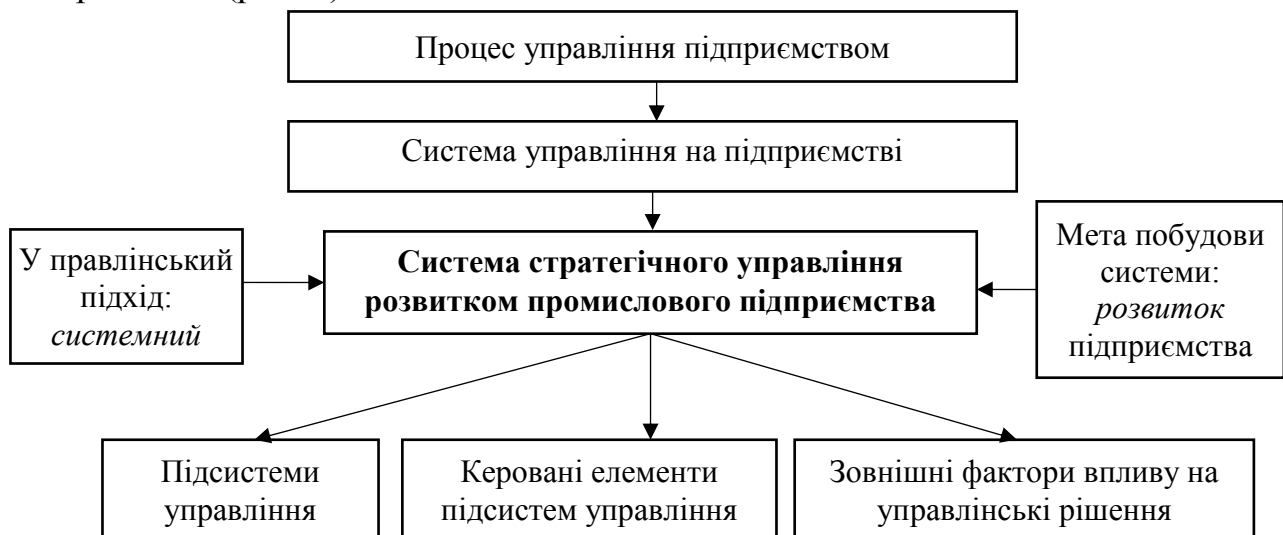
Суб'єктами стратегічного управління підприємством є менеджмент

конкретного підприємства (власники).

Функціонування системи стратегічного управління підприємством, на думку З. С. Варналія [2], повинна відповідати таким принципам:

- обґрунтованості – кожне положення стратегії повинно бути підтвержене науковими дослідженнями;
- прозорості – стратегія повинна мати чіткий і зрозумілий виклад, містити механізми доведення її положень, логіки і цільових орієнтирів до виконавців;
- легітимності – найбільшою загрозою для будь-якої програми є можливі негативні наслідки її реалізації. Тому в процесі розроблення стратегічної програми слід орієнтуватися на сили, зацікавлені в її реалізації, і домагатися легітимності - розуміння і прийняття її існуючими інституціями;
- адекватності – стратегія повинна максимально враховувати і використовувати національні, регіональні особливості конкретної економічної ситуації, в якій вона реалізується;
- підконтрольності – стратегічна програма має бути доступною не лише з погляду сприйняття, а й щодо її здійснення, містити чітко визначені критерії реалізації, досягнення конкретних результатів, передбачати застосування чітких оцінок;
- логічності – пропоновані стратегічні рішення повинні базуватися на глибокому аналізі ситуації, обґрунтованих висновках. Вони мають бути чітко вмотивованими, системними, зрозумілими тощо.

Система стратегічного управління підприємством, на думку В. А. Харченко, безперечно має бути адаптована в управлінський процес на підприємстві (рис. 1).



**Рис. 1. Зв'язок процесу управління і системи стратегічного управління підприємством**

Джерело: [3, с. 99]

Як впливає із рис. 1, система стратегічного управління розвитком підприємства, що заснована на системному управлінському підході, має активізувати позитивний досвід управлінських процесів і забезпечити мож-

ливість цілеспрямованого розвитку, що відповідає потребам і очікуванням підприємства відповідно до принципів, умов, цілей, завдань і функцій формування такої системи.

Отже, необхідність формування системи стратегічного управління підприємством пояснюється:

- відсутністю єдиного цілісного підходу до розвитку підприємства;
- недоліками в існуючих системах управління, що призводить до настання кризових ситуацій, до втрати ринкових позицій, ділової репутації, банкрутства;
- неузгодженістю процесів управління, що викликає проблеми із спроможністю ефективно або навіть беззбитково функціонувати.

Оскільки механізм формування системи пояснює відносини всередині системи за її складовими частинами, виникає необхідність з'ясування змісту цих складових частин.

Отже, сталий розвиток підприємства забезпечується на основі системи стратегічного управління розвитком із використанням комплексу взаємопов'язаних управлінських рішень і дій. Розрізняються базові (механізм системності у прийнятті управлінських рішень; механізм узгодженості цілей управління керованими елементами за підсистемами управління, механізм забезпечення взаємодії підсистем управління) і підтримуючі (механізм управління розвитком, механізм динамічної інтеграції рівнів управління, механізм системної спрямованості діяльності) механізми з метою досягнення ефективної роботи системи стратегічного управління.

Таблиця 1

**Мета і завдання підтримуючих механізмів формування системи управління розвитком**

Назва механізму	Мета механізму	Завдання механізму
Механізм управління розвитком ( <i>вектор розвитку</i> )	Створення системи управління розвитком, що забезпечує досягнення цілей розвитку у сформованих умовах конкурентного зовнішнього оточення	Гармонійне поєднання і ефективна реалізація цільових орієнтирів розвитку підприємства у системі стратегічного управління розвитком
Механізм динамічної інтеграції рівнів управління ( <i>вектор управління</i> )	Забезпечення погодженості між поточним, тактичним і стратегічним рівнем управління підприємством	Координація завдань розвитку на різних рівнях управління і їх адаптація у системі стратегічного управління розвитком
Механізм системної спрямованості діяльності ( <i>вектор системи</i> )	Регулювання взаємодії між організаційними структурами підприємства, видами діяльності, основними процесами і головними операціями	Адаптація системи стратегічного управління розвитком у системі господарювання промислового підприємства

Джерело: [3, с. 102]



Впровадження суб'єктами стратегічної системи (керівниками вищої ланки, власниками) механізмів формування системи стратегічного управління сприятиме своєчасній реалізації запобігливих адекватних заходів щодо зупинення розгортання дестабілізуючих тенденцій ведення господарства або їх недопущення і генерування позитивної динаміки у протіканні бізнес-процесів на підприємстві із отриманням конкурентних переваг на ринку.

#### **Список використаних джерел:**

1. Журило І. В. Сутність системи стратегічного управління та методика її впровадження на підприємстві. *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету*. Економічні науки. 2009. Вип. 15. С. 86-90.
2. Варналій З. С. Мале підприємництво: основи теорії і практики : монографія. 4-те вид., стер. К. : Т-во "Знання", КОО, 2008. 302 с.
3. Харченко В. А. Механізм формування системи стратегічного управління розвитком промислового підприємства. *Економіка промисловості*. 2014. № 4. С. 97-104.

## **СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ МЕНЕДЖЕРА**

**Загороднюк О. В.**

*науковий керівник, к.е.н., доцент*

*Уманський національний університет садівництва*

**Якубенко М. В.**

*студентка 21м-м групи*

*Уманський національний університет садівництва*

Запровадження корпоративної соціальної відповідальності зумовлено прискореним розвитком глобалізації, необхідністю створення позитивного іміджу сучасних підприємств, що відповідно підвищує зацікавленість потенційних інвесторів і дає можливість надходження та отримання додаткових інвестицій у виробництво.

Корпоративна соціальна відповідальність – це система добровільних взаємовідносин між роботодавцем, працівником і суспільством. Останнє сприятиме вдосконаленню соціально-трудова відносин, дасть змогу підтримувати соціальну злагоду в трудовому колективі і навколишньому співтоваристві для розвитку соціальної та природоохоронної діяльності на національному та міжнародному рівнях. Із збільшенням важливості ролі людського чинника на підприємстві, поширенням «інноваційної економіки – економіки знань» кожен працівник хоче мати продуктивне робоче місце, отримувати гідну винагороду за працю, а також гарантії соціального захисту у трудових правовідносинах з боку роботодавця.

Соціальна відповідальність значною мірою спрямована на соціальний захист працівників і може розглядатися як складова соціально-трудова відносин. Значення поняття соціально-трудова відносин тісно пов'язане з

дефініцією «трудові відносини». Якщо трудові відносини відображають відносини у сфері праці, це означає, що соціально–трудові відносини установлюють сприйняття суб'єктів у сфері праці як соціально рівноцінних та соціально відповідальних.

Соціальна відповідальність роботодавця будучи суб'єктом соціально–трудових відносин полягає у створенні високопродуктивних (або переатестації діючих) робочих місць, які зможуть забезпечити збалансування пропозиції та попиту на ринку праці, стимулювати розвиток інвестиційної діяльності.

Теоретичних підходів щодо визначення і тлумачення поняття «соціальна відповідальність бізнесу» є безліч, інколи вони суперечать один одному і мають неоднозначне бачення і трактування.

Філософські і теоретико–методологічні засади КСВ пов'язані із тим, що саме інтереси забезпечення стійкої соціальної динаміки вимагають, щоб соціально відповідальними були не лише окремі партнери, а усі учасники суспільної коаліції, і вони вправі очікувати адекватної соціально відповідальної поведінки від інших [1].

На думку А. Колота та О. Грішної «...корпоративна соціальна відповідальність – це система екологічних, соціальних, економічних заходів, також етичних норм та цінностей компанії, що реалізуються на основі постійного взаємозв'язку з зацікавленими сторонами (стейкхолдерами) та спрямовані на довгострокове покращення іміджу, на зменшення нефінансових ризиків, на покращення ділової репутації компанії, і також на збільшення капіталізації, набуття конкурентних переваг і стратегічної стійкості бізнес–структури» [2, с.55].

Єдиної думки щодо корпоративної соціальної відповідальності нема ані у підприємців–власників, бізнес–менеджерів так і у споживачів їхньої продукції (послуг).

Роботодавці розуміють соціальну відповідальність бізнесу як виконання вимог чинного законодавства, розвиток свого бізнесу, добросовісну сплату податків, вчасну виплату заробітної плати працівникам, створення ефективних робочих місць. На сьогодні бізнесу не бути соціально відповідальним це великий ризик. Однак прийняття на себе надмірних соціальних зобов'язань теж пов'язано з ризиками. Зростаючі соціальні вимоги працівників, суспільства, держави потребують певних фінансових затрат на соціальні програми, оскільки соціальна відповідальність бізнесу виходить за межі підприємства і передбачає відповідальність перед суспільством, державою, акціонерами, споживачами продукції, керівниками місцевих органів влади ті та іншими зацікавленими сторонами соціальної сфери.

Соціальна відповідальність менеджера загалом покликана відображати правовий аспект відповідальності, адже вона регулюється правовими нормами і обов'язками, що часто вказані в кваліфікаційних характеристиках професії. Відповідальність та права менеджера відображають більш універсальні ознаки кар'єри, ніж посада. При зміні посад у ході кар'єри, менеджер рухається від одних обсягів прав і відповідальностей до інших. При переміщенні по кар'єрних сходинках, нові обсяги прав будуть більшими, ніж попередні. Але юридична

відповідальність не обмежується тільки декларуванням відповідальності за результати управління. Менеджер, як і будь який громадян, не звільнений від цивільної та кримінальної відповідальності на звичайних підставах.

Сьогодні склались два протилежні погляди на сутність соціальної відповідальності менеджера. Один погляд твердить, що менеджер дотримуючись принципів максимізації прибутку, і не порушуючи норм та законів державного регулювання є соціально відповідальним. При цьому сутність соціальної відповідальності зводиться до юридичної. Інший погляд показує поняття соціальної відповідальності менеджера як врахування людських і соціальних аспектів, а не лише як врахування правових та економічних норм в професійній діяльності менеджера. Усі організації є частинками єдиного суспільства, саме тому відповідальні керівники повинні дбати, щоб їх організація активно діяла у сферах захисту навколишнього середовища, благоустрою навколишньої території, соціального забезпечення та допомогою малозабезпеченим верствам населення тощо. Тобто основною різницею між юридичною і соціальною відповідальністю є те, що соціальну відповідальність розуміємо як усвідомлений добровільний відгук на проблеми соціального характеру жителів міста, країни та світу.

В своїй структурі соціальна відповідальність оглядаючись на об'єкт, складається з таких рівнів відповідальності:

- перед акціонерами або компаньйонами;
- перед країною, суспільством;
- перед підлеглими керівника;
- перед споживачами.

Вимогами до компетенції менеджера з соціальної відповідальності є: обізнаність – менеджер повинен бути ознайомлений із ролями різних суб'єктів суспільства і внеском, який вони здійснюють своєю діяльністю, розуміння – менеджер повинен відчувати тенденції у соціальній і економічній сферах та як вони впливають на бізнес, застосування – менеджер повинен активно залучатися до втілення і забезпечення вирішення соціальних та екологічних інтересів, інтеграція – менеджер повинен відповідати за керівні рішення, що визначають і свідчать про соціальний та екологічний вплив організації, лідерство – менеджер повинен розробляти бізнес стратегії, що, з одної сторони, відповідають законодавству, а з іншої – закріплюють суттєвіші вимоги.

Поряд із зовнішніми аспектами відповідальності менеджерів (соціальна та юридична відповідальність), внутрішня відповідальність є важливим інтегруючим і регулюючим джерелом зовнішнього прояву. Якщо обсяги зовнішньої відповідальності можна вимірювати кількісно, тобто, як можливий розмір втрат, то оцінку рівень відповідальності можна оцінювати лише за її стійкістю у виявленні під час процесу виконання професійної діяльності.

Має зміст така закономірність: вищі вимоги поставлені до рівня внутрішньої відповідальності менеджера, чим вищий обсяг повноважень. Завжди від особистої відповідальності залежить мотиваційна сфера особистості, інтелектуальний потенціал, морально-етичні світогляди. Саме тому різні соціально-психологічні дослідження твердять про те, що вона

розглядається як морально-етична відповідальність, що виділяє внутрішню усвідомлену сутність. Відповідальність це інтегральна якість, вона визначає діяльність та поведінку людини перш за все на основі усвідомлення прийняття нею факту залежності особистості від суспільних цінностей та цілей. Основним критерієм для оцінки рівня особистої моральної зрілості є сформованість внутрішньої відповідальності [3].

Ринкові умови господарювання твердять про те, що в слабкорозвинутому, бідному суспільстві або громаді не може бути успішного бізнесу з сильним економічним компонентом. Саме тому сучасні бізнесові суб'єкти бачать соціальну відповідальність як одну із найвагоміших складових стратегічного розвитку. Сьогодення диктує бачення соціальної відповідальності не тільки як заходи з гуманітарної допомоги чи подання пожертв, але також як основну діяльність, що спрямована на впровадження особистих соціальних ініціатив.

Поняття соціальної відповідальності поширюють, прагнучи інтегрувати її в свою діяльність всі банки, корпорації, великі вітчизняні підприємства. Також вона значною мірою впливає на середній та малий бізнес.

Існування організації не можливе в вакуумі, тому вона розглядається як частина суспільства, що функціонує задовольняючи його потреби. При веденні основної діяльності організація повинна впливати на людей, повинна користуватись авторитетом та мати владу над людьми, особисті функції та цілі, які пересікаються з суспільними потребами.

Організація є важливою складовою навколишнього суспільства, податкових надходжень, робочих місць, але водночас може негативно впливати на навколишнє середовище, забруднюючи його. Діяльність повинна бути соціально відповідально, повинна братись активна участь в покращенні соціального, духовного та фізичного середовища, а не лише турбуватись про економічні показники суспільства.

### **Список використаних джерел:**

1. Котлер Ф. Корпоративна соціальна відповідальність. Як зробити якомога більше добра для вашої компанії та суспільства. [Ф. Котлер, Н. Лі. [пер. з англ. С. Яринич]. К. : Стандарт, 2005. 302 с.
2. Економіка праці та соціально-трудова відносини : підручник / [А. М. Колот, О.А. Грішнова, О.О. Герасименко та ін.] ; за наук. ред. д-ра екон. наук, проф. А.М. Колота. К. : КНЕУ, 2009. 711 с.
3. Коляшко О. В. Соціальна відповідальність менеджменту в системі управління організацією. *Торгівля, комерція, підприємництво*. 2013. Вип. 15. С. 105 –107. URL : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Torg\\_2013\\_15\\_25](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Torg_2013_15_25)

## **ПЛОЩИНА РЕФОРМ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РИНКУ ЗЕРНОВОЇ ПРОДУКЦІЇ**

**Клименко Л.В.**

*науковий керівник, к.е.н., доцент  
Уманський національний університет садівництва*

**Макаренко Д.В.**

*студент 21 м-з групи  
Уманський національний університет садівництва*

Зернове господарство України є стратегічною та найбільш ефективною галуззю економіки України, де задіяно близько 40 тис. товаровиробників різних організаційно-правових форм. Це зумовлено як сприятливими ґрунтово-кліматичними умовами країни, так і досить вагомими потенційними можливостями щодо організації ефективного виробництва, переробки, зберігання та експорту зерна.

Проблема ефективного функціонування вітчизняного ринку зернових в умовах євроінтеграційних змін є пріоритетним завданням сучасної аграрної політики та предметом наукових досліджень В.Г. Андрійчука, О.Д. Гудзинського, О.Ю. Єрмакова, С.М. Кваші, М.Г. Лобаса, Л.О. Мармуль, В.К. Савчука, Л.М. Худолій, В.К. Терещенка, І.І. Червена, О.М. Шпичака та інших. Подальшого дослідження потребують інтеграційні зв'язки міжнародного рівня, прогнози кон'юнктури ринку зерна, монополізація посередницьких послуг, вдосконалення фінансово-економічних механізмів та приведення їх у відповідність до міжнародних вимог.

Аналізуючи міжнародний досвід регулювання ринку зернових слід виділити ЄС, Китай та США, які мають досить дієву систему регулювання.

В ЄС діє «класична» інтервенційна система, яка спрямована на підтримку фермерів та стабілізацію цін. У США функціонує система так званих «фермерських законів». Фермери отримують позику від уряду за певною ставкою за одиницю продукції, шляхом застави цієї продукції. У Китаї передбачено регулювання цін, тобто діє «дворівнева система цін» (державні фіксовані ціни й різні види недержавних цін) [1].

Формування національної системи регулювання ринку зернових відбувалось у шість етапів нормативно-правового поля, які спрямовані на стимулювання експортних операцій. В цілому вітчизняне державне регулювання у сфері зернового ринку має за мету досягнення максимальної ефективності для задоволення попиту населення на продукти харчування, сировину, тощо [7].

Негативні тенденції, що відбуваються в агротехнології виробництва продукції рослинництва, значною мірою впливають на обсяги виробництва зернової продукції. В Україні у 2020 р. збільшено виробництво пшениці на 76 тис. т, жита на – 21% та гречки – на 2% у порівнянні із 2016 р. Проте

вирощений у 2020 році врожай зернових в цілому поступається рекордному врожаю попереднього року [6].

Індикаторами економічного функціонування ринку зернових є рівень використання виробничих потужностей, ціновий паритет, рентабельність та прибуток, відносна частка ринку, наявність та рівень систем контролю якості.

На внутрішньому ринку України спостерігається тенденція до зростання цін. На початку 2018/2019 МР пшеницю продовольчу закупували за ціною 5,4 тис. грн/т, а в січні 2020 р. відбулось подорожання на 15% до 6 тис. грн/т. На це впливали стабільний внутрішній попит, тенденції світового ринку та загальна економічна ситуація [6].

Не можна також залишити поза увагою такі проблеми, як: невизначеність в обсягах внутрішнього ринку зерна та експортних поставках. У 2020 р. загальне виробництво зернових становило 56 млн т: для задоволення внутрішніх потреб необхідно понад 27 млн т (продовольче споживання – близько 6 млн т, насіннєвий фонд – 3 млн т, потреби тваринництва – 16 млн т, нехарчова переробка – до 1,5 млн т), а на експорт спрямовано – 14,8 млн.т. Крім цього, можливі втрати оцінюються у межах 1,6 млн т [2].

Зважаючи на існуючий стан імпортозалежності в аграрній сфері економіки України слід застосовувати концепцію конкурентного розвитку. Дана концепція імпортозаміщення передбачає підвищення продуктивності й ефективності використання наявного ресурсного та експортного потенціалу продукції, особливо з високою доданою вартістю; постійний моніторинг світового досвіду та максимальне освоєння інноваційних технологій щодо виробництва високоякісної конкурентоздатної продукції; освоєння нових сегментів внутрішнього та зовнішнього ринків та розширення кола зарубіжних контрагентів; мінімізація обсягів ввезеного товару і оптимізація виробництва продукції, за якою досягнуто критичної межі імпорту.

Вагомим прогалинами регулювання зернового ринку є відсутність гарантій в об'єктивній оплаті за реалізовану продукцію з боку держави, ризики постачання зернопродукції через значну кількість посередників, диспаритет цін на промислову та сільськогосподарську продукцію, низький рівень забезпеченості технікою. Адже, при виробництві зернових в аграрному секторі залучено 182 тис. тракторів, при технологічній потребі понад 400 тис., та 44 тис. зернозбиральних комбайнів при потребі понад 75 тис. од., 68 тис. зернових сівалок при потребі 105 тис. од. В Україні понад 80% техніки відпрацювала амортизаційні строки [3].

У 2020 році від виробництва продукції рослинництва отримано понад 9 млрд грн. прибутку за рівня рентабельності 25%. Рівень рентабельності зернових в цілому становив 20,8% [6].

Україна займає одне із провідних місць світу у формуванні товарних ресурсів зерна – понад 43 млн. т. Частка України на світовому ринку зернових у 2020 р. становила 10%, в тому числі кукурудзи – 15%, ячменю – 18, пшениці – 10, жита 4% [3].

У загальному вигляді відновлення й розвиток зернового господарства та ринку зерна, на нашу думку, повинно лежати у площині реформ. Ефективність

державного регулювання і підтримки зернового ринку може бути досягнута, коли:

- по-перше, ресурси, пільги, дотації, субвенції будуть виділятися під наперед обґрунтовані державні програми розвитку і підтримки товаровиробників;

- по-друге, коли забезпечується безумовне дотримання аграрними підприємствами обов'язкових вимог, що передбачаються даними програмами;

- по-третє, коли наперед точно визначається частка держави і частка господарств у витратах при реалізації відповідних програм.

Отже, реформи, щодо підвищення рівня організаційно-економічного забезпечення ринку зернової продукції на міжнародному рівні повинні стосуватись:

- удосконалення механізму фінансової підтримки українського експорту;

- посилення стимулюючого впливу податкової системи;

- зниження розмірів державного мита;

- запровадження механізму заставних та інтервенційних закупок зерна;

- створення бази комерційних заявок і пропозицій вітчизняних підприємств;

- формування Українського центру зі стандартизації, сертифікації у відповідності до міжнародних стандартів з метою усунення митних, валютних бар'єрів;

- запровадження аналітичного програмування в системі інтелектуального аналізу даних зовнішньоекономічної діяльності;

- організація Центру сприяння доступу українських експортерів на зовнішні ринки (антидемпінгові процедури, юридично-консультативні функції, кредитування і страхування експорту).

### **Список використаних джерел:**

1. Голомша Н.Є., Дзядикевич О.Я. Конкурентні переваги продукції зернової галузі на світовому ринку. *Економіка АПК*. 2020 . № 11. С. 61- 66.

2. Державний комітет статистики України. Розділ “Зовнішньоекономічна діяльність”. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua>

3. Квітка Г. Без гучних акордів: урожай не доріс до експортних рекордів. *Пропозиція*. 2019. № 12 (267). С. 157-161

4. Ковінько О. Маркетингова оцінка стану ринку аграрної продукції України: передумови активізації міжнародної бізнес-діяльності вітчизняних аграрних підприємств. *Маркетинг в Україні*. 2021. № 4. С. 32- 47.

5. Мартишев П.А. Вплив сучасних інструментів агропродовольчої політики на ціни в Україні. *Економіка прогнозування*. 2020. № 3. С.111- 123.

6. Маслак О. Аграрні підсумки 2020 року. *Пропозиція*. 2021. № 1(268). С.152 -159.

7. Мелешко М. І. Державне регулювання ринку зерна і зернових відносин [Електронний ресурс]. Державне управління: удосконалення та розвиток. – 2021. – Вип. 6. – Режим доступу : <http://www.dy.nayka.com.ua>.

## СПЕЦИФІКА Й ОСОБЛИВОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ПЕРСОНАЛУ В АГРАРНІЙ СФЕРІ

**Кустріч Л.О.**

*д.е.н., професор*

*Уманський національний університет садівництва*

Успіх аграрних підприємств значною мірою залежить саме від персоналу, адже високо вмотивований і добре підготовлений персонал впливає на ефективний кінцевий результат роботи не менше, а, можливо, і більше, ніж передова технологія, нове обладнання, сучасна техніка.

Специфіка сільськогосподарського виробництва породжує ряд особливостей. Однією з найбільш важливих особливостей ринку праці в аграрній сфері є сезонність використання робочої сили. Дане явище полягає в тому, що протягом року відбувається нерівномірне залучення робочої сили в процес виробництва. В так звані «пікові періоди», коли одночасно слід виконувати технологічні операції з виробництва багатьох культур, різко зростає потреба в робочій силі. Часто в таких ситуаціях виникає її дефіцит, що компенсується залученням додаткових працівників – не членів даних агроформувань. В таких умовах сталим попитом користуються сезонні, тимчасові та залучені працівники. По закінченні виробничого циклу потреба в робочій силі знижується, і ринок праці набуває трудонадлишкового характеру, в результаті чого частина аграріїв поповнює лави безробітних. Варто зазначити, що розрив між періодом виробництва і робочим періодом значно більший у рослинництві і дещо менший у тваринництві. Тому рівень використання трудового потенціалу істотно залежить від виробничого напрямку господарства.

Сезонність використання персоналу має чітко виражені регіональні відмінності. У межах кожної природно-економічної зони сільське господарство має свою специфіку щодо природних умов, спеціалізації, структури земельних угідь.

Характерною ознакою сільського ринку праці є нерівномірність і низький рівень оплати праці аграрних працівників. Так, розмір середньомісячної заробітної плати зайнятих у сільському господарстві у 2020 р. становив 9711 грн. при значенні середньої зарплати в Україні 10340 грн. Низька оплата праці підриває купівельну спроможність аграрних працівників, веде до зниження рівня задоволення життєвих потреб працівників сільського господарства та членів їх сімей і значного погіршення умов формування, відтворення та використання трудового потенціалу.

Слід зазначити, що особливістю сучасного аграрного ринку праці є недостатня його забезпеченість кваліфікованими кадрами, зумовлена значною мірою їх плінністю і недостатнім закріпленням спеціалістів на виробництві (перехід фахівців у неформальну сферу зайнятості або трудову міграцію в мегаполіси та за кордон в пошуках нових робочих місць). На даний час освітньо-кваліфікаційний рівень працівників-аграріїв є найнижчим серед



зайнятого населення в інших галузях народного господарства. Лише кожний п'ятий працюючий на селі закінчив інститут або технікум, що вдвічі менше, ніж у промисловості, будівництві, у сфері транспорту чи зв'язку, а з повною вищою освітою в сільському господарстві працює у 3,5 рази менше відповідного середнього показника по всіх галузях народного господарства.

Не менш важливою особливістю ринку праці в цілому, як і аграрного зокрема, є високий міграційний рух населення. Основними причинами відпливу кадрів із села є негативні соціально-економічні фактори, що проявляються у незадовільних житлових і культурно-побутових умовах, нераціональному режимі праці та відпочинку, зниженні привабливості і престижності сільськогосподарської праці, недостатньо ефективній системі соціального захисту селян і недосконалої трудових відносин. У результаті міграційного руху із сільської місцевості відбуває діездатна і освічена частина сільських жителів, що веде до деформації статеві-вікової структури населення.

Відзначимо, що перелічені особливості сучасного сільського ринку праці є тісно пов'язані між собою. Так, наприклад, сезонність праці знижує її продуктивність та оплату. Це, в свою чергу, стримує підвищення життєвого рівня сільського населення, що веде до поширення нерегламентованої зайнятості і прихованого безробіття, а також підвищує інтенсивність міграції селян. З одного боку, незабезпеченість сільського господарства кваліфікованими кадрами знижує продуктивність праці і відповідно її оплату, а з іншого, низький рівень оплати праці в сільському господарстві не приваблює висококваліфікованих працівників і не стимулює їх до підвищення свого освітньо-кваліфікаційного рівня. Аналогічний двобічний зв'язок існує і між іншими особливостями сільського ринку праці.

Перелічені особливості сільського ринку праці є головними причинами, які ускладнюють процеси реалізації трудового потенціалу села. Урахування тісних причинно-наслідкових зв'язків між ними та побудована на демократичних принципах й глибокому аналізі внутрішнього і зовнішнього середовища політика формування і розвитку персоналу дозволить сільськогосподарським підприємствам витримати конкурентну боротьбу, забезпечувати зайнятість населення та досягати високих економічних показників.

## **УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ РЕГІОНУ**

**Кустріч Л.О.**

д.е.н., професор

Уманський національний університет садівництва

**Кустріч В.І.**

студент 31 дф-м групи

Уманський національний університет садівництва

Однією з найбільш важливих особливостей економічної трансформації має стати принципово нове ставлення до місця і ролі людини в ринкових

перетвореннях. Висока регіональна диференціація соціально-економічного розвитку визначає потенціал розвитку місцевої ініціативи та відповідальності регіональних владних структур за розвиток ринку праці. Регіони повинні мати змогу формувати довгострокові стратегії розвитку, що базувалися б на цілісному аналізі економічного та соціального потенціалу, притаманному певному регіону.

Згідно з урядовою програмою, забезпечення відтворення та раціонального використання саме трудового потенціалу є одним зі стратегічних завдань розвитку регіонів.

Трудовий потенціал регіону – це інтегральна оцінка кількісних та якісних характеристик економічно активного населення, що проживає на території регіону та не підлягає прямому управлінню з боку органів державної влади регіону [1]. Трудовий потенціал регіону складається з багатьох компонентів, головними з яких є здоров'я, освіта, професіоналізм, моральність, умотивованість, уміння працювати в колективі, творчий потенціал, активність, організованість, ресурси робочого часу тощо. Особливістю трудового потенціалу на рівні регіону є відсутність прямих методів управління останнім, оскільки формування трудового потенціалу здійснюється на рівні держави, а розвиток – переважно на рівні підприємства.

Розвиток трудового потенціалу тісно пов'язаний із демографічним, соціальним, інтелектуальним, інноваційним розвитком суспільства і є найвагомішою метою соціально-економічного управління. Розвиток трудового потенціалу – це процес переходу до більш досконалого стану, який забезпечує його відтворення, найповнішу реалізацію та ефективно використання.

Процес відтворення трудового потенціалу включає такі фази: формування трудового потенціалу в його певному кількісному та якісному стані; розподіл за основними сферами та галузями суспільного виробництва регіону; використання та реалізація трудового потенціалу відповідно до потреб розвитку території.

Реалізація та використання трудового потенціалу відбувається лише за умов зайнятості, підприємницької активності людини. Дослідження ефективності використання трудового потенціалу регіону вимагає: визначення факторів та оцінки їх впливу на стан трудового потенціалу; об'єктивної оцінки ефективності його використання; розрахунку резервів покращення трудових показників; розробки заходів із задіяння комплексу втрачених можливостей щодо підвищення ефективності використання трудового потенціалу регіону [2]. Особливу увагу під час аналізу ефективності використання трудового потенціалу регіону слід приділяти продуктивності праці. зростання продуктивності праці забезпечує реалізацію головної мети державного управління – досягнення високого життєвого рівня населення на основі подальшого підвищення ефективності суспільного виробництва, зростання соціальної та трудової активності працездатного населення.

Завданням регіональної системи управління трудовим потенціалом має стати формування регіонального відтворювального комплексу, який забезпечить комплексний соціально-економічний розвиток регіону, сприятливі

умови життя населення та раціональне використання наявних ресурсів. Формування регіонального відтворювального комплексу може здійснюватися через розвиток таких форм, як адаптація до потреб ринку професійної освіти; маркетингова діяльність у сфері пропозиції та попиту робочої сили; створення регіональних структур, орієнтованих на координацію й узгодження інтересів органів працевлаштування та соціального захисту населення, підприємств споживачів робочої сили та регіональної соціальної інфраструктури [3].

Діюча в Україні система управління трудовим потенціалом нині є недостатньо ефективною. Головними причинами цього є: нездатність організаційно-управлінської системи адекватно реагувати на загрози руйнування трудового потенціалу; відсутність національної стратегії нарощування людського капіталу; незбалансованість потреб забезпечення інноваційної моделі розвитку економіки з потребами розвитку трудового потенціалу; невідповідність прав та обов'язків, повноважень і компетенції регіональних органів влади щодо забезпечення перспектив розвитку трудового потенціалу; відсутність чіткого розмежування відповідальності центральних і місцевих органів влади за стан і рівень розвитку трудового потенціалу; намагання використати у корпоративних політичних та інших цілях соціально-трудова конфлікти; відсутність умов для ефективної діяльності органів праці, соціально-трудова відносин на державному, регіональному та виробничому рівнях [4].

Отже, управління трудовим потенціалом регіону визначається необхідністю враховувати конкретні обставини, умови його функціонування та відіграє величезну роль у відтворенні економічного потенціалу загалом й забезпеченні подальшого розвитку національної економіки.

#### **Список використаних джерел:**

1. Гарькава В.Ф. Формування трудового потенціалу регіону як основа державної регіональної політики. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. Випуск 3 (08). 2017. С. 359-362.
2. Булев И., Щедрин А. Современные проблемы социально-экономического развития регионов Украины. *Экономика Украины*. 2002. № 112. С. 159-181.
3. Шаульська Л. В. Якість трудового життя: стан, проблеми і напрями вирішення: [навч. посіб.]. К.: КНЕУ, 2005. 473 с.
4. Людський розвиток в Україні: [щорічна науково аналітична доповідь / за ред. Лібанової Е. М.]. К.: Інст демографії та соціальних досліджень НАН України, Держкомстат України, 2004. 266 с.

## MANAGEMENT OF FORMING A SUCCESSFUL ORGANIZATION IMAGE

**Makarova V.V.**

*PhD, Associate professor  
Sumy National Agrarian University*

The image of the enterprise is a factor of trust in the enterprise, its goods or services, which is purposefully created and enters the consciousness or subconscious of the target audience in order to form a positive image. Image is also an effective tool for internal strategic management of the enterprise in conditions of fierce competition to ensure its interests. Modern enterprises operate in the face of variability and uncertainty of external conditions. The main factors of the external environment that significantly affect the activities of the enterprise are the jumps in exchange rates, changes in political, legal and social situation and others. It is very important for the company not only to take into account external factors, but also to take care of increasing competitiveness by forming a positive image in the market.

Thus, it becomes obvious that a positive and sustainable image of the company and its products is the most important strategic and competitive advantage of the company. Creating and maintaining a positive image requires a lot of money, a long time, which contributes to the contradiction between the need to constantly have a high enough profit and long-term investment in the image, which does not give a quick return. But you need to understand that once the company gives up market positions, it will be extremely difficult, almost impossible to return to them.

A positive image has the advantages of attracting the attention of consumers and partners, facilitating the company's access to resources, the attention of the media, security in crisis and difficult situations. Forming a positive image of the enterprise, it is necessary to take into account the influence of many factors (fig. 1).

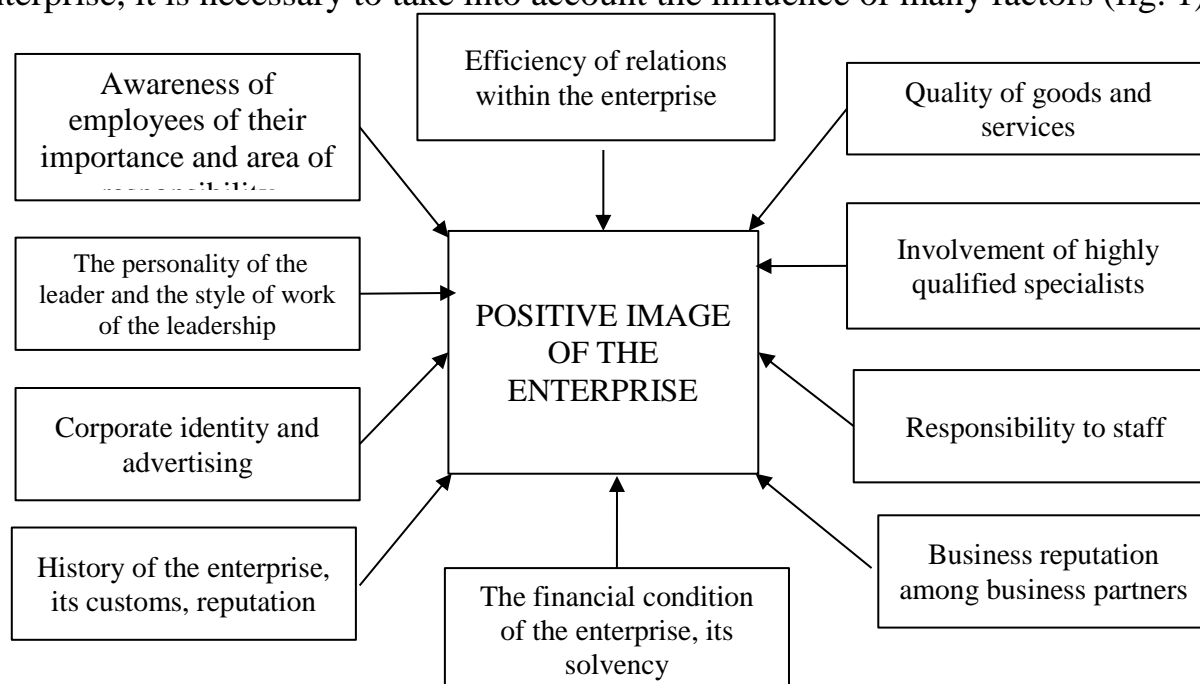


Fig1. Factors that affect the formation of a positive image of the enterprise

It is obvious to most companies that competitive advantage is largely driven not by products or technology, but by intangible resources such as knowledge, managerial competence, psychological competence or the organization's image. Therefore, managers are asked whether to allocate funds for image creation, and how to lead to a positive image in a planned and methodical way and how to maintain it? All activities carried out by the organization, to a greater or lesser extent contribute to the creation of this image in the minds of different audiences. Management style and quality of communication within the organization create among employees the image of the organization as an employer. Market policy is the basis for creating a market image, while the participation of organizations in solving a specific problem of the local community becomes the basis for creating a socio-political image.

The image of the organization - the management of cultural transformation in the process of change, you cannot implement projects whose effectiveness depends on the attitude of employees, relying only on properly designed business processes or responsibility and accounting for results. Something more is needed to create and reinforce certain patterns of human behavior and their approaches to problem solving and commitment to results.

This important factor is an organizational culture, which influences the behavior and thinking of employees, is a kind of programming of the minds of people working in one company. Organizational culture can be an effective tool for ensuring the appropriate behavior and attitude of employees who support and decide on the success or failure of the implemented strategy. However, the crucial factor is whether we can change the culture of the organization so that quality work becomes the norm of the culture of the organization? If this fails, the costs of quality control, staff supervision and additional bonuses can make the quality level volatile and achieving it too expensive to be considered a success.

*Multidimensionality of organizational culture.* Organizational culture is expressed through a set of collective behavior, values, expectations and attitudes of employees. It has certain features that are easy to observe and consciously recognize, as well as hidden features. Elements of culture that can be observed or learned from conversations with employees include, for example, declared values, symbols, rituals, patterns of behavior, and characteristics of so-called "company heroes". However, the group of those elements of culture that are partially hidden includes, above all, the basic values and beliefs that characterize the organization. An important factor complicating the analysis of culture and attempts to form it is the strength of culture, understood as the degree of its dissemination (whether it covers all employees of the company or only part of it) and the degree to which it actually influences employees' thinking and behavior.

*Modeling of organizational culture.* There are various methods that can be the basis for the analysis and definition of organizational culture, which were created by experts working in academic centers, or consultants. In the process of studying modern and targeted organizational culture should pay attention to the following areas:

□ the level of compliance with the desired features of the future organizational culture - the analysis of gaps between the existing and the desired organizational

culture allows to determine the degree of compliance of the management of the board with future directions of development of the organization;

□ priority areas for change - the definition of activities and behaviors that should be emphasized so that the organization can achieve the intended business results;

□ action plan - after defining the target culture, the results of the analysis will have a clear impact on the allocation of financial and personal resources, the sequence of intervention and the investment program.

*Models of organizational image design.* If we assume that the image is an image formed by one person or audience in relation to the company or institution, and this image leads to the formation of a relatively constant feeling and faith about the object of the image, the problem of its creation is reduced to two questions:

1) As an organization within the limits of the activity influences (and can influence) the form of this image?

2) How does this image develop in the audience and what is the nature of the factors that change it?

*Functional culture* is the most common model of organizational culture. Companies or departments with this culture focus on the main goal of the organization. They seek to achieve a return on investment in resources (eg, equipment, information, human and financial resources) and reduce risk by ensuring reliability and consistency. Work in enterprises with a functional culture is organized through specialization. Organizations of this type have hierarchical management a system in which decision-making is separated from their implementation. This way of functioning allows them to better control the risk.

The presented models of image creation indicate: internal processes of the company as a source of image, the interdependence between identity, organizational culture and image in the process of its creation, the processes of perception as the main image creation, the mechanism of consumer attitudes. However, none of the models contain assumptions that are functional enough to be the basis for an image creation program. In an effort to create a basis for the work of practicing organizations responsible for the activities carried out in the field of creating the image of the organization, using to some extent the existing theoretical models, the same is proposed more operational model. The theoretical basis of this model is the assumption of systems theory of organization and value chain model presented by M. Porter. The key concept of the systems approach is the system itself, defined as a set of intentionally separated elements in the interaction. Each organization can be considered as a specific type of system, understood as an interconnected set of elements that function as a whole.

The subject of value chain analysis is its functions, primarily those that determine the successes and failures of the organization's strategy. For this reason, the study of the quality of functions and processes occurring in the value chain, and the assessment of cost formation is the essence of analytical research, which should lead to the discovery of the source of malfunction and defects in the chain links. The result is a change strategy to improve the system and gain a competitive advantage. There are two main options for the value chain: external and internal. An external value chain is a system of cooperation that connects the company with suppliers,

distributors and customers. This approach, which goes beyond the company, is important for determining the strategic behavior of the company. For the needs of the model, it is important to analyze the internal value chain, which includes management functions and functions of the main and service processes occurring in the organization. The main functions of the organization are determined: procurement, production and sales. Depending on the sector and organization, these areas of activity may have more specific core functions. Auxiliary functions are classified as:

1. Strategic management of the enterprise, i.e. strategic vision of the organization of the company's activities and its main elements - development strategy and competition strategy;

2. Functional strategies that support the implementation of development strategy and competition strategy, allowing to effectively perform key functions, including HR policy, marketing strategy, financial strategy. Representation of the enterprise as a value chain allows looking for sources of failures and successes of the company as separate communications and their coordination. The general scheme of the image creation model is presented in fig. 2.

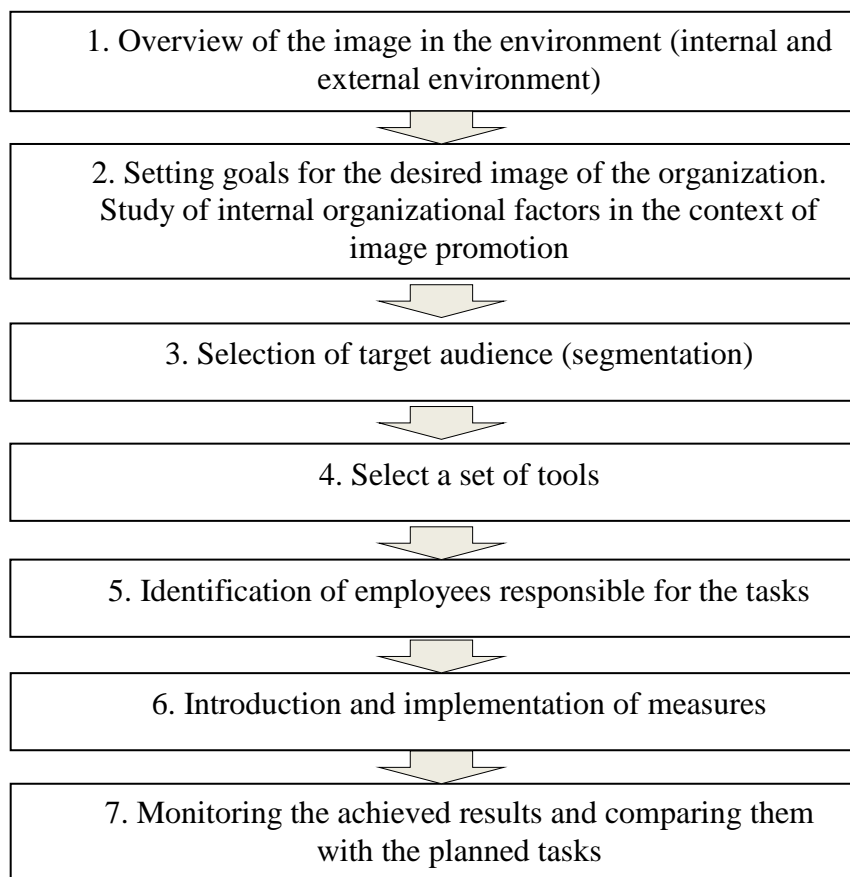


Fig.2. Stages of formulation of image strategy

As each link in the value chain is broken down into more detailed value chains, it becomes possible to obtain through analysis even the specific positions responsible for creating the image. The level of detail of the analysis depends on the needs of the organization, and its determinant should be the result of comparing the desired image

with the existing one. Assuming the above assumptions, reputation should be the beginning and determining factor of all processes in the organization.

Thus, the desired image should be the basis for determining resources, key competencies, distribution logistics, and connections with computer technology and other technical conditions of the management process.

## **КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ АГРАРНОГО СЕКТОРУ ЕКОНОМІКИ В УМОВАХ РЕАЛІЗАЦІЇ ЗЕМЕЛЬНОЇ РЕФОРМИ**

**Мовчанюк А.В.**

*к.е.н., доцент*

*Уманський національний університет садівництва*

Історичний досвід і практика розвитку української державності невід'ємно пов'язана із розвитком аграрного сектора економіки країни. Аграрний сектор є важливою складовою національної економіки, стратегічна роль якого обґрунтована насамперед внеском у формування продовольчої безпеки держави, розвитком внутрішнього і зовнішнього аграрного ринків, забезпеченням нарощування експортного потенціалу України. Забезпечення ефективного функціонування аграрного сектора економіки має безпосередній вплив на розвиток структурно-функціональних параметрів економічної, соціальної та екологічної сфер держави, на підвищення рівня добробуту сільського населення, формування його зайнятості.

Вітчизняний аграрний сектор економіки займає лідируючі позиції та володіє чітко вираженими конкурентними перевагами, чому сприяють родючі ґрунти, сприятлива природно- кліматична зона, потужний людський потенціал і сформовані вікові традиції господарювання сільського населення.

Частка аграрного сектора економіки в загальній структурі валового внутрішнього продукту (ВВП) України становить 13 %, у ньому зайнято 18,0 % населення від зайнятого в галузях економіки держави (для порівняння у промисловості було зайнято 14,8 %, у торгівлі – 22,3 %), частка капітальних інвестицій перевищила 11,4 %, майже 40% національного експорту займає продукція агровиробництва.

Важливим індикатором оцінювання масштабів розвитку аграрного сектора є його ресурсний потенціал. Земельно-ресурсний потенціал України слушно вважають первинним підґрунтям національної економіки, а в сільському господарстві – головним чинником виробництва, саме тому реалізація земельної реформи є стратегічним напрямком розвитку, як сільських територій так і економічного розвитку держави в цілому.

Сучасна земельна реформа в Україні, розпочата з прийняттям Постанови Верховної Ради Української РСР «Про земельну реформу» від 18 грудня 1990 року, яка сприяла організації пошуку ефективного користувача сільськогосподарських угідь. Даним нормативним документом, передбачалось перерозподіл земель з одночасним наданням їх в довічне спадкове володіння



громадян, в постійне володіння колгоспам, радгоспам та іншим підприємствам, організаціям, установам. Крім того, важливу роль в формуванні та удосконаленні законодавства щодо проведення земельної реформи відіграли закони України: «Про селянське (фермерське) господарство», «Про колективне сільськогосподарське підприємство», «Про форму власності на землю», Земельний кодекс України.

З набранням чинності Указу Президента України від 8 серпня 1995 року № 720/95 «Про порядок паювання земель, переданих у колективну власність сільськогосподарським підприємствам і організаціям» [2] було проведено паювання сільськогосподарських угідь між членами колективних сільськогосподарських підприємств. В загальному по Україні було розпайовані 27 млн гектарів сільськогосподарських угідь (65% сільгоспугідь країни) між 6,4 млн селянами, які стали власниками земельних паїв. Середній розмір земельної частки (паю) по Україні склав 3,9 га.

Видання Указу Президента України від 3 грудня 1999 року № 1529 «Про невідкладні заходи щодо прискорення реформування аграрного сектора економіки» [3] стимулювало створення агроформувань із залученням інвестиційних потоків. Практично з 2000 року було розпочато етап розвитку малих і середніх сільськогосподарських підприємств заснованих на приватній власності, орендних відносинах. В результаті реформування 10833 КСП у 2000 році було створено 14241 сільськогосподарське підприємство із новим правовим статусом на основі приватної, приватно-орендної власності. Найбільшу частку новостворених агроформувань зайняли господарські товариства, переважно товариства з обмеженою відповідальністю – 6761, що склало 47,5%. Дані товариства засновувались на приватній власності фізичних осіб, в свою чергу, товариство на основі орендних договорів використовувало земельні та майнові паї колишніх членів реформованих КСП. Крім того, приватних підприємств було створено 2901 (20,4%). Залишалась привабливою колективна форма господарювання, проте відмінна від КСП, якою стали сільськогосподарські виробничі кооперативи засновані на пайовій участі колишніх членів реформованих КСП, які свої майнові частки внесли до статутного капіталу виробничого кооперативу, а земельні частки (паї) передали в оренду створеному ними ж підприємству. За такою формою господарювання протягом 2000 року було створено 3325 (23,3%) сільськогосподарських виробничих кооперативів. Фермерських господарств створено 1254 або 8,8% в структурі агроформувань створених на базі реформованих КСП. Вказані підприємства стали підприємствами ринкового типу, А у процесі господарської діяльності на протязі останніх 20 років безперервно проходить процес становлення ефективного користувача землі, відбувається зміна форм господарювання, прихід у сільськогосподарське виробництво нових інвесторів.

Сьогодні розвиток малого і середнього агробізнесу – питання принципово важливе для України, оскільки це не лише ефективне джерело створення робочих місць, але й дуже серйозний чинник формування середнього класу суспільства, який є основою стабільності та розвитку країни. Адже якщо громадяни не розраховують патерналістично на послуги центрів зайнятості, а

навпаки, за рахунок власного інтелекту та професіоналізму ризикують започаткуванням власної справи задля забезпечення роботою себе, своєї родини, інших громадян та сплачують податки державі, то ці люди повинні мати величезний авторитет у суспільстві та надійну підтримку з боку держави. Малий та середній агробізнес через його значну численність і розповсюдженість на території країни є потужним каталізатором і стимулятором ділової активності, спричиняє об'єднання всіх учасників економічних відносин у країні, а також посідає провідне місце в процесах суспільного відтворення сільських територій, при цьому забезпечуючи інфраструктурний розвиток села, зайнятість, наповнення місцевих бюджетів.

Отже, сталий розвиток аграрного сектору економіки багато в чому залежить від наявного ресурсного потенціалу виробництва, при цьому одним із ключових аспектів якого виступає земля сільськогосподарського призначення, яка слугує як засобом виробництва, так і економічним об'єктом майнових відносин, зокрема, оренди. Розвиток ринкових відносин в аграрному секторі економіки України, запровадження приватної власності на землю, формування реального власника, користувача землі і господарських структур ринкового типу, зумовлюють необхідність в обґрунтуванні якісно нових методичних підходів щодо організації використання сільськогосподарських земель з метою забезпечення дієвого механізму для їх раціонального використання, охорони, створення нових робочих місць для населення, наповнення місцевих бюджетів та розвитку інфраструктури територіальних громад.

#### **Список використаних джерел:**

1. Саблук П. Т. Розвиток земельних відносин в Україні. К. : ННЦ ІАЕ, 2006. 396 с.
2. Про порядок паювання земель, переданих у колективну власність сільськогосподарським підприємствам і організаціям : Указ Президента України від 08.08.1995 №720/95. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/720/95>
3. Про невідкладні заходи щодо прискорення реформування аграрного сектора економіки: Указ Президента України від 03.12.1999 №1529. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1529/99>

## ПЕРСПЕКТИВНІ НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДАМИ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

**Мовчанюк А.В.**

*науковий керівник, к.е.н., доцент*

*Уманський національний університет садівництва*

**Левченко Ю.Є.**

*студент 21 м-з-м групи*

*Уманського національного університету садівництва*

Система охорони здоров'я України потребує системних змін, якісно нових підходів, альтернативних шляхів реформування організаційно-економічного механізму медичної сфери, розробки нових моделей взаємодії механізмів державної політики в умовах проведення трансформаційних змін галузі. Будучи багаторівневою й розгалуженою структурою, сфера охорони здоров'я перетворюючись формує складні підходи щодо визначення механізмів управління у державному і приватному секторах охорони здоров'я. З огляду на це, потрібно перетворювати стратегії управління відповідно до кращих практик які існують у світі, змінювати або модернізувати організаційні структури лікувальних закладів, виробляти нові системні підходи до фінансування та ціноутворення медичних послуг, нові методи оцінки діяльності різних учасників процесу з надання медичної допомоги.

Вагомий внесок у дослідження організаційно-правових, економічних та інституціональних умов удосконалення механізмів регулювання системи охорони здоров'я у тому числі і закладами охорони здоров'я, внесли такі зарубіжні і вітчизняні вчені як: А. Абрамешина, А. Бронштейна, А. Вишневського, В. Вороніна, Н. Герасименко, Н. Грищенко, В. Жарікова, Т. Овчиннікової, Л. Слесарєва, Д. Стіглиц, І. Шеймана, В. Шевського, А. Авраменко, О. Акуленко, О. Дацій, М. Корецький, Ю. Кальниш, І. Мельничук, М. Мартинюк, В. Москаленко, В. Сиченко, І. Шевчук та ін.

Проголошений курс держави на європейську інтеграцію спонукає до реформування багатьох державних інституцій, у тому числі такої соціально значущої, як сфера охорони здоров'я. Державна стратегія реалізації інституційних і структурних перетворень у сфері охорони здоров'я – це цілеспрямований і керований процес, результатом якого є створення системи охорони здоров'я, яка дозволить організувати надання якісних медичних послуг кожному громадянину суспільства в потрібний час та в потрібному місці, у необхідному обсязі та з мінімальними витратами.

До основних елементів охорони здоров'я, як складної системи, належать:

- процеси управління як сукупність операцій, що виконуються за певними нормативно-правовими приписами;
- структура складної адміністративної системи як форма організації її ланок та рівнів;
- методи управління як сукупність засобів впливу складної адміністративної системи на керований нею об'єкт;

- техніка управління як сукупність технічних засобів для реалізації адміністративних процесів.

Поняття «механізму» визначається як, система, пристрій, що характеризує порядок якого-небудь виду діяльності. Визнавши, що наявність механізмів є структурою, яка відображає роботу будь-якого підприємства, науково-теоретичні дослідження встановили, що вони властиві організаційним системам, тобто управлінню ними [1, с.71].

Сучасною наукою механізми управління розглядаються з трьох підходів:

- внутрішньої упорядкованості, узгодженості взаємодії диференційованих і автономних частин цілого, обумовлені його побудовою;
- сукупності процесів або дій, що ведуть до утворення і вдосконалення взаємозв'язків між частинами цілого;
- об'єднання людей, які спільно реалізують деяку програму або мету і діють на основі певних процедур і правил.

Саме тому, система механізмів управління у сфері охорони здоров'я повинна розглядатися як цілісне соціально-економічне утворення, синергія управлінських дій, логічних зв'язків, процедур, методів, інструментів які спрямовані на досягнення соціально-економічних результатів на всіх рівнях управління.

Внесення суттєвих організаційно-управлінських змін потребує модернізації діючих та застосування нових моделей управління в яких будуть задіяні сучасні прогресивні системи менеджменту, а також використання стратегічного планування та управління. Створення фундаменту й умов функціонування цілісної державної системи медичного забезпечення має базуватись на облаштуванні базової муніципальної, територіальної системи охорони здоров'я, яка забезпечена фінансовими, технологічними, кадровими, управлінськими ресурсами. Потрібно активно проводити оптимізацію управління на усіх рівнях, та розширити управлінсько-економічну самостійність лікувальних закладів, проводити реструктуризацію системи лікувально-профілактичної допомоги населенню. А це, як показує досвід, можливо лише при регіональному підході до формування мережі лікувальних закладів і дозволить: по-перше, уточнити й обґрунтувати етапи організації медичної допомоги з врахуванням особливостей медико-демографічної ситуації і стану здоров'я населення території, а по-друге, надати керованим системам комплексного та системного її розвитку як в цілому, так і в кожному закладі або службі, як підсистемах.

Серед альтернативних моделей модернізації, організації й управління охороною здоров'я на рівні муніципальних утворень найбільш доступною з погляду місцевих можливостей та умов реалізації є корпоративна модель управління цією системою.

Модель корпоративного управління будується на корпоративних партнерських відносинах і включає змістовне та структурне моделювання елементів, процесів і зв'язків у системі охорони здоров'я. Тому, з огляду на тлумачення корпоратизму як типу соціальної і духовної організації суспільства, органи влади здатні консолідувати зусилля людей у певному напрямку за ради

досягнення спільних цілей. Це потребує уточнення виду і змісту корпоративних відносин які об'єктивно існують у різних сферах діяльності, що впливають на стан здоров'я людей, розкриття цілей, стратегій, завдань, функцій і методів організації здоров'язміцнювальних і здоров'явідтворювальних технологій та інституціалізації механізмів їх взаємодії на рівні муніципальних утворень.

Перехід від локальної функціональної спеціалізації органів управління галуззю до інтегрованого, системного управління охороною здоров'я формується за рахунок інтеграції змісту цілей і методів управління з використанням системного й корпоративного підходів і передбачає низку послідовних етапів свого здійснення, а саме:

- децентралізація низки функцій управління з передачею певних повноважень і частки бюджету на рівень муніципальних утворень (збутових, маркетингових, операційних, поточної координації і регулювання тощо);

- зменшення вертикальних ієрархічних рівнів підпорядкування і перехід до горизонтальної мережної співпраці всіх ланок і підсистем охорони здоров'я, використання гнучких, широко спеціалізованих форм організації праці;

- трансформація складових елементів організаційних структур органів управління з пірамідальних у площині, сітьові з мінімальною кількістю рівнів управління між керівництвом і безпосередньо виконавцями;

- спрямування організації системної діяльності на підвищення рівня інноваційності всіх її процесів, що створюють інтегрований, безперервний, багатокомпонентний і цілісний процес управління забезпеченням стану здоров'я населенням;

- виокремлення і конкретизація корпоративних зв'язків між різногалузевими організаціями, що створюються для реалізації спільних інтересів і спільних цілей щодо забезпечення індивідуального і суспільного соціального здоров'я [2].

Таким чином, реалізація формування стратегії інституційних та структурних перетворень у сфері охорони здоров'я полягає в цілеспрямованому та керованому процесі у результаті якого буде створено нову системи охорони здоров'я, яка дозволить організувати медичну допомогу кожному мешканцю в потрібний час і в потрібному місці, а також у необхідному обсязі та з мінімальними затратами.

Модель охорони здоров'я України, яка була заснована у радянську добу і ґрунтувалась на профілактичній організації системи, сьогодні має замінити змішана багатокладна новітня модель, основу якої становить ринкова організація системи охорони здоров'я із запровадженням нових підходів до системи ціноутворення. Окрім того, нова модель передбачає впровадження нового типу суспільних відносин у сфері охорони здоров'я. Основними її елементами виступають замовник медичних послуг та їх надавач. Відповідно до цього, пріоритетними є – розробка, затвердження і впровадження у повсякденну медичну практику єдиної уніфікованої методики розрахунку вартості медичних послуг, яка визначає економічний механізм формування та алгоритм розрахунку вартості медичних послуг в закладах охорони здоров'я.

### **Список використаних джерел:**

1. Лехан В. М., Слабкий Г. О., Шевченко М. В. Стратегія розвитку системи охорони здоров'я: український вимір. Київ. 2010. 124 с.
2. Медична реформа: відповіді на всі питання. Коли чекати змін . URL: [https://espreso.tv/.../2017/.../medychna\\_reforma\\_vidpovidi](https://espreso.tv/.../2017/.../medychna_reforma_vidpovidi)
3. Про затвердження плану заходів щодо реалізації Концепції розвитку системи громадського здоров'я : Розпорядження станом на 18.08.2017 № 560-р. URL: <https://www.kmu.gov.ua/ua/npas/250214112>

## **ЕКОНОМІЧНА СУТНІСТЬ ІНВЕСТИЦІЙ ТА ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

**Мовчанюк А.В.**

*науковий керівник, к.е.н., доцент*

*Уманський національний університет садівництва*

**Почеренюк А.О.**

*студентка 41-зм групи*

*Уманський національний університет садівництва*

Категорія інвестицій у науковій літературі визначається порізно. З одного боку, – це довгострокові вкладення ресурсів із метою отримання прибутку в майбутньому, з іншого – це виробничий процес створення виробничих потужностей, найму робочої сили. У сучасній економічній теорії категорія «інвестиції» (від лат. слова "invest" – вкладати) становить процес вкладення капіталу з метою наступного його збільшення.

Так, найбільш повне й вичерпне визначення інвестицій знайшло своє відображення в Законі України «Про інвестиційну діяльність» від 18.09.91, де під інвестиціями розуміють усі види майнових та інтелектуальних цінностей, що вкладаються в об'єкти підприємницької та інших видів діяльності, в результаті якої створюється прибуток або досягається соціальний ефект. Тобто процес вкладення ресурсів (благ, майнових й інтелектуальних цінностей) із метою отримання прибутку в майбутньому [1].

Інвестиційна діяльність та інвестиції завжди були в центрі уваги, адже це є джерелом розвитку окремих галузей, різних підприємств та загалом економічної науки. Інвестиційна діяльність є одним з найбільш важливих аспектів функціонування будь-якої комерційної організації. Причинами, що обумовлюють необхідність інвестицій, є оновлення наявної матеріально-технічної бази, нарощування обсягів виробництва, освоєння нового вигляду діяльності. Інвестиційна діяльність є складною за своїм змістом і включає комплекс різноманітних дій, що іменуються інвестиційним циклом. Інвестиційний цикл – це комплекс заходів від моменту прийняття рішення про інвестування до завершальної стадії – досягнення окупності вкладень і отримання запланованого результату прибутку або соціального ефекту.

В Україні присутня економічна нестабільність. Це характеризується розбалансованістю економічної системи, невизначинністю розвитку економічних процесів. В результаті, це приводить до зменшення внесень обсягів іноземних інвестицій в економіку України. Стратегія інвестиційної діяльності є складовою частиною загальної економічної стратегії і передбачає ефективне використання різних форм інвестування задля забезпечення його ефективної діяльності в умовах економічної нестабільності. Одним із головних чинників провадження успішної інвестиційної політики є наявність сприятливого інвестиційного клімату в державі, що обумовлюється рядом макроекономічних факторів впливу.

Іноземні інвестиції здійснюють більший вплив на економіку країн, що розвиваються, ніж розвинутих країн, проте цей вплив перебуває у значній залежності від вихідних умов: якості людського капіталу, інституційного забезпечення, макроекономічної ситуації в країні. Сучасна галузева структура прямого іноземного інвестування економіки України суперечить пріоритетам розвитку держави та не здійснює ефективного впливу на економічне зростання та формування інноваційної моделі розвитку підприємств України в умовах економічної нестабільності [2].

Для задовільного стану інвестиційної діяльності в Україні в умовах економічної нестабільності необхідно провести ряд інноваційних заходів, які комплексно впливатимуть на інвестиційний клімат діяльності в країні:

- поліпшення інвестиційної інфраструктури;
- покращення демографічних показників;
  - контроль за рівнем ризиків (криміногенних, політичних, інфляційних та інших);
  - адаптація правової та нормативної бази України відповідно до вимог Європейського Союзу, націленої на ефективне та стабільне функціонування економіки; підвищення рівня ВВП України;
  - врегулювання проблеми державного боргу;
  - скорочення масштабу корупції в органах самоврядування;
  - забезпечення розвитку фінансового сектору.

Іноземні інвестиції є визначальним фактором, який впливає на темпи економічного зростання та розвиток країни загалом, адже виступає передумовою розширення міжнародного співробітництва та створення соціального ефекту у вигляді зростання доходів [3, с.41].

Отже, проаналізувавши стан інвестиційної діяльності в Україні, визначено, що в останні роки темпи росту інвестиційної діяльності знизились. Основні чинники скорочення обсягів інвестування є: правові, законодавчі, податкові, грошово-кредитні, страхові та інші внутрішні фактори економіки, на які свій вплив здійснила несприятлива фінансова кон'юнктура в світі. Така ситуація вимагає здійснення цілеспрямованої державної інвестиційної політики, яка б сприяла зміцненню процесів накопичення інвестиційних ресурсів в Україні, впорядкуванню їх використання, збільшенню частки інвестиційного спрямування доходів.

### **Список використаних джерел:**

1. Закон України "Про інвестиційну діяльність" від 18.09.1991 р. №1560-ХІІ.
2. Конвенція про порядок вирішення інвестиційних спорів між державами та іноземними особами. Конвенцію ратифіковано Законом N 1547-III від 16.03.2000. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995\\_060](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_060)
3. Кваснюка Б.Є. Держава та економічне зростання. Київ: Лібра, 2001. 88 с.

## **ПЕРЕВАГИ ТА НЕДОЛІКИ ЦИФРОВІЗАЦІЇ СФЕРИ УПРАВЛІННЯ**

**Новак І.М.**

*д.е.н., професор*

*Уманський національний університет садівництва*

Цифрові технології відкривають унікальні можливості для розвитку економіки та підвищення якості життя населення. Швидкі та глибинні наслідки від переходу на «цифру» можуть бути можливими лише тоді, коли «цифрова» трансформація стане основою життєдіяльності українського суспільства, бізнесу та державних установ.

Цифровізацію розглядають як інструмент підвищення продуктивності, економічного зростання, створення робочих місць, а також підвищення якості життя громадян України. Завдяки їй кожний українець матиме рівні можливості доступу до інформації та знань, що надаються на основі інформаційно-комунікаційних технологій. Реалізація цього процесу потребує консолідації зусиль усіх гілок влади, а також бізнесу та громадськості. Вона має бути спрямована на створення переваг у різноманітних аспектах життя.

Цифровізація потребує нових моделей управління, що забезпечуватимуть продуктивність, інновації, гнучкість і адаптивність, вступаючи в конкурентну боротьбу. Саме трансформація людських ресурсів і є фундаментом для цього переходу. Таким чином, підприємства, які успішно будуть використовувати цифрові технології в своїй діяльності, будуть більш конкурентоспроможні, аніж ті, хто відстає у своєму «цифровому розвитку». Так до недавнього часу в Україні назви відомих цифрових технологій такі як штучний інтелект, віртуальна реальність, хмарні сховища, блокчейн були невідомі, проте нині вони активно адмініструють цифрове середовище для персоналу, підвищують продуктивність праці і кадровий потенціал організації. Наприклад, за допомогою штучного інтелекту процеси адаптації персоналу можуть бути автоматизовані. Різноманітні функції чат-боту забезпечують виконання таких процесів: надання відповідей на питання, знайомлення нових співробітників із внутрішніми документами організації, надання необхідної інформації і ресурсів для комфортного входження в посаду [1]. Також система штучного інтелекту здатна забезпечити персонал вибудованими освітніми траєкторіями, за



допомогою вивчення і аналізу навичок, поведінки і дії найефективніших співробітників [2]. Окрім цього процес навчання персоналу становиться інтерактивним та цікавим за допомогою впровадження віртуальної і додаткової реальності, які здатні вивести якість навчання на якісно новий рівень. Дана технологія дозволяє моделювати реальні ситуації у віртуальному просторі, за допомогою чого відбувається повне занурення персоналу в навчальне середовище, в якому вони мають можливість практично відпрацювати свої навички.

Однак цифровізація окрім перевагами, також містить у собі певні недоліки і ризики. Автоматизація та оптимізація робочих процесів дозволяє знизити навантаження на відділ менеджменту по підборі персоналу, а самі фахівці завдяки цифровізації отримують ефективні інструменти для роботи з персоналом. За допомогою штучного інтелекту знижуються витрати на управління персоналом, оскільки він забезпечує виконання багатьох рутинних операцій в онлайн режимі, замінюючи необхідність створення великого штату фахівців. Це особливо актуально для компаній з великою чисельністю працівників. До недоліків можна виділити відносно високу вартість впровадження технологій. Деякі організації не мають достатньо коштів для модернізації процесів, однак, варто відзначити, що витрати потрібно оцінювати як довготривалі інвестиції, які не просто окупляться, а й принесуть у майбутньому прибуток бізнесу.

Наступним недоліком є висока вартість помилок. На жаль, жодна система не застрахована від помилок, і навіть інноваційні технології можуть давати збої. Незначна помилка, допущена при побудові алгоритмів, може призвести не тільки до збитків, а й до втрати важливої інформації.

Отже, цифрові технології є інструментами для досягнення цілей, що пов'язані з різними сферами життєдіяльності людини та країни, а саме: підвищення якості охорони здоров'я, створення нових робочих місць, розвитку підприємництва тощо. В Україні цифровізація має сприяти розвитку інформаційного суспільства, засобів масової інформації, «креативного» середовища та ринку і орієнтуватися на міжнародне та регіональне співробітництво. Для цього вона має стати об'єктом фокусного та комплексного державного управління, яке має відігравати провідну роль у розробці, просуванні, впровадженні національних «цифрових» стратегій.

#### **Список використаних джерел:**

1. Menshikov V., Lavrinenko O., Sinica L., Simakhova A. (2017). Network capital phenomenon and its possibilities under the influence of development of information and communication technologies. *Journal of Security and Sustainability Issues*. № 6(4). Pp. 585–604.
2. Katz R. L. (2017). Social and economic impact of digital transformation on the economy. *GS-17 Discussion Paper*. № 1. 41 p.

## СУТНІСТЬ АНТИСИПАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ В АГРАНОМУ СЕКТОРІ УКРАЇНИ

**Новак І.М.**

*д.е.н., професор*

**Сухецька К.В.**

*аспірантка ІІДФ-м групи*

*Уманський національний університет садівництва*

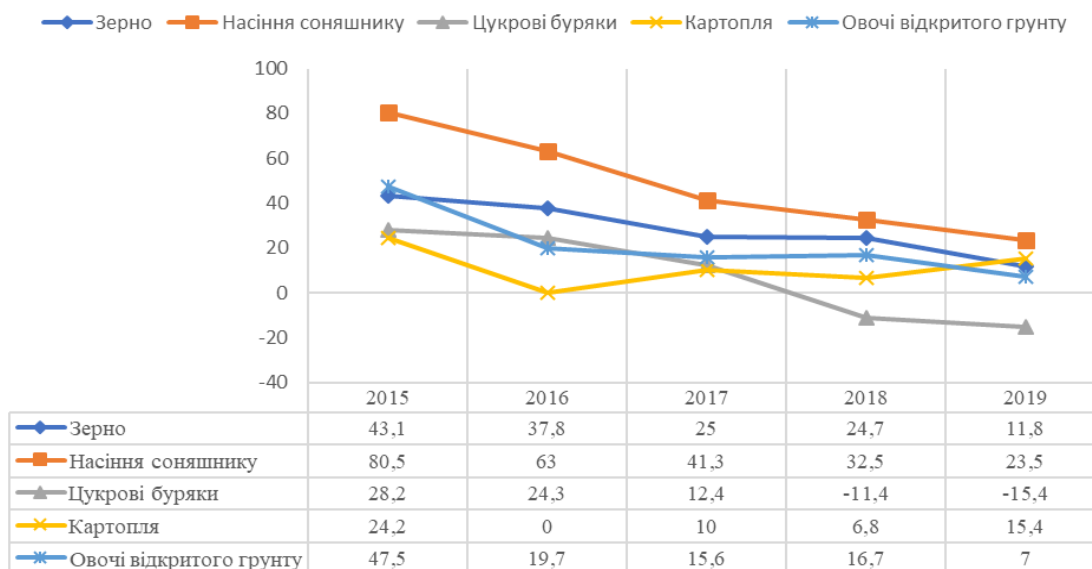
У ринковій економіці метою діяльності аграрних підприємств є максимізація прибутку та мінімізація ризиків. Поточні та майбутні результати ведення бізнесу знаходяться під впливом непередбачуваних подій, і на практиці частота ситуацій, коли перспективні інвестиції стали від'ємним грошовим потоком, є тривожно високою.

Виклики і кризи є загальнорозповсюдженим явищем, вони виникають у будь-яких системах і сферах суспільства. Таким чином, завданнями для фінансових аналітиків на підприємствах постає побудова прогнозів та оцінка ризиків, пошук методів ефективного управління для запобігання банкрутств [1]. Саме антисипативне управління включає в себе механізм для попередження та подолання кризових явищ, які так чи інакше виникають на будь-якому етапі життєвого циклу підприємства [2].

Проблему антисипативного управління розкривають дослідження провідних учених, серед яких – Богоніколос Н.Д., Гур'янова Л.С., Клебанова Т.С., Коваленко О.В., Мороз О.В., Сметанюк О.А., Рогович А.Т., Ешлі В.С., Моррісон Д.Л., Руденський Р.А.

На підставі результатів дослідження праць вище вказаних вчених запропоновано розуміти під антисипативним управлінням цілеспрямований вплив керівної системи організації на керовану з метою забезпечення завчасного визначення потенційних явищ внутрішнього і зовнішнього середовища на засадах полівекторного дослідження відповідних слабких сигналів та прийняття обґрунтованих управлінських рішень випереджувального спрямування на можливості та загрози умов функціонування організації [3]. Актуальність запровадження інструментарію антисипативного менеджменту для аграрних підприємств є беззаперечною, оскільки на сучасному етапі бізнес-середовище України є вкрай нестабільним у зв'язку з політичними факторами, економічною кризою, викликаною високим рівнем інфляції, безперервними військовими діями та тотальною корупцією.

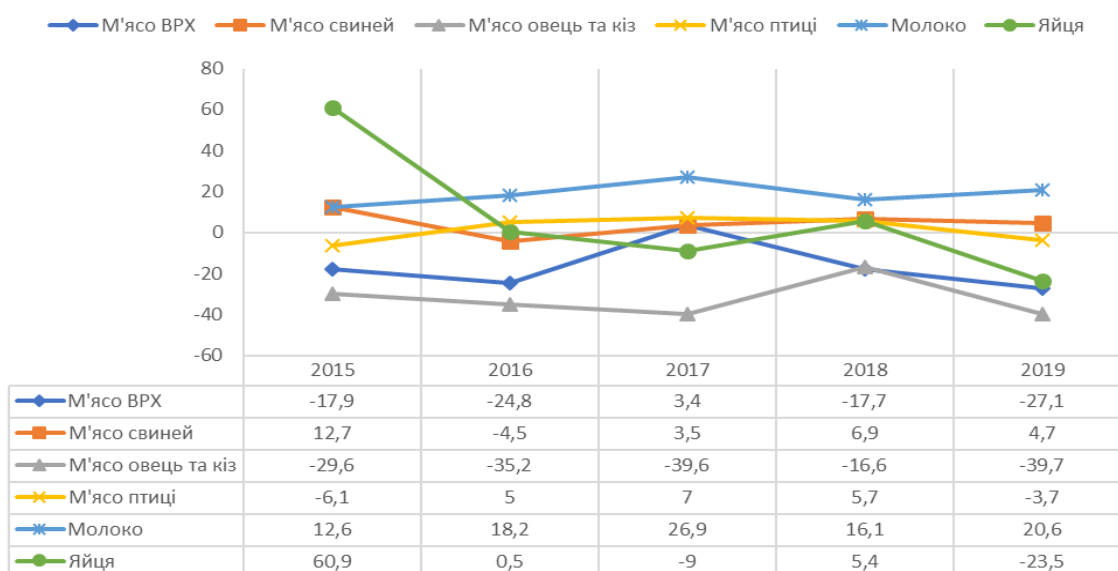
Так як метою діяльності будь-якого із суб'єктів господарювання є максимізація прибутку та мінімізація ризиків, нами було проаналізовано статистичні дані щодо рентабельності виробництва продукції рослинництва та тваринництва в сільськогосподарських підприємствах (рис.1-2).



**Рис. 1. Рівень рентабельності виробництва продукції рослинництва в сільськогосподарських підприємствах**  
\*побудовано автором за матеріалами [4]

Аналізуючи дані, які зазначені на рис.1, можна зробити висновок, що протягом досліджуваного періоду спостерігається різкий спад рентабельності в аграрному секторі.

Проводячи більш детальний аналіз, ми бачимо, що в середньому кожна позиція в розрізі продукції рослинництва знизила свій рівень доходу на 27% (2019 рік в порівнянні до 2015 року).



**Рис. 2. Рівень рентабельності виробництва продукції тваринництва в сільськогосподарських підприємствах**  
\*побудовано автором за матеріалами [4]

У галузі тваринництва (рис.2) також спостерігається спад рентабельності на 37% – м'ясо свиней; м'ясо ВРХ, м'ясо овець та кіз, та яйця в 2019 році показали від'ємний показник, що свідчить про абсолютну нерентабельність. В

даній категорії лише показник рентабельності молока зріз в 2019 р. в порівнянні до 2015 р. на 60%.

На підставі виконаних досліджень виокремлено основні передумови необхідності запровадження інструментарію антисипативного менеджменту для аграрних підприємств [5]:

- нестабільність політичного та економічного середовищ;
- високий рівень корупції;
- відсутність гнучкості у законодавстві, особливо у системі оподаткування;
- критична необхідність виходу з кризового стану та відновлення діяльності для більшості підприємств;
- низький рівень конкурентоспроможності вітчизняних підприємств на європейських ринках;
- потреба у підвищенні інвестиційної привабливості вітчизняного підприємництва;
- низький рівень інформаційного забезпечення для обґрунтованого формування й ухвалення оптимальних управлінських рішень в умовах форсованості, невизначеності та непередбачуваності розвитку подій;
- застарілість використовуваних діагностичних систем.

Отже, основне завдання антисипативного управління для підприємств аграрного сектору полягає в недопущенні виникнення кризових явищ. Необхідною умовою забезпечення фінансової стійкості підприємства є підтримка його життєздатності саме через систему випереджальних антисипативних заходів.

До таких заходів належать [6]:

- інноваційне реформування;
- вмиле ведення стратегічного та фінансового менеджменту;
- відмова від збиткових видів діяльності;
- створення ефективної системи управління підприємством;
- упровадження прогресивних норм, ресурсощадних технологій, використання вторинної сировини;
- безперервне навчання керівного складу підприємства;
- підвищення конкурентоспроможності продукції;
- розроблення методик з економічного діагностування діяльності підприємства;
- поширення передового досвіду;
- скорочення виробничого циклу тощо.

Запровадження системи антисипативного управління дає змогу виявити проблеми, розробити заходи, що спрямовані на недопущення аналогічних ускладнень у майбутньому, та створити дієві механізми прогнозування появи кризових явищ, що створює передумови для забезпечення стабільного розвитку економіки підприємства.

### Список використаних джерел:

1. Адамів М.Є. Сутність та роль антисипативного управління на підприємствах. URL: [http://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/123456789/842/2/GEB\\_2010\\_v28\\_No3-M\\_Adamiv-Essence\\_and\\_role\\_anticipative\\_management\\_112.pdf](http://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/123456789/842/2/GEB_2010_v28_No3-M_Adamiv-Essence_and_role_anticipative_management_112.pdf)
2. Адамська О. Антикризове управління в контексті реагування на регіональні виклики: теоретико-методичний аспект. URL: [http://www.lvivacademy.com/vidavnitstvo\\_1/edu\\_55/fail/5.pdf](http://www.lvivacademy.com/vidavnitstvo_1/edu_55/fail/5.pdf)
3. Мельник О. Г., Адамів М. Є., Злотнік М. Л. Розвиток теоретико-прикладних засад антисипативного менеджменту на вітчизняних підприємствах в умовах європейської інтеграції. URL: <http://www.irbis-nbuv.gov.ua> > irbis\_nbuv > cgiirbis\_64
4. Рівень рентабельності виробництва продукції сільського господарства в сільськогосподарських підприємствах. URL: [http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2020/sg/rrv/arh\\_rrv\\_u.html](http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2020/sg/rrv/arh_rrv_u.html)
5. Сова О. Ю., Морозов Є. Ю. Стратегії запобігання банкрутству підприємств у контексті ризик-менеджменту. URL: [https://www.problecon.com/export\\_pdf/problems-of-economy-2021-1\\_0-pages-91\\_97.pdf](https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2021-1_0-pages-91_97.pdf)
6. Козак Л.С., Федорук О.В. Антисипативна концепція управління підприємствами в системі антикризового менеджменту. URL: [http://ena.lp.edu.ua/bitstream/ntb/46765/2/2010n668\\_Kozak\\_L\\_S-Antisyatyvna\\_kontsepsiia\\_81-87.pdf](http://ena.lp.edu.ua/bitstream/ntb/46765/2/2010n668_Kozak_L_S-Antisyatyvna_kontsepsiia_81-87.pdf)

## ЕКОЛОГІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ АГРАРНИМ ВИРОБНИЦТВОМ

**Пітель Н. Я.**

*к.е.н., доцент*

*Уманський національний університет садівництва*

**Пітель Я. А.**

*студент ІІм-з-м групи*

*Уманський національний університет садівництва*

В сучасних умовах посилення уваги з боку світового співтовариства до екологізації і враховуючи досить складну екологічну ситуацію в Україні виняткової актуальності набувають питання дослідження механізмів запровадження екологічного менеджменту у практичну діяльність вітчизняних підприємств. Адже розвиток екологічної політики на макрорівні сприятиме збереженню ресурсного потенціалу і поліпшенню стану навколишнього середовища, а на мікрорівні допоможе покращити умови праці й мінімізувати витрати ресурсів.

Нині вітчизняні підприємства неохоче запроваджують екологічно орієнтовану систему управління, оскільки не можуть реально оцінити її позитивний вплив на результати діяльності та підвищення

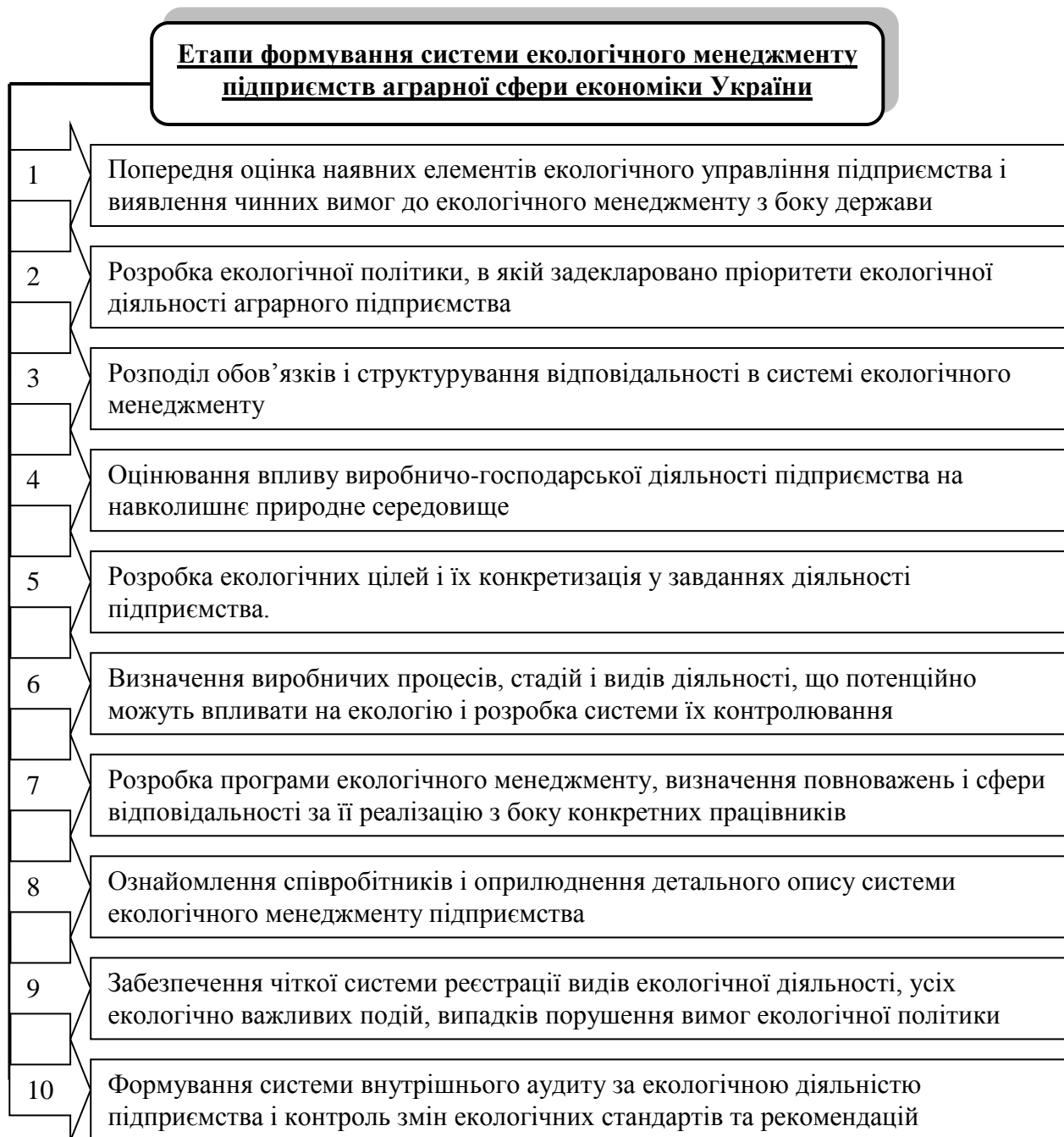
конкурентоспроможності. Проте «залучення підприємством у своїй діяльності екологічної політики є засобом екологічної модернізації, оскільки дозволить українським виробництвам підвищити ефективність роботи з охорони навколишнього середовища, дієвіше планувати природоохоронні заходи, контролювати дотримання вимог природоохоронного законодавства, знизити ймовірність виникнення аварійних ситуацій» [1, с. 104].

Формування на рівні держави нормативно-правового забезпечення екологічного менеджменту і дотримання його норм у практичній діяльності вітчизняних суб'єктів підприємництва дозволить, навіть за обмеженості фінансування, більш ефективно вирішувати питання мінімізації витрат ресурсів і забруднення навколишнього середовища. Це вигідно і для держави, і для окремих підприємств незалежно від галузі.

Впродовж тривалого часу в Україні час спостерігались структурні деформації розвитку економіки, за яких перевага надавалася найбільш екологічно небезпечним сировинно-видобувним галузям промисловості. Переорієнтація із такої споживацької стратегії розвитку на сучасну екологічно безпечну потребує зміни пріоритетів суспільства, розробки і реалізації нових підходів до підприємництва і державного управління, адже широкомасштабні деструктивні процеси, викликані розбалансованістю функцій використання природного капіталу та його відтворення нині становлять реальну загрозу для здоров'я людини і розвитку суспільства [2, с. 60-61].

Серед інноваційних напрямів розвитку сучасної економічної науки привертає увагу екологічний менеджмент, який поєднує і класичні, і новітні уявлення про особливості співіснування людини, суспільства і природи. Нині екологічний менеджмент стає своєрідною ідеологією управління виробничою діяльністю, адже пропонує дієвий інструментарій для розв'язання поточних та попередження виникнення нових еколого-економічних проблем виробництва [3, с. 308].

Формування системи екологічного менеджменту підприємства передбачає обов'язкове виконання певних дій і реалізацію завдань, спрямованих на врахування всіх важливих етапів, або стадій організації управління екологічною діяльністю (рис. 1).



**Рис. 1. Етапи формування системи екологічного менеджменту підприємств аграрної сфери економіки України\***

Примітка: \* – систематизовано за матеріалами [4, с. 79]

Екологічний менеджмент в системі управління аграрним виробництвом повинен стати пріоритетним елементом, зважаючи на його важливість і комплексний вплив на конкурентоспроможність виробництва. Адже екологічно орієнтований менеджмент поєднує заходи, методи і засоби управління природоохоронною діяльністю підприємства і є частиною загальної системи управління, що включає організаційну структуру, діяльність з планування, обов'язки, відповідальність, досвід, методи, методики, процеси і ресурси для

формування, здійснення, аналізу та актуалізації екологічної політики конкретної організації [5, с. 227].

Екологічно орієнтоване управління позитивно впливає на корпоративну культуру, імідж підприємства і його загальний менеджмент. Адже така система управління дозволяє визначити стратегічні пріоритети розвитку й оперативно виявляти екологічні проблеми та прогнозувати можливі їх негативні наслідки; базується на контролюванні виробничих процесів і якості продукції чи послуг; раціоналізує використання ресурсного потенціалу; мінімізує негативний вплив виробництва на навколишнє природне середовище. Завдяки впровадженню екологічного менеджменту також поліпшуються умови роботи персоналу і знижується плинність кадрів.

Підсумовуючи зазначимо, що висока ефективність системи екологічно орієнтованого управління може бути забезпечена лише за активної участі як адміністрації, так і всього персоналу підприємств у формуванні екологічно свідомої й відповідальної діяльності. Питання безпеки та охорони навколишнього природного середовища повинні пронизувати всі управлінські рішення. Адже позитивний досвід підприємств, що дотримуються принципів екологічного менеджменту, засвідчує суттєві переваги у їх роботі. Зокрема, серед них наступні: оптимізація виробничих і експлуатаційних витрат; поліпшення якості продукції, виробничих процесів та умов праці; забезпечення безперебійності виробництва і мінімізація витрат ресурсів на одиницю продукції; підприємства, що запровадили систему екологічного менеджменту, на міжнародному рівні визнано більш конкурентоспроможними [3, с. 309].

Отже, розробляючи стратегію розвитку підприємства, важливо включати до неї екологічно орієнтовані завдання. Вони можуть бути спрямовані на розробку екологічних програм, стандартів, нормативів; науково-дослідні проекти у сфері екології, профілактичні роботи для зниження забруднення навколишнього природного середовища; оснащення виробничих процесів економними механізмами, обладнанням, приладами, інструментами, транспортними засобами; стимулювання працівників, які займаються екологічною діяльністю, тощо.

Довготривалий економічний ефект забезпечить лише комплексне поєднання державної підтримки і активне впровадження екологічного менеджменту в систему управління підприємств. Тобто кожен суб'єкт підприємницької діяльності повинен розробляти екологічно орієнтовану стратегію, що допомагає формувати екологічну свідомість і передбачає конкретні цілі, завдання і відповідальність.

#### **Список використаних джерел:**

1. Білявська Ю.В. Екологічний менеджмент підприємства. *Економіка України*. 2016. № 4. С. 104-111.
2. Мазур К.В., Ніцпан І.А. Екологічний менеджмент як новий ефективний метод управління виробництвом. *Молодий вчений*. 2016. № 2. С. 60-63.



3. Бойко О.Ю. Екологізація корпоративного управління на підприємствах АПК. *Вісник Сумського державного аграрного університету. Серія «Економіка. Менеджмент»*. 2015. Вип. 2. С. 308-310.

4. Смоленський І. Система екологічного менеджменту в підприємстві. *Економіка України*. 2014. № 12. С. 73-80.

5. Потаї О.А. Концептуальні засади екологічного менеджменту підприємства. *Регіональна економіка*. 2013. № 1. С. 226-235.

## **РОЗВИТОК КООПЕРАЦІЇ У СФЕРІ СІЛЬСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА: ПРОБЛЕМАТИКА ТА ШЛЯХИ ВИРІШЕННЯ**

**Саковська О. М.**

*к.е.н., доцент*

*Уманський національний університет садівництва*

Сільськогосподарська кооперація є одним з важливих інструментів підтримки аграрної діяльності на селі. За останні роки в економічному секторі України, пов'язаному із сільським господарством, склалася непроста ситуація, що характеризується знеціненням праці сільських жителів, низькою вмотивованістю до праці, відсутністю належної інфраструктури, виїздом молоді, депопуляцією сільських територій тощо. Тому, розвиток та підтримка кооперативного руху на селі, зокрема, у сфері сільського господарства, дасть змогу вирішити комплекс соціально-економічних завдань, пов'язаних із зниженням урбанізаційних показників, підвищенням рівня життя сільського населення, зниженням рівня бідності на селі, розбудовою інфраструктури, розвитком аграрного сектору, і, як наслідок покращення економіки, як на рівні регіону так і країни, загалом.

Тому, дослідження питань розвитку кооперації у сфері сільського господарства, наразі є набуває особливої актуалізації та потребує подальших теоретико-методичних досліджень.

Серед публікацій, присвячених вивченню питання розвитку кооперації особливої уваги заслуговують праці Гайдуцького П. І. [4], Клокар О. О. [3], Лузана Ю. Я. [1], Лупенка Ю. О. [4], Маліка М. Й. [1], Мосійчук Н. О. [2], Скидана О. В. [6], Саблука П. Т. [4], Ушкаренко Ю. В. [12], Фінашиної Г. В. [7], Чурилової Т. М. [5], Шпикуляка О. Г. [12], Чмут А. В. [12] та ін.

Сільськогосподарська кооперація є комплексною системою, яка складається із сільськогосподарських виробничих і споживчих кооперативів, які, у свою чергу, формуються на основі співпраці сільськогосподарських товаровиробників, діяльність яких спрямована на розвиток сільського господарства і сталий розвиток сільських територій.

Згідно Закону України «Про кооперацію» та Закон України «Про сільськогосподарську кооперацію», кооперація – це система кооперативних організацій, створених з метою задоволення економічних, соціальних та інших потреб своїх членів; сільськогосподарська кооперація – система

сільськогосподарських кооперативів, об'єднань, створених з метою задоволення економічних потреб членів кооперативу [8; 9].

Сучасний етап розвитку кооперації характеризується нестабільністю та невизначеністю. Незважаючи заходи підтримки, що реалізуються на рівні держави, внесок кооперації в економічні показники розвитку країни, є малозначними. «В Україні як число сільськогосподарських кооперативів та сільськогосподарських товаровиробників, які є їх членами, так і їх частка у загальному обсязі реалізації сільськогосподарської продукції залишається мізерною. Так, частка сільськогосподарських виробничих кооперативів у загальному обсязі виробленої сільськогосподарської продукції в Україні складає менше 1%, а кількість фізичних осіб – членів сільськогосподарських обслуговуючих кооперативів є меншою за 30000 осіб, що складає менше 0,2% сільського населення України» [10].

«Основними недоліками чинного законодавчого регулювання у сфері сільськогосподарської кооперації є його розпорошеність та неузгодженість, а також невідповідність закріпленої у ньому моделі сільськогосподарської кооперації сучасним реаліям та потребам. Зокрема, положення основних актів законодавства в сфері сільськогосподарської кооперації, а саме положення Цивільного та Господарського кодексів України щодо кооперації, Закони України «Про кооперацію» та «Про сільськогосподарську кооперацію», не узгоджені між собою та роблять акценти на різних типах кооперативів. Більш того у чинному Законі України «Про сільськогосподарську кооперацію» визначаються лише особливості утворення і діяльності сільськогосподарських кооперативів, при цьому зі значним «зміщенням» такого спеціального законодавчого врегулювання виключно щодо сільськогосподарських обслуговуючих кооперативів з неприбутковим статусом. На практиці для сільгосптоваровиробників такий законодавчий підхід не є зручним та зрозумілим в користуванні, спричиняє вимушені колізії при застосуванні чинного законодавства й несе додаткові витрати на юридичний супровід та вирішення правових спорів» [10].

Але разом з тим, зауважимо, що саме сільськогосподарська кооперація, поєднуючи в собі економічні та соціальні чинники, може стати (за умов належного законодавчого регулювання) однією з перспективних форм розвитку сільського господарства в Україні.

Для успішного розвитку кооперації необхідно удосконалювати способи і інструменти державної підтримки, надавати допомогу в оновленні матеріально-технічної бази кооперативів. Підвищенню економічної ефективності господарської діяльності кооперативів сприятиме й інтенсифікація сільського господарства, переведення його на інноваційний шлях розвитку.

Наразі на державному рівні вжито певних кроків щодо покращення ситуації у сфері сільськогосподарської кооперації, Так, новою редакцією Закону України «Про сільськогосподарську кооперацію» від 21.07.2020 (законопроект від 29.08.2019 р. № 856) [11] передбачалося урегулювання ключових питань створення та діяльності сільськогосподарських кооперативів в Україні в єдиному законодавчому акті. Передбачено створення комплексної

та зручної у користуванні законодавчої основи для сільськогосподарської кооперації, а також усунення існуючих на сьогодні колізій між різними законодавчими актами з цього питання.

Також передбачається можливість утворення і діяльності сільськогосподарських кооперативних об'єднань – так званих кооперативів другого рівня, які є поширеними у світі. При цьому, для сільськогосподарських кооперативів (сільськогосподарських кооперативних об'єднань) зберігається й право засновувати та бути членами у кооперативних об'єднаннях, що утворюються відповідно до Закону України «Про кооперацію».

Зважаючи на вищевикладене, на нашу думку, державна політика стосовно інноваційного розвитку кооперативного руху повинна бути спрямована на створення механізмів стимулювання зростання кількості кооперативних формувань на селі.

Проведене дослідження дало змогу виявити декілька ключових проблем, що перешкоджають ефективному розвитку сільськогосподарських кооперативів і підвищенню рівня їх продуктивності. Виявлені проблеми можна ранжувати наступним чином:

– по-перше – земельні питання, тобто питання, пов'язані з оформленням права власності на землю та іншою інституціоналізацією земельних відносин.

У зв'язку з відсутністю законодавчо оформлених прав власності на землю члени кооперативу не можуть використовувати свою земельну ділянку у якості заставного активу, отримати під нього кредит. У зв'язку з цим виникають перешкоди для подальшого розвитку кооперативних формувань розширити своє господарство за рахунок збільшення площі земельних ділянок. Як наслідок, значні площі земель сільськогосподарського призначення залишаються необробленими.

Невизначеність права власності на сільськогосподарську землю породжує психологію «тимчасового власника» у тих, хто на ній працює. Не дає змоги їм здійснювати довгострокове планування та вкладати довгострокові інвестиції, спрямовані на збереження якості і підвищення родючості земель.

Проблема може бути вирішена за умови розв'язання таких питань:

1. Удосконалення нормативно-правової бази щодо регулювання обігу сільськогосподарських земель (Земельний та Господарський кодекс, інші закони, що регулюють правовідносини у сфері землі), а також прийняття відомчих підзаконних актів, спрямованих на спрощення оформлення права власності на земельні паї:

- спрощення кадастрового обліку;
- спрощення реєстрації прав власності на землі сільськогосподарського призначення, які належать одному власнику або знаходяться в частковій власності у формі паїв;
- зниження витрат, пов'язаних із землевпорядними роботами;
- спрощення процедури розмежування земель сільськогосподарського призначення.

2 Надання первинних консультаційних послуг керівникам та членам кооперативів стосовно оформлення земельних ділянок у власність через

систему інформаційно-консультаційних центрів (ІКЦ).

3. Сприяння членам кооперативу у переоформленні прав власності на земельну ділянку. Для цього можливе субсидування з боку держави витрат на зазначені цілі, залежно від кадастрової вартості землі в даному регіоні, але в розмірі, що не перевищує певний фіксований розмір.

4. Субсидування відсоткових ставок за довгостроковими кредитами на придбання у власність земельних ділянок, які знаходяться на правах довічного користування. Тим самим держава змогла б значно інституціоналізувати земельні відносини і створити для сільськогосподарських кооперативів довгострокову мотивацію для господарської діяльності на землі;

– по-друге – слаборозвинена збутова та логістична інфраструктура. Оскільки кооперативи повинні провадити свою діяльність не відокремлено, а інтегруватися у систему збутової та логістичної політики, то й удосконалення потребують саме дані сторони господарської діяльності.

Указана проблема обумовлена як відсутністю збутових підприємств/організацій, які діяли б на користь виробників, так і інфраструктури первинної переробки сільськогосподарської продукції та інфраструктури її зберігання і транспортування. Завданням держави, за таких умов, є сприяння розвитку збутової інфраструктури за рахунок стимулювання створення збутових кооперативів, підтримка інвестиційних проектів будівництва сховищ сільськогосподарської продукції, продовольчих баз з первинної переробки сільгосппродукції (упаковка, очищення, заморожування, тощо).

Проблема може бути вирішена за умови розв'язання таких питань:

1. Розвиток системи сільськогосподарських споживчих кооперативів, членами яких є фермерські господарства та інші форми малого підприємництва на селі. Першочерговим завданням, у такому випадку, є створення системи сільськогосподарських споживчих кооперативів (СПОК) на принципах багаторівневості. Першим кроком могло б стати надання державної одноразової допомоги на організацію сільськогосподарських споживчих кооперативів.

2. Субсидування відсоткових ставок по кредитах на реалізацію інвестиційних проектів, спрямованих на створення та розвиток інфраструктури для зберігання, первинної переробки та транспортування продукції сільськогосподарських кооперативів.

3. Створення підприємств, які виконують функції інтеграції і координації діяльності сільськогосподарських кооперативів на основі довгострокових контрактів;

по третє – інновації, тобто максимально можливе використання і впровадження агроінновацій сільськогосподарськими кооперативами.

Проблема може бути вирішена за умови розв'язання таких питань:

1. Розробка та реалізація освітніх програм для членів кооперативу, спрямовані на їх навчання новим управлінським технологіям щодо ведення сільського господарства, застосування нових сільськогосподарських технологій і машин, тощо.

Інструментами реалізації освітньої політики впровадження агроінновацій в сферу сільського господарства може бути:

- створення освітніх центрів при акредитованих сільськогосподарських закладах вищої освіти;
- розробка інноваційних освітніх стандартів з урахуванням специфіки ведення сільськогосподарського бізнесу за економічних невизначених умов;
- субсидування витрат на закордонні стажування та курсів підвищення кваліфікації керівників та членів кооперативів.

2. Субсидування частини витрат сільськогосподарських кооперативів на лізингові платежі, що оплачуються за лізинговими операціями щодо купівлі інноваційної високопродуктивної сільськогосподарської техніки;

по-четверте – проблеми, пов'язані з доступом до фінансових ресурсів у сфері інвестицій.

Проблема може бути вирішена за умови розв'язання таких питань:

1. Створення гарантійних фондів для часткового (що не перевищує 50%) фінансового забезпечення повернення короткострокових і довгострокових кредитів, що залучаються кооперативами, у тому числі за рахунок фінансових ресурсів місцевих бюджетів (кошти об'єднаних територіальних громад).

2. Створення Банку типових проектів аграрних (рослинницьких та тваринницьких) комплексів і приміщень, призначених для сільськогосподарського виробництва, які б знаходилися у відкритому доступі до Інтернет-мережі для можливого використання кооперативами;

по-шосте – низький рівень об'єднання кооперативних формувань у Асоціації, некомерційні організації на принципах саморегулювання, самоврядування.

Проблема може бути вирішена за умови розв'язання таких питань:

1. Підвищення ролі асоціацій та інших некомерційних організацій, що представляють малі форми підприємництва на селі, зокрема кооперативи, у розробці та реалізації державної економічної політики із розвитку сільського господарства.

2. Розробка і реалізація механізму інтеграції сільськогосподарських кооперативів з іншими формами господарювання, наприклад агрохолдингами.

Вітчизняний і міжнародний досвід засвідчує той факт, що кооперація є одним з найбільш дієвих механізмів адаптації сільського господарства до нових економічних умов.

Ключові питання державної підтримки сільськогосподарської кооперації мають бути спрямовані на створення ефективного економічного середовища для успішного розвитку кооперативів на селі. Необхідно зробити більш доступними фінансово-кредитні ресурси, в тому числі й для розвитку матеріально-технічної бази зберігання, переробки, транспортування та реалізації сільськогосподарської продукції за рахунок пільгового кредитування, знизити податкове навантаження шляхом скасування податку на майно і скоротити страхові виплати в державних позабюджетних фондах (пенсійний, соцстраху і обов'язкового медичного страхування). Держава повинна надати допомогу в створенні майнової бази сільськогосподарського виробництва шляхом передачі на пільгових умовах у користування державного майна, землі, відшкодування частини витрат на виробництво. Це буде сприяти розвитку

кооперації, зростання економічної активності сільського населення і його зайнятості, збільшення доходів та відродженню села.

У підсумку слід зазначити, що розвиток сільськогосподарської кооперації має стати одним з першочергових стратегічних напрямків економічної політики України. Державна підтримка кооперативного руху на селі повинна бути сталою та мати тенденцію до збільшення, оскільки за допомогою розвитку кооперативів, можна вирішити соціально-економічні проблеми на селі, зокрема підвищити рівень якості життя сільського населення, і, як наслідок – сприяти розвитку сільських територій.

### Список використаних джерел:

1. Малік М.Й., Лузан Ю.Я. Проблемні питання розвитку кооперації та інтеграційних відносин в АПК. *Економіка АПК*. 2010. № 3. С. 3-9.

2. Мосійчук Н.О. Сучасний стан розвитку сільськогосподарської кооперації в Україні. *Науковий вісник Національного університету біоресурсів і природокористування України*. Серія: Економіка, аграрний менеджмент, бізнес. 2018. Вип. 284. С. 24-33.

3. Клокар О.О. Сільськогосподарська кооперація в Україні: ретроспективний та перспективний аналіз ефективного розвитку. *Сталий розвиток економіки*. 2013. № 6. С. 16-23.

4. Гайдучий П.І., Саблук П.Т., Лупенко Ю.О. Аграрна реформа в Україні. К.: ННЦ ІАЕ, 2005. 424 с.

5. Чурилова Т.М. Державне регулювання розвитку сільськогосподарської обслуговуючої кооперації. *Часопис Київського університету права*. 2013. Вип. 4. С. 262-265.

6. Скидан О.В. Інституціоналізація розвитку сільськогосподарської кооперації в Україні. *Ефективна економіка*. 2010. № 7. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2010\\_7\\_6](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2010_7_6) (дата звернення: 03.10.2021 р.).

7. Фінашина Г.В. Механізм сільськогосподарської кооперації: сутність, структура та особливості функціонування. *Вісник ЖНАЕУ*. 2011. № 1, Т. 2. С. 170-179.

8. Про кооперацію. Закон України Документ № 1087-IV від 15.08.2020, підстава – 819-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1087-15#Text> (дата звернення: 03.10.2021 р.).

9. Про сільськогосподарську кооперацію. Закон України № 469/97/ВР від 17.07.1997 р. у редакції від 19.01.2013, підстава – 5495-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/469/97-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 03.10.2021 р.).

10. Пояснювальна записка до проекту Закону України «Про сільськогосподарську кооперацію» від 25.06.2018 № 856. *Головний правовий портал України*, 2021. URL: [http://search.ligazakon.ua/l\\_doc2.nsf/link1/GI00295A.html](http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/GI00295A.html) (дата звернення: 03.10.2021 р.).

11. Прийнято Закон «Про сільськогосподарську кооперацію» від 21.07.2020. Інформаційне управління Апарату Верховної Ради України.

Новинний Центр. URL: <https://www.rada.gov.ua/news/Novyny/196317.html> (дата звернення: 03.10.2021 р.).

12. Sakovska O., Shpykuliak O., Ushkarenko Iu., Chmut A. Socio-economic institutions for development of cooperation. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2018. Vol. 4. № 27. pp. 513-521.

## **СУТНІСТЬ ТА РОЛЬ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА**

**Сичова М.О.**

*науковий керівник, к.е.н., доцент*

*Дніпровський державний аграрно-економічний університет*

**Коробкін Г.Т.**

*ст. гр. МгМТз-1-2020*

*Дніпровський державний аграрно-економічний університет*

Стратегічне управління можна визначити як безперервний і динамічний процес аналізу макросередовища, визначення та реалізації управлінських рішень з метою створення довгострокових конкурентних переваг окремого суб'єкту управління.

Основне завдання стратегічного управління полягає у визначенні, перевірці та впровадженні стратегічних цілей і планів по їх реалізації «шляхом встановлення конкретних вимірних параметрів розвитку, що зумовлює обґрунтований вибір показників, які повністю характеризують ефективність системи управління і відповідають загальній стратегії розвитку компанії. Це основна мета будь-якої системи стратегічного управління сьогодні [1].

Доцільно зобразити процес стратегічного управління компанією наступними елементами:

1. Визначення стратегічної концепції корпоративного управління.
2. Аналіз мікро- та макросередовища, а також внутрішнього середовища з виявленням слабких і сильних сторін компанії для встановлення можливих стратегічних варіантів розвитку (більш доцільним є використання методу SWOT-аналіз).
3. Формулювання основної мети діяльності - місії компанії.
4. Визначення окремих цілей компанії відповідно до місії (за допомогою методу «дерево цілей»).
5. Вибір і обґрунтування загальної стратегії і деривативів на всіх рівнях.
6. Формування підтримуючих підсистем і їх узгодження з вибраними стратегіями.
7. Забезпечення постійного моніторингу реалізації стратегії.
8. Аналіз результатів і контроль змін з урахуванням упущень і недоліків в огляді стратегій та при встановленні нових орієнтирів.

Суб'єкти стратегічного управління - підприємці та органи управління, менеджери, головні спеціалісти. До об'єктів стратегічного управління слід

включати операційні процеси всередині компанії і по відношенню до зовнішнього середовища, показники рентабельності її діяльності, зовнішні умови і факторів, і на цій основі також формувати систему показників, збалансований прогноз того, як внутрішнє і зовнішнє середовище повинні впливати на результати діяльності компанії. Суть управління стратегічним розвитком компанії полягає в тому, щоб компанії чітко визначали стратегічні напрямки свого розвитку, розробляли відповідні стратегії, стратегічні плани та заходи, які дозволять їм досягти своїх цілей. Також встановлюється адекватна структура управління, визначаються необхідні ресурси, інструменти та технології, щоб забезпечити стратегію, метою якої є підвищення конкурентоспроможності, створення конкурентних переваг та ін.

Ефективність управління стратегічним розвитком компанії в даний час залежить від того, як добре менеджери розробляють та реалізують стратегію розвитку. Прийняття стратегічних рішень – це поєднання бізнес-рішень та конкурентної діяльності в єдине ціле. Сукупність дій та підходів відображатиме доцільність стратегічного розвитку компанії. Обговорення нових заходів та підходів формує можливі альтернативи зміні керівних принципів стратегічного розвитку компанії. Продумане стратегічне бачення готує компанію до подальшого розвитку, дає змогу обрати відповідні довгострокові напрями розвитку та визначає наміри вищого керівництва щодо конкретних бізнес-процесів [2].

Стратегічний менеджмент як основа контролю за функціонуванням компанії та основний елемент системи управління потребує постійного вдосконалення через подальший розвиток її концептуальних основ та використання новітніх управлінських концепцій, методів та інструментів у корпоративній практиці. Обов'язковим чинником розвитку системи стратегічного менеджменту на сьогодні є автоматизація прогнозування, обліку та моніторингу, створення інформаційної бази для управління підприємством з метою зниження витрат.

В рамках впровадження системи стратегічного управління в систему корпоративного управління необхідно реалізувати ряд заходів, в тому числі:

1. Обґрунтувати ключові вимоги і визначити принципи формування системи стратегічного управління відповідно до місії і цілями компанії, її розмірам, конкурентному становищі на ринку, з урахуванням наявних і перспективних ресурсів.

2. Визначити ключову мету створення системи, вибір якої базується на аналізі та оцінці фінансового та майнового стану компанії. Можливість створення системи стратегічного управління повинна бути відповідна обсягам коштів, доступних для її розробки та впровадження.

3. Визначити та проаналізувати всі існуючі та можливі обмеження, які визначають динаміку системи стратегічного управління.

4. Провести аналіз і оцінку внутрішнього і зовнішнього середовища компанії.



5. Здійснити прогностичний сценарій зміни зовнішнього і внутрішнього середовища і визначити можливі варіанти системи стратегічного управління компанією в мінливих умовах зовнішнього середовища.

6. Встановити кількісний і якісний склад інформаційного забезпечення, необхідного для обґрунтування стратегічних управлінських рішень, та визначити ймовірність отримання такої інформації.

7. Створення основи для зміни лінійної і функціональної структури корпоративного управління, зокрема, забезпечення навчання менеджерів за допомогою залучення сторонніх спеціалістів або перепідготовки наявних, здатних реалізовувати стратегічні плани і забезпечувати ефективне функціонування системи.

8. Організація робочої групи з ключових спеціалістів компанії для розробки плану змін в стратегічному управлінні компанією.

9. Покращити ключові напрямки системи стратегічного управління з метою забезпечення реалізації поставлених цілей і раціонального використання ресурсів.

10. Визначити основні підсистеми стратегічного управління (організаційну, інформаційну та ресурсну).

11. Побудувати алгоритм процесу, щоб забезпечити керівний вплив.

12. Забезпечити функціонування інформаційної підсистеми необхідними технічними засобами та встановити основні напрямки документообігу компанії.

Реалізація цих заходів дозволить створити систему стратегічного управління компанії і зайняти необхідну стратегічну позицію на галузевому ринку.

#### **Список використаних джерел:**

1. Федюнін С.А. Управління стратегічним розвитком підприємства / С. А. Федюнін, Н. О. Плевако, М. Ю. Філоненко // Економіка. Менеджмент. Бізнес. - 2020. - № 3. - С. 45-49.
2. Безус А.М. Підходи до формування аутентичної системи стратегічного управління підприємством [Електронний ресурс] / А.М. Безус, П.І. Безус, Н.В. Сичова. // Ефективна економіка. - 2021. - № 4. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2021\\_4\\_18](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2021_4_18)

## СОЦІАЛЬНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЯК СКЛАДОВА ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

**Славкова О.П.**

*д.е.н., професор*

*Сумський національний аграрний університет*

**Фігурна М.Ю.**

*асистент*

*Сумський національний аграрний університет*

Механізми управління суспільством змінюються з плином часу, і їх поділ на державному рівні має носити безперервний характер. Тому однією з найактуальніших проблем науки державного управління є комплексний аналіз охоплення управлінських дій. Процес управління державними справами, який об'єднує адміністрацію та органи місцевого самоврядування, а в деяких країнах також включає регіональний уряд, зазвичай називають адміністрацією, яка пов'язує здійснення публічної влади. Державне управління - це органічне явище, яке за принципом матрьошки поєднує різні типи авторитетного територіального та державного управління.

Для забезпечення успішної реформи українського державного управління зусиллями місцевої та виконавчої влади необхідно керуватися для вирішення низки стратегічних та тактичних питань:

- ефективного розподілу функцій між рівнями управління;
- встановлення раціональної, ефективної та стабільної системи органів виконавчої влади; розробка раціональних та прозорих процедур для формування державної політики із залученням громадськості та інших зацікавлених сторін;
- забезпечення фінансової самодостатності громади, здатної забезпечити необхідну кількість державних послуг;
- створення умов для функціонування органів місцевого самоврядування на районному рівні як допоміжного рівня самоврядування громад;
- розвиток ефективної професійної, політично нейтральної, прозорої державної служби; ефективне правове регулювання адміністративних процедур;
- забезпечення мінімізації умов корупції; встановлення ефективних правових механізмів захисту громадян у їх відносинах з державними адміністраціями;
- ефективний нагляд за парламентом, місцевими радами та державний фінансовий нагляд за адміністрацією.

Проведене дослідження дало змогу підтримати концептуальні основи соціального забезпечення як підсистеми публічного управління, визначити пріоритетні напрями вдосконалення державного та регіонального управління та механізми їх досягнення. Понятійний апарат є обґрунтованим і визначеним.

Соціальне забезпечення - це стан та можливість, що реалізує соціальні інтереси особистості, суспільства та держави, рівень захисту від загроз та загроз знищення, розвиток людського потенціалу. Соціальні інтереси - це усвідомлені суспільні потреби, прагнення особистості, мотиви соціальних інститутів та здатність держави забезпечувати безпечне життя та сталий розвиток людини. Соціальні загрози - це фактори, які руйнують людський потенціал та гальмують його розвиток, спричиняючи значні соціальні диспропорції у суспільному розвитку. Загрози соціального забезпечення державної та регіональної системи управління визначають розвиток стратегічних пріоритетів для їх запобігання, боротьби з ними або їх зменшення.

Соціальне забезпечення має базуватися на таких принципах:

- розвиток демократичних принципів державного та регіонального соціального управління;
- запобігання виникненню (пом'якшення) загроз соціальному забезпеченню; повага балансу соціальних інтересів особи, суспільства та держави, їх взаємної відповідальності;
- ефективне регулювання процесів централізації та децентралізації управління суспільним розвитком;
- підтримання балансу між національними та регіональними соціальними інтересами.

Забезпечення рівного доступу до отримання соціальних послуг як в центральних районах так і в віддалених населених пунктах вимагає їх прискорення та заохочення шляхом розробки та впровадження відповідних моделювальних заходів.

До них доцільно включити:

- створення умов та механізмів, що забезпечують рівні можливості для населення регіонів розпочинати з урахуванням державних соціальних гарантій, державних соціальних стандартів та мінімальних рівнів соціальних послуг;
- визначення та встановлення державних пріоритетів щодо подолання надмірної диференціації умов збереження людського потенціалу;
- розміщення публічних замовлень для міських підприємств;
- сприяння запровадженню бюджетних, нормативних та правових основ розвитку власних резервів соціально-економічного розвитку регіону;
- пошук нових ефективних механізмів подолання соціальних проблем у депресивних районах тощо [1].

Підводячи підсумок дослідження необхідно відмітити, що соціальне забезпечення це діяльність держави, яка полягає у створенні відповідних інститутів та розробці заходів і механізмів задоволення життєвих та соціальних потреб уразливих груп населення в рамках реалізації їх громадянських прав та свобод та створення рівних можливостей реалізації себе в суспільстві. Ми вважаємо, що в нашій країні потрібно рухатися в напрямку розвитку системи соціального забезпечення а державному та регіональному рівні.

### **Список використаних джерел:**

1. Снігова О. Ю. Механізм державного та регіонального управління соціальною безпекою. автореферат дисертації к.е.н. 2006 Донецьк. 22с.

## **АДМІНІСТРУВАННЯ СФЕРИ ЯКОСТІ МЕДИЧНИХ ПОСЛУГ ОРГАНІЗАЦІЇ**

**Стоянець Н.В.**

*науковий керівник, д.е.н., професор*

*Сумський національний аграрний університет*

**Літвіненко Н.А.**

*студентка 2 курсу спеціальності «Адміністративний менеджмент»*

*Сумський національний аграрний університет*

Системи охорони здоров'я є одними з найскладніших систем, які обслуговують людей. Надання якісних медичних послуг вимагає координації між різними організаціями та постачальниками послуг. Він також потребує координації надзвичайно складних діагностичних, терапевтичних та логістичних процесів та практик. Сама складність системи охорони здоров'я та її бюрократична та високо департаментована структура створюють значну перешкоду для покращення якості охорони здоров'я. Крім того, проблеми охорони здоров'я є складними і потребують високого ступеня індивідуальних рішень [1].

Якісна медична допомога - це більше, ніж просто популярна фраза. У міру переходу до догляду на основі цінностей, фокус у догляді за пацієнтами зміщується на якість та відходить від кількості. Результати медичного обслуговування пацієнта важливіші для незалежного лікаря, ніж кількість пацієнтів, які були помічені протягом дня.

Ринок послуг представляє собою специфічну, складну, різномірну, розгалужену соціально-економічну сферу, що включає різні види діяльності, що мають не тільки певну схожість, а й часом досить істотні відмінності. Він не схожий на інші ринки головним чином з двох причин:

- послуга не існує до її надання. Це унеможлиблює порівняння й оцінку послуг до їх отримання. Тому порівняти можна тільки очікувані й отримані вигоди;

- послугам притаманна висока ступінь невизначеності, що ставить споживача в невігідне становище, а продавцям ускладнює просування послуг на ринок [2].

Центри медичних послуг та послуг Medicaid (CMS) опублікували свою Стратегію якості у 2018 році, перерахувавши шість цілей надання якісної медичної допомоги: зробіть догляд безпечнішим, зменшивши шкоду, завдану під час надання допомоги, зміцнюйте залучення людини та сім'ї як партнерів по їх догляду, сприяти ефективному спілкуванню та координації допомоги, сприяти ефективній профілактиці та лікуванню хронічних захворювань,

співпрацюйте зі спільнотами для популяризації передового досвіду здорового способу життя; зробіть догляд доступним.

Якість медичної допомоги означає надання допомоги, необхідної пацієнту, коли він цього потребує, доступним, безпечним та ефективним способом. Якісна медична допомога також означає залучення та залучення пацієнта, тому пацієнт бере на себе відповідальність за профілактику та лікування діагностованих станів.

Якість у контексті охорони здоров'я - це спільні зусилля, які включають пацієнта, незалежного лікаря, сім'ю пацієнта та спільноту в цілому.

Організація охорони здоров'я (СОЗ) - складна організація за своєю природою завдяки нематеріальним результатам надання послуг та поєднанню різноманітного професійного персоналу. Управління якістю у сфері охорони здоров'я є найважливішою вимогою у сфері охорони здоров'я. Принципи якості були приховані в охороні здоров'я. Однак якість не є послугою фізичних атрибутів. Використання терміну "Послуга охорони здоров'я" замість "Медична допомога" додатково визначає галузь і ставить її як організацію, яку можна оцінити, відстежувати та вдосконалювати. Якість системи охорони здоров'я можна визначити як "систему, яка є доступною, відповідною, доступною, доступною, ефективною, інтегрованою, безпечною та пов'язаною з пацієнтами". Медичну допомогу надають лікарі, що надають послуги у суміжних медичних службах, стоматології, акушерстві, акушерстві, медицині, медсестрах, оптометрії, аптеці, психології та інших медичних установах.

Управління якістю виникла як гостра потреба, як ніколи, у світлі нового визначення якості з задоволенням пацієнтів як результату обслуговування. Якість послуг, що надаються пацієнтам, є надзвичайно важливою. Традиційний погляд на контроль якості спрямований на виявлення дефектів, тоді як нинішня концепція спрямована на запобігання дефектам, постійне вдосконалення процесу та систему, орієнтовану на результат, керуючись потребами пацієнтів. Отже, існує кричуща необхідність змінити парадигму якості надання медичної допомоги. Влада повинна зробити крок вперед, щоб долучитися до якості. В даний час якість звертається більше в медичній галузі, ніж в суміжних галузях, таких як стоматологія та медсестри, а також більше в контексті країн, що розвиваються.

#### **Список використаних джерел:**

1. Manaf N.H. (2005) Int J Health Care Qual Assur Inc Leadersh Health Serv.18 (2-3): 204-16.
2. Гапонова Е. О., Воробйов Є. М. Телемедичні технології на світовому ринку медичних послуг *Молодий вчений*. 2017. Вип. 7 (47). С. 413–416.

## УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ОРГАНІЗАЦІЇ

**Стоянець Н.В.**

*науковий керівник, д.е.н., професор*

*Сумський національний аграрний університет*

**Літвінов Д.І.**

*студент 2 курсу спеціальності «Менеджмент і адміністрування»*

*Сумський національний аграрний університет*

Інновації є важливим джерелом зростання та ключовим чинником конкурентної переваги багатьох організацій. Досягнення інновацій вимагає скоординованих зусиль багатьох різних суб'єктів та інтеграції діяльності між спеціалізованими функціями, сферами знань та контекстами застосування. Таким чином, організаційне створення є фундаментальним для процесу інновацій. Здатність організації до інновацій є передумовою успішного використання винахідницьких ресурсів та нових технологій. І навпаки, впровадження нової технології часто створює складні можливості та виклики для організацій, що призводить до змін у управлінській практиці та появи нових організаційних форм [1].

Інноваційна діяльність - це перетворення інноваційних ідей у комерційно життєздатний результат для досягнення цього. Це робиться в ході інноваційного процесу, тобто послідовного перетворення ідей у товари через відповідні етапи інноваційного розуму. Інноваційний процес є найбільш успішним, якщо він здійснюється в ході розробки складних інновацій. Кожен інноваційний процес потребує створення чинників та умов, необхідних для його впровадження, тобто інноваційного потенціалу.

Інноваційний потенціал компанії характеризується її здатністю розвиватися та впроваджувати інновації у різних сферах діяльності - виробництві, менеджменті, маркетингу, фінансах тощо. Інноваційний потенціал забезпечує гнучкість виробничо - економічної системи, її здатність реагувати на зовнішні стимули, реконструйовано відповідно до вимог ринку.

Основа інноваційного потенціалу інноваційних інфраструктурних компаній разом з інноваційними функціями, які створюються іншими компонентами. Впливає нагальна необхідність вимірювати вихідні параметри інноваційного потенціалу, визначати його потенціал для компанії в цілому через її можливості та рівень використання багато в чому залежить від кінцевого результату виробництва.

Менеджмент " - це термін, який постійно використовується в компаніях. Він представляє управління завданням та координацію діяльності з метою досягнення визначеної мети та цілей.

В результаті менеджмент інновацій є систематичним просуванням інновацій в організаціях і включає завдання планування, організації, управління та контролю. Менеджмент інновацій має на увазі всі заходи щодо просування інновацій в організаціях та отримання переваг, наприклад: нові продукти та

послуги для завоювання нових ринків, покращені продукти та послуги, щоб виділятися серед конкурентів, покращення внутрішніх процесів з метою зміцнення компанії зсередини або для економії витрат, розробка нових бізнес-моделей для використання нових джерел доходу, завдання та сфери дій в управлінні інноваціями.

Управління інноваціями формує дві основні основи: з одного боку, створення рамочних умов, щоб ідеї генерувалися скрізь у компанії та перетворювалися на успішні інновації. Це дуже стосується діяльності з розвитку організації; а з іншого боку, власне інновації, активний пошук, розвиток та реалізація ідей. Це вимагає, наприклад, творчості та управління проектами.

Різні інноваційні заходи зазвичай пов'язані між собою як частина цільового процесу, який може вимагати кількох рекурсивних кроків, перш ніж призвести до інновації.

Інноваційну діяльність можна здійснювати неофіційно або застосовувати системний підхід, що включає організовані та офіційні процеси оцінки можливостей впровадження змін, як приклад шляхом використання аналізу, творчості та методів вирішення проблем.

Багато заходів, що мають потенційне значення для інновацій, можна проводити для інших цілей, які служать для підвищення ефективності бізнесу, не обов'язково задуманих для інновацій. Дійсно, деякі фірми можуть не знати про інноваційний потенціал свого бізнесу та діяльності. Тоді рекомендується збирати дані про цілий ряд інновацій, діяльності для всіх типів фірм, включаючи фірми, що не є інноваційними. Ця рекомендація є як визнання цінності таких даних для дослідження ефективності (наприклад, продуктивності) ефекти видатків, які не мають прямого відношення до інновацій, порівняно з тими, що є. Крім того, дані про видатки на капітал, заснований на знаннях, інтелектуальна власність, ноу-хау, навички та матеріальний капітал (обладнання, будівлі, машини тощо) корисні для аналізу втілених технологічних змін.

В сільському господарстві інноваційний процес супроводжується постійними потоками трансформацій досліджень та розробок у нові або вдосконаленні уже існуючих продуктів, матеріалів, нових технологій, нових форм організації та управління, а також їх використанням у виробничому процесі для досягнення економічного ефекту. Складність сільськогосподарського виробництва та його особливості визначають оригінальність підходів та методів управління інноваційним процесом, поєднання різних видів інновацій, посилення ролі держави у стимулюванні інновацій [ 2 ].

#### **Список використаних джерел:**

1. Михайличенко, Н. М. (2012). Проблеми визначення функцій контролю інновацій. Маркетинг і менеджмент інновацій-Маркетингові та управлінські інновації, 1, 164-168.

2. Пилипенко А. А., Литвиненко А. О. (2015). Формування механізмів управління в управлінні інноваційним розвитком потенціалу компанії. ScienceRise-ScienceRise, 11 (1), 21-27.

## **МЕНЕДЖМЕНТ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ОРГАНІЗАЦІЇ**

**Стоянець Н.В.**

*науковий керівник, д.е.н., професор*

*Сумський національний аграрний університет*

**Сотіна Ю.О.**

*студентка 2 курсу спеціальності «Адміністративний менеджмент»*

*Сумський національний аграрний університет*

Програмне забезпечення для управління збутовою діяльністю співпрацю між торговими представниками та упорядковує спільну діяльність. Використовуючи систему управління збутом або CRM, ви можете збільшити командну роботу, скоротити повсякденні завдання адміністратора і в кінцевому підсумку досягти бажаних цілей продажу [1].

Збутова діяльність - це процес координації продавців у вашій організації для досягнення спільної мети. Збутова діяльність включає створення та впровадження стратегій, які допоможуть вашій команді продажів досягти та перевищити цільові показники доходу. Цілі можуть відрізнятися між організаціями, але системи управління збутом часто зосереджуються на зростанні, прибутку та збільшенні обсягу продажів.

Система управління збутом - це платформа, яка допомагає команді продажів досягати своїх цілей. Менеджери зі збуту можуть використовувати цю платформу для відстеження даних, скорочення завдань адміністратора та призначення потенційних клієнтів. Інформація про клієнтів може зберігатися на платформі, що допомагає упорядкувати продажі та маркетингову співпрацю.

Доступні різноманітні платформи систем управління збутом. Перш ніж вирішити, яка платформа найкраще підходить для вашої компанії, вам слід подумати, які інструменти потрібні вашій команді продажів.

По перше, це економити час. Використовуючи платформу управління збутом, ви можете упорядкувати всі свої дані про клієнтів, щоб вони були легко доступні будь-якому члену вашої команди та спростили процес продажу. Платформа може аналізувати дані та створювати легко читаючі діаграми та графіки з відповідною інформацією.

По друге, сприяти роботі в команді. Системи управління збутом координують роботу відділів по всій компанії. Кожен учасник може отримати доступ до спільної інформації про компанію в режимі реального часу за допомогою платформи, а також спілкуватися безпосередньо в межах записів клієнтів та потенційних клієнтів. Це зменшує потребу в тривалих зустрічах,



одночасно заохочуючи команди працювати разом над досягненням спільної мети.

По третє, автоматизувати робочий процес. Використовуючи систему управління збутом, команда зі збуту може скоротити свою тривіальну роботу адміністратора. Замість того, щоб вводити дані або надсилати додаткові електронні листи, команда зі збуту може зосередитися на продажах, тоді як платформа виконує необхідні завдання адміністратора або автоматично надсилає подальші електронні листи.

По четверте, будьте в курсі ваших каналів реалізації. Без системи управління збутом менеджерам може бути складно залишатися в курсі даних продажів. CRM надає актуальну інформацію про стан кожного керівника, тому менеджери та члени команди можуть розставити пріоритети у своїх зусиллях та приділити кожній перспективі належну увагу в потрібний час.

По п'яте, перевищення цілей продажу. Зрештою, менеджери з продажу використовують ці платформи, щоб стежити за своїми цілями доходу. Ці платформи допомагають командам продажів оптимізувати процес продажів, так що кожен потенційний клієнт з більшою ймовірністю закритється, а можливості з високою цінністю привернуть увагу. Утримуючи свої команди організованими та відстежуючи правильні дані, менеджери зі збуту можуть очікувати, що ці платформи допоможуть їхнім командам досягати та перевищувати цілі.

Для досягнення цієї мети організація повинна уважно ставитися до правильного ціноутворення, ефективної реклами та стимулювання збуту, розсудливо розповсюджувати та стимулювати споживача за допомогою найкращих послуг. Підводячи підсумок, управління збутом можна визначити як процес управління маркетинговими програмами для досягнення цілей та завдань організації. Він передбачає планування, впровадження та контроль маркетингових програм чи кампаній [2].

Основні фактори, що свідчать про важливість управління збутом: введення нових продуктів на ринок, збільшення виробництва існуючої продукції, зниження витрат на продаж та розподіл, експортний ринок, розвиток транспортних засобів та засобів зв'язку всередині країни та за її межами, зростання доходу на душу населення та попиту споживачів на більшу кількість товарів.

Управління збутом набуло значення для задоволення зростаючої конкуренції та потреби у вдосконалених методах розподілу для зменшення витрат та збільшення прибутку. Сьогодні управління продажами є найважливішою функцією в комерційному та діловому підприємстві.

#### **Список використаних джерел:**

1. Galbraith, J. R. (2014). Designing organizations: Strategy, structure, and process at the business unit and enterprise levels (Third edition). The Jossey-Bass Business & Management Series: Jossey-Bass..

2. Baldauf, A., Piercy, N. F., & Cravens, D. W. (2005). Sales Management Control Research: Synthesis and an Agenda For Future Research. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 25(1), 7–26.

## **ДЕРЖАВНЕ-ПРИВАТНЕ ПАРТНЕРСТВО В УМОВАХ КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА**

**Стоянець Н.В.**

*науковий керівник, д.е.н., професор  
Сумський національний аграрний університет*

**Штепа Я.В.**

*студент 2 курсу спеціальності «ПУА»  
Сумський національний аграрний університет*

Державно - приватне партнерство (ДПП) стає все більш популярним способом побудови великих інфраструктурних проектів. Порівняно з традиційними рішеннями щодо закупівель, ці механізми демонструють значно підвищений рівень участі приватного сектору з метою підвищення ефективності та результативності проекту протягом усього його життєвого циклу, від розробки до кінця операційної фази. ДПП також можуть розподілити вартість проекту на більш тривалий період і таким чином звільнити державні кошти для інвестицій у сектори, в яких приватні інвестиції неможливі або в іншому випадку недоцільні. Однак ДПП не слід розглядати як інструмент вирішення бюджетних обмежень державного сектору або недоліків у фінансуванні, а скоріше як інструмент для надання ефективних, економічно ефективних проектів та супутніх послуг. Однак надто часто ці ініціативи не можуть знайти оптимального рівня участі приватного сектору і, як наслідок, стикаються з тими ж проблемами, які традиційно закуповуються державними проектами-перевищення витрат, затримки та підвищена складність. Що йде не так? Центральною проблемою є те, що уряди не можуть повністю використати справжню перевагу залучення зацікавлених сторін приватного сектору: їх здатність оцінювати, оцінювати та управляти певними типами ризиків. ДПП, які не передають ризик - і виграють від можливостей управління ризиками приватного сектору-ймовірно, не виправдають очікувань.

Щоб покращити свої результати, урядові політики можуть об'єднатися з приватним сектором для кращого управління ризиками здійснення великого проекту. Передача конкретних ризиків та відповідальності проекту протягом усього його життєвого циклу-включаючи розробку, будівництво та експлуатацію-до інвесторів приватного сектору (та кредиторів) сприяє використанню можливостей управління ризиками приватного сектора та відповідних ринків, тоді як державний сектор часто залишається законним власником проекту. Цей підхід часто тягне за собою премію за ризик, яка у великих приватних проектах є центральною частиною рівняння витрат і тому повинна бути включена до розрахунку ДПП [1].

Учасники приватного сектору у сфері ДПП можуть використовувати свої навички управління та спроможність до інновацій для підвищення ефективності та стандартів якості. Підвищення ефективності відіграє важливу роль у збільшенні вартості грошей за рахунок ДПП. Уряди сплачують приватному партнеру плату за надані послуги (наприклад, у вигляді плати за користування та оплати за наявність), які приватний сектор використовує для оплати операційних витрат та процентних зборів, а також для погашення боргу та повернення власного капіталу [2,3].

Державно-приватне партнерство (ДПП) часто визначаються як довгостроковий контракт між приватною стороною і державним органом для забезпечення громадського активу або послуг, в яких приватна сторона несе значний ризик і відповідальність за управління. Він спирається на визнання того, що державний та приватний сектори мають певні переваги перед іншими у виконанні конкретних завдань. Обов'язки приватного сектора можуть передбачати фінансування, проектування, будівництво, експлуатацію, управління та обслуговування проекту.

Модель ДПП добре зарекомендувала себе для побудови економічної та соціальної інфраструктури і зараз використовується у більш ніж половині країн світу. Модель добре відома для будівництва економічної інфраструктури, такої як дороги, мости та системи громадського транспорту, але вона також використовується для соціальної інфраструктури, такої як школи, в'язниці та лікарні.

Державно-приватне партнерство в Україні декларується як система відносин між державними та приватними партнерами, які поєднують їх ресурси, розподіляючи можливі ризики, відповідальність та винагороду (відшкодування). Співпраця реалізується на довгостроковій основі для створення (відновлення) та/або модернізації (реконструкції) наявних об'єктів, які потребують залучення інвестицій та використання цих об'єктів після реставрації. Визначається як ключовий механізм модернізації економічної політики України, вирішення основних соціальних та економічних проблем. Висока ефективність ДПП як форми співпраці держави та бізнесу була доведена у багатьох країнах. Існують певні умови, які можуть сприяти ефективній реалізації механізму ДПП в Україні.

#### **Список використаних джерел:**

1. Babatunde, S. O., S. Perera, L. Zhou, and C. Udejaja (2015) "Barriers to public private partnership projects in developing countries a case of Nigeria." *Eng. Constr. Architect. Manage.* 22 (6): 669–691. <https://doi.org/10.1108/ECAM-12-2014-0159>.
2. Lam, D. W. M. Chan, E. Cheung, and Y. Ke. (2010). "Critical success factors for PPPs in infrastructure developments: Chinese perspective." *J. Constr. Eng. Manage.* 136 (5): 484–494. [https://doi.org/10.1061/\(ASCE\)CO.1943-7862.0000152](https://doi.org/10.1061/(ASCE)CO.1943-7862.0000152).
3. Chan, A. P. C., P. T. I. Lam, D. W. M. Chan, E. Cheung, and Y. Ke. (2010). "Potential obstacles to successful implementation of public-private

## НЕОБХІДНІСТЬ ОЦІНКИ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ РЕГІОНУ

Сукрушева Г.О.

*к.е.н., доцент*

*Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна*

Сучасні умови характеризуються постійною конкурентною боротьбою країн за ринки збуту, енергетичні та інші ресурси, яка не припиняється ні в періоди зростання, ні в періоди падіння світової економіки, і здійснюється за допомогою політичних, економічних, інформаційних та інших способів впливу. Регіони є частиною країни, і зовнішній негативний вплив на державу, швидше за все, відіб'ється і на стані економіки територій, що входять в державу. Небезпека не обов'язково призводить до реалізації загрози, але небезпеки завжди присутні. Тому безпеки як стану відсутності небезпеки не існує, і потрібне уточнення визначення економічної безпеки регіону. Дослідження сутності економічної безпеки регіону зазвичай проводиться за двома видами джерел. До них відносяться:

1) публікації вітчизняних і зарубіжних дослідників з даної теми;

2) нормативні правові документи, щодо яких у наукового співтовариства є претензії, але які дозволяють створювати інструментарій в рамках законодавчо закріпленої системи понять, процесів і системи прийняття рішень на регіональному рівні [1].

У табл. 1 представлені цілі економічної безпеки території. Однак специфіка питання дозволяє критикувати будь-яку з представлених цілей, які вимагають уточнення і деталізації, або не відрізняються від цілей соціально-економічного розвитку регіону.

В основному, вітчизняні автори відзначають, що економічна безпека, повинна підвищувати якість життя населення, забезпечувати громадські, державні та інші потреби, стабільність і стійкість розвитку економіки. Але ринкова економіка розвивається циклічно, і неминуча зміна періодів зростання і криз. Малоймовірно, що регіональна економіка ніяк не відреагує на кризовий етап і продовжить в цей час висхідний рух. Неможливо повністю захиститися від загрози загального циклічного падіння економіки, і тому економічна безпека регіону - не перманентне «явище», одного разу досягнувши яке, забезпечується стабільне регіональний розвиток. І стійкість розвитку в даному випадку передбачає здатність економіки стримати темпи падання, або швидко відновити зростання після кризи. Це можна оцінити за допомогою:

- трендового аналізу соціально-економічних показників розвитку окремого регіону;

- Міжрегіональне зіставлення динаміки цих показників [2].

Таблиця 1 – Цілі економічної безпеки регіону

№ п/п	Цілі економічної безпеки	Коментар
1	Зростання якості життя населення	Це спільне завдання розвитку економіки регіону
2	Громадські, державні, національні, регіональні, особистісні інтереси і потреби	Інтереси об'єктів економічної безпеки регіону можуть суперечити один одному.
3	Стабільність, стійкість і поступальність розвитку економіки	Стабільність не притаманна ринковій економіці
4	Незалежність економіки від зовнішніх ринків	Повна незалежність означає відділення регіону від держави
5	Конкурентоспроможність регіону на внутрішніх і зовнішніх ринках, що має на увазі відповідність економіки регіону міжнародним нормам ефективності	Ухил в міжнародні відносини
6	Ефективне використання потенціалу регіону	Нечітка мета, яка вимагає уточнення
7	Збереження соціально-економічного і фінансового потенціалу регіону для підвищення добробуту його населення	Ухил у фінансову сферу, поняття потенціалу вимагає уточнення
8	Можливість контролю з боку регіональних органів влади і управління ефективністю використання ресурсів, досягненням високих темпів економічного зростання, ефективністю регіонального виробництва, підвищенням якості продукції, робіт, послуг, демонополізацією виробництва, підвищенням конкурентоспроможності господарюючих суб'єктів	Визначення детальне, але принципово не відрізняється від цілей розвитку регіону

Економічна безпека регіону є елементом національної безпеки. Остання, включає в себе також військову, науково-технічну, культурну, екологічну та інші види безпеки. Розмежувати економічну і інші види регіональної безпеки досить складно, тому що всі складові економіки взаємопов'язані і взаємозумовлені, і багато видів безпеки не можуть бути реалізовані в повній мірі без фінансового та організаційно-економічного забезпечення. Цим можна пояснити відсутність на сьогоднішній день єдиної загальновизнаної класифікації і системи видів регіональної безпеки. Однак досліджувати сутність різних видів безпеки необхідно, щоб визначити їх роль у формуванні економічної безпеки регіону [3].

Виділяють різні підходи до оцінки економічної безпеки регіону.

1) динамічний підхід (оцінка динаміки розвитку регіону за темпами зростання його основних макроекономічних показників);

2) економетричний підхід (оцінка на основі багатовимірною статистичного аналізу, методу найменших квадратів та ін.);

3) макроекономічний підхід (порівняння основних макро- економічних показників з їх граничними значеннями);

4) експертно-рейтинговий підхід (рейтингові, бальні та експертні оцінки при ранжируванні регіонів за рівнем загроз);

5) економіко-математичний підхід (оцінка наслідків загроз через кількісний вимір шкоди);

6) комплексний підхід (оцінка суміжних груп показників).

На підставі обраного підходу, або поєднання підходів, формується методика оцінки економічної безпеки регіону. Процедурі оцінки економічної безпеки регіону передуює етап моніторингу соціально-економічних показників регіонального розвитку та збору необхідних даних. І тут виникає дилема з приводу змісту і кількості цих показників. Оскільки економічна безпека регіону відображає рівень захищеності регіональної економіки від загроз її розвитку, то логічно в рамках методики оцінки економічної безпеки регіону проводити моніторинг її загроз [4].

До зовнішніх загроз економічній безпеці регіону можна віднести:

- зовнішньополітичні загрози;
- валютно-фінансові загрози: відтік валютних коштів, збільшення зовнішнього боргу, не функціональне використання валютних коштів;
- економічні загрози: витіснення з ринку, втрати зовнішнього ринку, деградація виробничих засобів, криміналізація економіки.

До внутрішніх загроз економічній безпеці регіону відносять:

- загрози в реальному секторі економіки: спад виробництва, втрату ринків, втрату основних фондів, відмова від підтримки підприємств, скорочення замовлень на високотехнологічних виробництвах, втрату кваліфікованих кадрів;
- загрози в соціальній сфері: зростання безробіття, зниження життєвого рівня населення, втрату трудових навичок;
- виробничі і енергетичні загрози: відкритість ринку для імпорту, загострення цінових диспропорцій, падіння виробництва енергії, переважання імпортової продукції.

Нечіткість зв'язків між показниками економічної безпеки, викликами та загрозами цілком з'ясовна: соціальні, економічні, фінансові та інші фактори настільки тісно переплетені, що неможливо побудувати єдино можливу і повну модель їх взаємного впливу, сформувані строгий перелік загроз, а також факторів дестабілізації (небезпек, викликів), які активізують ці загрози. Тому багато авторів відзначають, що індикатори економічної безпеки повинні відображати загрози економічній безпеці. Тобто через систему індикаторів здійснюється основний моніторинг економічної безпеки регіону.

Через порівняння фактичних значень індикаторів економічної безпеки регіону з граничними, відбувається оцінка захищеності регіональної економіки від загроз її розвитку. Взаємозв'язок загроз та індикаторів економічної безпеки регіону проявляється в тому, що наближення індикаторів до їх порогових значень, свідчить про наростання загроз економічній безпеці регіону. А в разі перевищення порогових значень можна говорити про вступ економіки в зону

нестабільності, про реальний підрив економічної безпеки. Використання порогових значень індикаторів принципово відрізняє оцінку економічної безпеки регіону від «звичайної» оцінки соціально-економічного чи іншого виду регіонального розвитку. Визначення порогових значень - найважливіше завдання при розробці методики оцінки економічної безпеки. Формування системи індикаторів економічної безпеки регіону, також є ключовим завданням, так як від економічної безпеки регіонів безпосередньо залежить економічна безпека країни і національна безпека в цілому. Але системи затверджених на урядовому рівні індикаторів економічної безпеки регіонів досі немає.

Оцінка економічної безпеки може стати досить ефективним елементом регіонального управління, так як, по-перше, спирається на всім доступні дані, по-друге, дозволяє судити про об'єкт дослідження як в статистиці, так і в динаміці, по-третє, дає можливість оцінювати, як загальний стан справ в регіоні, так і за великим блокам (економічне, соціальне, фінансовий стан регіону) і за окремими факторами. Важливо й те, що визначення економічної безпеки дозволяє (навіть ретроспективно) оцінювати результати прийнятих органами влади рішень, тобто то до чого привели ті чи інші дії державної влади регіону, що представляє собою безумовну практичну цінність. Наприклад, в регіоні приймалися якісь програми розвитку, інвестиційні ініціативи. Зараз регіони країни, реалізуючи ту чи іншу економічну політику, фактично позбавлені можливості об'єктивно її оцінювати, в тому числі і з-за суб'єктивних факторів, а також через те, що відсутня об'єктивний механізм оцінки цих рішень. Фактично запропонований підхід до оцінки економічної безпеки і є таким механізмом, при цьому заснованим нема на суб'єктивних факторах (таких як опитування), а на державну статистику. Ще одним напрямком використання результатів оцінки економічної безпеки, є визначення якості регіонального управління, це можливо зробити, через оцінку та прогнозування видатків бюджету окремого регіону [5].

Для формування стратегічних планів соціально-економічного розвитку регіонів необхідно об'єктивне обґрунтування планованих індикаторів, в тому числі з використанням методів прогнозування соціально-економічних показників, виявлення кореляції між ними, моделювання окремих напрямків. Для цих завдань може застосовуватися і методологія економічної безпеки регіону. Тим більше що стратегічне планування - це діяльність, спрямована в тому числі на забезпечення національної безпеки України, елементом якої є економічна безпека регіону.

Умови невизначеності та підвищеного ризику з боку політичних, економічних, військових та інших факторів вимагають від органів державної влади ефективного застосування методів антикризового планування соціально-економічного розвитку держави та окремих його територіальних одиниць. Забезпечення умов для створення керованого процесу мінімізації негативних наслідків дії ризиків і забезпечення високого рівня економічної безпеки є складною методологічною (з точки зору розробки і реалізації апарату застосовуваних методів та інструментів) і прикладною задачею.

Увага органів управління зосереджено на пошуку ефективних інструментів регулювання і контролю соціальних і економічних викликів і загроз, ризиків і дестабілізуючих систему чинників. Оцінка ймовірності впливу зовнішніх і внутрішніх процесів і явищ, масштабів їх впливу на параметри соціально-економічної динаміки регіонів лежить в основі розробки прогнозів територій.

### **Список використаних джерел**

1. Федоренко В.Г., Грищенко І.М. та інші. Економічна безпека України: монографія. Київ. ТОВ «ДКС центр», 2017. 462 с.
2. Гуменюк А. М. Безпека структурно-інституціональної трансформації економіки регіону: теоретичні основи та прикладні аспекти: монографія. Київ. НІСД, 2014. 468 с.
3. Білик Р. Р. Детермінанти регіонального розвитку у вимірі економічної безпеки України: монографія. Львів. НАН України. ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М.І. Долишнього НАН України», 2016. 352 с.
4. Онищенко С.В. Економічна безпека: держава, регіон, підприємство: монографія. Полтава. ПолтНТУ, 2019. 389 с.
5. Геєць В.М., Кизим М.О., Клебанова Т.С., Черняк О.І. Моделювання економічної безпеки: монографія Харків. ІНЖЕК, 2006. 240 с.

### **ФАКТОРИ ВПЛИВУ НА ЕКОНОМІЧНУ БЕЗПЕКУ ПІДПРИЄМСТВА В СУЧАСНИХ УМОВАХ**

**Сукрушева Г.О.**

*науковий керівник, к.е.н., доцент*

*Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна*

**Панкевич А. Р.**

*здобувач вищої освіти другого (магістерського) рівня*

*Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна*

Безпека як результат управлінської діяльності щодо усунення загроз має складну, множинну предметність, зокрема, як здатність системи попереджувати заподіяння можливої шкоди інтересам особи, суспільства і держави, як вияв стану захищеності їх інтересів та відображення системи заходів безпеки. Як свідчить світовий досвід, забезпечення належного рівня фінансової безпеки на всіх рівнях (національному, регіональному, підприємства, фізичної особи) – це гарантія незалежності держави та можливість уникнути настання негативних наслідків відкритості національної економіки, умова стабільності та ефективної життєдіяльності суспільства, досягнення ефективної взаємодії з міжнародними фінансовими та економічними інституціями.



На сьогоднішній день наукові розробки в галузі забезпечення економічної безпеки спираються на теорію загальнонаукових категорій і визначень економічної безпеки території як регіональної соціально-економічної системи.

Економіко-правова категорія «безпека» визначається як стан захищеності від будь-чого. Це поняття може застосовуватись як до найбільш загальних речей, так і конкретних ситуацій, пов'язаних з особистістю, суспільством.

Сучасний погляд на розвиток людського суспільства висуває на перший план завдання сталого розвитку, тобто розвитку, при якому задовольняються реальні потреби суспільства, не створюються загрози соціально-економічному розвитку майбутніх поколінь [1].

Дієвим інструментарієм своєчасного моніторингу може стати діагностика, на основі розрахунку декількох фінансових показників, що будуть вказувати на рівень фінансової безпеки підприємства. Така система показників, повинна забезпечувати виявлення погіршення фінансового стану підприємства, на ранніх стадіях, внаслідок впливу як зовнішніх так і внутрішніх чинників, і допоможе фінансовим менеджерам знайти правильний вихід з ситуації, що призвела до зниження рівня фінансової безпеки суб'єкта господарювання.

По-перше, безпека – це стан. Якщо звернутися до тлумачного словника української мови, термін «безпека» означає стан, коли комусь або чомусь ніщо не загрожує, не викликає занепокоєння [2]. Отже, безпека – це слово, яке є зв'язуючою ланкою між поняттями «суб'єкт» та «об'єкт». Це певний стан суб'єкта, зокрема, підприємства, або об'єкта – конкретного явища (наприклад, ресурсів).

Стан суб'єкта чи об'єкта диференціюється в залежності від сили впливу на їх функціонування будь-яких загроз:

- 1) небезпечний – сила впливу загроз суттєва, вимірювана (висока, помірна);
- 2) безпечний – сила впливу загроз нульова.

В даний час, в період жорсткої конкуренції, будь-якої організації важливо дбати про створення надійної системи економічної безпеки, що дозволить організації зберегти свою цілісність і протистояти як внутрішнім, так і зовнішнім загрозам.

У дослідників немає загального визначення категорії «економічна безпека підприємства». Багато хто розуміє під економічною безпекою організації стан, при якому ефективно використовуються наявні у неї матеріальні, фінансові, трудові ресурси, а також забезпечується на цій основі її конкурентні переваги в досягненні стратегічних цілей. З цього випливає, що під системою економічної безпеки мається на увазі сукупність управлінських, економічних і правових рішень, які здійснюються організацією (її керівництвом) з метою охорони її фінансових інтересів, втрата яких може призвести до втрати основних ресурсів компанії [3].

Розглянемо фактори, що впливають на економічну безпеку організації:

- взаємини з покупцями і замовниками;
- умови платежів за об'єктом придбання послуг і товарів кредиторам;
- адекватна і ефективна система мотивації;

- присутність конкретного резерву готівкових та безготівкових грошових коштів [2].

Ризики і загрози економічній безпеці підприємства можна розділити на три групи:

- економічного характеру;
- соціального характеру;
- екологічного характеру.

До ризиків економічного характеру відносять такі ризики, як ресурсно-технічні ризики, фінансові та ринкові.

До загроз і ризиків соціального характеру слід відносити соціальні, нормативно-правові ризики.

До ризиків екологічного характеру відносяться антропогенні, техногенні і природні екологічні ризики [4].

В умовах нестійкої зовнішнього середовища і глобалізації, можна виділити основні критерії економічної безпеки підприємства.

1. На сучасному етапі розвитку світової економіки, економічна безпека підприємства повинна розглядатися з позиції двох взаємопов'язаних аспектів - внутрішніх (конкуренція на внутрішньому ринку) і зовнішніх, пов'язані з глобалізацією економіки (зовнішня конкуренція вітчизняних виробників).

2. Економічна безпека підприємства, як зовнішня, так і внутрішня, безпосередньо залежить від мінімізації ризиків. Заходи щодо мінімізації ризиків забезпечуються своєчасної інформацією щодо змін ринкової середовища, загальної економічної ситуації. Цього можна досягти за допомогою обліково-інформаційного забезпечення підприємства на різних рівнях управління.

3. Економічна безпека підприємства складається з основних функціональних складових системи управління (прогнозування, обліку, контролю, аналізу), для кожного конкретного підприємства може змінюватися пріоритетність в залежності від характеру існуючих загроз.

4. Для створення надійної системи економічної безпеки підприємства необхідно провести комплекс підготовчих заходів, що сприяють формуванню інформаційної системи, що забезпечує його безпеку [5].

Таким чином, вивчення практики управління фінансовою безпекою підприємств довело, що необхідним до опрацювання залишаються питання теоретичного обґрунтування та методичного забезпечення системи фінансової безпеки підприємства в сучасних умовах господарювання, які характеризується динамічними змінами, циклічним розвитком економіки, нестабільним внутрішнім і зовнішнім середовищем. Це свідчить про необхідність удосконалення системи управління фінансовою безпекою підприємств, яка дозволить адаптуватися до мінливих факторів ринкової економіки, досягти фінансової рівноваги, стабілізувати фінансові результати, збільшити фінансовий потенціал підприємства

#### **Список використаних джерел:**

1. Медведєва І. Б. Діагностування безпеки промислового підприємства

у трирівневій системі фінансових відносин: монографія. Харків: Вид. ХНЕУ, 2011. 264 с.

2. Давидюк Т. В. Фінансово-економічна безпека чи фінансова складова економічної безпеки : епістемологічний підхід. Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу, 2013. Вип. 1 (25). С. 39-52.

3. Гнилицька Л. В. Обліково-аналітичне забезпечення функціонування системи економічної безпеки суб'єктів господарювання як об'єкт наукових досліджень. Управління проектами та розвиток виробництва. 2011. № 1(37). С. 1-9.

4. Васильців Т. Г. Фінансово-економічна безпека підприємств України: стратегія та механізми забезпечення: Львів. ЛКА, 2012. 386 с.

5. Губарева І. О. Механізм управління економічної безпекою банків. БІЗНЕСІНФОРМ. 2011. № 2 (1). С. 128-130

## **НАПРЯМКИ ВПРОВАДЖЕННЯ ГРЕЙДУВАННЯ В СИСТЕМІ ОПЛАТИ ПРАЦІ, ЯК ЗАСОБУ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ**

**Сукрушева Г.О.**

*науковий керівник, к.е.н., доцент*

*Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна*

**Рудяк М.С.**

*здобувач вищої освіти другого (магістерського) рівня*

*Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна*

У той час коли бізнес перебудувався на ринкову економіку, стало ясно, що прийшов момент шукати нові моделі і системи оплати праці, які більш гнучкі і здатні підлаштовуватися під сучасні реалії, а головне, дають можливість підвищувати ефективність діяльності компанії. Перш ніж перейти до поняття про грейдування, необхідно дати визначення системі оплати праці в цілому, безліч робіт якій присвятили багато вчених і сучасні дослідники. Адже перш ніж створити новий механізм, врегульовує систему оплати праці, в нинішніх умовах, необхідно визначити, що таке заробітна плата і оплата праці.

Система оплати це вже взаємозв'язок між показниками, що характеризують норму праці і міру його оплати, в рамках системи взаємовідносин працівника і роботодавця, з боку якого йде забезпечення формування та здійснення своєчасної та гідної виплати за виконану роботу в рамках підписаного між ними договору.

Однією з систем дозволяють грамотно сформувати систему оплати праці є грейдерування. Серед визначень грейдування можна виділити наступні: грейдерування посад - це структурований процес визначення відносної цінності кожної посади, з урахуванням поточного стану бізнесу і стратегії розвитку компанії [1]; або грейдерування - це угруповання посад за визначеними підставами, визначення «ваги», класифікація та ін., з метою стандартизації оплати праці в організації [2].

В.П. Чемяков дає інші визначення поняття «грейдинг» - технологія побудови системи управління персоналом і поняття «грейд» - встановлений інтервал «ваг» або рангів, всередині якого посади вважаються рівнозначними для організації і мають один діапазон оплати / тариф. Далі вказується, що «тарифні розряди - мінімальні одиниці розрізнення оплати для посад. Кілька тарифних розрядів включаються в грейд / тариф»[2]. Така інтерпретація терміна «тарифний розряд» відрізняється від традиційно прийнятого. Так, в Трудовому кодексі України під тарифним розрядом розуміється «величина, що відображає складність праці і рівень кваліфікації працівника» [1].

У той же час, такий підхід зустрічається і в іншого учасника. Р.І. Хендерсон в роботі «Компенсаційний менеджмент» подає таке визначення: «Тарифний розряд заробітної плати - це деяка зона конкретної заробітної плати або діапазону заробітних плат по всіх завдань, які задовольняють певним технічним вимогам» [3].

Грейдеравання дозволяє вибудувати ієрархію посад в залежності від їх цінності для бізнесу та розробити відповідну систему оплати праці, точніше, базової винагороди, яку співробітники отримують за виконання посадових обов'язків на відповідному їм рівні. Тільки поєднання сучасних HR-інструментів дозволяє ефективно управляти кадровим потенціалом компанії: об'єктивно, справедливо і виправдано оцінювати працю всіх фахівців і утримувати кращих з точки зору бізнесу.

На сьогоднішній день все більше компаній усвідомлюють, що грейдеравання - не тільки данина модним тенденціям, але необхідний і ефективний засіб організаційного планування та управління витратами на персонал. Поява методики грейдеравання однозначно розмежувало «оплату за посадою» і «оплату за індивідуальними досягненням».

Серед нескінченного потоку наукових точок зору в спеціалізованій літературі і наукових виданнях стає все важче знайти такий універсальний метод оплати праці, який враховував би інтереси обох сторін, як роботодавця, так і працівника. Підприємство завжди намагається мінімізувати витрати виходячи зі своїх цілей, і платити рівно стільки, щоб працівник не йшов, але швидше за все не намагаючись його утримати, останній же, в свою чергу, прагне отримувати, як можна більше. У свою чергу система грейдеравання дозволяє пов'язати оплату праці і логіку бізнесу.

Філософія грейдингу полягає в розумінні тих змін на краще, які принесе сама система грейдеравання, і прагнення до них. Якщо говорити про лінійних співробітників, то в першу чергу це прозорість. Кожен розуміє, чому він виконує саме такі посадові обов'язки і чому знаходиться саме на такому рівні в ієрархічній структурі компанії. Крім того, самі обов'язки більш структуровані. Можливість побудувати кар'єрні сходинки стає реальнішою і навіть прискореною процедурою. Чітке розуміння кожної зі сходинок робить прозорим шлях кар'єрного розвитку, і кожен працівник знає, на що він може розраховувати в майбутньому, при тому, що рух здійснюється не тільки по вертикальній осі, а й по горизонтальній [4].

У таблиці 1 представлені наступні системи грейдів і їх модифікації в залежності від ступеня складності, які застосовуються на практиці на сьогоднішній день.

Таблиця 1 - Види систем грейдів

Ступінь важкості	Особливості системи
I ступінь складності	система ранжирування посад за ступенями складності. Вона не вимагає математичних розрахунків
II ступінь складності	це система Едварда Хейя, яка заснована на бально-факторних методах
III і IV ступінь складності	це оригінальні системи грейдів. Ці системи засновані на бально-факторному методі, складних математичних розрахунках ваги, кроку, на матрицях, профільно-напрямних таблицях, графіках, а також на точному і послідовному дотриманні етапів методології

Впровадження цих систем оплати праці робить підприємство конкурентоспроможним на внутрішньому та зовнішньому ринках, оскільки підвищується «прозорість» компанії для інвесторів і, відповідно, збільшується капіталізація. Система грейдів оцінює всі типи робочих місць, що робить її надзвичайно цінним засобом у формуванні структури оплати праці. Критерієм при оцінці посад є рівень впливу позиції посади на компанію в цілому і вид впливу на кінцевий результат. Далі докладніше розглянемо зарубіжні методики грейдування.

В Україні нерідко існує механічне перенесення іноземних моделей на непідготовлений персонал компаній. Спроби впровадження цих моделей в українську дійсність не завжди ефективні через ментальні відмінності людей і якісного рівня розвитку вітчизняного менеджменту. Як відомо будь-які зміни в системі оплати праці закріплюються в колективному договорі організації, не без підстав. Не існує якоїсь єдиної системи для всіх організацій, це скоріше технологія, так як кожна фірма суто індивідуальна і всі внутрішні правила та механізми встановлюються не тільки під впливом зовнішньої ситуації, а й з урахуванням сфери діяльності, масштабу і внутрішньої політики. У зв'язку, з чим будь-яка зміна в системі оплати праці має бути чітко обумовлено з урахуванням специфіки бізнесу, а також погоджено з особами топ-менеджменту. Зміна або модернізація системи оплати виробляються з метою забезпечення єдиного підходу до регулювання заробітної плати відповідно до законодавства України. У свою чергу вдосконалення системи не завжди пов'язане з досягненням певного показника фінансового результату, найчастіше проблема виникає через невідповідність, тобто порушення балансу між робочою силою і її оплатою. Досвід впровадження системи грейдів на ринку України показав не тільки сильні, але і слабкі сторони. Грейдерування - досить складна, трудомістка процедура, яка часто вимагає залучення сторонніх консультантів і фахівців. Грейдерування, запроваджене власними силами компанії найчастіше носить суб'єктивний характер, так як оцінюються, за

великим рахунком, не посади, а якості людей що займають їх, а формування матриці грейдів перетворюється в процедуру, коли кожен лінійний керівник намагається «вибити» для себе і свого департаменту або відділу грейди високих позицій.

#### **Список використаних джерел:**

1. Колот А.М. Мотиваційний менеджмент: підручник. Київ. КНЕУ, 2014. 479с.
2. Семікіна М.В., Ішенко Н.А. Мотивація ефективної зайнятості: пошук оптимальної стратегії: монографія. Кіровоград: КОД, 2012. 216 с.
3. Хендерсон Р. Компенсационный менеджмент. Стратегия и тактика формирования заработной платы и других выплат. Санкт-Петербургу. Питер, 2004. 880 с.
4. Цимбалюк С.О. Формування компенсаційної політики в умовах трансформації соціально-трудових відносин: монографія. Київ. КНЕУ, 2015. 213с.

## **ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЙ В СИСТЕМІ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ**

**Сукрушева Г.О.**

*науковий керівник, к.е.н., доцент*

*Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна*

**Хорошева К. В.**

*здобувач вищої освіти другого (магістерського) рівня*

*Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна*

Елементи стратегічного підходу до управління діловими організаціями більш-менш успішно використовувалися окремими корпораціями в 20-30-х роках минулого століття.

Стратегія - програма, план, генеральний курс суб'єкта управління до досягнення нею стратегічних цілей в будь-якій області діяльності. На думку науковців стратегія повинна:

а) синтезувати в собі технічні, технологічні, екологічні, економічні, управлінські та інші аспекти розвитку об'єкта управління;

б) інтегрувати різні сторони керованого об'єкта, наприклад, для організації - місію, потенціал, структуру, корпоративну культуру, систему менеджменту та ін.;

в) орієнтувати на досягнення не миттєвих задач, а стратегічних цілей, що забезпечують задоволення стратегічних громадських, корпоративних і особистих інтересів;

г) втілювати в собі наукові досягнення в галузі економіки, техніки, управління та інших наук;

д) бути гнучкою, враховувати багатоваріантність стратегічних ситуацій, що виникають в просторі і в часі;

е) концентрувати стратегічні і тактичні конкурентні переваги суб'єктів і об'єктів управління, зовнішнього середовища, знання, вміння і досвід всього колективу. У розробці стратегії повинні брати участь всі творчі працівники організації (системи), а відповідальність за кінцеві стратегічні результати (нульовий рівень дерева цілей) повинен нести вищий керівник, за проміжні результати (інші рівні дерева цілей) - відповідні керівники та відповідальні виконавці;

ж) бути помірно ризикованою, але не занижувати стратегічні переваги конкурентів і не завищувати свої переваги [1].

Для успішної організації корпоративного управління в умовах ринкових відносин керівництву корпорації необхідно чітко уявляти цілі та завдання здійснюваного бізнесу, а також обсяг і склад бажаних результатів діяльності корпорації. Для подібного уявлення необхідне вироблення загальної стратегії розвитку і функціонування корпорації.

Вироблення стратегії корпорації забезпечує ефективний розподіл і використання технологій, ресурсів: природних, матеріальних, фінансових, трудових і на цій основі - стійке положення на ринку в конкурентному середовищі.

У зв'язку з цим, з метою вдосконалення механізмів управління в першу чергу необхідний перехід від реактивної форми управління (прийняття управлінських рішень як реакції на поточні проблеми) до управління на основі аналізу та прогнозів. Формування ринкових відносин в економіці зумовлює виникнення таких явищ, як свобода економічної діяльності, різноманіття форм власності, розвиток конкуренції. Одночасно формуються численні форми підприємств, великі корпоративні об'єднання, вертикально-інтегровані компанії, що слід розглядати як реакцію бізнесу на входження країни в світовий простір і пануючі в ньому умови жорсткої конкуренції. У цих умовах для ефективної діяльності підприємств вважається за необхідне забезпечення конкурентоспроможності. Тим часом для створення системи забезпечення конкурентоспроможності підприємства та продукції, що випускається їм продукції необхідно формування стратегії [2].

Оцінка вибраної стратегії проводиться на основі результатів аналізу і оцінки основних чинників, що визначають можливість її здійснення. Основним критерієм процедури оцінки вибраної стратегії є висновок про те, чи приведе ця стратегія до досягнення підприємством поставлених цілей. У випадку відповідності вибраної стратегії поставленим цілям підприємства проводиться її подальша оцінка за такими напрямками:

1) Проводиться оцінка відповідності обраної стратегії стану вимогам оточення підприємства. Встановлюється, наскільки стратегія пов'язана з вимогами з боку основних суб'єктів оточення, в якій мірі враховані чинники динаміки ринку і динаміки розвитку життєвого циклу продукту, чи приведе реалізація стратегії до появи нових конкурентних переваг і т.д.

2) Проводиться оцінка відповідності обраної стратегії потенціалу

можливостям підприємства. Оцінюється, наскільки вибрана стратегія пов'язана з іншими стратегіями, чи відповідає вона можливостям персоналу, чи дозволяє існуюча структура успішно її реалізувати, чи вивірена програма реалізації стратегії в часі і т.п.

3) Встановлюється ступінь (прийнятність) ризику, закладеного в стратегії. Оцінка виправданості ризику проводиться за трьома напрямки:

а) наскільки реалістичні передумови, закладені в основу вибору даної стратегії;

б) до яких негативних наслідків для підприємства може призвести провал даної стратегії;

в) наскільки виправдовує можливий позитивний результат ризик втрат від провалу у реалізації даної стратегії [4].

В реальній дійсності управлінська діяльність – це функціонування системи корпоративного управління. Система корпоративного управління підприємства – це об'єктивно існуюча субстанція, за допомогою якої управління набуває конкретного змісту й вияву, а функція управління – практичної реалізації; вона складається й функціонує у відповідності зі змістом функції управління; характером відносин, які лежать в основі управлінських взаємозв'язків; умовами, в яких формується система управління; принципами побудови, функціонування й перетворення, які іманентно належать системі управління.

Реалізація стратегій підприємства, зокрема його фінансової стратегії, забезпечується дієздатністю системи корпоративного управління підприємством, основними елементами якої можна вважати принципи формування та модель [5].

Принципи корпоративного управління втілюють норми корпоративної політики підприємства, за результатами їх систематизації зроблено висновок, що основний акцент ставиться на взаємовідносинах зацікавлених сторін, інформаційній прозорості, системі контролю тощо.

Слід наголосити, що будь-які зміни в системі корпоративного управління призводять до трансформування домінантів формування стратегії підприємства. Процес формування стратегії підприємства здійснюється поетапно, етапи формування є основою організаційної моделі формування стратегії підприємства.

Отже, до корпоративної стратегії слід ставитися з обережністю, пам'ятаючи про властивих корпоративним центрам тенденції руйнування вартості, однак спробувати розробити її все-таки необхідно. Грамотно розроблена корпоративна стратегія збільшує вартість компанії і підвищує ефективність корпоративного управління.

#### **Список використаних джерел:**

1. Корпоративне управління в Україні: процеси формування та розвитку: монографія / за наук. ред. д.е.н., проф. н. А. Хрущ. Київ. Кафедра, 2012. 300 с.

2. Севастьянов Р.В., Акчуріна О.А. Семантика поняття «корпоративне



управління» в економічному контексті [Електроний ресурс]. – Режим доступу: [www.zgia.zp.ua](http://www.zgia.zp.ua).

3. Баюра Д.О. Система корпоративного управління в Україні - стан та перспективи розвитку: монографія. Київ: Видавничо-поліграфічний центр «Київський університет», 2009. 288 с.

4. Капаруліна І.М. Розвиток підприємства: концепція і технологія дослідження: монографія. Київ. Центр учбової літератури, 2014. 432 с.

5. Довгань Л.Є., Пастухова В.В., Савчук Л.М. Корпоративне управління: Навчальний посібник. Київ. Кондор, 2007. 180 с.

## **PUBLIC RELATIONS В КОНТЕКСТІ МАРКЕТИНГОВОЇ КОМУНІКАТИВНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА**

**Халахур Ю.Л.**

*к.е.н., доцент*

*Уманський національний університет садівництва*

В процесі налагодження комунікацій на підприємстві має місце комунікативна стратегія в маркетинговому розрізі. Комунікативна стратегія розвитку – це система заходів, організованих працівниками підприємства, які спрямовані на потенційних споживачів, через доведення й донесення інформації до їх свідомості. Важливу роль в її побудові відіграють інтегровані маркетингові комунікації, до складу яких відноситься комплекс інформаційних заходів, який спрямований на розуміння клієнта, його потреб і усвідомлення соціальної відповідальності перед ним. Основними етапами формування комунікативної стратегії є:

- планування комунікативної стратегії;
- оцінка потреб цільових споживачів, зв'язки з постачальниками, PR – комунікації;
- аналіз власних інформаційних ресурсів;
- вивчення можливостей ринків інформаційних технологій, впровадження інновацій;
- формування основної і альтернативної комунікативних стратегій;
- вивчення основних критеріїв успішного впровадження комунікативних стратегій;
- оцінка і контроль реалізації комунікативної стратегії.

Основною метою впровадження маркетингової комунікативної стратегії є двосторонній зв'язок між виробником і споживачем, а саме надання інформації про продукт і отримання зворотної інформації про враження та вимоги. Але ототожнювати маркетингові комунікації лише з просуванням продукції не варто. Дане поняття є ширшим завдяки наявності багатосторонніх комунікативних зв'язків під час дослідження ринку, розробки нового товару, налагодження поставок сировини, реклами та створення позитивного іміджу підприємства [1, с. 196-197].

Імідж підприємства в очах оточуючих, його позиціонування на ринку є якісними характеристика діяльності. Public Relations (PR) або зв'язки з громадськістю – це становлення відношення до компанії в цілому, формування позитивної суспільної думки про неї, основа її комунікативної політики та один із етапів процесу формування комунікативної стратегії в маркетинговому розрізі. Застосування PR – технологій передбачає представлення населенню інформації, що відображає соціальне значення організації, її екологічну відповідальність, стабільність і надійність, створить позитивний образ, підкреслить значущість подій, внесків у розвиток територіальних одиниць, лідерів у очах громадськості, приверне увагу суспільства [2].

Нині підприємці дедалі частіше використовують методи комунікативного впливу на споживачів. І часто поняття «PR» і «реклама» у їх сприйнятті збігається. Серед інструментів PR виділяють публікації в засобах масової інформації, організація заходів соціального характеру і публічних виступів представників організації перед різного роду аудиторіями, робота з молоддю та пенсіонерами тощо (рис. 1). Саме в цих форматах представляється компанія в цілому, а не конкретний її продукт. Тому PR є широким поняттям і цим відрізняється від реклами.

Розвинені підприємства, що працюють не лише на внутрішньому, а й на зовнішньому ринках, вже мають власні PR – служби, а ті, що розвиваються та хочуть досягнути високого рівня мають створити такий підрозділ. При цьому важливо забезпечити прямий зв'язок PR-відділу з керівництвом. Його керівник має виконувати наступні функції:

- впливати на формування репутації підприємства;
- відстежувати громадську думку та сприяти її зміні на користь підприємства;
- консультувати керівництво з питань комунікацій та контролювати організацію різного роду заходів;
- поліпшувати відносини з персоналом, постачальниками та споживачами;
- сприяти гармонізації власних і суспільних інтересів.



**Рис. 1. Інструменти PR на підприємстві**

Джерело: побудовано із використанням джерела [1, с. 162-163]

Таким чином, раціональне застосування комунікативної стратегії та PR – технологій є основою розвитку організації, зміцнює позиції на рику, полегшує доступ до ресурсів.

#### **Список використаних джерел:**

1. Міронова Ю.В., Кухар А.В., Роїк О.М., Кагляк О.О. Пріоритетні напрямки вдосконалення комунікаційних процесів на вітчизняному підприємстві. *Економічний простір*. 2016. № 109. С. 193-206.

2. Мандич О.Р., Романюк І.О., Нікітіна О.М. PR – маркетинг як один із інструментів підвищення конкурентоспроможності підприємств. *Вісник Харківського Національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка*. 2019. № 177. С. 160-166.

## **ПЕРСПЕКТИВНІ МОЖЛИВОСТІ ЕФЕКТИВНОСТІ І КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ В СУЧАСНИХ УМОВАХ РИНКУ**

**Чукіна І. В.**

*к.е.н., старший викладач*

*Уманський національний університет садівництва*

Ефективність і конкурентоспроможність становлять вирішальну мету функціонування будь-якого аграрного підприємства, яке представлене в ринковій економіці. На забезпеченні результату, достатнього для того, щоб досягти високого рівня ефективності та конкурентоспроможності, підприємець зосереджує максимум зусиль, ресурсів, капіталу. Практичну основу забезпечення відповідного результату аграрного підприємства складає виробничо-господарська діяльність, механізми управління нею.

Наша країна має декілька основних конкурентних переваг у розвитку експорту продукції сільськогосподарства: сприятливі кліматичні умови, багаті сільськогосподарські ресурси, наявність у великій кількості водних ресурсів, досягнутий останнім часом прогрес в галузі сільськогосподарської торгівлі та розвитку підприємництва, а також близькість до основних іноземних ринків із постійно зростаючим попитом на аграрну продукцію [2]. До слабких сторін можна віднести кризу ресурсного потенціалу та складний фінансовий стан сільськогосподарських товаровиробників, нерозвиненість ринкової та виробничої інфраструктури, загострення соціальних проблем у сільській місцевості, недостатність державного регулювання та підтримки аграрного виробництва [3].

Сучасне аграрне підприємство повинно системно втілювати у практику управлінські рішення з техніко-технологічного, соціального та економічного забезпечення прогресу у організації, здійсненні виробничо-господарської діяльності. Лише таким чином досягаються високі стандарти ефективності і конкурентоспроможності, формуючи аналогічний стан щодо самого підприємства. Під час оцінювання конкурентоспроможності підприємства науковці А. Сідун і Ю. Пономарьова пропонують орієнтуватися на такі функціональні критерії, як виробнича діяльність, фінансовий складник, кадрове забезпечення, комерційна та організаційно-управлінська діяльність [4]. Учені П. Березівський та А. Желєзняк пропонують під час оцінювання конкурентоспроможності бути орієнтованим на такі підходи: 1) ресурсний (аналіз технологій, потужностей капіталу підприємства, професійних компетенцій працівників тощо); 2) факторний (моніторинг зміни параметрів ринкового середовища, кон'юнктури на цільових аграрних ринках, уподобань і смаків споживачів); 3) рейтинговий (використання інтегральних методів оцінювання конкурентоспроможності та складання комплексних рейтингових оцінок у розрізі функціональних критеріїв її забезпечення) [1, с. 53].

Слід зазначити, що обидва економічні явища, ефективність і конкурентоспроможність у свою чергу – це вирішальна мета діяльності будь-

якого підприємства, зокрема аграрного. Представляючи пропозиції з удосконалення концептуального змісту економічних характеристики теоретичної моделі ефективного і конкурентоспроможного розвитку виробничо-господарської діяльності, вважаємо, що:

- ефективність і конкурентоспроможність становлять визначальну мету функціонування будь-якого аграрного підприємства, і на їхнє досягнення спрямовуються максимальні зусилля, у данному напрямі реалізується стратегія, тактика управління виробничо-господарською діяльністю;

- управлінські дії, ресурси, праця і капітал спрямовуються у виробничо-господарську діяльність таким чином, щоб підприємство могло досягти запланованого результату з оптимальними для себе ресурсами;

- виробничо-господарська діяльність аграрних підприємств як економічна, соціальна, техніко-технологічна система і об'єкт управління становить практичну основу забезпечення економічного, техніко-технологічного, соціального та іншого виду результату функціонування підприємницької системи, тому розроблення пропозицій щодо їх удосконалення має постійне практичне значення;

- у розробці пропозицій з підвищення ефективності і конкурентоспроможності аграрних підприємств найбільш раціонально розмежувати загальногалузевий рівень, а також рівень безпосередньо підприємств.

Виходячи із вищенаведеного, на усіх рівнях управління аграрним підприємством найважливіші напрямки агропродовольчого розвитку полягають у формуванні раціонального продовольчого балансу, стабілізації виробництва та реалізації продукції, забезпечення прибутковості господарської діяльності аграрних підприємств, дотримання умов сталого розвитку суспільства та аграрної галузі зокрема, забезпечення населення якісною і доступною продукцією на фоні збереження властивостей ґрунтів та відновлення їх родючості в умовах біологічної взаємодії.

Особливості управління аграрними підприємствами формуються під впливом факторів як зовнішнього, так і внутрішнього середовища. Чим нижчим є рівень організаційної зрілості управлінської системи, тим більшим є вплив зовнішнього середовища на неї. В умовах високого рівня розвитку інституцій роль елементів внутрішнього середовища суттєво посилюється. В наших умовах варто враховувати, що складне та мінливе зовнішнє середовище характеризується значним рівнем нестабільності, тому керівникам підприємств потрібно вибудовувати системи інформаційного забезпечення та прийняття рішень із врахуванням цих ознак, тобто достатньо гнучкими для того щоб здійснити переорієнтацію чи перепрофілювання діяльності. За умови достатнього врахування зовнішніх факторів важливий вплив на результат діяльності здійснює також внутрішній механізм підприємства, що включає структуру, культуру, персонал, технологію та цілі організації.

Таким чином ефективність і конкурентоспроможність сільськогосподарських товаровиробників на внутрішньому та зовнішньому агропродовольчому ринку буде забезпечена лише при умові створення

відповідної їх запитам ринкової інфраструктури. Для вирішення цієї проблеми, зокрема проблеми збуту сільськогосподарської продукції, актуальною до вирішення є проблема розвитку кооперації на селі, обслуговуючої зокрема – це маркетингові, збутові, постачальницькі та інші за спеціалізацією кооперативи. Необхідно також удосконалити систему кредитування сільськогосподарських підприємств, особливо це стосується дрібних товаровиробників, де на сьогодні виробляється основна частина продукції. Конкурентоспроможність забезпечить також удосконалення організаційно-економічного механізму розвитку підприємств за рахунок урахування регіональних особливостей і удосконалення структури.

#### **Список використаних джерел:**

1. Березівський П.С., Железня А.М. Конкурентоспроможність молокопереробних підприємств: теорія, методика, практика: монографія. Львів, 2008. 198 с.
2. Ільїн В.Ю. Глобалізація та її вплив на конкурентоздатність підприємств аграрного сектору економіки України : [монографія] / В.Ю. Ільїн – Луганськ : Ноулідж, 2014. – 436 с.
3. Ільїн В.Ю. Вплив інновацій на конкурентоспроможність сільськогосподарських підприємств в умовах глобалізації / В.Ю. Ільїн // Часопис економічних реформ. Науково-виробничий журнал. - №1(17). – 2015. – С. 84-88.
4. Сідун В.А., Пономарьова Ю.В. Економіка підприємства. К.: Центр навчальної літератури, 2003. 436 с.

### **ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ СУЧАСНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ**

**Чукіна І.В.**

*науковий керівник, к.е.н., старший викладач  
Уманський національний університет садівництва*

**Бурлака В.В.**

*студент 31-м групи  
Уманський національний університет садівництва*

Діяльність підприємств в сучасних економічних умовах характеризується необхідністю результативного використання всіх наявних ресурсів, що робить можливим досягнення прогресивного розвитку та покращувати показники його ефективності. Оцінка ефективності системи управління підприємством є важливим елементом розробки управлінських рішень, що дозволяє визначити рівень прогресивності діючої менеджменту або заходів, які розробляються на підприємстві. Вона проводиться для створення сучасної системи управління або вдосконалення існуючої, яка б забезпечувала високу конкурентоспроможність підприємства на внутрішньому і зовнішніх ринках.

Показники діяльності підприємства знаходяться у прямій залежності від управлінських рішень, що приймаються, які повинні бути кваліфікованими, своєчасними, повинні відповідати рівню розвитку суб'єктів господарювання, розвиненості ринкових відносин у державі з урахуванням фінансово-економічного стану економіки країни. У зв'язку із цим актуальною є проблема вибору ефективних і дієвих підходів до управління підприємством у сучасних умовах ведення господарської діяльності а саме:

- наукові підходи до сучасного менеджменту, до яких віднесено чотири основні: підходи наукових шкіл, процесний, системний та ситуативний підходи [3, с. 55];

- підходи до управління, до складу яких включено кількісний, процесний, системний та ситуаційний підходи [5, с. 304];

- підходи до менеджменту, серед яких виділено функціональний і предметний [4, с. 54];

- принципи (напрями) менеджменту, якими є класичний напрям, гуманістичний, напрям менеджменту як науки, сучасні тенденції, у т.ч. теорія систем, та найновіші тенденції у менеджменті епохи змін [1, с. 67];

- новітні підходи до менеджменту: соціально-етичний і стабілізаційний менеджмент [2, с. 69].

Серед ефективних і дієвих підходів до управління підприємством виділяють такі підходи, як процесний, системний та ситуаційний тому розглянемо їх: процесний підхід управління розглядається як сума взаємопов'язаних функцій (процесів): планування, організація, мотивація, контроль тощо. Використання теорії систем в управлінні стало поштовхом до формування системного підходу як методу пізнання, способу мислення відносно організації. Згідно з цим підходом усі елементи управлінської діяльності (завдання, функції, методи тощо) пов'язані та впливають один на одного. Крім того організація розглядається як система із входом (мета діяльності), виходом (результати діяльності), внутрішніми і зовнішніми зв'язками, факторами впливу. Слід зазначити, що системний підхід до управління є одним із способів мислення по відношенню до організації та управління в умовах нестабільного зовнішнього середовища. Як спосіб управління, системний підхід ґрунтується на розумінні об'єкта управління як цілісності, на виявленні різноманіття його внутрішніх і зовнішніх зв'язків; сукупність пов'язаних, узгоджених методів і засобів управління економікою, галуззю, підприємством, підрозділом та ін.

Сутність системного підходу до управління полягає в наступному: формулювання цілей та встановлення їхньої ієрархії до початку будь-якої діяльності, пов'язаної з управлінням; отримання максимального ефекту, тобто досягнення поставлених цілей шляхом порівняльного аналізу альтернативних шляхів та методів досягнення цілей та здійснення вибору; кількісна оцінка цілей та засоби їх досягнення, заснована на всебічній оцінці всіх можливих і планованих результатів діяльності. Поява системного підходу до управління дозволило інтегрувати позитивні моменти всіх шкіл, які в різний час домінували в науковому менеджменті [6].

Ситуаційний підхід намагається пов'язати конкретні прийоми та концепції з певними конкретними ситуаціями для того, щоб досягти цілей організації, а також ті, які скоріше всього можуть вплинути на її успіх. В рамках ситуаційного підходу до управління ключове значення набуває поняття невизначеності, що розуміється як постійна мінливість умов функціонування організації, поведінки конкурентів, споживачів і інших суб'єктів зовнішнього середовища, що вимагає створення адаптивних, швидко реагуючих управлінських механізмів. З позицій ситуаційного підходу основним завданням управління є зниження невизначеності у функціонуванні підприємства.

Таким чином у процесі управління сучасним підприємством слід одночасно застосовувати різні підходи до управління в залежності від поставленої мети, важливості, складності, неоднозначності, суперечливості завдань управління, внутрішніх і зовнішніх обставин.

#### **Список використаних джерел:**

1. Дафт Р.Л. Менеджмент / Р.Л. Дафт. – СПб: Питер, 2001. – 832 с.
2. Лігоненко Л.О. Антикризове управління підприємством: теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій: моногр. /Л.О. Лігоненко. – К.: Київ. нац. торг-екон. ун-т, 2001. – 580 с.
3. Мескон М.Х. Основы менеджмента / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури: пер. с англ. О.И. Медведь. – 3-е изд. – М.: ООО «И.Д. Вильямс», 2007. – 672 с.
4. Осовська Г.В. Менеджмент організацій: навч. посібник / Г.В. Осовська, О.А. Осовський. – К.: Кондор, 2007. – 676 с.
5. Теория организации: учебник для вузов / В.Г. Алиев. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ЗАО «Издательство «Экономика», 2003. – 431 с.
6. Хаммер М. Реинжиниринг корпорации: манифест революции в бизнесе / М. Хаммер. – СПб.: Изд-во С-Петербургского университета, 1997. – 329 с.

## **СУЧАСНІ ІНФОРМАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ**

**Чукіна І.В.**

*науковий керівник, к.е.н., старший викладач  
Уманський національний університет садівництва*

**Горова І.С.**

*студентка 31-м групи  
Уманський національний університет садівництва*

Інформація є одним із чинників формування організаційної культури. Одна з основних ознак відмінності організаційних культур – різний підхід до використання інформаційних ресурсів. До основних складових організаційної культури підприємства належать: культура здійснення упорядкування, особиста



культура раціональних спільних дій індивідуума, культура створення організації, культура упорядкованих спільних дій групи осіб.

Варто зазначити, що організаційну культуру можна вважати одним з елементів внутрішнього середовища організації, яка формується в залежності від того, наскільки ефективним є обмін інформацією між співробітниками.

До чинників, що впливають на формування організаційної культури можна віднести такі, як:

- вплив лідерів, що заснували компанію, це як правило сильні особи, які мають чітко усвідомлені цінності і повну картинку того, якою має бути організація;
- довкілля – організаційна культура стрімко розвивається або змінюється під впливом пережитих зовнішніх подій різного характеру;
- необхідність вироблення і підтримки ефективних робочих взаємовідносин серед членів організації;
- структура робочої сили, її соціальний, віковий, освітній і кваліфікаційний склад роблять сильний вплив на стан організаційної культури компанії;
- національні культури, традиції роблять величезний вплив на становлення корпоративної культури і на бізнес в цілому. До прикладу Японські компанії широко практикують групове ухвалення рішень і командну роботу. Управлінець вищої ланки, що приїжджає у відрядження в Нідерланди або Швецію і зупиняється в п'ятизірковому готелі, може викликати нарікання колег за зайву розкіш, в той же час це буде оцінено нормально в Італії або Таїланді [1].

Чим більше вільного доступу до інформації, тим сильніша організаційна культура. Це й відрізняє від слабкої культури тим, що працівники відчують себе невід'ємною частиною могутнього єдиного колективу, що має загальні устремління та цінності, добре поінформованого про діяльність один одного. Організація може використовувати при цьому такі сучасні інструментальні інформаційні технології: гіпертекстові технології, машинну графіку, телекомунікаційні методи доступу, структурні й об'єктно-орієнтовані технології, мультимедіа.

Організаційна культура організації як культура стану упорядкованості дій індивідуума виокремлює особливі норми і правила, встановлені в даній групі, щодо значення порядку поведінки окремих учасників групи та взаємовідносин у ній шляхом встановлення правил і норм для кожного індивідуума окремо, для підвищення самоорганізації кожної особи (індивідуума) у групі); професійна культура працівників висвітлює досвід у певній сфері діяльності, що включає практичні навички й уміння, пов'язані з видом професійної праці, і разом з тим здатність вирішувати нестандартні службові завдання, поняття професійної культури включає саме майстерність працівника, який виділяє його і дозволяє приймати самостійні рішення, творчо підходити до вирішення трудових завдань

Сучасні організації застосовують інформаційні технології для вдосконалення методів роботи. В результаті змінюється організаційна структура організацій, розробляються нові організаційні взаємозв'язки, які

раніше економічно були неможливі. От чому інформаційні технології є вельми перспективною і ефективною сферою для капіталовкладень.

Зміни в організації та техніці управління під впливом інформаційних технологій і автоматизованих офісів відбуваються за наступними напрямками. По-перше, докорінно змінюється організація та техніка інформаційного забезпечення керівника. По-друге, здійснюється автоматизація окремих функцій керівника. Зросло число ефективних автоматизованих систем, що охоплюють виробництво, господарську діяльність, організаційно-технологічні процеси. По-третє, істотно змінюються і засоби комунікації, не рахуючи обміну повідомленнями через мережу мікропроцесорів [3].

Важливе значення на сьогодні має система телекомунікацій, що дає можливість дистанційної роботи: проведення нарад, відеоконференцій, надсилання звітів та будь-якої іншої інформації. Відповідно до цього змінюються і методи та техніка взаємовідносин підлеглих та керівників та органів управління вищих рівнів. Організаційна культура виконує різні функції, які вона характеризує як найповніше. Це такі функції, як:

- охоронна функція- культура є своєрідним бар'єром для проникнення небажаних тенденцій та негативних цінностей;

- організаційна культура – характерних для зовнішнього середовища, тобто вона нейтралізує дію негативних зовнішніх чинників;

- інтегруюча функція. Прищепивши певну систему цінностей, організаційна культура створює відчуття ідентичності у індивідів та груп — її учасників;

- регулююча функція. Організаційна культура включає неформальні, неписані правила. Вони вказують на те, як люди повинні поводитися в процесі роботи;

- функція заміщення. Сильна організаційна культура, дає змогу організації не вдаватися до надмірного ускладнення формальної структури і збільшення потоку офіційної інформації та розпоряджень;

- адаптивна функція. Наявність організаційної культури полегшує взаємне пристосування працівників до організації та організації до працівника;

- освітня та розвиваюча функція. Культура завжди пов'язана з освітнім, виховним ефектом;

- функція управління якістю. Якість роботи та робочого середовища переходить в якість продукції;

- орієнтуюча функція спрямовує діяльність організації та її учасників у необхідне русло;

- мотиваційна функція створює необхідні стимули для ефективної роботи та досягнення мети організації;

- функція формування іміджу організації, тобто її образу в очах тих, хто її оточує [4].

Організаційну культуру підприємства як культуру процесу створення нової групи індивідумів включає процес започаткування, що описує дії з утворення нового в існуючому середовищі або відокремлення в іншу групу через ряд розбіжностей в існуючій системі); соціально-психологічна культура

працівників включає комплекс активно реалізованих соціальних і психологічних відносин і відповідних умінь, які повинні містити: систематичне самовиховання культурних спрямувань, навичок, високий рівень етики ділового спілкування; психологічну саморегуляцію та самоконтроль; творчий підхід, вміння реально оцінювати свої можливості та включає в себе як освіченість, так і основні параметри розвитку особистості; культура мовлення працівників представляє вербальну взаємодію із співрозмовником.

Вміння чітко формулювати й висловлювати свою думку, вміння сприймати думки співрозмовника й уміння слідкувати за думками кількох співрозмовників одразу, тобто вміння ведення монологу, діалогу та полілогу; культура поведінки працівника відображає нормативно-регулятивна категорія, в якій визначальними можуть бути й особистісні якості. Являє собою складний розділ — культура почуттів, яку надзвичайно важко звести у певні рамки й межі те, що формується на несвідомому рівні і знаходить прояв у вигляді емоцій. Емоційний стан людини, хоча й може бути керованим, проте застосовувати його може у такому вигляді далеко не кожен працівник; культура мислення працівника надзвичайно важливий аспект особистісної культури, який передбачає свідому організацію власного мислення й надзвичайну самоорганізацію людини взагалі. Інакше кажучи, культура мислення є передумовою для формування того, що називається особистісною культурою.

Необхідно зазначити, що при наявності високого рівня організаційної культури на підприємстві робота його працівників буде більш продуктивною та матиме більші перспективи для розвитку підприємницької діяльності. Також варто звертати увагу на чинники формування організаційної культури та приділяти увагу комунікаціям керівник-підлеглий. Та не варто забувати про дотримання функцій організаційної культури для покращення ефективності взаємовідносин на підприємстві.

### Список використаних джерел:

1. [https://pidru4niki.com/10981205/menedzhment/suchasni\\_informatsiyni\\_tehnologiyi\\_organizatsiynoyi\\_kulturi](https://pidru4niki.com/10981205/menedzhment/suchasni_informatsiyni_tehnologiyi_organizatsiynoyi_kulturi)
2. Міністерство освіти і науки, України Харківський національний університет міського господарства імені О.М. Бекетова. / С.О. Гайдученко. Організаційна культура. С.44.
3. Міністерство освіти і науки України, Тернопільський національний економічний університет. Монастирський Г.Л. Теорія організації: підручник. 2-е видання, доповнене й перероблене. Тернопіль: “Крок”, 2019.// С.298-300.
4. <https://studfile.net/preview/5483352/page:6/>

## **ВИКОРИСТАННЯ ТВЕРДОГО БІОПАЛИВА ЯК АЛЬТЕРНАТИВНОГО ДЖЕРЕЛА ЕНЕРГІЇ В СТОХАСТИЧНОМУ СЕРЕДОВИЩІ**

**Шебаніна О. В.**

*науковий керівник, д.е.н., професор  
Миколаївський національний аграрний університет*

**Неделіковська К.І.**

*студентка 5 курсу  
Миколаївський національний аграрний університет*

У житті сучасного суспільства найважливішу роль відіграють енергетика, економіка та екологія. Енергетика є визначальною, оскільки вона впливає на розвиток і економіки, і екології. Вона значною мірою обумовлює економічний потенціал держав і добробут населення, а також найбільше впливає на довкілля, екосистеми й біосферу загалом. Не буде перебільшенням те, що вирішення енергетичних проблем обумовлює вирішення основних екологічних проблем. Енергетика, як галузь виробництва, розвивається дуже швидкими темпами, тому гарантування енергетичної безпеки та зниження антропогенного впливу енергетики на довкілля – важливе завдання сьогодення. [1]

Світова спільнота розглядає використання місцевих альтернативних джерел енергії як один із перспективних шляхів вирішення зростаючих проблем енергозабезпечення. [2].

Альтернативна енергетика це сфера енергетики, що забезпечує вироблення електричної, теплової та механічної енергії з альтернативних джерел енергії. Альтернативні джерела енергії - відновлювані джерела енергії, до яких належать енергія сонячна, вітрова, геотермальна, енергія хвиль та припливів, гідроенергія, енергія біомаси, газу з органічних відходів, газу каналізаційно-очисних станцій, біогазів, та вторинні енергетичні ресурси, до яких належать доменний та коксівний газ, газ метан дегазації вугільних родовищ, перетворення скидного енергопотенціалу технологічних процесів. [1]

Переваги використання альтернативної енергії:

1. Невичерпність ресурсів.
2. Безпека для навколишнього середовища.
3. Економічна вигода.
4. Автономність.
5. Довгий строк експлуатації.
6. Престиж.
7. Стабільність.
8. Можливість заробітку. В Україні діє державна програма «Зелений тариф» («Зелений тариф» для фізичних осіб).[3]

Частка відновлюваних джерел енергії у генерації електрики в Європі у 2020 році вперше в історії перевищила частку викопного палива. Згідно зі звітом британського аналітичного центру Ember та німецького інституту Agora Energiewende, в якому відстежується стан енергетичного сектора ЄС з 2015

року, минулого року з відновлюваних джерел було згенеровано 38 відсотків всієї електроенергії, а за допомогою викопного палива - 37 відсотків.

Найвищі показники вироблення вітрової та сонячної енергії зафіксовані в Данії (61 відсоток), Ірландії (35 відсотків), Німеччини (33 відсотки) та Іспанії (29 відсотків). [4]

Розглянемо біопаливо як пріоритетне альтернативне джерело енергії:

Біопаливо – альтернативний вид палива, який отримують в результаті переробки тваринної або рослинної сировини, а також органічних промислових відходів і продуктів життєдіяльності. Альтернативна енергетика розглядає біопаливо як варіант заміни традиційного – вугілля, нафти, природного газу і т.д. Біопаливо відноситься до поновлюваних видів енергії, його основна перевага – екологічність, а сучасні методи виробництва дозволяють отримувати такі зразки палива, які за своїми характеристиками і вартістю перевершують традиційні зразки.

Біопаливо: основні види

Залежно від агрегатного стану, розрізняють три види біопалива:

- рідке – біоетанол і біодизель (їх виробництво стає дедалі більше, вони використовуються в якості заміни мінерального палива – бензину і дизельного палива – для двигунів внутрішнього згорання), диметіловий ефір, біометанол

- тверде – дрова, дерев'яні гранули (можуть вироблятися з дрібних гілок, тирси, кори дерев, трісок та інших відходів обробки деревини) і пелети (їх отримують з соломи, лушпиння насіння, шкаралупи горіхів і т.д.)

- газоподібне – біогаз, метан і біоводень, одержувані як результат процесу природного розкладання різних органічних речовин – метанового бродіння. [5]

Тверде біопаливо - це біопаливо як альтернативне джерело енергії знайоме абсолютно всім, адже в першу чергу до нього відносяться дрова. Але, сьогодні є більш ефективні, дешеві і легкі у виготовленні гранульовані пелети.

Їх можна використовувати буквально скрізь — для приготування їжі, обігріву приміщення будь-якої площі, деяких спеціальних транспортних засобів і т.д. Основна перевага пелет — їх можна виготовити буквально з будь-якої природної речовини:

- деревної кори;
- соломи;
- деревної тирси;
- дерев'яних трісок;
- соняшникового лушпиння;
- гною;
- горіхової шкаралупи;
- і т.д.

Всі вищеописані речовини попередньо пресуються і приймають форму довгастих циліндрів, що мають довжину в 1-3 см. І діаметр 0,6-1 см. Аграрні відходи, що використовуються в пеллетах, найчастіше застосовуються для обігріву приміщень. [6]

Пелети — це екологічно чисте біопаливо довгастої форми, яке без проблем можна виготовити власноруч. Основа пелет — різні відходи біологічного походження (частково деревина). Детальніше про біопаливо можна почитати в нашій статті «Що таке біопаливо і як його виготовити».

Виготовлення пелетів найчастіше проводиться з біомас, які відрізняються високою енергетичною віддачею. Також, такі біомаси повинні максимально легко подрібнюватись — спресовуватися до маленьких фракцій.

Сьогодні найпопулярнішим є виробництво пелет з дерева. Таке паливо може бути виготовлено з:

- Кори;
- Тирси;
- Трісок;
- Опилки;
- Кусків дощок;
- І т.п.

Лушпиння соняшника, лушпиння різних рослин і солома також можуть застосовуватися в якості сировини для виробництва гранул-пелетів. Менш популярна, але також вельми енергоефективна сировина — пелети, виготовлені з посліду птахів.

Якщо замість нафтопродуктів почати використовувати біопаливо, можна позбутися від такого явища, як парниковий ефект. Адже, в процесі горіння в повітря весь час виділяється вуглекислий газ, який має властивість накопичуватися.

Ключові переваги такого біопалива:

- Теплотворна здатність пелет з дерева набагато вище цього показника ніж у будь-яких інших видів пелет;
- Якщо порівняти необхідну площу складу для зберігання дров та гранул, то для других ця площа буде втричі менше;
- Дерев'яні пелети можна розташовувати в будь-яких приміщеннях і близько будь-яких об'єктів (крім відкритого вогню), адже їх біологічна активність після термічної обробки нульова;
- Запустити виробництво пелет можна навіть у себе на дачі. Крім того, зберігати їх можна вдома через відсутність пилу і спор — структура настільки щільна, що не може викликати алергію;
- В процесі виготовлення в деревину не повинні додаватися будь-які загусники або хімікати, клеї або барвники;
- За допомогою цього типу палива можна максимально раціонально використовувати практично всі види деревних відходів;
- Якщо порівнювати з вугіллям, то пелети здатні виділяти в процесі горіння стільки ж теплової енергії, але з меншим рівнем вуглекислого газу;
- Вартість обслуговування опалювальної системи на пелетах набагато нижче, ніж ціна за газовий або електричний котел.

Пелети – сучасне і дуже вигідне паливо.[7]

Настав час скористатися можливістю і прискорити поширення поновлюваних джерел енергії для досягнення наших спільних цілей, які

передбачають наявність безпечної, надійної, недорогої і екологічно сталої енергії. Зараз це можна зробити дешевше, ніж будь-коли, і цей варіант все частіше буде найбільш економічний для споживачів сьогодні і в довгостроковій перспективі.

### Список використаних джерел:

1. Напрями розвитку альтернативних джерел енергії: акцент на твердому біопаливі та гнучких технологіях його виготовлення : монографія / О. С. Полянський, О. В. Дьяконов, О. С. Скрипник та ін. [за заг. ред. В. І. Д'яконова] ; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. – Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2017. – 136 с.

2. Директива Європейського Парламенту та ради 2009/28/ЄС від 23 квітня 2009 року про заохочення до використання енергії, виробленої з відновлювальних джерел. [Електронний ресурс] : Офіційний вісник Європейського союзу – Режим доступу: [https://sae.gov.ua/documents/dyrektyva\\_2009\\_28.pdf](https://sae.gov.ua/documents/dyrektyva_2009_28.pdf) – Назва з екрана

3. Немішаївська селищна рада, Переваги використання альтернативної енергії. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://nem-rada.gov.ua/perevahy-vykorystannya-alternatyvnoyi-enerhiyi/> (дата звернення: 07.10.2021).

4. Кондратенко Микола, У 2020 році "зеленої" енергетики в ЄС вперше стало більше, ніж "викопної" – дослідження. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://www.dw.com/uk/u-2020-rotsi-zelenoi-enerhetyky-v-yes-vpershe-stalo-bilshe-nizh-vykopnoi/a-56338900> (дата звернення: 07.10.2021).

5. Біопаливо: види і джерела отримання. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://eenergy.com.ua/baza-znan/biopalyvo-vydy-dzherela/> (дата звернення: 07.10.2021).

6. Що таке біопаливо і як його виготовити. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://ekipagro.com/uk/shho-take-biopalyvo-i-yak-jogo-vigotoviti/> (дата звернення: 08.10.2021).

7. Що таке пелети: як їх виготовити і де використовувати. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://ekipagro.com/uk/shho-take-peleti-yak-yih-vigotoviti-i-de-vikoristovuvati/> (дата звернення: 08.10.2021).

## УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТНИМИ ПЕРЕВАГАМИ ГАЛУЗІ БДЖІЛЬНИЦТВА

**Шебаніна О. В.**

*науковий керівник, д.е.н., професор  
Миколаївський національний аграрний університет*

**Юзик А.А.**

*студентка 5 курсу  
Миколаївський національний аграрний університет*

Однією з найважливіших галузей сільського господарства є бджільництво. Бджільництво – галузь сільськогосподарського виробництва, основою функціонування якої є розведення, утримання та використання бджіл для запилення ентомофільних рослин сільськогосподарського призначення і підвищення їх урожайності, виробництво харчових продуктів і сировини для промисловості [1].

В Україні бджільництво – одна з галузей, яка дає змогу збільшувати зайнятість населення і відкривати малий та середній бізнес на селі. Сприятливі природньо-кліматичні умови України є передумовою розвитку цієї галузі, яка є однією з найбільш привабливих сегментів ринку для іноземних інвестицій та ширшої реалізації її потенціалу.

Питанням вивчення ринку аграрної продукції, підвищення ефективності її виробництва, формуванню ринкового механізму в агропромисловому комплексі приділяли увагу такі вітчизняні вчені, як: П. Г. Борщевський, П. І. Гайдучкий, М. Я. Дем'яненко, А. Д. Діброва, В. Н. Зимовець, С. М. Кваша, І. І. Лукінов, Л. І. Михайлова [2], Б. Я. Панасюк, Б. Й. Пасхавер, Г. М. Приймак, П. Т. Саблук, О. М. Онищенко, О. М. Шпичак, Л. М. Худолій та інші. Вагомий внесок у розвиток та функціонування галузі бджільництва та розвиток ринку її продукції на різних історичних етапах зробили В. В. Алпатов, А. А. Бойко, Л. І. Боднарчук, С. І. Бугера, А. М. Бутлеров, К. І. Ємець, Д. Б. Жученко, Г. А. Кожевников, М. В. Кравченко, Н. М. Кулагін, В. П. Поліщук [3], П. І. Прокопович, Ю. В. Суперсон, О. М. Христенко, С. А. Чехов, П. С. Щербина, О. М. Яценко та інші.

Світовий ринок меду – один із найбільш глобалізованих ринків продовольства. Україна є одним з ключових експортерів меду в світі. За результатами минулого року Україна посіла третє місце в світі з виробництва натурального меду. В Україні випуск меду спеціалізуються близько 400 тис. бджолярів, що свідчить про велику значущість цієї галузі для розвитку економіки країни. Українські виробники забезпечують не тільки внутрішній ринок, а й активно нарощують експорт. Тенденція до збільшення поставок на зовнішні ринки сформувалася за останні три роки. Відмітимо, що основними конкурентами України на ринку ЄС щодо поставки меду є Китай, Аргентина, Мексика, Нова Зеландія.



«Український ринок меду є одним з найбільш перспективних і розвивається на сьогодні найшвидше з усіх агропромислових галузей країни», – говорить В. Кукса у своїй праці [4].

Тарифна квота на мед – одна з найбільш затребуваних, зазвичай вичерпується українськими виробниками вже протягом першого місяця року. Фактичні обсяги експорту меду до ЄС перевищують розмір тарифної квоти у кілька разів.

В умовах сприятливої кон'юнктури глобального ринку бджільництва вітчизняні товаровиробники мають ряд стійких суб'єктивних і об'єктивних конкурентних переваг, таких як вигідні природно-кліматичні умови, висока якість і гарний смак продукції, що підтверджується міжнародним визнанням, висококваліфіковані спеціалісти у галузі, вигідне і зручне географічне розташування, зручне транспортне сполучення і т.п., які можуть стати основою для розробки довгострокової експортоорієнтованої стратегії [5].

Проблема актуалізується з огляду на те, що розвиток бджільництва у індустріально розвинених країнах обмежений рядом об'єктивних і суб'єктивних факторів, до яких належить масова загибель бджіл у багатьох країнах, обмежені природні ресурси, несприятливі природно-кліматичні умови, подорожчання паливно-мастильних матеріалів і т.п. Відповідні тенденції позначаються і на глобальному ринку продукції бджільництва [6].

Виробництво продукції бджільництва високої якості має стати складовою державної стратегії формування конкурентоспроможного аграрного сектора на якісно новому рівні, а також забезпечення продовольчої безпеки України. Досягнення цього неможливе без ефективного державного регулювання, суттєвої фінансової підтримки, у тому числі низьких кредитних ставок, своєчасних виплат дієвих дотацій, врегулювання зовнішньої торгівлі продуктами тваринництва, в тому числі бджільництва, подальшої гармонізації вітчизняних стандартів в рамках міжнародних вимог. В умовах глобалізації економіки в цілому та продовольчих ринків зокрема неспроможність окремих видів продукції бджільництва відповідати вітчизняним, європейським та міжнародним стандартам якості означає не конкурентоспроможність виробника, що у коротко- та середньостроковій перспективі призведе до зростання основних і трансакційних витрат, зменшення частки ринку й втрати іноземних та національних споживачів.

Стратегічною метою розвитку галузі повинно стати досягнення сталого та високоефективного аграрного виробництва продукції бджільництва для задоволення потреб внутрішнього та зовнішнього ринків у відповідній продукції. Визначено, що перспективною стратегією розвитку галузі бджільництва в умовах євроінтеграції є стратегія стійкого розвитку, яка передбачає оптимальне використання ресурсів і доходів для розвитку конкурентоздатної, екологічно збалансованої, високоефективної галузевої економіки на основі наявного соціального, інтелектуального, природного, виробничого, ринкового потенціалів. Стійкий розвиток забезпечуватиме певний тип рівноваги між соціальними, економічними та природними складовими життєдіяльності на сільських територіях і посилюватиме поліфункціональну

конкурентоспроможність бджільництва у контексті багатофункціональної концепції розвитку сільського господарства.

Отже, в умовах глобалізації всі сектори національних економік стають взаємозалежними, взаємозумовлюючими і комплементарними, а місце і роль держави у світовій економіці визначаються кількістю експортоспроможних галузей та обсягом і вартістю екологічнобезпечної стандартизованої продукції. Пріоритетним завданням держави стає формування і підтримка стратегічних експортоутворюючих галузей, здатних створювати глобальні продукти. В Україні такою можна вважати галузь бджільництва, враховуючи такі аргументи:

- 1) держава входить до п'ятірки найбільших виробників меду за обсягом валового виробництва і рівнем споживання цього продукту;
- 2) продукція визнана на світовому ринку за якісними і смаковими характеристиками;
- 3) існує високий глобальний попит на якісний натуральний мед та іншу продукцію бджільництва;
- 4) ніша на зовнішніх ринках у відповідному сегменті відносно вільна;
- 5) світовий ринок продукції бджільництва продовжує розвиватися, при цьому основний акцент робиться на чисту (органічну) й якісну продукцію;
- 6) продукція бджільництва України має у відповідному сегменті конкурентні переваги і спроможна стати глобальним продуктом.

#### **Список використаних джерел:**

1. Про бджільництво: закон України від 22.02.2000 № 1492-III//Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws> (дата звернення: 04.10.2021).
2. Михайлова Л. І., Гриценко В. Л. Функціонування ринку продукції бджільництва: наукові основи, стан та перспективи: монографія. – Суми: ФОП Литовченко Є. Б. – 2018. – 205 с.
3. Поліщук В. П. Бджільництво / В. П. Поліщук. — Львів : Укр. пасічник, 2001. — 296 с.
4. Кукса В. Смугасти ринки. Якщо в Україні не залишиться сала, їстимемо мед / В. Кукса. – Дзеркало тижня, 2006. – № 1.
5. Карасьова Н. А. Експортоорієнтована діяльність аграрного сектора в умовах глобалізації світової економіки: [монографія] / Н. А. Карасьова. – Житомир: Полісся, 2016. – 256 с.
6. Яценко О. М. Формування і реалізація конкурентних переваг галузі бджільництва України: монографія / О. М. Яценко. – Житомир: Вид-во “Житомирський національний агроекологічний університет”, 2015. – 428 с.

## **СЕКЦІЯ 2. КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНИХ СТРАТЕГІЙ КРАЇН З ДИНАМІЧНИМИ ЕКОНОМІКАМИ**

### **ЕФЕКТИВНІСТЬ МЕНЕДЖМЕНТУ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

**Клименко Л.В.**

*науковий керівник, к.е.н., доцент*

*Уманський національний університет садівництва*

**Дума В.А.**

*студентка 41 м групи*

*Уманський національний університет садівництва*

Основним завданням підприємств, які функціонують на міжнародному ринку є: формування такої системи менеджменту, яка забезпечила б йому високу ефективність функціонування, високий рівень конкурентноздатності та стійке становище на міжнародних ринках.

Актуальність проблеми зумовила зацікавленість до її дослідження багатьох вітчизняних і закордонних вчених таких як: Гаврилюк О. В., Герчикова І.М., Гребельник О.П., Дідківський М.І., Дроздова Г.М., Кандиба А.М., Кириченко О.О., Кредісов А.І., Луцький М.Г., Мазаракі А.А., Марченко В.М., Прокушев Є.Ф., Торгова Л.В., Шагалов Г.І. та інші. Проте теоретико-методологічні та практичні аспекти функціонального підходу до менеджменту в умовах євро інтеграційних процесів ще недостатньо досліджені та розроблені. Нерозв'язаність багатьох проблем значною мірою пов'язана із специфікою і різноманітністю видів діяльності підприємства безпосередньо пов'язані із його виходом на зовнішні ринки, у зовнішнє міжнародне середовище до яких необхідно адаптуватися керівництву українських підприємств.

Більшість науковців і практиків у сфері управління зовнішньоекономічною діяльністю поділяють функції менеджменту на основні та специфічні. До основних функцій відносяться: планування, організація, мотивація, координація та контроль. Специфічними функціями менеджменту вважаються: аналітична, товарно-виробнича, збутова та інші [1].

Функція планування в менеджменті зовнішньоекономічної діяльності включає: прогнозування, тобто передбачення майбутнього його стану на міжнародних ринках; визначення цілей експортно-імпортової діяльності; вибір стратегії спрямованої на реалізацію поставлених цілей; формування бюджету підприємства із визначенням джерел фінансування. Увесь процес планування поділяють на дві стадії: стратегічне планування; тактичне планування [2].

Згідно наукових тверджень, функція організації у процесі управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства полягає у формуванні керуючої підсистеми, здатної впливати на керовану підсистему з метою повного виконання поставлених завдань по здійсненню різноманітних форм міжнародних зв'язків [3].

Організацію менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, на нашу думку, доцільно визначити таким чином: раціональна побудова організаційної структури управління; організація структурних підрозділів у країнах виходу підприємства; організація процесу укладання міжнародної угоди з контрагентами; організація здійснення та документаційне забезпечення здійснення кожної зовнішньоекономічної операції тощо.

Функція координації у менеджменті зовнішньоекономічної діяльності полягає в узгодженні дій між фахівцями відділів та іншими структурними елементами організаційної системи з метою злагодженої взаємодії та оптимізації господарської діяльності.

Луцький М.Г. в своїх наукових працях стверджує, що мотивація, як функція управління зовнішньоекономічною діяльністю, проявляється в використанні економічних, соціальних, психологічних методів впливу на персонал відділу зовнішньоекономічної діяльності. Мотивація – це форма цілеспрямованого впливу на персонал з метою інтенсифікації його фізичних, розумових та інтелектуальних здібностей спрямованих на підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності [2].

Контроль являє собою систему спостережень і виявлення відхилень процесу зовнішньоекономічної діяльності від заданих параметрів та визначення результату впливу суб'єкту управління на об'єкт. До операцій функції контролю відносять: визначення нормативних показників процесу; вибір методики вимірювання результату; інтерпретація і оцінка результатів; корегування результатів.

Фролова Т.О. серед специфічних функцій управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства виділяє наступні: аналітична функція яка спрямована на вивчення міжнародного ринкового середовища та запитів споживачів на міжнародному ринку; товарно-виробнича функція, яка передбачає удосконалення та адаптацію товару до вимог іноземних споживачів конкретних країн; збутова функція, спрямована на організацію збутових відділів та збутової мережі в країні виходу підприємства для просування товару; розробка цінової стратегії та формування цінової політики підприємства щодо товарів, що експортуються та імпортуються; рекламна робота підприємства на зовнішніх ринках передбачає участь у міжнародних ярмарках, виставках, застосування усіх видів реклами, що сприяють реалізації товарів [1, 3].

Отже, розглянувши функціональний підхід в менеджменті підприємств які функціонують на міжнародному ринку, ми з'ясували, що існують різноманітні принципи його формування. Проте ефективне здійснення процесу менеджменту залежить від взаємозв'язку, цілісності та циклічності окремих видів управлінської діяльності, які впливають на раціональне здійснення їх зовнішньоекономічної діяльності.

### **Список використаних джерел:**

1. Іванченко К.І. Функціональний підхід до менеджменту зовнішньоекономічної діяльності підприємства/ К.І.Іванченко, М.І.Іванченко // - Луцьк: ВІЕМ, 2020. – С. 299-303.
2. Луцький М.Г. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності: Навчальний посібник. – К.: Сузір'я, 2018 – 484 с.
3. Фролова Т. О. Еволюція функції менеджменту до умов глобалізації // Т. О.// Фролова Бізнес-Інформ. – 2017. – №1. – С. 138–146.

## **КОНЦЕПЦІЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ АГРАРНОГО СЕКТОРА ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ В ПЛОЩИНІ ЄВРОПЕЙСЬКОГО КОНКУРЕНТНОГО ПРОСТОРУ**

**Клименко Л.В.**

*науковий керівник, к.е.н., доцент*

*Уманський національний університет садівництва*

**Дячук Л.С.**

*студентка 21 м-з-м групи*

*Уманський національний університет садівництва*

Базовими факторами оцінки функціонування системи міжнародної конкурентоспроможності економіки України, в умовах асоціації з ЄС, є аналіз динаміки зовнішньоторговельного обороту в глобальному середовищі; значимість зовнішньої торгівлі в системі конкурентних переваг вітчизняних аграрних товаровиробників; варіативність факторів конкурентоспроможності та торговельного потенціалу України в Європейському конкурентному просторі. Адаптація вітчизняних товаровиробників до сучасних викликів глобального економічного середовища є найважливішим завданням не лише для конкретних суб'єктів мікрорівня, а й для економіки України в цілому, успішність якої в значній мірі залежить від рівня глобальної конкурентоспроможності.

Вагомий внесок щодо дослідження рівня міжнародної конкурентоспроможності та її впливу на галузеву економіку здійснили вітчизняні та зарубіжні вчені: А.С. Гальчинський, О.І. Мельник, Л.А. Мустафаєва, Т.О. Зінчук, С. Якубовський, N. Adams, А.О. Босак, С. Циганова та інші. Попри комплексність отриманих результатів зарубіжними та вітчизняними вченими щодо забезпечення оптимального рівня міжнародної конкурентоспроможності національної економіки, особливої вагомості в сучасних умовах набувають проблеми та механізми регулювання конкурентних переваг в процесі зміни вектору національної інтеграції.

Центром європейського конкурентного простору визнано економічне й політичне об'єднання 28 європейських держав – Європейський Союз. Решта країн європейського конкурентного простору, що не входять до ЄС, мають сталі економічні зв'язки між країнами Європи та виступають основними зовнішньоторговельними партнерами [1; 2, с. 76-79].

Вагомим показником розвитку національної економіки України, як країн-членів Ради Європи, є її місце на світовому ринку та роль у міжнародному поділі праці. Відповідно, кожна із держав геополітичного простору намагається виокремити структурні галузі суспільного виробництва, які забезпечують не лише національні виробничі потужності, а й формують конкурентне поле на міжнародному ринку [3].

Нині в Україні однією з функціональних галузей економіки вважають аграрний сектор, який є не лише сферою матеріального виробництва, де створюються матеріальні блага рослинного та тваринного походження, а й забезпечує населення продуктами харчування, а промисловість – сировиною.

Аграрний сектор України є також основним джерелом валютних надходжень за рахунок експорту сільськогосподарської продукції. Україна здійснює зовнішньоторговельні операції із контрагентами 217 країн світу. Географія експорту вітчизняної сільськогосподарської продукції та продовольства дедалі більше поширюється на країни Євросоюзу (34%), серед яких значна частка припадає на Німеччину, Великобританію, Францію та ін.

Європейські інтеграційні орієнтири формують для національного аграрного сектора економіки відповідний вектор розвитку та відкривають нові можливості для відродження сільськогосподарського виробництва, створюють додаткові конкурентні переваги на міжнародному агропродовольчому ринку в умовах глобалізації економіки. Високий рівень купівельної спроможності населення європейських країн мотивує світових виробників орієнтуватись на європейський регіон як найбільш пріоритетний, з досить високим рівнем загальної економічної конкуренції [4, с. 75].

Для успішного функціонування в площині європейського конкурентного простору аграрний сектор економіки України має достатньо передумов: потужний природно-ресурсний та експортний потенціал, вагомий людський фактор, поступово зростаючу інвестиційну привабливість з боку зарубіжних партнерів, збережений уклад сільського життя та багатовікові традиції ведення сільського господарства, доступність на внутрішні та зовнішні ринки збуту, різноманітність транспортних послуг. Однак конкурентоспроможність країни є системним явищем яка охоплює систему індикаторів якісної сфери господарювання орієнтуючись на найбільш важливі за характером та обсягом господарські елементи. Згідно рейтингу країн світу за Індексом глобальної конкурентоспроможності 2019-2020 рр. Україна посіла 81-е місце серед 137 країн світу, покращивши свої позиції на чотири пункти. У порівнянні із 2012-2013 рр. даний показник характеризується зниженням на 8 позицій. Негативними факторами для ведення бізнесу, в тому числі і аграрними формуваннями, визначено: інфляцію, корупцію, політичну нестабільність, високі податкові ставки, складність податкового законодавства, нестабільність урядів, ускладнений доступ до фінансів, неефективну державну бюрократію, регулювання валютного ринку, недостатню освіченість працівників, погану етику робочої сили, недостатню здатність до інновацій, обмежувальне регулювання ринку праці, невідповідну якість інфраструктури, злочинність та крадіжки, низьку якість охорони здоров'я [5].

Що стосується прогалін у розвитку зовнішньоторговельного потенціалу країни, то слід виокремити сировинний характер експорту, непрозору роботу митних служб, низьку якість транспортної інфраструктури та зв'язку. У експортному аграрному секторі товаровиробники відмічають: проблемність у пошуку потенційних ринків і покупців аграрної продукції; недосконалість процедури визначення походження товару за кордоном; тарифні бар'єри та різноманітність технічних вимог, стандартів за кордоном; застосування обтяжливих процедур на кордонах інших держав; наявність на ринках імпортом товарів-аналогів за конкурентними цінами; висока вартість міжнародних перевезень. Імпорт аграрної продукції стримують обтяжливі імпорнтні процедури; високі тарифи та часті затримки у транспортуванні; внутрішні технічні вимоги та стандарти; корупційні схеми на кордонах.

Вплив міжнародних та вітчизняних негативних чинників на аграрний сектор України стимулює товаровиробників до пошуків альтернативних рішень, спрямованих на усунення даних проблем. На нашу думку, для вирішення проблеми підвищення конкурентоспроможності продукції аграрного сектору на внутрішньому та зовнішніх ринках потрібна розробка стратегії збалансованого розвитку аграрних формувань, яка орієнтуватиметься на виробництво інноваційної продукції високої якості. Зокрема, на національному рівні слід заохочувати іноземних інвесторів впроваджувати енергозберігаючі новітні технології виробництва і оновлювати матеріально-технічну базу аграрних формувань, підвищувати конкурентоспроможність малих і середніх фермерських господарств, укрупнювати або ліквідовувати неефективні компанії, орієнтуватись на світові ціни, зберігати податкові пільги і контролювати їх надання сільськогосподарським товаровиробникам, формувати систему агрологістики, освоювати нові ринки збуту, удосконалювати систему підготовки фахівців тощо [1].

Отже, основою концепції конкурентоспроможності продукції вітчизняних аграрних формувань в європейському конкурентному просторі є: збільшення аграрного експортного потенціалу вітчизняних товаровиробників; формування інноваційно-інвестиційного ресурсу розвитку аграрного сектору; створення механізму ефективної капіталізації інтелектуального потенціалу та формування інститутів інноваційної економіки; гармонізація вітчизняних стандартів якості на сільськогосподарську продукцію згідно зі стандартами ЄС; оптимізація інфраструктури аграрного ринку; структуризація експорту в напрямку нарощування наукомістких видів товарів та послуг; пріоритетність розвитку сегментів ринку які мають істотний вплив на процес формування конкурентоспроможної національної економіки: ІТ-індустрія, послуги із наукових досліджень та розробок, послуги аутсорсингу.

### **Список використаних джерел:**

1. Марченко І.С. Потенціал зовнішньої торгівлі країн ЄС та України та його вплив на глобальну конкурентоспроможність країн. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки». 2019. №12, ч.2. С.30-33.

2. Adams N. Regional development and spatial planning in an enlarged European Union. New York : Routledge, 2016. 282 p.

3. Мустафаєва Л.А., Босак А.О. Міжнародна конкурентоспроможність аграрного сектору України: теоретичний базис і проблеми розвитку. Вісник Національного університету "Львівська політехніка": збірник наукових праць. Львів, 2020. № 851. С. 199-205.

4. Мельник О.І. Внутрішньосекторальна та міжсекторальна конкурентоспроможність аграрного сектора економіки. *Агросвіт*. 2020. № 24. С. 76-80.

5. Позиція України в рейтингу країн світу за індексом глобальної конкурентоспроможності [Електронний ресурс] <http://edclub.com.ua>.

## **АНТИКРИЗОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ: СТРАТЕГІЯ ЗОВНІШНЬОТОРІВЕЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ**

**Клименко Л.В.**

*науковий керівник, к.е.н., доцент*

*Уманський національний університет садівництва*

**Лашко К.О.**

*студентка 21 м-з групи*

*Уманський національний університет садівництва*

Вагомою рушійною силою зростання національної економіки держави є розвиток зовнішньої торгівлі. Обсяги позитивного сальдо від чистого експорту товарів та послуг формують не лише активний стан платіжного балансу країни, а й сприятливу ситуацію на валютному ринку України, забезпечують здатність країни зберігати економічну незалежність, погашати зовнішній державний борг запобігаючи нарощуванню критичної величини запозичень на світовому фінансовому ринку.

З моменту набуття незалежності національна аграрна економіка по окремим номенклатурним позиціям зовнішньоторговельного асортименту пройшла шлях від нетто-імпортера з пасивним сальдом до нетто-експортера з активним сальдом. Однак цих позитивних зрушень у аграрній сфері було досягнуто лише по деяким товарним позиціям. Основою для такого розвитку було не скільки ефективне управління зовнішньою торгівлею, як сприятлива зовнішньоекономічна кон'юнктура.

В цілому сучасна аграрна економіка потерпає від витіснення українського виробника з власного внутрішнього ринку на користь імпортних поставок продукції. Високий рівень частки імпорту у ВВП засвідчує загрозливі тенденції для вітчизняної економіки. Все це зумовлює необхідність зміни акцентів в управлінні зовнішньоторговельною діяльністю від стимулювання екстенсивного типу розвитку до інтенсивного та пошуку альтернатив розвитку.

Саме тому основою уникнення ризиків від зовнішньої торгівлі аграрною продукцією є формування ефективної економічної політики держави та оптимального управління експортно-імпортною діяльністю аграрних



формувань на макрорівні з метою підтримання її раціональної товарної структури та сальдо зовнішньої торгівлі.

Дослідженню теоретико-прикладних засад функціонування експортної та імпоротної діяльності аграрної сфери України досліджено і проаналізовано в роботах вітчизняних економістів, зокрема В. Андрійчука, В. Губенка, С. Кваші, В. Власова, В. Новицького, А. Кредисова, Я. Жаліла, О. Шнипка. Проблеми формування національної регуляторної моделі зовнішньоторговельної діяльності України висвітлено у наукових публікаціях І. Бураковського, Л. Яремко, М. Каленського, О.Єрмакова, О. Котиш, К. Стрижака та ін.

Водночас, незважаючи на набутий у вітчизняному науковому середовищі досвід регулювання зовнішньоторговельних відносин та усунення ризиків від здійснення експортно-імпорتنих операцій також вдосконалення потребує чинна система регуляторних заходів у сфері експортної діяльності, систематизація складових сучасного зовнішньоекономічного середовища, в якому працюють суб'єкти зовнішньоторговельної діяльності, задля уникнення помилок та негативних її наслідків, пов'язаних із нарощуванням імпорتنих операцій [1, с. 56].

В Україні протягом 2014-2016 років спостерігалось зниження імпорتنих операцій, що обумовлено низкою причин, серед яких девальвація гривні, слабка виробнича активність, падіння реальних доходів населення і скорочення внутрішнього попиту, введення тимчасового додаткового імпортного збору.

Проте, у 2020 р. обсяги імпорту товарів та послуг становили 57.1 млрд дол США, що на 25.3% більше показника 2016 р. А негативне сальдо зовнішньоторговельного балансу становило 9.8 млрд дол США (у 2016 р. позитивне – 541.6 млн дол США).

Експортні загрози для вітчизняних товаровиробників аграрної продукції обумовлені низкою товарною та географічною диверсифікованістю українського експорту;

- неузгодженістю умов кредитування, високими ризиками ресурсних втрат під час реалізації продукції за кордон;
- низкою конкурентоспроможністю вітчизняної продукції;
- недостатнім розвитком системи сертифікації та управління якістю;
- відсутністю дієвої системи державної підтримки експортерів [4, с. 77].

Найбільш загрозливою для вітчизняної аграрної економіки є експортна залежність. Адже в міжнародній економіці простежується закономірність: чим менший економічний потенціал країни, тим більшою є залежність від експорту [5, с. 77].

Сучасною зовнішньоторговельною загрозою для функціонування аграрних формувань України є нераціональна структура експорту. У товарній структурі українського експорту найбільш вагомими у 2020 р. були такі групи товарів:

- недорогоцінні метали та вироби з них (23,9%);
- продукція рослинного походження (21,3%);
- жири та олія тваринного або рослинного походження (10,6%);
- машини, обладнання та механізми (9,9%);
- мінеральні продукти (9,1%) [2].

В цілому порівняльні показники зовнішньої торгівлі України та країн ЄС відображають реальну ситуацію залежності економік від глобального простору. Звичайно, присутність України у глобальній виробничій мережі істотно зросла за останні десять років, але все ще залишається недостатньою.

Проаналізувавши тенденції закупівлі зарубіжної продукції та функціонування вітчизняних аграрних формувань на основі використання імпортованих товарів, визначено, що ключовими проблемами сучасної економіки є асиметрія зовнішньоекономічних зв'язків, низький рівень конкурентоспроможності багатьох національних номенклатурних позицій у аграрній сфері, високий рівень енергоємності виробництва і низькі технологічні характеристики готової продукції.

У відповідності до сформованих загроз стратегію зовнішньоторівельної безпеки діяльності аграрних формувань слід спроектувати за двома напрямками.

Стратегію зовнішньоторівельної безпеки діяльності аграрних формувань з погляду експортної діяльності слід формувати на основі:

- фінансової підтримки, яка може надаватися з боку як держави, так і недержавних установ (надання кредитів, гарантій та пряме фінансування, до якого належать субсидії, гранти);

- інформаційної допомоги (консультації, проведення тренінгів, маркетингова оцінка нових ринків збуту товару, пошук партнерів, налагодження зв'язків із новими експортерами, вихід на нові ринки);

- державного забезпечення у сфері розвитку міжнародних економічних відносин;

- експортоорієнтований розвиток національного виробництва.

Стратегію зовнішньоторівельної безпеки діяльності аграрних формувань з погляду імпортової діяльності передбачає:

- стимулювання національного виробництва в частині продукції, яка має значну частку в імпорті, проте виробляється в Україні та може бути поновлена при достатніх інвестиціях та заходах державної підтримки (м'яса яловичини та свинини);

- нарощування обсягів виробництва продукції сезонного характеру за конкурентною ціною (фруктів, овочів);

- оптимізація виробництва харчових продуктів критичного імпорту, переробку яких можливо організувати в Україні на основі спільних виробництв, ліцензій і т. д. Імпортна безпека національної економіки досягається товарною та географічною збалансованістю ввезених товарів; відсутністю загроз вітчизняним товаровиробникам сільськогосподарської продукції, споживачам та довкіллю.

Отже, сучасні стратегічні аспекти зовнішньоторівельної безпеки діяльності аграрних формувань, які діють у просторі зони вільної торгівлі України та країн ЄС, потребують організації та розробки дієвої концепції спеціалізації аграрних формувань України у міжнародному розподілі праці з урахуванням сучасних тенденцій співпраці та прогнозованої системи формування зовнішньоторговельного балансу України (за галузями, країнами, регіонами та

окремими товарними групами), а також оптимізації зовнішньої торгівлі сільськогосподарською продукцією.

#### **Список використаних джерел:**

1. Єрмаков О.Ю. Христенко Г.М. Інноваційний розвиток зерновиробництва в сільськогосподарських підприємствах: монографія. Ніжин: Видавець ПП Лисенко М.М., 2019, 196 с.
2. Зовнішньоекономічна діяльність 2019 р. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/express/expr2019>
3. Кваша С. М., Власов В. І. Зміни у тенденціях глобальної торгівлі в напрямках регіональної інтеграції. Економіка АПК. 2020, № 7, С. 133-142.
4. Котиш О.М. Стрижак К.А. Аналіз світового досвіду сприяння експортній діяльності. Бізнес Інформ. 2020, №10. С. 74-80.
5. Яремко Л.А. Зовнішньоторговельні загрози регіонального розвитку. Вісник Львівської комерційної академії /Ред. кол. Г.І. Башнянин, В.В. Апопій, О.Д. Вовчак та ін. Львів: вид-во ЛКА, 2021, Вип 37. С. 76-81.

### **СИСТЕМА ЕКОЛОГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА ЇЇ ВПЛИВ НА МІЖНАРОДНУ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ АГРАРНОГО ВИРОБНИЦТВА**

**Пітель Н.Я.**

*к.е.н., доцент*

*Уманський національний університет садівництва*

В умовах глобального розвитку світового господарства базисом формування стабільної економіки будь якої країни є дієва система управління, яка повинна функціонувати як сучасний інструмент, спрямований на вирішення комплексу взаємопов'язаних виробничих завдань мікро-, мезо- та макрорівня. Основними компонентами такої системи виступають стратегічний і фінансовий менеджмент, маркетингова політика, управління персоналом, ризик-менеджмент, інвестиційний, інноваційний та екологічний менеджмент. Саме остання складова нині набуває виняткової актуальності з огляду на орієнтацію розвитку організаційно-управлінських структур в напрямку мінімізації негативного впливу виробничих процесів на навколишнє середовище.

У вітчизняному бізнес-середовищі застосування екологічного менеджменту в аграрній сфері економіки країни зумовлене, зокрема, нагальною необхідністю переорієнтації загальної системи управління до посилення міжнародної конкурентоспроможності сільськогосподарської продукції на світовому ринку, адже Україна залишається аграрною державою.

Досвід успішних підприємств, які застосовують принципи екологічного управління у практиці виробничо-господарської діяльності, свідчать про її позитивні наслідки як для роботи суб'єкта бізнесу, так і для його конкурентоспроможності. Адже ефективний екологічний менеджмент

забезпечує дотримання чинних нормативно-правових норм і зміцнює довіру до бізнесу з боку акціонерів і клієнтів; розширює підприємницький потенціал завдяки демонстрації відповідності виробництва вітчизняним і міжнародним стандартам; підвищує продуктивність і в результаті цього – знижує витрати на ведення бізнесу; зменшує обсяги енергоспоживання і відходів.

На міжнародному рівні екологічно орієнтоване управління сприймається через призму поєднання сприятливих умов праці і забезпечення якості виробничо-господарської діяльності, що в комплексі позитивно впливає на конкурентоспроможність. Основними чинниками, які вказують на застосування екологічного менеджменту, порівняно із традиційними формами операційного менеджменту, слід виділити наступні [1, с. 126-127]:

- розробка і впровадження адміністративним персоналом підприємства екологічної політики, яка узагальнює і публічно декларує дотримання основних принципів, пріоритетів та напрямків екологічної діяльності;

- включення до стратегії підприємництва конкретних екологічних цілей і завдань, а також обов'язкове встановлення критеріїв оцінювання екологічно орієнтованих результатів і показників;

- системне планування і організування екологічної діяльності відповідно до поставлених цілей і завдань;

- забезпечення взаємозв'язку основної виробничої та екологічної діяльності;

- розвиток корпоративної культури із пропагуванням екологічної діяльності та залученням всього персоналу до вирішення екологічних завдань;

- максимальне використання наявного потенціалу, засобів та інструментів для вирішення екологічних проблем;

- незалежний аналіз, аудит і оцінювання досягнутих результатів діяльності із врахуванням екологічно орієнтованих показників;

- системний перегляд і вдосконалення екологічної політики, цілей і завдань, планування і організація діяльності відповідно до досягнутих результатів.

Тенденції розвитку світового ринку демонструють посилення інтересу з боку бізнесу до особливостей запровадження екологічного менеджменту, що спонукає нас замислитися над причинами, які це виправдовують. Окремі вчені стверджують, що екологічний менеджмент став новим викликом для бізнесу через впровадження екологічного управління разом із економічним. Тому виникає слушне запитання: екологічний менеджмент підвищує прибутковість підприємств, чи це лише нова соціальна цінність із неекономічними наслідками. Серед потенційних переваг екологічного менеджменту: економія ресурсів, більш ефективні процеси і скорочення обсягів відходів. Це сприяє поліпшенню економічних показників за рахунок підвищення конкурентоспроможності, яка й перетворюється на позитивний ефект для бізнесу, завдяки збільшенню товарообігу через "зелених" клієнтів, зниженню витрат, спричинених дотриманням екологічних норм та кращому управлінню ресурсами, і, нарешті, повному управлінню якістю, що охоплює життєвий цикл продукції від проектування до утилізації [2].

Проте багато досліджень науковців і досвід роботи провідних міжнародних компаній засвідчує, що впровадження екологічно орієнтованого управління є вигідним як для конкретних компаній, так і в масштабах окремої країни. Позитивний ефект досягається завдяки використанню екологічних маркувань на товарах. Це дозволяє демонструвати екологічно безпечне виробництво та інформувати споживачів про те, що цей товар сертифікований відповідно до міжнародних екологічних стандартів. Тобто сертифікація забезпечує фірмам кращий імідж на національному та міжнародних ринках і дозволяє керувати купівельною поведінкою споживачів у екологічно обґрунтованому напрямі, спонукаючи їх бути соціально свідомими і купувати так звані «зелені продукти» [3].

Доречно відмітити, що нині навіть у високорозвинених країнах, де тривалий час популяризується, запроваджується і реалізується екологічна політика, поширені суперечливі позиції науковців і практиків. Зокрема, дослідження іспанського ринку показали, що конкурентні переваги від реалізації екологічно орієнтованих ініціатив отримують, в основному, компанії із потужними фінансовими ресурсами, тоді як дотримання соціально-екологічних зобов'язань дрібними і середніми компаніями вимагають залучення додаткових ресурсів, які, надалі, негативно відображаються на їх фінансових результатах [2]. Тобто економічний ефект від екологічних ініціатив незначний, тоді як витрати – досить відчутні.

Дослідження екологізації вітчизняного ринку демонструє невтішну динаміку. Конкурентоспроможність товарів практично не залежить від екологічної чистоти їх виробництва. Головною проблемою повільного впровадження у практику роботи українських аграрних підприємств екологічно орієнтованого управління є відношення до екології, як до джерела постійних витрат. Більшість керівників вітчизняних підприємств не усвідомлюють потенційних конкурентних переваг, які можна отримати завдяки включенню до сучасного інноваційного і перспективного напрямку екологізації розвитку світової економіки.

З огляду на це пріоритетним завданням сучасної аграрної політики має стати формування екологічно справедливого ринку, створеного в рамках країни та у світовому масштабі. З цією метою доцільно розвивати наступні напрямки нормативно-правового забезпечення [1, с. 127]:

- комплексне удосконалення екологічно правових відносин у суспільстві;
- узгодження нормативно-правового регулювання національних і міжнародних систем екологічної сертифікації продукції, технологічних процесів, відходів виробництва і природних об'єктів;
- перегляд податкової політики, яка повинна стимулювати зниження забруднення навколишнього середовища і споживання природних ресурсів та прискорення технічного прогресу.

Екологізація виробництва спонукатиме кожне підприємство під впливом ринкового бізнес-середовища, зміни суспільних вимог і законодавчих норм запроваджувати екологічно орієнтоване виробництво. В результаті цього будуть створені передумови для впровадження концепції «екологічно

усвідомленого управління», що враховуватиме соціальний, ринковий, політичний і екологічний аспекти.

Соціальний аспект зорієнтований на легітимність роботи підприємства з боку різних суспільних груп, зокрема тих, що займаються охороною навколишнього середовища.

Ринковий аспект означає формування екологічних інноваційних потенціалів і економічне пристосування до чинних екологічних вимог і норм.

Політичний аспект передбачає дотримання законодавства у сфері природокористування і охорони навколишнього природного середовища.

Екологічний аспект спрямований на мінімізацію навантаження на навколишнє природне середовище і скорочення обсягів використання природних ресурсів. При цьому критерієм успіху виступає екологічна ефективність діяльності підприємства [4].

Проведене дослідження засвідчує, що найважливіше завдання задля посилення конкурентних позицій України на світових ринках – формування орієнтованої на експорт економічної стратегії, в основі якої – дотримання міжнародних екологічних стандартів.

З метою запровадження у практику вітчизняних підприємств системи ефективного екологічного менеджменту необхідно [1, с. 128]: усвідомити і розвивати концепцію екологічного управління на всіх рівнях (підприємства, галузей, країни); враховувати, що серед основних шляхів виходу з екологічної кризи визначальним є активна участь України у міжнародних екологічно орієнтованих ініціативах із захисту навколишнього середовища; у відповідності до міжнародних норм враховувати основні завдання екологічного менеджменту (серед яких безпечні умови праці, економія ресурсів, мінімізація відходів і забруднення навколишнього середовища, аналіз екологічних ризиків і витрат для прогнозування обсягів фінансування для формування "зеленого" іміджу підприємств і підвищення екологічної відповідальності його працівників, інформування громадськості і населення про характер виробництва і його вплив на стан навколишнього середовища).

Таким чином, вітчизняна система екологічного управління для посилення міжнародної конкурентоспроможності аграрного виробництва має використати міжнародний досвід. При розробці економічної стратегії на рівні підприємств, галузей і економіки країни повинен враховуватись екологічний фактор і потенціал використання конкурентних переваг, які відкриваються на ринку екологічно чистої продукції.

#### **Список використаних джерел:**

1. Сагірова, А.С. Вплив системи екологічного менеджменту на підвищення конкурентоспроможності українських підприємств. *Стратегія розвитку України*. 2017. N 2. С. 125-129.

2. Masanet-Llodra, M. J. (2012). Environmental Management in Businesses: Does It Make Money? An Accounting Perspective DOI: 10.5772/48660 <https://www.semanticscholar.org/paper/Environmental-Management-in-Businesses%3A-Does-It-An-Masanet->

[Llodra/bc596aa4cf95673837bcc5c3703780d2f0bcdec7](https://doi.org/10.1108/02686900410549439) (accessed 02 September 2021)

3. Watson, M. and Emery, A.R.T. (2004). Environmental management and auditing systems: The reality of environmental self-regulation, *Managerial Auditing Journal*, Vol. 19 No. 7, pp. 916-928. <https://doi.org/10.1108/02686900410549439> <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/02686900410549439/full/html> (accessed 11 September 2021)

4. The multimedia encyclopedia of environmental, social, economic & cultural sustainability in the urban environment <http://www.morethangreen.es/en/ideology/four-sustainabilities-culturaleconomic-social-environmental-sustainability/#sthash.aEuT7oot.dpbs> (accessed 02 September 2021)

### УДОСКОНАЛЕННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА РІВНІ ПІДПРИЄМСТВА

**Пітель Н.Я.**

*науковий керівник, к.е.н., доцент*

*Уманський національний університет садівництва*

**Добридень Т.В.**

*студентка ІІм-з групи*

*Уманський національний університет садівництва*

Становлення ринкової економіки потребує нового економічного мислення, нових підходів до управління, які мають орієнтуватися на потреби споживачів. Вихід України на світовий ринок, відміна державного замовлення та поява ознак конкурентного середовища зумовили актуальність менеджменту, як науки про управління соціальними системами і колективами людей з метою найповнішої реалізації місії колективу, підприємства, галузі, країни загалом.

У бурхливий період соціального розвитку сучасний менеджмент також зазнає змін, які ускладнюють проблему удосконалення управління тим, що належне освоєння в суб'єктах міжнародного бізнесу сучасних здобутків менеджменту має враховувати завтрашній день у діалектиці його прогнозованого змісту. Така ситуація вимагає від економічної науки стратегії розвитку бізнесу, опрацювання певних прогнозів і творчої дискусії щодо перспектив менеджменту. Перегляд та уважний аналіз наукових публікацій з цієї проблеми свідчить, що вона ще не стала предметом тієї уваги, якої, безумовно, заслуговує. Тому є необхідність переглянути ряд положень стосовно теорії управління зовнішньоекономічною діяльністю та внести до їх змісту відповідні зміни з орієнтацією на майбутнє.

В умовах активізації зовнішньоторговельної діяльності вітчизняних підприємств особливо актуальною стає раціональна організація управління цими процесами на рівні підприємств. Це дозволяє виявляти і посилювати конкурентні переваги конкретного суб'єкта господарювання з огляду на його можливості та реалізувати експортний потенціал з найвищим економічним

ефектом. Організаційна структура управління зовнішньоекономічною діяльністю визначається метою і завданнями, які вона покликана вирішувати. Її мета — максимізація прибутку на довготривалій період за рахунок ефективної участі в міжнародному підприємстві.

Організаційна структура відділу зовнішньоекономічних зв'язків чи зовнішньоторговельної фірми підприємства залежить від багатьох факторів - насамперед від розміру підприємства, ринку, на якому воно працює, завдань, що покладені на підрозділ. Функції останнього можуть бути досить широкими – аж до вивчення ринку, планування нової продукції, управління запасами тощо, або обмежуватися продажем, рекламою і не включати вивчення ринку, планування, ціноутворення. Отже, чим більшу роль відіграє менеджмент зовнішньоекономічної діяльності в управлінні підприємством, тим вірогідніше, що воно досягне високого рівня збуту продукції на міжнародному ринку. І навпаки, незначна роль зовнішньоекономічної діяльності в управлінні підприємством свідчить про те, що фірма будує свою діяльність на періодичних завданнях, тобто на кризовій чи фрагментарній основі.

Одним із напрямів вдосконалення менеджменту зовнішньоекономічної діяльності вітчизняних підприємств є формалізація процесу прийняття рішень. Сьогодні прийняття рішення — це процес здебільшого хаотичний, визначальну роль у якому відіграє настрій вищого керівництва, а не ринкова інформація. Формалізація процесу прийняття рішень повинна здійснюватись у рамках оптимізації організаційної структури підприємства, полягати у виділенні повноважень і визначенні міри відповідальності менеджерів на всіх рівнях управління. В межах своїх повноважень управлінці повинні мати право на ініціативне прийняття рішень і доступ до необхідних ресурсів.

Дослідження особливостей управління зовнішньоекономічної діяльності на рівні окремих підприємств дозволило виявити суттєві недоліки в організації менеджменту. Серед найбільших помилок у формуванні та функціонуванні організаційних структур підприємств доцільно виділити такі: відсутність чіткої структури управління, формалізованої ієрархії; наявність численних горизонтальних зв'язків, можливо, – це наслідок бажання керівництва безпосередньо контролювати якомога більше процесів, що відбуваються всередині підприємства; занадто глибокі вертикальні зв'язки. Наслідком є необґрунтована бюрократизація, коли всі рішення приймаються на верхньому рівні; відсутність чітких посадових обов'язків, формалізації функціональних та інформаційних зв'язків на підприємстві.

У більшості українських підприємств спостерігається нераціональна організація управління зовнішньоекономічною діяльністю. Незважаючи на систематичність експортних операцій частина підприємств не мають власного підрозділу, який займався б суто зовнішньоторговельними операціями. В результаті, співробітники не мають досвіду і знань для поліпшення експортно-імпортних операцій та нарощування їх обсягів. А через недосконалий менеджмент, не формуються передумови для закріплення і вдосконалення конкурентних позицій підприємства на національному і міжнародному рівні.

Відсутність спеціалістів з маркетингу, реклами, організації торгівлі є



суттєвим недоліком в структурі управління зовнішньоекономічної діяльності. Це, значною мірою, і пояснює зриви у поставках продукції, нестабільність обсягів експорту, зниження збуту товарів на міжнародному ринку. Зважаючи на ці проблеми, та враховуючи масштаби експорту продукції, основним заходом з удосконалення менеджменту зовнішньоекономічної діяльності є покращення організаційної структури управління, зокрема, формування відділу зовнішньоекономічних зв'язків. Доцільним є введення в цей відділ спеціаліста з менеджменту зовнішньоекономічної діяльності. Це сприятиме стабілізації та нарощуванню обсягів експорту, поліпшенню організації та техніки міжнародних ділових операцій, налагодженню співпраці з потенційними контрагентами на міжнародному рівні, постійному моніторингу світового ринку.

Отже, удосконалення організаційної структури управління дозволить підприємствам збільшити обсяги експорту продукції на зовнішньому ринку, а значить і збільшити валовий дохід від реалізації. А це, в свою чергу, позитивно відіб'ється на загальному економічному стані підприємства, сприяючи росту рентабельності виробничих процесів, підвищенню заробітної плати, покращенню умов праці персоналу тощо.

## **ПРОБЛЕМИ ТА ОСНОВНІ ФАКТОРИ ПІДВИЩЕННЯ МІЖНАРОДНОЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВ**

**Пітель Н.Я.**

*науковий керівник, к.е.н., доцент*

*Уманський національний університет садівництва*

**Коновальчик М.О.**

*студент 21к-3-м групи*

*Уманський національний університет садівництва*

Питання міжнародної конкурентоспроможності є досить актуальним для тих підприємств, сфера комерційної та виробничої діяльності яких розповсюджується на зарубіжні країни. При цьому, ключову роль у забезпеченні конкурентоспроможності продукції та послуг відіграє зовнішньоекономічна діяльність підприємства, роль якої як зовнішнього фактора економічного росту в сучасних умовах постійно зростає, посилюється вплив на соціально-економічний розвиток не тільки країни, але й кожного господарського суб'єкта [1].

Основним критерієм успішної діяльності суб'єктів господарювання на світовому ринку є рівень їх міжнародної конкурентоспроможності – це потенційна спроможність формувати, утримувати та використовувати стійкі конкурентні переваги підприємства на міжнародному ринку, які відображаються його потенціалом.

Просування товару на ринку залежить, насамперед, від його конкурентоспроможності, тобто ефективності використання наявних трудових,

матеріальних і фінансових ресурсів. Конкурентоспроможність товару і підприємства співвідносяться між собою як частина одного цілого.

Конкурентоспроможність визначають як напрям менеджменту, спрямований на формування, розвиток і реалізацію конкурентних переваг і забезпечення життєдіяльності цього суб'єкта економічної діяльності.

В науковій літературі конкурентоспроможність класифікують за такими ознаками [2]:

1 - територіально-географічна сфера (міжнародна, внутрішньонаціональна, регіональна);

2 - рівень конкуруючих об'єктів (галузі, підприємства, товару);

3 - фіксація у часі (на визначену дату в минулому, поточна, прогнозована).

Конкурентна позиція підприємства на ринку визначається рядом факторів (табл. 1), що генеруються макрооточенням та безпосереднім оточенням.

До основних груп елементів і чинників зовнішнього середовища, що сприяють розвитку конкурентоспроможності належать:

- державне регулювання економіки (підтримка інноваційних процесів; наявність стандартів на продукцію; державний контроль за доброякісністю і безпекою продукції; закони про охорону власності);

- ресурсний потенціал (забезпеченість економіки власними природними ресурсами);

- трудові ресурси (освітній рівень населення, його чисельність; високий рівень заробітної плати);

Таблиця 1

**Фактори впливу на конкурентоспроможність підприємства [3, с. 74]**

<b>Зовнішні фактори</b>	
<i>Макрооточення</i>	<i>Безпосереднє оточення</i>
Уряд	Конкуренти
Економіка	Постачальники
Суспільство	Клієнти
Керівництво фірми	Ринок робочої сили
Природне середовище	Партнери
Випадок	Кредитори
<b>Внутрішні фактори</b>	
<i>Ініціатор фактору</i>	<i>Фактори</i>
Фірма	Якість, ціна, система гарантій, компенсація, пільги
Маркетингова служба	Реклама, маркетингові стратегії
Стратегічний потенціал	Стан технічних, технологічних, кадрових, інформаційних, фінансових ресурсів

- ринкова інфраструктура (належний технічний рівень інформаційних комунікацій; розгалуженість і насиченість транспорту; стан банківського і страхового обслуговування та ін.);

- виробнича база (вартість основних виробничих фондів; обсяг капіталовкладень в оновлення основного капіталу).

Внутрішні чинники конкурентоспроможності – це сукупність усіх можливостей підприємства, що впливають на собівартість та якість його продукції. До них належать: стан та якість трудових ресурсів, наявність оборотних коштів, застосування різноманітних технологій виробництва, матеріально-технічна та інформаційна база.

Реалії сьогодення свідчать про те, що існує проблема створення та забезпечення подальшого зростання рівня міжнародної конкурентоспроможності підприємств при виході на зарубіжні ринки. Успішній реалізації конкурентних переваг перешкоджають технологічна відсталість вітчизняних компаній та недосконалий загальноекономічний базис в країні, який визначається динамізмом економіки, гнучкістю фінансової системи. У більшості випадків вітчизняна продукція виявляється неконкурентоспроможною внаслідок відсутності відповідних сертифікатів якості або використання таких систем оцінки якості товарів, які не відповідають загальноприйнятим у світі.

До основних способів підвищення міжнародної конкурентоспроможності вітчизняних підприємств можна віднести:

- систематичне ґрунтовне вивчення запитів споживачів на світовому ринку і аналіз конкурентів;
- обґрунтована рекламна політика;
- створення нової продукції;
- покращення якісних характеристик товарів;
- модернізація обладнання;
- зниження витрат;
- вдосконалення обслуговування у процесі купівлі та післяпродажного сервісу тощо.

Основними шляхами вирішення проблем, пов'язаних з підвищенням конкурентоспроможності підприємства, є: підвищення якості управління; удосконалення зв'язків із зовнішнім середовищем; упровадження стратегічного маркетингу «виходу» і «входу» організації; удосконалення інноваційної діяльності; упровадження нових інформаційних, фінансових і облікових технологій; аналіз ресурсомісткості кожного товару за стадіями його життєвого циклу; підвищення організаційно-технічного рівня виробництва; розвиток логістики; активізація тактичного маркетингу [4, с. 156-158].

Досягнення високого рівня міжнародної конкурентоспроможності можливе лише за умов застосування ефективної системи менеджменту, що включає сукупність організаційної структури, процесів, технологій, наявність ресурсів, необхідних для створення і реалізації умов, які сприятимуть створенню конкурентних переваг у теперішньому і майбутньому бізнес-середовищі.

Керівництво підприємства повинно вміти простежувати зміни, що відбуваються в умовах господарювання, і проводити різноманітні перетворення в політиці ведення виробництва та реалізації товарів. Такими

перетвореннями можуть бути: диверсифікація виробництва, вихід на нові ринки, зміна товарної політики, зміна організаційно-правового статусу підприємства, створення спільних виробництв, впровадження нових технологій, модернізація форм збуту продукції.

Отже, проблема підвищення міжнародної конкурентоспроможності і забезпечення конкурентних переваг підприємств в ринкових умовах є однією з найбільш актуальних. Підвищення конкурентоспроможності підприємства і збільшення його частки на світовому ринку, можна досягти в результаті застосування ефективної системи менеджменту, упровадження стратегічного маркетингу, просування на ринок нового виду продукції, впровадження нових технологій, модернізація форм збуту продукції та ін.

#### **Список використаних джерел:**

1. Пермінова С.О., Романко Є. В. Управління міжнародною конкурентоспроможністю як фактор успіху сучасного підприємства. *Молодий вчений*. 2016. № 2. С. 70-74.
2. Журба І.О., Коляденко Ю.М. Сутність і значення конкурентоспроможності підприємства. Режим доступу: <http://archive.nbuiv.gov.ua>. (дата звернення: 02.10.2021).
3. Котельніков Д.І., Задорожна С.М. Управління конкурентоспроможністю: навч. посібник. К.: «Слово». 2014. 74 с.
4. Фальченко О.О., Токарь Н.Б. Конкурентоспроможність як складова економічної безпеки підприємства. *Вісник НТУ «ХПІ»*. 2016. № 67(1040). С. 156–158.

### **ДЕРЖАВНЕ РЕГУЛЮВАННЯ РОЗВИТКУ ЕКСПОРТНОГО ПОТЕНЦІАЛУ УКРАЇНИ**

**Пітель Н.Я.**

*науковий керівник, к.е.н., доцент*

*Уманський національний університет садівництва*

**Черниченко О.В.**

*студент 21м-з групи*

*Уманський національний університет садівництва*

Україна, ставши на шлях ринкової трансформації, опинилася у конкурентному середовищі, до якого її економіка виявилась не готовою. Незбалансованість структури виробництва, недостатнє врахування споживчого попиту, відсутність стимулів підвищення ефективності виробництва та міжнародної конкурентоспроможності є основними чинниками, що зумовили незадовільний стан зовнішньої торгівлі. Посилення сировинного перекосу у виробництві й експорті, деградація переробних галузей, пасивне сальдо торговельного та платіжного балансів, невиправдана втрата традиційних ринків збуту української продукції та інші негативні явища свідчать про те, що

розвиток зовнішньоекономічних відносин України не відповідає потребам стабілізації та розвитку національної економіки.

Несприятлива динаміка зовнішньої торгівлі зумовлює актуальність пошуку шляхів розвитку експортного потенціалу. Вирішення цієї проблеми має не лише економічне, а й політичне значення, адже експортний потенціал визначає становище країни у світовому поділі праці, авторитет та впливовість у міжнародних відносинах. Ефективний розвиток експортного потенціалу є передумовою формування досконалої структури національної економіки.

У науковій літературі проблеми розвитку експортного потенціалу і зовнішньоекономічної діяльності висвітлені в працях Л.В. Дейнеко, С.Г. Камолова, Б.М. Мочалова, В.А. Смирнова, А. Годосейчука, Ю.В. Токарева, М.І. Фащевського, Е.Б. Фігурнова, О.М. Цигичко, Л.Г. Чернюк, В.С. Яцкова та інших учених. Вони розглядають експортний потенціал в різних аспектах, але проблема його оцінки й дотепер знаходиться в сфері наукового дослідження.

Нарощування експортного потенціалу – досить складне завдання і тому, очевидно, без підтримки держави майже всі спроби експортерів проникнути на світовий ринок і втриматися там будуть невдалими. Розробляючи експортну стратегію, на загальнодержавному рівні необхідно передбачити вирішення ряду проблем. Зокрема, диверсифікувати ринки збуту вітчизняних товарів та послуг; мінімізувати монокультурність експорту через нарощування частки товарів високого рівня обробки; збільшити поставки високотехнологічної наукоємної продукції і довести її питому вагу в експорті до рівня, властивого розвинутих країнам; поліпшити механізм управління зовнішньоекономічною діяльністю; впроваджувати ефективні форми взаємодії із зарубіжними країнами на основі посилення мобільності товарів і послуг, капіталу та робочої сили. Якщо найближчим часом Україна не вирішить ці проблеми, то на міжнародному ринку за нею закріпиться роль постачальника сировини, напівфабрикатів та товарів з низьким рівнем переробки.

Конкурентоспроможний на світовому рівні експорт досягається за сприяння цілеспрямованої політики держави щодо забезпечення вигідних передумов виходу національних підприємств на зовнішні ринки. Сукупність таких заходів формує економічний механізм стимулювання експорту. Створюючи такий механізм держава повинна регулювати пропозицію експорту. При цьому ключовим фактором, є витрати виробництва, які мають дві складові, – це ціна й ефективність використання ресурсів, необхідних для експорту, а також витрати на власні ресурси. Система економічного стимулювання експорту повинна враховувати ці передумови і впливати на чинники, що формують експорт. Серед них: підтримка оптимального рівня конкуренції; контроль за ціноутворенням на ресурси, необхідні для експортоорієнтованого виробництва; регулювання тарифної політики стосовно експортерів; зниження частки податкової складової в структурі витрат; підтримка розвитку технологій експортного виробництва; забезпечення доступу на конкурсній основі до безоплатних бюджетних засобів; розвиток закордонної інфраструктури експорту (дилерських мереж, сервісних центрів); система прискореної амортизації.

Напрямки, за якими має стимулюватись експорт, це, по-перше, бюджетно-податкова політика, по-друге, оптимізація структури витрат експортних виробництв за допомогою регулювання цін на продукцію і послуги природних монополій і транспортних операторів, по-третє, стимулювання грошово-кредитної політики стосовно, насамперед, експорту продукції високого ступеня обробки через бюджетні асигнування, кредитування, гарантування і страхування. Інструментарій стимулювання експорту як захід бюджетного впливу, включає набір податково-тарифних важелів підтримки експортерів та інструменти експортної "інфраструктури", фінансові інструменти як найбільш ефективний засіб мобілізації експортного потенціалу.

Заходи державного регулювання зовнішньоторговельної діяльності можуть поділятися залежно від спрямованості дії (лібералізація або протекціонізм) та принципів (економічних або адміністративних), разом з тим, у програмі стимулювання розвитку експортного потенціалу їх не можна протиставляти, а необхідно зважено використовувати залежно від умов ринку, щоб власні виробники мали можливість адаптуватися в міжнародному конкурентному середовищі. Вплив держави при цьому має зосереджуватись на трьох основних напрямках: посилення участі в інтеграційних формуваннях, що сприятиме активному використанню світового досвіду конкуренції; захист економічних інтересів держави і суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності через впорядкування та посилення контролю за їх діяльністю; стимулювання розвитку вітчизняної економіки і експортного потенціалу, зокрема шляхом стимулювання притоку іноземних інвестицій, структурної трансформації економіки та підвищення конкурентоспроможності виробництва.

Отже, підвищення дієвості економічного механізму регулювання експортного потенціалу потребує, насамперед, вдосконалення механізмів державного рівня – діючої системи законів і нормативних матеріалів, інформаційного забезпечення, обліку і звітності, вітчизняного та міжнародного судочинства, режимів переміщення товарів через кордон та порядку обкладання їх митом і зборами, системи ліцензування та квотування операцій тощо.

## **СТРАТЕГІЧНІ ЦІЛІ ТА НАПРЯМИ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ПОЛІТИКИ УКРАЇНИ**

**Худавердієва В.А.**

*к.е.н., доцент*

*Державний біотехнологічний університет*

Ключовим елементом економічної безпеки держави є її зовнішньоекономічна політика. Економічно-ресурсне забезпечення, правовий і законодавчий супровід, підприємницька свобода та регуляторна політика держави формують цілісний механізм зовнішньоекономічних відносин, визначають конкурентні позиції національних виробників у загальній системі світогосподарських зв'язків. [1]

В розробці стратегічної програми розвитку зовнішньоекономічних зв'язків України існують фундаментальні положення і принципи.

По-перше, йдеться про забезпечення суверенітету України в світо-господарських зв'язках, гарантування її національної зовнішньоекономічної безпеки [2].

3. По-друге, вся розгалужена сукупність зовнішньоекономічних зв'язків повинна ґрунтуватись на суворо еквівалентному, взаємовигідному обміні, міжнародному поділі і кооперації праці [3].

По-третє, взаємодія із світовим господарством має спиратись на комплексну, гнучку і динамічну державну зовнішньоекономічну політику, в основі якої максимальна господарська свобода безпосередніх виробників та експортерів товарів і послуг – підприємств, фірм, банків, корпорацій, концернів, кооперативів, юридичних і фізичних осіб.

4. По-четверте, відкритість економіки для широкої і взаємовигідної участі у регіональних і світових господарських і валютно-фінансових системах і структурах [4].

Питання формування ефективної зовнішньоекономічної стратегії держави на найближче майбутнє займають чільне місце у нормативно-правових документах і програмах розвитку нашої держави, зокрема Закону України «Про національну безпеку України», «Про Стратегію економічної безпеки України на період до 2025 року» затверджену Указом Президента України від 11 серпня 2021 року № 347/2021, Постанова КМУ від 3 березня 2021 р. № 179 «Про затвердження Національної економічної стратегії на період до 2030 року» (із змінами і доповненнями, внесеними постановою Кабінету Міністрів України від 10 березня 2021 року № 202), Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021 - 2027 роки (Постанова КМУ від 5 серпня 2020 р. № 695) [5-8].

Окрім інших важливих питань, Національна економічна стратегія на період до 2030 року містить і напрям 5. «Міжнародна економічна політика і торгівля». Візія напряму: Україна - впливовий учасник міжнародних економічних відносин, надійний економічний партнер у світі [7].

Стратегічні цілі зовнішньоекономічної політики держави за напрямом: забезпечення взаємовигідної торгівлі з країнами світу та досягнення розширеного доступу до зовнішніх ринків; підвищення конкурентоспроможності українських товарів та послуг, створення позитивного іміджу країни та забезпечення присутності українських виробників на міжнародних ринках; модернізація прикордонної інфраструктури та забезпечення ефективного митного регулювання; впровадження збалансованої імпоротної політики з комплексною оцінкою потенційного впливу, яка стимулюватиме переважно інвестиційний, а не споживчий імпорт.

На підставі аналізу міжнародної економічної політики і торгівлі були зроблені наступні висновки та ключові аспекти

Висновок 1. Україна поступається країнам регіону за показниками міжнародної торгівлі.

Так, товарний експорт України в 2019 р. становив 50,1 млрд. доларів США. Основними категоріями експорту в 2019 р. стала продукція агропромислового комплексу (44,2 відсотка), продукція металургійного комплексу (20,5 відсотка), продукція машинобудування (11 відсотків) та мінеральні продукти (9,7 відсотка). Європейський Союз є найбільшим торговельним партнером України з питомою вагою торгівлі товарами 41,3 відсотка від загального обсягу зовнішньої торгівлі України. Продукції українських виробників майже не представлено на зростаючих ринках Латинської Америки та Африки. Частка вітчизняного експорту до цих регіонів становить лише 7 відсотків [7].

Висновок 2. Інфраструктура з підтримки експорту в Україні не забезпечена належним фінансуванням порівняно з державами Європи.

Так, обсяги підтримки експортерів в Україні є нижчими, ніж у країнах, що порівнюються (Данія, Польща, Великобританія, Туреччина та Німеччина). Зокрема, обсяг експортних кредитів та гарантій в Україні, які можуть бути профінансовані Експортно-кредитним агентством (далі - ЕКА), становив 7 млн. доларів США в 2019 р., що є найнижчим показником у регіоні. У Польщі видається 5,4 млрд. доларів США експортних кредитів та гарантій. Річний обсяг фінансування державної установи "Офіс з просування експорту" становить 0,5 млн. доларів США, що принаймні в 11 разів нижче, ніж у відповідних установах Польщі, та в 213 разів – Німеччини [7].

Висновок 3. В Україні виділяється недостатньо фінансування на Експортно-кредитне агентство.

З метою стимулювання експансії українського експорту в 2018 р. було сформовано ЕКА. У зв'язку з наявністю ряду управлінських та законодавчих бар'єрів його потенціал не реалізований повною мірою. ЕКА на цей час надає послуги лише із сторони постачальника (supplier's side) - провадить діяльність, за якої кредит, страхування або гарантія надаються вітчизняному експортеру. У зв'язку з недоліками у законодавчій базі ЕКА не має можливості страхувати всі товарні групи, а підприємства не можуть використовувати страховий поліс ЕКА для кредитного забезпечення.

На цей час фінансування ЕКА складає 200 млн. гривень та планується його підвищення на 1,8 млрд. гривень за рахунок випуску облігацій внутрішньодержавної позики. 2 млрд. гривень у розпорядженні ЕКА дасть змогу кредитувати до 27 млрд. гривень. Сприятимуть також надання страхових, кредитних та гарантійних послуг імпортерам, що максимально охопить потенційні сфери діяльності ЕКА; надання можливості ЕКА фінансувати експортерів розширеного переліку товарних груп; використання страхового полісу від ЕКА для забезпечення кредитів для комерційних банків (наприклад, за програмою "5 - 7 - 9"); забезпечення кворуму правління ЕКА для ефективного прийняття рішень та підвищення зарплати членів наглядових рад або розформування наглядової ради [7].

Висновок 4. Частка українського малого і середнього бізнесу в експорті є на рівні з державами - членами ЄС, незважаючи на складності з фінансуванням та знаннями.



За показником Індексу глобальної конкурентоспроможності (GCI), порівняно з Польщею та Німеччиною, Україна має найнижче значення показника за складовими "Фінансування" (42/100) та "Розвиток бізнесу" (57/100), водночас за показником "Кваліфікація кадрів" Україна випереджає Польщу (77/100). Малий та середній бізнес в Україні займає вагомому частину економіки: генерує 49,2 відсотка від усієї доданої вартості, а рівень зайнятості населення віком 15 - 64 роки становить 62,9 відсотка порівняно з 67 відсотками зайнятості населення в Польщі та 54,4 відсотка генерації від усієї доданої вартості в Німеччині. У 2018 р. загальна сума експорту малого та середнього бізнесу становила 13,4 млрд. доларів США (сума мікро-, малих, середніх підприємств та фізичних осіб - підприємців), що в 6 разів нижче, ніж у Польщі та в 28 разів нижче, ніж у Німеччині. За даними опитування Центру міжнародного приватного підприємництва, 34 відсотки, 40 відсотків та 56 відсотків опитуваних мікро-, малого та середнього бізнесів відповідно висловили необхідність залучення фінансових ресурсів з метою розвитку своєї діяльності [7].

Висновок 5. Неefективна митна інфраструктура ускладнює міжнародну торгівлю для України .

Оцінка середнього часу документального оформлення експортних операцій в Україні складає 66 годин, водночас, у ЄС 63 відсотки митних декларацій оформлювалися менш ніж за 5 хвилин та 28 відсотків декларацій - від 5 хвилин до 1 години. Існуюча архітектура функціонуючих митних систем є застарілою та містить концептуальні недоліки під час побудови архітектури цих систем з точки зору сучасних інформаційних технологій. На автомобільних пунктах пропуску не побудовано відповідну систему згідно із визначеною архітектурою (центральний та територіальний рівні) та функціоналом реалізації інтелектуального відео спостереження [7].

За стратегічною ціллю 1 "Забезпечення взаємовигідної торгівлі з країнами світу та досягнення розширеного доступу до зовнішніх ринків":

- недостатнє залучення в регіональні проекти (відсутня стратегія залучення та ефективного розпорядження інвестиційними коштами в межах регіональних проектів (наприклад, Транс'європейської опорної транспортної мережі (TEN-T);

- обмеженість доступу до зовнішніх ринків (асиметричність окремих укладених торговельних угод, а також застосування іншими країнами інструментів політики протекціонізму, у тому числі з порушеннями положень міжнародних договорів України) (табл. 1).

Таблиця 1

**Стратегічний курс міжнародної економічної політики та торгівлі за стратегічною ціллю 1 "Забезпечення взаємовигідної торгівлі з країнами світу та досягнення розширеного доступу до зовнішніх ринків" [7]:**

Шляхи досягнення стратегічної цілі
1. Поглиблення відносин з ЄС і НАТО

2. Розширення участі у регіональних проектах
3. Посилення торговельно-економічних зв'язків з країнами світу
4. Захист національних виробників на зовнішніх ринках

За стратегічною ціллю 4 "Запровадження збалансованої імпортової політики з комплексною оцінкою потенційного впливу, яка стимулюватиме переважно інвестиційний, а не споживчий імпорт" [7]:

Шляхи досягнення стратегічної цілі	Завдання
1. Застосування інструментів торговельного захисту	Впровадження осучаснених підходів до проведення торговельних розслідувань з урахуванням національних інтересів України Забезпечення, збереження та відновлення рівних конкурентних умов на внутрішньому ринку шляхом використання інструментів торговельного захисту удосконалення законодавства України щодо застосування інструментів торговельного захисту та механізму використання інструментів торговельного захисту, розширення можливості українського бізнесу для захисту власних інтересів, оперативне реагування на прояви недобросовісної конкуренції
2. Оптимізація митних тарифних та нетарифних обмежень	Впровадження зважених підходів до застосування заходів нетарифного регулювання з урахуванням прав та зобов'язань України, а також національних інтересів держави

Зовнішньоекономічна стратегія передбачає вибір географічного середовища, в якому найбільш доцільно і органічно досягається реалізація економічних інтересів. Найсприятливішим економічним регіоном для України є європейський. Територіальна спільність, наявність зручних транспортних комунікацій, історичні і духовні традиції, більша чи менша близькість рівнів економічного і науково-технічного розвитку роблять його головним на даному етапі формування і диверсифікації зовнішньоекономічних зв'язків України [3].

Визначені Законом проблеми не є новими або такими, що виникли останні 3-5 років під впливом об'єктивних зовнішніх чи внутрішніх чинників. Вони є хронічними для національної зовнішньоекономічної політики та таким, що не вирішуються державою та експортерами й імпортерами протягом вже багатьох років.

#### Список використаних джерел:

1. Калашник С.Д., Сабадаш В.В. Стратегічні напрями зовнішньоекономічної політики України: потенційні можливості та загрози реалізації URL: <https://www.researchgate.net/publication/279651396> (дата звернення 12.10.2021 р.)

2. Корчун В.С. Савчук О.П. Основні напрями зовнішньоекономічної політики України в аспекті процесів європейської інтеграції / Науковий вісник

ВДУ. № 8. 2015. С. 83–89.

3. Багрова І.В., Гетьман О.О., Власюк В.Є. Міжнародна економічна діяльність України: Навч. Пос. / За ред. І.В.Багрової. – К.: Центр навчальної літератури, 2004. – 384 с.

4. Ключко В.П. Зовнішньоторговельні відносини України в умовах посилення інтеграційних зв'язків / Актуальні проблеми економіки. 2013. № 11. С. 141–155.

5. Закон України «Про національну безпеку України». URL: <http://search.ligazakon.ua> (дата звернення 12.10.2021 р.)

6. «Про Стратегію економічної безпеки України на період до 2025 року» (затверджено Указом Президента України від 11 серпня 2021 року № 347/2021. URL: <http://search.ligazakon.ua> (дата звернення 12.10.2021 р.)

7. «Про затвердження Національної економічної стратегії на період до 2030 року» (Постанова Кабінету міністрів України від 3 березня 2021 р. № 179) (із змінами і доповненнями, внесеними постановою Кабінету Міністрів України від 10 березня 2021 року № 202). URL: <http://search.ligazakon.ua> (дата звернення 12.10.2021 р.)

8. «Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021 - 2027 роки» (Постанова Кабінету міністрів України від 5 серпня 2020 р. № 695). URL: <http://search.ligazakon.ua> (дата звернення 12.10.2021 р.)

## **КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ КРАЇНИ**

**Худавердієва В.А.**

*к.е.н., доцент*

*Державний біотехнологічний університет*

**Бугай А.П.**

*державний службовець Харківської райдержадміністрації*

Економічні і соціальні трансформації, які відбуваються сьогодні в Україні, мають на меті не лише виробити моделі та механізми побудови і послідовної реалізації сучасних економічних відносин, але й поступову інтеграцію українських підприємств у міжнародні економічні зв'язки, з одного боку, і залучення іноземних підприємців до діяльності в Україні – з іншого [1].

Згідно рішення Ради Національної безпеки і оборони України «Про Стратегію економічної безпеки України на період до 2025 року» від 11 серпня 2021 року, яке було введено в дію Указом Президента України від 11 серпня 2021 року № 347/2021, визначено шляхи досягнення цілей і реалізації пріоритетів національних інтересів у сфері забезпечення економічної безпеки. Національним інтересам України відповідає сталий розвиток національної економіки, інтеграція України в європейський економічний простір, розвиток рівноправного взаємовигідного економічного співробітництва з іншими державами [2].

Забезпечення національних економічних інтересів вимагає формування і реалізації стратегічного курсу у сфері забезпечення економічної безпеки, спрямованого як на стале нарощення конкурентоспроможності економіки України, так і на поступове зміцнення економічної стійкості та відповідно невразливості національної економіки до зовнішніх і внутрішніх загроз. Отже, стратегічний курс у сфері забезпечення економічної безпеки має два взаємопов'язаних напрями - напрям розвитку та безпековий напрям.

Руйнування економіки України є свідомою і цілеспрямованою дією Російської Федерації та одним з методів гібридної війни, оскільки зруйнована економіка продукує незадоволеність владою, трудову міграцію, соціальну напругу в суспільстві та підриває довіру до влади. При цьому широко використовуються економічні інструменти впливу, до яких, зокрема, відносяться санкції щодо українських товарів і послуг та використання впливу на інші держави з метою прийняття рішень, що суперечать основним національним економічним інтересам України [2].

Метою цієї Стратегії є визначення стратегічного курсу у сфері забезпечення економічної безпеки, спрямованого на реалізацію Стратегії національної безпеки України "Безпека людини - безпека країни", затвердженої Указом Президента України від 14 вересня 2020 року № 392 [3].

Правовою основою Стратегії є Конституція України, закони України, міжнародні договори України, згода на обов'язковість яких надана Верховною Радою України, та Стратегія національної безпеки України "Безпека людини - безпека країни", затвердженої Указом Президента України від 14 вересня 2020 року № 392 [2-4].

Стан розвитку економіки України протягом останніх 10 років не давав змоги забезпечувати національні економічні інтереси. Протягом 2010 - 2019 років стан економічної безпеки оцінювався як незадовільний із погіршенням показників практично за всіма складовими до небезпечного рівня у 2012 році та 2014 - 2015 роках. За розрахунками Міністерства економіки України, здійсненими відповідно до Методичних рекомендацій щодо розрахунку рівня економічної безпеки України, затверджених наказом Міністерства економічного розвитку і торгівлі України від 29 жовтня 2013 року № 1277, середнє значення рівня економічної безпеки за цей період становило 40 відсотків - зона рівня незадовільного стану (за результатами перерахунку рівня економічної безпеки України за основними складовими економічного характеру). У 2019 році рівень економічної безпеки України становив 43 відсотки, а за підсумками першого півріччя 2020 року - 41 відсоток [5].

Загалом показники всіх основних складових економічної безпеки залишаються низькими, що зберігає високими ризики прояву масштабних дестабілізаційних явищ у розвитку економіки в довгостроковій перспективі.

Протягом останніх 10 років стан фінансової безпеки (при середньому значенні оцінки стану фінансової безпеки за цей період на рівні 42 відсотків від оптимального значення) оцінювався як незадовільний, причиною чого стали постійний дефіцит державного бюджету та пов'язане з цим значне боргове навантаження, недостатній розвиток довгострокового інвестиційного

кредитування економіки та фондового ринку. Внаслідок наявності структурних проблем фінансова система України виявилася неспроможною належним чином витримати виклики збройної агресії Російської Федерації та тимчасової окупації частини території України і на декілька років опинилася в кризовому стані [2].

За підсумком 2019 року рівень фінансової безпеки зменшився на 4 відсоткових пункти (порівняно з 2018 роком) до 42 відсотків та на 3 відсоткових пункти до 38 відсотків за підсумками першого півріччя 2020 року порівняно з рівнем у першому півріччі 2019 року. Проте результати, наведені у звіті про фінансову стабільність, підготовленому Національним банком України, засвідчили, що рівень фінансової безпеки був достатнім для забезпечення виконання фінансовим сектором його функцій належним чином та успішного проходження кризи, викликаної внаслідок пандемії гострої респіраторної хвороби COVID-19, спричиненої коронавірусом SARS-CoV-2 (далі - COVID-19)[2].

Основними викликами та загрозами у сфері фінансової безпеки є:

- низький рівень бюджетної дисципліни, низька інституційна спроможність розпорядників бюджетних коштів розробляти плани діяльності більш як на один рік, обмежені зв'язки між бюджетним плануванням та пріоритетними напрямками розвитку держави;

- значний обсяг дефіциту державного бюджету, що перевищує визначені Бюджетним кодексом України 3 відсотки прогнозного номінального обсягу валового внутрішнього продукту України на відповідний рік, що за фактичної відсутності неборгових джерел його фінансування спричиняє зростання державного боргу та відповідного навантаження на державний бюджет [6];

- недостатній рівень фінансової інклюзії;

- невирішені питання щодо активів та фінансових зобов'язань на тимчасово окупованих територіях України;

- високий рівень тінізації економіки;

- втрата доходів бюджету внаслідок поширених явищ "сірого" імпорту та контрабанди, схем ухилення від оподаткування, розмивання бази оподаткування шляхом використання "низькоподаткових" юрисдикцій;

- непослідовність правового регулювання відносин у податковій сфері;

- недостатній розвиток довгострокового кредитування;

- значна частка непрацюючих кредитів у кредитному портфелі банків, у тому числі державного сектору;

- функціонування системи пенсійного забезпечення в умовах високого демографічного навантаження;

- низький рівень ліквідності фондового ринку, захисту прав інвесторів поряд із недостатньою спроможністю регулятора протидіяти зловживанням на ринку;

- поширення явища легалізації (відмивання) доходів, одержаних злочинним шляхом [2].

Стан зовнішньоекономічної безпеки протягом 2010 - 2019 років оцінювався як небезпечний (при середньому значенні оцінки стану

зовнішньоекономічної безпеки за цей період на рівні 34 відсотків від оптимального значення). Попри відносне поліпшення окремих показників зовнішньоекономічної безпеки у 2019 році (на 5 відсоткових пунктів до 41 відсотка від оптимального значення) та першій половині 2020 року (на 5 відсоткових пунктів до 43 відсотків) низька конкурентоспроможність вітчизняного виробництва, значна частка сировини в структурі експорту товарів і попередня зосередженість на ринках пострадянських країн зумовлювали розбалансування зовнішньоекономічної діяльності в нестабільних умовах розвитку світової економіки, гібридної війни Російської Федерації проти України [2].

Основними викликами та загрозами у сфері зовнішньоекономічної безпеки є:

- недостатні темпи диверсифікації торговельних потоків України для забезпечення її міцних конкурентних позицій на світовому ринку;
- суттєвий рівень частки торгівлі з Російською Федерацією в загальних обсягах торгівлі, а також використання цією державою економічних інструментів впливу з метою прийняття рішень, що суперечать основним національним економічним інтересам України;
- дисфункціональна структура торговельних потоків із превалюванням в експорті сировини, а в імпорті - високотехнологічної продукції;
- високий рівень імпортозалежності економіки;
- збільшення кількості протекціоністських заходів, які застосовують іноземні держави, зокрема, щодо українських товарів (високий рівень ставок митних тарифів, інших митних зборів, платежів, а також використання нетарифних бар'єрів - сертифікація, дозволи, ліцензії тощо);
- нерозвиненість зовнішньоторговельної інфраструктури, недостатній рівень інституційної спроможності для представлення торговельних інтересів України у рамках діяльності міжнародних торговельних організацій, зокрема Світової організації торгівлі (далі - СОТ);
- існуючий стан доступу товарів та послуг на ринок ЄС, що вимагає якнайшвидшого перегляду положень Угоди про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами - членами, з іншої сторони;
- ризики обмеження експорту в разі введення нових вуглецевих податків для українських товарів [2].

Виходячи з основоположних принципів, можна сформулювати головні складові елементи системи зовнішньоекономічної стратегії України, та охарактеризувати кожен елемент для визначення механізму впровадження цієї стратегії:

Створення експортного сектора. Визначаючи пріоритети у розвитку експортного сектора, слід назвати передусім основні потенціальні галузі експорту України. До них належать такі, як:

- високотехнологічні, наукомісткі галузі машинобудування;
- агропромисловий комплекс, спрямований насамперед на країни СНД та партнерів із числа країн, що розвиваються;

- «ноу-хау», різні послуги, особливо туризм;
- видобувна і металургійна галузі промисловості, зокрема, потенціал чорної металургії [7].

Введення національної конвертованої валюти. Крім внутрішньої стабілізації (фінансової, бюджетної, цінової), як свідчить досвід індустриальних держав, за умов демонетаризації золота, головною гарантією введення і підтримки валютної конвертації є товарна конвертованість. Тобто, лише за наявності потужного і зростаючого потоку на світові ринки конкурентоздатних товарів і послуг, що користуються сталим попитом, буде і відповідний попит на національну валюту, а отже, і її конвертація у валюти інших держав [7].

Залучення іноземних інвестицій – важливий додатковий фактор економічного відродження України, створення розвиненого експортного сектора. Основні принципи залучення іноземного капіталу – надання зарубіжним інвесторам прав і можливостей, адекватних тим, якими користуються національні суб'єкти господарської діяльності. Винятки складають пільги, що надаються у спеціальних зонах або у разі включення спільного підприємництва до державних програм, які передбачають надання відповідних пільг.

Лібералізація імпорту. Серед пріоритетів державної імпортової політики – залучення сучасної техніки і технологій, «ноу-хау», інжинірингових послуг. У поєднанні з нашим, досить високим загальноосвітнім і професійним рівнем працівників, саме такий підхід дасть найвагоміший результат і найвищий ефект. Очевидно, доцільною була б розробка державної програми технологічної модернізації виробництва на базі новітніх зарубіжних технологій шляхом визначення джерел фінансування та найголовніших галузей економіки [1].

Нинішня зовнішньоекономічна політика по суті є пасивною, тимчасовою, перехідною. Зарубіжна підприємницька діяльність може здійснюватися за наявності вільних капіталів, досвіду, підготовлених кадрів шляхом створення за кордоном спільних підприємств і фірм з участю українського капіталу, заснування філіалів банків, інших структур, які сприяли б просуванню товарів і послуг на світові ринки. Розбудова розгалуженої системи зовнішньоекономічного менеджменту. Із заснуванням експортно-імпортного банку України започатковано формування системи зовнішньоекономічної інфраструктури. Вона має доповнюватись за рахунок комерційних банків, міжнародної фондової і товарних бірж, транснаціональних банків, аудиторських фірм, лізингових підприємств тощо. Для досягнення помітних зрушень у зовнішньоекономічній сфері потрібна сучасна, оснащена відповідною технікою і системою електронного зв'язку ринкова інфраструктура [8].

#### **Список використаних джерел:**

1. Калашник С.Д., Сабадаш В.В. Стратегічні напрями зовнішньоекономічної політики України: потенційні можливості та загрози

реалізації. URL: <https://www.researchgate.net/publication/279651396> (дата звернення 12.10.2021 р.)

2. Рішення Ради Національної безпеки і оборони України «Про Стратегію економічної безпеки України на період до 2025 року» від 11 серпня 2021 року. URL: <http://search.ligazakon.ua> (дата звернення 12.10.2021 р.)

3. Стратегії національної безпеки України "Безпека людини - безпека країни" затвердженої Указом Президента України від 14 вересня 2020 року № 392. URL: <http://search.ligazakon.ua> (дата звернення 12.10.2021 р.)

4. Конституція України. URL: <http://search.ligazakon.ua> (дата звернення 12.10.2021 р.)

5. Методичні рекомендації щодо розрахунку рівня економічної безпеки України, затверджених наказом Міністерства економічного розвитку і торгівлі України від 29 жовтня 2013 року № 1277. URL: <http://search.ligazakon.ua> (дата звернення 12.10.2021 р.)

6. Бюджетний кодекс України. URL: <http://search.ligazakon.ua> (дата звернення 12.10.2021 р.)

7. Серажим В.І. Концептуальні основи зовнішньоекономічної стратегії України / Сучасні проблеми економіки та підприємництва. Випуск 6, 2017. С.47-50.

8. Кириченко О.А. Стан, тенденції та перспективи зовнішньоекономічної діяльності України // Зовнішня торгівля. 2008. № 1. С. 47-54.

## **ДЕРЖАВНЕ РЕГУЛЮВАННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ І СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ УКРАЇНИ**

**Худавердієва В.А.**

*к.е.н., доцент*

*Державний біотехнологічний університет*

**Нагорний І.С.**

*магістр*

*Державний біотехнологічний університет*

В Україні є найважливіші передумови для здійснення незалежної, спрямованої на забезпечення національних інтересів зовнішньоекономічної стратегії – наявність ресурсного потенціалу, надзвичайно вигідне географічне положення, сприятливий клімат. Навіть та обставина, що рівень економічного і науково-технічного розвитку України не відповідає аналогічним показникам у найбільш розвинених державах, не може стати перешкодою для розвитку взаємовигідного поділу праці з іншими країнами. За загальним рівнем розвитку Україна вписується в світогосподарські процеси, і через якийсь час вона змогла б досить успішно адаптуватися у відповідні міжнародні структури. Однією з головних вихідних передумов є положення про те, що економіка України, подібно до багатьох інших держав, розглядається як частина єдиного світового господарства. Саме ця детермінанта спонукає до розгляду вузлових моментів



економічної структури на основі порівняльних (конкурентних) переваг, що об'єктивно існують, які при побудові економічної системи повинні бути розвинуті, укріплені. Це і забезпечить економічну і соціальну ефективність суспільства [1].

Регулювання зовнішньоекономічної діяльності в Україні здійснюється за допомогою:

- законів України;
- передбачених в законах України актів тарифного і нетарифного регулювання, які видаються державними органами України в межах їх компетенції;
- економічних заходів оперативного регулювання (валютно-фінансового, кредитного та іншого) в межах законів України;
- рішень недержавних органів управління економікою, які приймаються за їх статутними документами в межах законів України;
- угод, що укладаються між суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності і які не суперечать законам України.

Державне регулювання зовнішньоекономічної діяльності спирається переважно на економічні методи за допомогою мита, податків, кредитів, пільг тощо. Правове регулювання зовнішньоторговельної діяльності в Україні здійснюється шляхом прийняття законів і законодавчих актів відповідно Верховною Радою України, нормативних актів урядів (декретів, постанов), видання указів президента тощо, а також вироблення механізмів їх реалізації та контролю.

Згідно рішення Ради Національної безпеки і оборони України «Про Стратегію економічної безпеки України на період до 2025 року» від 11 серпня 2021 року, яке було введено в дію Указом Президента України від 11 серпня 2021 року № 347/2021, визначено стан інвестиційно-інноваційної безпеки за період 2010 - 2019 років, який характеризувався як небезпечний. Так, за підсумками 2019 року якісних змін у стані інвестиційно-інноваційної безпеки не відбулося. Рівень інвестиційно-інноваційної безпеки (31 відсоток у 2019 році та 29 відсотків за підсумком першого півріччя 2020 року) свідчить про неможливість забезпечити стає економічне зростання в умовах поточної недостатності та ресурсної орієнтованості інвестицій [2].

Стан макроекономічної безпеки протягом 2010 - 2019 років (при середньому значенні оцінки стану макроекономічної безпеки за цей період на рівні 38 відсотків від оптимального значення) так само характеризувався як небезпечний. Сформовані у попередні періоди макроекономічні диспропорції, зокрема, на ринку праці, у структурі виробництва, продовжували стримувати економічний розвиток країни (як кількісний, так і якісний) [2].

Рівень макроекономічної безпеки за підсумками 2019 року збільшився на 6 відсоткових пунктів до 45 відсотків від оптимального значення завдяки реалізації політики, спрямованої на підвищення рівня доходів населення, та реалізації Національним банком України політики інфляційного таргетування. Проте за підсумками першого півріччя 2020 року рівень макроекономічної безпеки зменшився на 6 відсоткових пунктів до 39 відсотків порівняно з

відповідним періодом у 2019 році, що свідчить про збереження значних ризиків дестабілізації макросередовища [2].

Основними викликами та загрозами у сфері макроекономічної безпеки є:

- уповільнення розвитку світової економіки в умовах пандемії COVID-19 та пов'язане з цим зниження світових цін на основні товарні групи вітчизняного експорту;

- зниження економічної активності в державі та погіршення настроїв економічних агентів в умовах пандемії COVID-19;

- збереження ризиків посилення інфляційних та курсових коливань в умовах існування монопольних ринків та недостатнього розвитку конкуренції, а також постійної дефіцитності поточного рахунку платіжного балансу та певної невизначеності екзогенних чинників внаслідок пандемії COVID-19;

- низький рівень благополуччя населення, який призводить до звуження внутрішнього споживання та заощадження, зростання бідності, зокрема і серед працюючих;

- значні нерівномірності розподілу доходів населення в регіональному розрізі, що провокують надмірну внутрішню трудову міграцію;

- інтенсивні процеси трудової міграції, які зумовлюють відтік кваліфікованих кадрів;

- високий рівень безробіття (порівняно з іншими європейськими країнами) в умовах наявних диспропорцій між попитом та пропозицією робочої сили на ринку, а також високої конкуренції на ринку робочої сили в галузях з високою оплатою праці;

- високий рівень неформальної зайнятості (порівняно з нижчою, ніж в інших європейських країнах, заробітною платою), що у подальшому утримуватиме на високому рівні потоки трудової міграції;

- низькі темпи зростання продуктивності праці.

Отже, небезпечний та незадовільний рівень основних складових економічної безпеки, що спостерігався протягом останнього десятиріччя, зумовлює необхідність визначення стратегічного курсу у сфері забезпечення економічної безпеки.

Згідно Додатку до Стратегії економічної безпеки України на період до 2025 року, затвердженої Указом Президента України від 11 серпня 2021 року № 347/2021 визначено індикатори економічної безпеки (макроекономічна безпека) (таблиця 1) [2].

Таблиця 1

**Індикатори економічної безпеки (макроекономічна безпека) України в динаміці за 2010-2019 рр.[2]**

Найменування індикатора	Значення індикаторів за роками										Критичні межі
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	
Перевищення індексом реальної середньомісячної заробітної плати	6,5	3,6	14,4	8,5	-6,4	-19,4	5,5	15,9	10,4	7,9	12

індексу продуктивності праці в Україні, відсоткових пунктів											
Індекс фізичного обсягу валового внутрішнього продукту, відсотків	104,1	105,5	100,2	100	93,4	90,2	102,4	102,5	103,4	103,2	100
Валовий внутрішній продукт у розрахунку на одного зайнятого, відсотків <sup>1</sup>	103,7	105,2	100,1	99,7	99,9	99,2	103,5	103,2	102,1	101,3	100
Індекс споживчих цін на товари та послуги (до грудня попереднього року), відсотків <sup>1</sup>	9,1	4,6	-0,2	0,5	24,9	43,3	12,4	13,7	9,8	4,1	12

<sup>1</sup> Розраховано Мінекономіки на підставі даних про географічну структуру зовнішньої торгівлі України товарами, оприлюднених на вебсайті Держстату.

Стан інвестиційно-інноваційної безпеки за період 2010 - 2019 років (із середнім значенням оцінок стану безпеки за цей період на рівні 32 відсотків від оптимального значення) також характеризувався як небезпечний. За підсумками 2019 року якісних змін у стані інвестиційно-інноваційної безпеки не відбулося. Рівень інвестиційно-інноваційної безпеки (31 відсоток у 2019 році та 29 відсотків за підсумком першого півріччя 2020 року) свідчить про неможливість забезпечити стає економічне зростання в умовах поточної недостатності та ресурсної орієнтованості інвестицій [2].

Основними викликами та загрозами у сфері інвестиційно-інноваційної безпеки є:

- відсутність сприятливих умов для залучення інвестицій та реінвестування, а також недостатнє інституційне забезпечення цих процесів;
- відсутність механізму оцінки (скринінгу) прямих іноземних інвестицій, які залучаються в об'єкти, що мають стратегічне значення для національної безпеки України;
- недосконалість регіональної і цілеспрямованої іміджевої інвестиційної політики, відсутність науково обґрунтованого моніторингу інвестиційного потенціалу України та її регіонів;
- слабо розвинена інноваційна інфраструктура в цілому, і зокрема для ведення бізнесу та впровадження інновацій суб'єктами малого і середнього підприємництва;

- відсутність сприятливих умов для створення та розвитку технологічних компаній та інноваційних підприємств, стартапів;
- незадовільний стан об'єктів дослідницької інфраструктури;
- недостатній обсяг фінансування наукової, науково-технічної та інноваційної діяльності;
- недостатній для забезпечення інтенсивного розвитку економіки у довгостроковому періоді обсяг фінансування основного капіталу;
- відсутність дієвих економічних стимулів, сприятливих умов для інноваційного оновлення виробництва, низький попит на інноваційну продукцію на внутрішньому ринку;
- недостатній рівень захисту прав інтелектуальної власності.

Регулювання зовнішньоекономічної діяльності в Україні здійснюється згідно принципів:

- забезпечення збалансованості економіки та рівноваги внутрішнього ринку України;
- стимулювання прогресивних структурних змін в економіці, в тому числі зовнішньоекономічних зв'язків суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності України;
- створення найбільш сприятливих умов для залучення економіки України в системусвітового поділу праці та її наближення до ринкових структур розвинутих зарубіжних країн [3].

Згідно Додатку до Стратегії економічної безпеки України на період до 2025 року, затвердженої Указом Президента України від 11 серпня 2021 року № 347/2021 визначено індикатори зовнішньоекономічної безпеки (таблиця 2) [2].

Таблиця 2

### Індикатори зовнішньоекономічної безпеки України в динаміці за 2010-2019 рр.[2]

Найменування індикатора	Значення індикаторів за роками										Критичні межі
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	
Питома вага провідної країни - партнера у загальному обсязі експорту, відсотків <sup>1</sup>	26,1	29	25,6	23,7	18,2	12,7	9,9	9,1	7,7	7,2	25
Питома вага провідної країни - партнера у загальному обсязі імпорту товарів, відсотків <sup>1</sup>	36,7	35,8	32,9	30,5	23,3	20	13,1	14,5	14,1	15,1	25
Питома вага провідного товару у загальному обсязі експорту товарів, відсотків <sup>2</sup>	28,8	27,3	22,6	23	23,9	21,2	19,9	20	21	19,2	10

<sup>1</sup> Розраховано Мінекономіки на підставі даних про географічну структуру зовнішньої торгівлі України товарами, оприлюднених на вебсайті Держстату.

<sup>2</sup> Розраховано Мінекономіки на підставі даних про товарну структуру зовнішньої торгівлі України, оприлюднених на вебсайті Держстату.

Зовнішньоекономічна стратегія передбачає вибір географічного середовища, в якому найбільш доцільно і органічно досягається реалізація економічних інтересів. Найсприятливішим економічним регіоном для України є європейський. Територіальна спільність, наявність зручних транспортних комунікацій, історичні і духовні традиції, більша чи менша близькість рівнів економічного і науково-технічного розвитку роблять його головним на даному етапі формування і диверсифікації зовнішньоекономічних зв'язків України [4].

#### **Список використаних джерел:**

1. Серажим В.І., Балюк Є. Ю. Концептуальні основи зовнішньоекономічної стратегії України / Сучасні проблеми економіки та підприємництво. Випуск 6, 2011. С.47-50.

2. Рішення Ради Національної безпеки і оборони України «Про Стратегію економічної безпеки України на період до 2025 року» від 11 серпня 2021 року. URL:<http://search.ligazakon.ua> (дата звернення 12.10.2021 р.)

3. Калашник С.Д., Сабадаш В.В. Стратегічні напрями зовнішньоекономічної політики України: потенційні можливості та загрози реалізації URL: <https://www.researchgate.net/publication/279651396> (дата звернення 12.10.2021 р.)

4. Багрова І.В., Гетьман О.О., Власюк В.Є. Міжнародна економічна діяльність України: Навч. Пос. / За ред. І.В.Багрової. – К.: Центр навчальної літератури, 2014. – 384 с.

### СЕКЦІЯ 3. ІННОВАЦІЙНІ ІНСТРУМЕНТИ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ

#### ІНФОРМАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА ПРИКЛАДІ КОМПАНІЇ «НОВА ПОШТА»

**Білошкурська Н. В.,**

*науковий керівник, к. е. н., доцент*

*Уманський державний педагогічний університет імені Павла Тичини*

**Корнєєва І. О.,**

*здобувач вищої освіти*

*Уманський державний педагогічний університет імені Павла Тичини*

У сучасних умовах конкурентоспроможність підприємств багато в чому залежить від можливості при мінімальних витратах надати споживачам належний рівень обслуговування. Однією з важливих сучасних управлінських проблем є інформаційне забезпечення логістичних процесів. Адже на інформаційній логістичній системі базується підсистема управління організацією відповідного рівня, а від своєчасності, якості інформації та ступеня наповнення інформаційної системи залежить ефективність управління організацією. Отже, інформацію можна віднести до виробничих логістичних факторів. Завдяки інформації покращуються деякі логістичні показники: складування сировини та готової продукції, час транспортування.

Серед останніх досліджень логістичної послуг в цілому та компанії «Нова пошта» зокрема, присвячено праці таких учених, як Г. Жалдак [1], Л. Олійник і А. Скідченко [2], Ю. Погоріла [3], О. Тараненко [4] та ін. Проте недостатньо опрацьованими залишаються проблеми інформаційного забезпечення логістичної діяльності компанії «Нова пошта».

Метою дослідження є аналіз сучасних складових логістичної системи та виділення основних з них, виявлення важливих інформаційних елементів для ефективності логістичної діяльності компанії «Нова пошта».

Інформація, як вважають європейські підприємці, надає певні переваги компаніям, а саме переваги в області ефективності виробництва, характеристик та якості товару. Оскільки транспортування матеріалів пов'язане з передаванням інформації, то вона може випереджати вантаж. Це дозволяє отримувачу вантажу підготуватися до його приймання. Існують дані, які супроводжують вантаж: вид товарів, його кількість, інформація про відправника та одержувача. Інший вид інформації прямує після вантажу: додаткові замовлення, запити чи підтвердження доставки.

Інформаційна логістика створює потік даних, який супроводжує матеріальний потік, і є важливим фактором, що об'єднує виробництво, поставку і збут. Він управляє переміщенням товарів на складі, що дозволяє забезпечити доставку потрібної кількості товарів, в потрібний час, з мінімальними затратами.

Сучасні досягнення науки та техніки сприяють ефективній роботі логістичної системи. Об'єктом управління у логістичних процесах є як окрема одиниця товару, так і вантажний пакет, який містить десятки та сотні одиниць товару. Спочатку, на початкових етапах, товар переміщується у формі вантажних пакетів, а вже на завершальній стадії руху основним предметом праці є окрема товарна одиниця.

В країнах Європи, США використовують сучасні підходи до інформаційного забезпечення логістичної діяльності. Наприклад, EAN (European Article Number) – європейський номер товару. EAN використовується для результативної організації транспортування та складування вантажних пакетів. На етикетках EAN розміщується різна інформація, за допомогою якої можна ідентифікувати одиницю вантажу.

Для ідентифікації використовується мікропроцесорна техніка, яка сканує штрихові коди. Використання таких технологій дає змогу покращити управління матеріальними потоками, автоматизувати контроль за рухом матеріального потоку та зменшити час на логістичні операції.

Спостерігаючи за роботою закордонних підприємців в Україні почали впроваджувати їх досвід. Як приклад, компанія «Нова пошта», яка надає послуги доставки вантажів, посилок та вантажних перевезень [5].

За 20 років свого існування на ринку, лише розпочавши стрімко впроваджувати в свою роботу елементи інформаційного забезпечення, компанія стала лідером на ринку вантажоперевезень. Використання штрихових кодів, оснащення кожного відділення необхідною технікою, створення бази даних, яка охоплює всю територію України та оновлюється в режимі реального часу – все це привело компанію до успіху.

Також компанія є клієнтоорієнтованою та створює комфортні умови для своїх клієнтів. Адже кожен клієнт може самостійно відстежувати свій вантаж, контролювати його стан, місцезнаходження та термін доставки. Крім того у компанії є інтернет-сайт, завдяки якому можна оформлювати замовлення онлайн, це скорочує час та витрати на відправку та оформлення вантажу, а також забезпечує ряд конкурентних переваг на ринку транспортних вантажоперевезень.

Компанія «Нова пошта» створила логістичні альянси з інтернет-магазинами України, забезпечила можливість доставки в будь-яку точку країни, відкрила поштомати – безконтактну доставку. З їх допомогою можна забрати посилку безпечно та в будь-який зручний час.

Всі ці новаторства дали змогу компанії «Нова пошта» покращити обслуговування клієнтів, зменшити час та витрати на доставку вантажу, цим самим розширити клієнтську базу та завдяки унікальності організації своєї логістичної системи зайняти лідируючі позиції серед конкурентів.

Отже, на даний час інформаційні технології почали стрімко розвиватися, інформація стала вирішальним чинником у визначенні конкурентоспроможності компаній та невід'ємним логістичним фактором. Можна з впевненістю стверджувати, що інформаційне забезпечення в логістиці впливає на діяльність підприємств, як виробничих, так і невиробничих.

### Список використаних джерел:

1. Жалдак Г. П. Сучасні реалії розвитку логістики та електронної комерції. *Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи* : збірник тез доповідей II Міжнародної науково-практичної конференції, 22 квітня 2021 р. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського ; Вид-во «Політехніка», 2021. С. 256–257.
2. Олійник Л. В., Свідченко А. О. Аналіз шляхів подолання підприємницьких ризиків на прикладі ТОВ «Нова пошта». *Економіка і організація управління*. 2020. № 2(38). С. 68–80. DOI : <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2020.2.6>.
3. Погоріла Ю. В. Інформаційно-комунікативна діяльність підприємств поштового зв'язку України. *Вісник студентського наукового товариства ДонНУ імені Василя Стуса*. 2020. Том 2. № 12. С. 355–359.
4. Тараненко О. Аналіз ринку експрес-доставки в Україні. *Економічний аналіз*. 2020. Том 30. № 4. С. 84–92. DOI : <https://doi.org/10.35774/econa2020.04.084>.
5. Група компаній «Нова Пошта» сьогодні: офіційний сайт компанії «Нова пошта». URL : [https://novaposhta.ua/o\\_kompanii/nova\\_poshta\\_sogodni](https://novaposhta.ua/o_kompanii/nova_poshta_sogodni) (дата звернення: 10.10.2021)

## ПРОБЛЕМИ ЛОГІСТИЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ

**Гуменюк А.В.**

*к.е.н., доцент*

*Уманський державний педагогічний університет імені Павла Тичини*

У даний час економічна ситуація вимагає від підприємств надзвичайної гнучкості і мобільності у виробництві і менеджменті. І у зв'язку з цим багато хто шукає можливості в логістичному управлінні, яке передбачає оптимізацію внутрішніх і зовнішніх матеріальних потоків, а також супутніх їм інформаційних і фінансових потоків, оптимізацію бізнес-процесів з метою мінімізації загальних витрат ресурсів.

Слід визнати, що для керівників більшості українських компаній логістичні методи управління вже досить добре відомі. В останні роки сучасні логістичні концепції успішно застосовуються провідними українськими компаніями в стратегічному і оперативному управлінні основними сферами бізнесу. Впровадження сучасного логістичного управління в практику бізнесу дозволяє підвищити організаційно-економічну стійкість компанії на ринку. У той же час можна виділити ряд проблем, з якими багато компаній стикаються в процесі розвитку логістики:

- вибір між власною логістикою і аутсорсингом;
- вибір моделей і методів при оптимізації витрат на логістику;
- підвищення рівня логістичного обслуговування клієнтів;



- створення власних об'єктів логістичної інфраструктури;
- вибір ключових показників при проведенні логістичного контролінгу та ін.

Звісно ж, що однією з найбільш поширених проблем є відсутність кваліфікованих кадрів, особливо в області організації сучасних логістичних процесів і технологій. Крім того, при впровадженні логістичного управління на підприємстві виникають труднощі, пов'язані з опором як рядових співробітників функціональних підрозділів, так і їх керівників. Розвиток логістики на підприємстві вимагає серйозного підходу до мотивації персоналу. Відзначимо, що багато компаній вже створили свої логістичні служби, інші передають ці функції посередника, використовуючи логістичний аутсорсинг, суть якого полягає в зниженні витрат компанії при реалізації ланцюга поставок товару за рахунок залучення в бізнес-процеси кваліфікованого логістичного оператора, тобто, придбання логістичних послуг у третьої сторони.

Логістичний аутсорсинг у всьому світі вважається однією з найпривабливіших бізнес-моделей. В українській економіці попит на аутсорсинг динамічно зростає, ключове значення мають надійність і професійне виконання логістичних функцій партнерами, з якими укладаються угоди на виконання певних послуг. Проте пропозиція є низькою, що потребує подальшого насичення ринку та вдосконалення його функціонування [1].

На наш погляд, основних причин слабкого розвитку логістичного аутсорсингу в Україні декілька. По-перше, страх передачі основних логістичних бізнес-процесів стороннім, хоча і кваліфікованим, логістичним операторам. По-друге, в Україні формування логістичного аутсорсингу, в першу чергу, відбувалося в найбільших мегаполісах. У регіонах відзначається дефіцит кваліфікованого персоналу, відсутність належної складської інфраструктури та логістичних операторів для забезпечення на належному рівні високотехнологічних логістичних послуг. По-третє, відсутність інвестицій для розвитку регіонального логістичного аутсорсингу.

В Україні приблизно 25 % вантажів роздрібних мереж обробляються логістичними провайдерами, тоді як в Європі проникнення логістичного аутсорсингу в торгові мережі становить 50–60 % [2, с. 226].

В якості однієї з причин відзначається неготовність операторів забезпечувати необхідний рівень якості комплексного логістичного сервісу. Дійсно, незважаючи на наявність в Україні високопрофесійних логістичних операторів, якісні послуги логістичного аутсорсингу з функцією управління ланцюгами поставок можуть надати далеко не всі. Впровадження сучасних логістичних схем пов'язане з комплексом послуг і має на увазі системну інтеграцію процесів транспортування, зберігання, митного оформлення, документарного забезпечення та інших логістичних процесів на всьому ланцюгу поставок. Спроектувати, впровадити і забезпечити в повній мірі процес такої інтеграції може лише сучасний 4PL-оператор логістичних послуг. На сьогоднішній день робота більшості логістичних операторів України ближче до стандарту 3PL, тобто забезпечує комплексний логістичний сервіс. Стандарт 4PL передбачає системну інтеграцію оператора в ланцюгах поставок замовника,

до якої не готові більшою мірою українські замовники логістичних послуг. Навіть в Західній Європі частка 4PL - послуг не перевищує 20% ринку.

Повний пакет логістичних сервісів, який має бути в змозі реалізувати компанія, що претендує на статус 4PL-провайдера в розвинених країнах, включає в себе наступні послуги:

1. Пряме транспортування, консолідація відправлень, експедирування.
2. Управління складуванням (спеціалізоване обладнання для складу, сучасна металеві меблі, металеві стелажі, що дозволяють підвищити продуктивність і ефективність праці), управління запасами, формування замовлень.
3. Впровадження CRM та ERP.
4. Оформлення платежів за перевезення, супровід вантажів, послуги митного брокера, управління автотранспортом, забезпечення запчастинами.
5. Вибір інформаційного забезпечення, проектування та забезпечення функціонування інформаційних систем, консультаційні послуги.
6. Вибір перевізників, переговори про тарифи, повернення товару, постачання матеріалами, перепакування, маркування.
7. Управління виконанням замовлень, контрактне виробництво, консолідація відправлень.

На відміну від аутсорсингу, переваги власної логістики полягають в тому, що компанія накопичує безцінний досвід в цій області і отримує додаткову незалежність від зовнішніх постачальників послуг. Власна логістична інфраструктура також підвищує капіталізацію бізнесу і дозволяє отримати персоналізований сервіс, на відміну від аутсорсингу, який надає якісний, але все-таки стандартизований сервіс.

#### **Список використаних джерел:**

1. Глушенко Т. М. Аналіз розвитку логістичних послуг на сучасному світовому ринку. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2014. № 6. С. 169—171.
2. Чернописька Н. В., Шандрівська О. Є. Тенденції та перспективи ринку логістичних послуг України. *Вісник національного університету «Львівська політехніка»*. *Логістика*. 2012. № 735. С. 224—249.

## МЕХАНІЗМ ІННОВАЦІЙНОГО УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

**Іваненко Т.Я.**

*науковий керівник, к.е.н., доцент  
Миколаївський національний аграрний університет*

**Ткачова А.А.**

*здобувач вищої освіти факультету менеджменту  
Миколаївський національний аграрний університет*

Логістика відіграє дуже важливу роль у діяльності підприємств. Сучасні підприємства використовують логістику для розширення можливостей та перспектив у підвищенні ефективності та конкурентоспроможності. Особливо значимо є формування адекватної сфери обігу. Для цього поліпшують якість постачання і скорочують логістичні витрати у сфері обігу, що дає змогу отримати додаткові переваги на ринку.

Сутність управління логістичною діяльністю полягає в управлінні потоковими процесами підприємства із врахуванням зовнішніх умов. Для цього виконують функції прогнозування, планування, організації, моніторингу, контролю, регулювання та аналізу.

Суть логістичної діяльності покладене в управлінні потоками у сфері діяльності підприємства з використанням методів логістики. За допомогою нього забезпечують досягнення цілей на основі критеріїв ефективності та концентрують увагу на виконанні управлінських функцій.

Досліджуючи термін «механізм», слід визнати велику кількість тлумачень цього поняття, які уточнюють, конкретизують і доповнюють одне одного. З точки зору загальноекономічних підходів, механізм управління визначається як відповідний певній організаційно-правовій формі спосіб організації управління бізнесом з притаманними йому формами, методами, інструментами та засобами [1].

В сучасному бізнесі логістика є інтегральним інструментом менеджменту, що сприяє досягненню стратегічних, тактичних або оперативних цілей організації бізнесу за рахунок ефективного (з точки зору зниження загальних витрат і задоволення вимог кінцевих споживачів до якості продуктів і послуг) управління матеріальними і (або) сервісними, а також супутніми їм потоками (фінансовими, інформаційними і т. п.).

Головною метою інноваційного механізму логістичного управління діяльністю підприємств є забезпечення їх конкурентоспроможних позицій на ринку. Управління потоковими процесами на основі цільових установок доставки з мінімальними витратами необхідної конкретному покупцеві продукції відповідної якості та відповідної кількості в потрібне місце і в потрібний час забезпечує реалізацію головної мети логістики. При цьому підсистеми також визначають цілі для кожного елемента логістичної системи.

Основними складовими логістичної системи підприємства є підсистема постачання, збуту, виробнича підсистема, а обслуговуючими підсистемами – транспортна та складська. Для реалізації цілей та завдань логістичної системи підприємства впроваджується комплекс управлінських дій, який носить назву логістичне управління [2].

В складі механізму інноваційного управління підприємством можна виділити такі елементи: інструментальний апарат інноваційного управління у вигляді принципів і методів, організацію інноваційного управління у вигляді організаційної структури, процесну організацію управління, цільову спрямованість інноваційного управління.

Механізм інноваційного управління логістичною діяльністю підприємства представляється у вигляді чіткої послідовності дій, виконання яких приводить до отримання бажаного результату.

Новизна інноваційної логістичної концепції складається з того, що вона виконує функцію компенсаторного механізму, доповнюючи в умовах ринку та повної економічної самостійності підприємств відсутність адміністративного регулювання з боку державних та регіональних органів управління [3].

Логістика – тобто процес управління різними видами діяльності, які забезпечують проходження потоків у потрібне місце та час при мінімальних витратах.

Призначення логістичного управління - підтримка стратегії фірми з оптимальними витратами та забезпечення системної стабільності на ринку. Менеджери з логістики відповідають не тільки за транспорт, систему переміщення і доставку продукції, але також керують роботою складського господарства, регулюють розвиток виробничої інфраструктури, контролюють виробничі плани і програми, управляють запасами, коректують продаж товарів та виконання замовлень.

#### **Список використаних джерел:**

1. Єрмоєнко-Григоренко О.А. Організаційно-економічний механізм управління господарської діяльністю підприємства : автореф. дис...канд. екон. наук: 08.06.01 / О.А. Єрмоєнко-Григоренко ; НАН України. Ін-т
2. Окландер М.А. Логістична система підприємства. Одеса: Астропринт, 2004. 309 с.
3. Луценко І.С. Логістика і її роль в умовах реформування економіки України. Економіст. 2000. №12. С. 62—63.

## СВІТОВІ ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ ЛОГІСТИЧНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ

**Клименко Л.В.**

*науковий керівник, к.е.н., доцент*

*Уманський національний університет садівництва*

**Баланюк Ю.В.**

*студент 21 м-м групи*

*Уманський національний університет садівництва*

Світовий ринок логістичних послуг знаходиться на стадії фундаментальних змін, які суттєво впливають на спеціалізацію та масштаби діяльності його учасників, а також структуру їх взаємовідносин. Уже на початку третього тисячоліття світовий ринок транспортно-логістичних послуг оцінювався більше ніж у 1 трлн. доларів США, що складає близько 4% глобального ВВП. Розвиток міжнародної логістичної інфраструктури визначається достатньо суперечливими тенденціями. Будучи, по своїй природі, складовою інфраструктурного сектору міжнародної економіки, світовий транспортно-логістичний комплекс знаходиться в прямій залежності від розвитку галузей матеріально-речового виробництва. Тому кризові явища у виробничій сфері не можуть не позначитися на світовому ринку логістичних послуг. Водночас, логістичний ринок сам виступає чинником інтенсифікації та оптимізації виробництва.

Вагомий внесок у розвиток логістики зробили зарубіжні вчені Р. Баллоу, Д. Бауерсокс, Д. Ламберт, В. Сергєєв, Дж. Сток та ін. В українській науковій літературі міжнародна логістична тематика відображена в працях таких учених-економістів: З. Герасимчука, М. Григорак, О. Ільєнко, Є. Крикавського, Р. Ларіна, М. Окландер, В. Омельченко та ін.

Основними сегментами світового транспортно-логістичного ринку є: вантажоперевезення і транспортно-експедиторські послуги; комплексні логістичні послуги (в т. ч. із зберігання і дистрибуції товарів); управлінська логістика (в т.ч. послуги з оптимізації логістичних бізнес-процесів) [1].

В умовах світової економічної кризи, розвиток логістичної інфраструктури стримувався ризиками, пов'язаними з переглядом кредитного рейтингу США, борговою кризою в Європі та очікуваним зниженням цін на нафту [4].

Нині стимулюючий вплив на розширення операцій провідних логістичних провайдерів, перш за все в плані експансії на нові ринки формують два найважливіші чинники. Це вступ Китаю у СОТ, що вже надало могутній імпульс розвитку світової торгівлі, і розширення Євросоюзу з включенням нових країн в трансєвропейські виробничі, торгові та транспортні мережі. Тому сучасна світова логістична інфраструктура найдинамічніше розвивається в сегменті послуг транспортування і експедиції вантажів з Азії до Європи і Північної Америки, особливо активний імпорт інвестиційних товарів, а також сировини і напівфабрикатів в азіатсько-тихоокеанський регіон [9].

У 2000-х роках на азійському ринку логістичних послуг домінувала Японія (82 %), а також Республіка Корея, Тайвань, Сінгапур [8], нині передові позиції займає Китай (з Гонконгом) та Індія. Це зумовлено бурхливим господарським розвитком цих країн (ВВП Китаю в середньому за рік зростає на 10%, а Індії – на 7,4%). Експерти Deutsche Bank Research вважають, що до 2025р. китайська та індійська економіка складуть відповідно 70 та 60% від американської, а перетворення в «трьохполюсну економіку» завершиться в 2035р. [2, с. 3].

Інтенсифікація процесів глобалізації веде до зростання обсягів світового виробництва, розширення внутрішніх і зовнішніх економічних зв'язків, що в свою чергу, збільшує витрати обігу, які сьогодні, по оцінках відомих фахівців, досягають 15-30% вартості готового продукту. Логістична діяльність надає можливість скорочувати витрати на шляху проходження товарів. Доказом тому є практика діяльності таких відомих фірм і компаній, як Jonson & Jonson, Nestle, Procter&Gamble, MacDonal'd's, ASG AB, BTL, Ryder, Federal Express, Leasnay, American Express, Welchelt, TNT, Sped-Bertraud Faure, Carlberson, яка показує, що використання концепції логістики практично завжди забезпечує високу конкурентоспроможність продукції й послуг на ринку. Впровадження логістичної концепції дає можливість поєднання економічних інтересів всіх учасників логістичного середовища, а також отримання бажаного господарчого результату [3].

Головною тенденцією розвитку сучасного світового ринку транспортно-логістичних послуг є збільшення питомої ваги логістичного аутсорингу [6]. Транспортні компанії, сферою діяльності яких є логістичний аутсорсинг, беруть на себе виконання багатьох важливих завдань: розробку маршруту вантажоперевезень, забезпечення складського обслуговування, вибір логістичних схем перевезення вантажу. Доручення цих завдань спеціалізованим логістичним компаніям виходить набагато вигіднішим за самостійне їх виконання, що й зумовлює розвиток логістичного аутсорингу.

Згідно досліджень світового ринку транспортно-логістичних послуг проведеного Маркетинговим агентством РБК.research встановлено, що світовий ринок логістичного аутсорсингу демонструє щорічний приріст на 17%. Згідно оцінок агентства Armstrong & Associates Inc., на логістичний аутсорсинг в США припадає 64,4% сукупного об'єму транспортно-логістичного ринку, в Європі – 64,6, Китаї – 45% [5].

В Україні основна частина послуг у сфері перевезень і зберігання вантажів, а тим більше управління запасами і ланцюгами постачань, все ще виконується власними транспортно-логістичними службами підприємств-товаровиробників, дистриб'юторів або ритейлерів. Вони забезпечують близько 70% від всього об'єму логістичних операцій [7].

На міжнародному рівні, слід відзначити достатньо високу динаміку 3PL логістичного аутсорсинг. Середньосвітовий показник проникнення даного виду логістичних послуг становить 17% ринку. Найбільш розвиненим в даному плані є європейський ринок – 19,4%, ринок Китаю – 18 %, США – 15%. В Україні переважають послуги 2PL, а валова виручка 3PL провайдерів складає лише 5%

об'єму ринку (включаючи послуги з транспортування нафти і газу по трубопроводах). Невідповідність рівня обслуговування клієнтів сучасним стандартам якості (особливо в регіонах), висока вартість послуг з логістичного аутсорингу продовжують залишатися основними перешкодами для істотного зростання попиту на послуги логістичних провайдерів в Україні [5].

Порівняно новою тенденцією використання логістичного чинника локалізації виробництва в ЄС є формування загальноєвропейської системи руху матеріальних потоків, що передбачає наявність декількох опорних європейських центрів логістики та регіональних логістичних транспортно-розподільних центрів логістичних центрів (типу 3PL та 4PL, а в перспективі – 5PL), що взаємодіють з ними. Створення опорних центрів значно прискорює просування товарно-матеріальних потоків та забезпечує безперервність процесу руху товару. Стратегію створення Транс'європейської транспортної мережі (TEN) обґрунтовано у Концепції «Сумісні головні напрями». Важливим положенням основних напрямів TEN є розширення мережі на схід та інтегрування з транспортними мережами третіх країн.

Отже, як показує світовий досвід, створення ефективної національної логістичної системи є можливим лише за підтримки держави, зокрема взаємодії з державними структурами, які мають сприяти розвитку як мікро-, так і макрологістичних рівнях. Доцільно врахувати, що створення національного транспортно-логістичного комплексу та його ефективна інтеграція в світову систему стане ефективним фактором розвитку вітчизняних підприємств, підвищить їх конкурентоспроможність на міжнародному рівні, дозволить зайняти власне місце на світових та національних ринках.

#### **Список використаних джерел:**

1. Васильців Н.М. Передумови та тенденції розвитку глобальної логістики. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія Логістика. 2018. № 669. С. 267-274.
2. Восточная кривая. Реалии азиатского рынка логистики// Transportweekly Russia. 2006. №37 (410). С. 3-6.
3. Григорак М.Ю. Методика оцінки використання потенціалу логістичної інфраструктури / М.Ю. Григорак, Л. В. Костюченко. Економічні науки. Серія “Економіка та менеджмент”: зб. наук. праць. Луцьк. нац. техн. університет. Вип. 7 (26). Ч. 4. – 2020. – С. 103–108.
4. Дорошкевич Д.В. Міжнародні логістичні системи в умовах глобалізації Ефективна економіка. 2021. №2. Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3282>.
5. Крикавський Є.В. Чорнописька Н.В. Україна в глобальних ланцюгах поставок. Логістика: теорія та практика, науковий журнал. Луцьк: ЛНТУ, 2019. № 1 (2). С. 92–100.
6. Логистический аутсорсинг: объемы мирового рынка превысили докризисный уровень [Електронний ресурс] Режим доступу: <http://www.novatec.com/novatech/news/45/>.

7. Маловичко А. С. Інтеграція України до транспортно-логістичної системи Європейського Союзу Причорноморські економічні студії. 2016. Вип. 7. С. 55-58.

8. Мінакова С. М. Світовий досвід використання транспортно-логістичних систем підприємств в умовах глобалізації. Кримський економічний вісник: науковий журнал. Сімферополь: Наукове об'єднання «Economics». 2021. Вип. 4 (11). С. 78-80.

9. Транспортно-логистические центры: зарубежный опыт // [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://www.elc-ua.com/ru/news/60>.

## **РОЛЬ ЛОГІСТИЧНИХ ВИТРАТ ПІДПРИЄМСТВА ТА ЇХ ВИДИ**

**Клименко Л.В.**

*науковий керівник, к.е.н., доцент*

*Уманський національний університет садівництва*

**Репетило В.Ю.**

*студентка 21 м-л групи*

*Уманський національний університет садівництва*

За останні роки ми спостерігаємо значний розвиток та ріст в економіці нашої держави. Україна робить кроки до інтеграції в світову економіку та займається широкомасштабним впровадженням ринкових відносин, що потребує внесення вагомих та радикальних змін в структурі уже існуючого економічного потенціалу підприємств а також побудови більш раціональної політики щодо підвищення результативності їх діяльності.

На сьогоднішній день зовнішнє ринкове середовище українських підприємств має в собі високий рівень конкуренції та невизначеності. Задля досягнення успіхів у здійсненні підприємницької діяльності вітчизняних підприємств необхідне впровадження та застосування високоєфективних сучасних методик управління процесами, пов'язаними з товаропотоками. Найбільш прогресивним науковим напрямом в даній сфері є концепція управління логістичними процесами підприємства.

Важливою помилкою для вітчизняних підприємств є недооцінювання логістики як хорошого інструменту ефективного управління. Але не зважаючи на це логістика для кожного суб'єкта господарювання грає все більш важливу роль у міру збільшення рівня конкуренції та насичення ринків. Суть логістичних методів полягає у ефективному управлінні та організації потоків матеріалів, сировини та готової кінцевої продукції та відповідними і характерними їм фінансовими та інформаційними потоками в усій функціональній системі підприємства. Ефективність здійснюваної підприємством діяльності як економічний показник вимірюється опираючись на два параметри- прибутку та сукупних витрат.

Є. В. Новопісна вважає, що логістичні витрати складова частина загальних витрат підприємства, що є витратами, які супроводжують рух



матеріального потоку, тобто формуються паралельно з ним для виконання головного завдання функціонування логістичної системи – доставки товару в потрібне місце, в потрібній кількості, за певний термін і при заданому рівні витрат [1].

На думку Т. І. Савенкової, логістичні витрати це ті витрати, пов'язані з виконанням логістичних операцій (розміщення замовлень на поставку продукції, закупівля, складування продукції, внутрішньовиробниче транспортування, проміжне зберігання, зберігання готової продукції, відвантаження, зовнішнє транспортування та ін.), а також витрати на персонал, обладнання, приміщення, складські запаси, передачу даних про замовлення, запаси, поставки [2]

Найбільш поширені класифікаційні ознаки логістичних витрат підприємств наведе в табл. 1.

*Таблиця 1*

**Види витрат за класифікаційними ознаками**

<b>Ознака</b>	<b>Види витрат та їх групування</b>
<b>За видами продукції (робіт, послуг)</b>	Витрати на виробу. Витрати на групи виробів. Витрати на замовлення.
<b>За методом перенесення вартості на продукцію</b>	Прямі витрати (витрати, які можуть бути віднесені до конкретного об'єкта витрат). Непрямі витрати (витрати, які не можуть бути віднесені безпосередньо до конкретного об'єкта витрат).
<b>За економічним змістом (елементами витрат)</b>	Матеріальні затрати. Витрати на оплату. Відрахування на соціальні заходи. Амортизація. Інші операційні витрати.
<b>За статтями калькуляції</b>	Сировина і матеріали (за мінусом зворотних відходів). Куповані напівфабрикати та комплектуючі вироби. Паливо й енергія на технологічні цілі. Заробітна плата виробничих працівників (основна і додаткова). Відрахування на соціальні заходи. Загальновиробничі витрати.
<b>За місцем виникнення витрат</b>	Витрати виробництва. Витрати цеху. Витрати дільниці
<b>За функціями управління</b>	Виробничі витрати. Невиробничі витрати.
<b>За календарними періодами</b>	Поточні витрати (витрати, періодичність яких менше одного місяця). Одноразові витрати (витрати, які здійснюються один раз (періодичністю більше місяця) і спрямовуються на забезпечення процесу виробництва протягом тривалого часу).
<b>Залежно від доцільності їх здійснення</b>	Продуктивні витрати (витрати, передбачені технологією та організацією виробництва). Непродуктивні витрати (необов'язкові витрати, які виникають у результаті конкретних недоліків організації виробництва, порушення технології).

Характер сучасного ринку, цільової орієнтації виробництва та розподіл продукції відповідно до замовлень споживачів визначають потребу в пошуку додаткових можливостей для зменшення витрат та підвищення рівня обслуговування а також ефективності діяльності підприємства. Для вітчизняних підприємств харчової галузі витрати на логістику становлять значну частину загальних витрат. Без перебільшення можна сказати, що логістика – це комплексний процес в бізнесі, оскільки кожен рух, пошук або угода є витратними. В умовах перехідної економіки, тобто жорсткої конкуренції, фінансової нестабільності й поширення корупційних практик, виникає проблема оптимізації співвідношення витрат підприємства. Таким чином, скорочення витрат на логістику – це вищий пріоритет діяльності націленого на стабільну роботу підприємства. Метою обліку логістичних затрат вважаємо своєчасну, повну, достовірну оцінку та їх відображення які пов'язані з виробництвом і реалізацією вже готової продукції, а також контроль за використанням усіх необхідних ресурсів та грошових коштів.

Отже, можемо дійти до висновку, що правильне визначення й оцінка, логістичних витрат своєчасне і раціональне управління в рамках логістичної системи є можливими за умови ведення фінансового та управлінського обліку цих витрат і вірного їх відображення при здійсненні податкових розрахунків. Кон'юнктура ринків потребує своєчасного застосування методів оптимізації ефективного управління підприємствами, особливо тих, які втрачають свою конкурентоспроможність на ринку. Основним напрямком оптимізації є безперервна адаптація і використання сучасних методів ефективної економічної конкуренто-спроможності господарювання суб'єктів, а також застосування вигідної цінової політики для ряду товарів та послуг, яка значною мірою тісно пов'язана з ефективністю логістичних операцій.

#### **Список використаних джерел:**

1. Новопісна Є. В. Фактори формування логістичних витрат підприємства. Управління проектами та розвиток виробництва : зб. наук. праць – Луганськ : Вид-во СНУ ім. В. Даля. – 2009. – № 4 (32). – С. 123–129
2. Савенкова Т. И. Логистика : уч. посіб. 5-е изд., стер. – М. :Омега-Л, 2010. – 255с.
3. Димарчук С.М. Логістична система управління та її взаємозв'язок з стратегією підприємства. Вісник ДУ „Львівська політехніка”. – 2000. – №390. – С. 20-22.

## ЛОГІСТИЧНИЙ ПІДХІД В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Курбацька Л.М.

*к.е.н., доцент*

*Дніпровський державний аграрно-економічний університет*

Виклики зовнішнього середовища в сучасній економіці вимагають принципово нових підходів до управління виробничими системами, які забезпечують операції зі зберігання, транспортування та реалізації продукції в логістичному циклі. Теперішній особливий інтерес до логістики викликаний не тільки бажанням динамічного розвитку підприємства, на сьогодні – це питання виживання компанії на ринку. Логістика охоплює всі стадії, форми і види діяльності, з якими тільки може стикатися підприємство починаючи від закупівлі сировини, її переробки та закінчуючи реалізацією готової продукції. При цьому, постійно, за допомогою різних методів і способів, переслідується мета – скорочення виробничих логістичних витрат, як на кожному етапі операційної діяльності, так і в цілому.

Системний підхід, яким оперує логістика використовують практично у всіх сферах виробничо-господарської діяльності, адже управляти потрібно всюди і всім, включаючи ресурси, витрати, інформацію, відносини тощо. При цьому ефективність логістики в усіх сферах заслуговує високої оцінки, адже ефективне підприємство одночасно і більш конкурентоспроможне, і просто результативне. Саме за умов використання логістики одні підприємства вибиваються в лідери, а інші – змушені покидати ринок.

Застосування логістичного системного підходу створює умови для розгляду організації як мікрологістичної системи (або ж відповідно структури бізнесу, створеної для керування та раціоналізації матеріального і, відповідних йому, потоків у виробничому процесі, а також постачання і збуті).

Мікрорівнева система формується, виходячи з поставлених стратегічних цілей організації та раціоналізації ключових операційних процесів. Вона включає сферу функціонування окремих підприємств та дозволяє вирішувати локальні проблеми у межах визначених категоріальних елементів логістичної системи.

Наскрізне логістичне управління забезпечує всі функціональні галузі підприємства - постачання, операційного виробництва та реалізації з метою забезпечення у вказаних галузях вирішення логістичних питань, які відносяться до оптимізації матеріальних та інформаційних потоків, а також ж прийняття цільових логістичних рішень.

Логістичне управління структуроване за окремими функціональними галузями, ґрунтується на основній цілі – досягнення програмних завдань за мінімальних витрат. Застосовуючи логістичне управління виробництвом, використовують два види форм закупівлі та реалізації - централізована та децентралізована. Відповідно до визначеної форми, система логістики може бути згрупованою або розосередженою. За використання групової форми всі структурні підрозділи, що забезпечують визначенні функції (постачання,

реалізації, управління запасами, переміщення), перебувають в рамках єдиного підрозділу. Для розосередженої структури властиво дистанційне розміщення лінійних підрозділів на декількох територіальних майданчиках.

Укрупнення та централізація доцільна тільки у тому випадку, коли не гальмує ініціативу виробників, які входять до тієї чи іншої структури. Ключовими перевагами вказаної форми керування є зменшення витрат і забезпечення умов для створення комплексного постачання, реалізації та транспортної політики організації. Як правило, будь-яка форма її централізованого керівництва може використовуватись підприємствами, які виробляють дуже подібний або однорідний товар та мають незначну кількість структурних підрозділів, зосереджених в певному регіоні.

Децентралізований вид управління використовується в організаціях з підрозділами, які географічно розосереджені та спеціалізуються на продукуванні одного або багатьох видів продукції. Інколи може застосовуватись змішана форма управління, зокрема, в організаціях зі структурними підрозділами, що потребують різної матеріально-сировинної бази.

З огляду на логістичні принципи, централізований вид управління постачанням дозволяє зменшити витрати обігу, що досягається шляхом укрупнення партії постачань. За такої організації, підприємства мають змогу працювати на ринку, як потужні гуртові покупці, що реалізує можливість більшого вибору контрагентів і створює передумови для більш вигідного вибору транспортних засобів, знижує ціни закупівель. В умовах децентралізованої організації підрозділів забезпечення та реалізації, виробничі структури змушені закуповувати дрібні партії, що призводить до зростання транспортних затрат.

Централізоване керування процесом реалізації постачання матеріальних ресурсів зменшує витрати обігу, в тому числі за рахунок скорочення обсягу запасів в межах кожного операційного підрозділу та підприємства в цілому. Окрім того, зростає узгодженість виконання робіт з іншими підрозділами організації, що дозволяє більш успішно ліквідувати конфлікти, які можуть виникнути та сприяє встановленню централізованого контролю за використанням та надходженням. Але ця система, в той же час, провокує і створення окремих проблем, що перш за все, характерне для підприємств, в яких на окремі структурні підрозділи покладена повна відповідальність за результати діяльності та отримання прибутку. Від чого вони мають побоювання, що централізоване управління може сприяти зменшенню свободи їх вибору.

В умовах динамічних змін, будь-яке управління і, перш за все, логістичне намагається гнучко підлаштуватись до умов ринку. Одним із варіантів такого кардинального трансформаційного підлаштування є логістичний інжиніринг. Він починається з утворення відповідного підрозділу, що об'єднує працівників, які мають диференційовані посади і вирішують завдання швидкої реалізації логістичного проекту, та включає визначення підсистеми підприємства: маркетингове управління, реалізація, забезпечення матеріальними ресурсами,

виробничий процес тощо. Це дає можливість застосування пов'язаних елементів проекту не послідовно, а паралельно, що дозволяє скоротити витрати часу, відповідати принципу системності та узгодженості розробок, зростанню їх ефективності та якості.

Потреба в динамічному прийнятті рішень із застосуванням значної кількості спеціалістів, безперечно, збільшує тиск на керівництво всіх ланок управління підприємством. При цьому консолідацію зусиль функціональних відділів підприємств та динамічних змін макросередовища неможливо реалізувати не забезпечивши на відповідних рівнях конкретних управлінських механізмів, основною ціллю яких була б консолідація функціональних підрозділів та узгодження їх дій для реалізації відповідної мети.

На невеликих підприємствах, які мають масовий характер виробництва та діють за статичних умов, практично всі функції координації, як правило сконцентровано на головному рівні управління. У випадку розширення обсягів виробництва, асортименту продукції, збільшення сфери функціонування підприємства, зростання кількості шаблів управління процес керування потоками значно ускладнюється, і в цьому випадку постає питання про організацію конкретних механізмів міжфункціональної взаємодії у цій сфері.

Для узгодження управлінських дій у сфері координації матеріальних потоків застосовують різні методи взаємодії, покладаючись на спеціально створені процедури і системи. Це різні види регламентації документів, спільні і конкретні нормативи, що конкретизують завдання та порядок дій управлінців різних функціональних підрозділів, які займаються координацією руху матеріальних ресурсів і запасів на різних стадіях.

Особливістю такої системи взаємодії є те, що вона функціонує надійно тільки в статичних умовах, що не допускають будь-якої турбулентності. Правила та вказівки націлюють виконавців не тільки на те, що необхідно виконувати, але й те, яким способом чи методом. Відповідний спосіб керування ефективний в умовах, коли функції виконавців постійно повторюються і можуть бути передбачені та не мають необхідності в генерації нових рішень. Це може відбуватися тоді, коли підприємство реалізує потужне крупносерійне виробництво, має постійно номенклатуру товару, закупає незначний асортимент ресурсів, організувало надійні зв'язки з покупцем, тощо. Відповідний механізм найкраще відповідає функціонально-розосередженій структурі відповідальності в системі координації матеріальних потоків.

## ОСОБЛИВОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ ЛОГІСТИЧНОГО УПРАВЛІННЯ НА ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

**Пітель Н. Я.**

*науковий керівник, к.е.н., доцент*

*Уманський національний університет садівництва*

**Толмаченко К.І.**

*студентка 21м-л групи*

*Уманський національний університет садівництва*

Глобальні тенденції світової економіки спонукають до постійного зростання споживчого попиту, що призводить до збільшення асортименту продукції, ускладнення логістичної інфраструктури і посилює роль логістики у системі менеджменту. В останні роки почали стрімко розвиватись вітчизняні підприємства, які успішно керують логістичними процесами, займають вигідні ринкові позиції порівняно з великими та міжнародними компаніями, оскільки здатні задовольнити попит споживачів. Досвід прибуткових і успішних підприємств засвідчує, що для формування системи менеджменту необхідні логістичні стратегії, що відображають нові підходи в управлінні та моделюванні логістичних потоків [1].

Логістика забезпечує технічну, технологічну, економічну і методологічну інтеграцію окремих ланок логістичного ланцюга в єдину систему, ефективно управління наскрізними матеріальними потоками, а також раціоналізацію господарської діяльності через їх оптимізацію. Адже логістика сприяє ефективному управлінню матеріальними і пов'язаними з ними інформаційними і фінансовими потоками з оптимальними витратами всіх ресурсів для повного задоволення вимог споживачів [2].

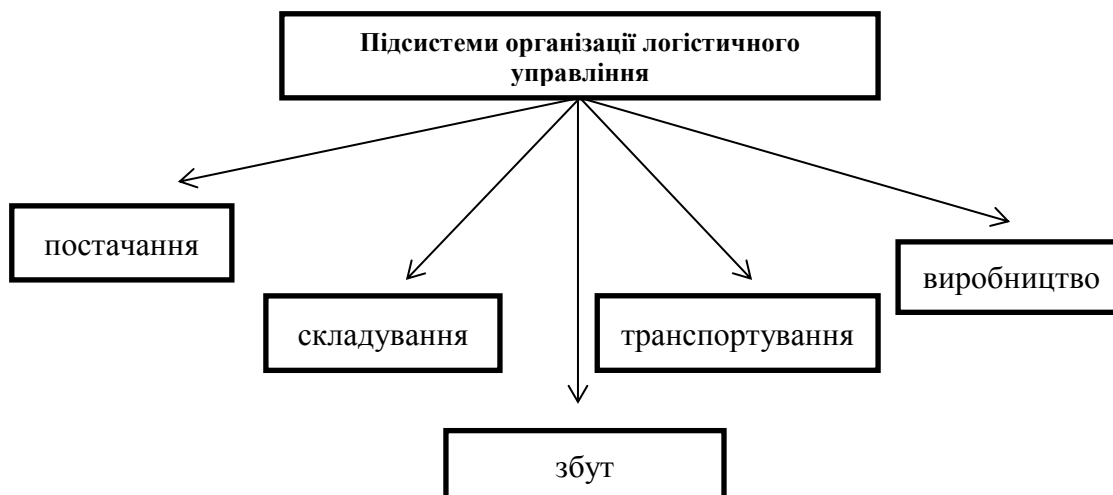
Організація логістичного менеджменту на підприємстві повинна починатись із розробки відповідної стратегії, яка конкретизує місце логістики в загальній стратегії управління. Менеджер має розробляти систему логістичного менеджменту, опираючись на вже існуючі процедури ухвалення рішень, оскільки логістика підприємства – це організований процес управління матеріальними, інформаційними та супутніми потоками від постачальника сировини до продажу та доставки готової продукції покупцю (споживачу) [1].

Логістичний процес – це впорядкована в часі послідовність логістичних операцій, спрямована на забезпечення споживача продукцією відповідного асортименту й якості в необхідній кількості у визначеному місці і часі. Логістична діяльність включає різноманітні процеси прогнозування попиту, розміщення замовлень, закупівлі, переміщення, транспортування і складування продукції, маніпуляції матеріалами, задоволення рекламацій, розміщення виробництва і логістичної інфраструктури, планування, контроль за запасами, промислове та цільове пакування, надходження запчастин, вибір технологій, обслуговування клієнтів [2].

Ціль логістичного процесу формулюється основним правилом логістики – правилом „7R”: потрібний товар (*right product*) потрібної якості (*right quality*) в потрібній кількості (*right quantity*) повинен бути доставлений в потрібний час

(*right time*) і в потрібне місце (*right place*) потрібному споживачу (*right customer*) з потрібним рівнем затрат (*right cost*). Недотримання хоча б однієї із умов може призвести до втрати клієнтів і, відповідно, певної частки ринку.

В процесі логістичного менеджменту на підприємстві виділяють такі підсистеми організації логістичних потоків (рис. 1) [3]: постачання, складування, транспортування, виробництво та збут.



**Рис. 1. Підсистеми організації логістичного управління\***

\* розробка автора з використанням ідеї [3]

Детальний зміст завдань кожної підсистеми розглянуто в таблиці 1.

Таблиця 1

**Підсистеми організації логістичного управління на підприємстві**

Види підсистем	Зміст завдань
Постачання	Спрямоване на удосконалення ефективності роботи шляхом вибору компетентних постачальників, оптимізації процесу закупівлі, використання стандартних робочих методик, дослідження ринку закупівлі, формування стратегії і тактики закупівлі
Складування	Передбачає удосконалення процесів складування за допомогою впровадження складських технологій, підвищення якості послуг, їхньої стандартизації та раціонального розміщення товарів
Транспортування	Забезпечує розробку раціональних схем поставок, маршрутизацію перевезень, оптимальне завантаження транспорту, забезпечення єдності процесу транспортування з виробничим та складським процесами, облік на транспорті
Виробництво	Здійснює впровадження методів управління запасами, планування виробництва, його забезпечення, облік матеріального потоку, дотримання виробничого циклу, підвищення якості продукції
Збут	Спрямований на системне дослідження ринку, підвищення швидкості оформлення та обробки замовлень, покращення рівня логістичного сервісу, зменшення кількості рекламацій, штрафів тощо

Кожна із підсистем організації логістичного управління відіграє важливу роль в оптимізації логістичних потоків підприємства як окрема складова, так і в комплексі операцій, спрямованих на раціоналізацію використання матеріальних

і пов'язаних з ними інформаційних та фінансових потоків для оптимальних витрат всіх ресурсів з метою повного задоволення вимог споживачів.

Підсистеми організації логістичних потоків впливають майже на кожен аспект формування прибутків і збитків фірм. Тому відповідні зміни в логістичній стратегії впливають на фінансові результати діяльності фірм і роблять свій внесок у забезпечення їхньої довгострокової життєздатності [2].

Раціональна організація логістичного управління буде сприяти підвищенню ефективності роботи підприємства і, безумовно, його конкурентоспроможності при дотриманні наступних вимог [1]:

- всі аспекти логістичних процесів повинні бути безпосередньо пов'язані зі стратегічним планом підприємства;
- рівень організації логістичних операцій повинен забезпечувати контроль всіх функцій пов'язаних із закупівлею, транспортуванням, складуванням, зберіганням запасів і збутом;
- впровадження нової системи обліку прибутку від логістичної діяльності в системі контролювання фінансових показників.

Отже, організація логістичного управління на вітчизняних підприємствах повинна починатись із розробки стратегії для досягнення максимального прибутку з мінімальними витратами і підвищення конкурентоспроможності підприємства. Такий ефект досягається шляхом значного скорочення запасів матеріальних ресурсів і готової продукції у сферах виробництва, постачання і збуту, скорочення тривалості виробничого циклу і циклу виконання замовлень клієнтів, упровадження гнучких автоматизованих і роботизованих виробництв, що дозволяють швидко переходити на випуск нових видів продукції, створення дистрибутивних каналів збуту тощо.

Таким чином, у процесі логістичного менеджменту на підприємстві всі підсистеми організації логістичних потоків (постачання, складування, транспортування, виробництво та збут) повинні функціонувати злагоджено. Адже кожна із підсистем відіграє важливу роль в оптимізації логістичних потоків і їх поєднання сприяє раціоналізації використання матеріальних і супутніх їм інформаційних та фінансових потоків для оптимізації витрат ресурсів з максимальною ефективністю.

### **Список використаних джерел:**

1. Літвінов М.С. Управління логістичними процесами на підприємстві. *Управління розвитком*. 2014. № 8. С. 119-122.
2. Шевчун М.Б. Особливості управління логістичними процесами на торговельних підприємствах. *Сталий розвиток економіки*. 2013. № 3. С. 353-356.
3. Бойко Є.О. Логістичне управління підприємством – запорука конкурентоспроможності (н.д.). Режим доступу: <http://rtpp.com.ua/news/2014/02/19/5/3089.html> (дата звернення: 21.09.2021).



## УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИКОЮ В РЕСТОРАННИХ ЗАКЛАДАХ

**Шебаніна О.В.**

*д.е.н., професор*

*Миколаївський національний аграрний університет*

**Іваненко Т.Я.**

*к.е.н., доцент*

*Миколаївський національний аграрний університет*

В сучасному бізнесі логістика в індустрії гостинності є одним з основних інструментів підтримки ресторанним закладом своєї конкурентоспроможності. При задоволенні потреб людини в якійсiah та в здоровій їжі, підвищення рівня обслуговування потенційних клієнтів, ресторанний бізнес спрямований на отримання прибутку та є складовою частиною економічної системи галузі, що виконує соціальні та економічні функції.

Логістичний цикл цієї сфери підприємницької діяльності спрямований на виробництво ресторанної продукції за одночасним наданням гостинних послуг та сервісу. Формування логістичної системи ресторанного бізнесу вимагає оптимальне управління потоковими процесами в сфері виробництва ресторанної продукції, її реалізації клієнтам і гостям та відпрацювання ланцюгів поставок. Тобто логістика в ресторанній сфері являє собою широкий діапазон діяльності, пов'язаний з ефективним рухом сировини від джерела постачання до початку виробничої лінії та готової продукції або напівфабрикатів від кінцевої точки виробничої лінії до місця споживання у відповідності з вимогами клієнтів.

Основна складність в ресторанному бізнесу полягає в наявності великої кількості конкурентів – рестораторів. В умовах посилення конкуренції ресторанний бізнес зазнає трансформацій логістичної системи – зростає швидкість, інтенсивність і складність матеріальних та інформаційних потоків; ускладнюються інформаційні та фінансові взаємовідносини між логістичними партнерами; скорочується число ланцюгів логістичної мережі. Але завдяки правильному маркетинговому підході та відпрацьованих кроків в логістиці, ресторанний бізнес здатний стати популярним та приваблювати свою аудиторію [1].

Ефективність функціонування логістичної системи в рестораних закладах, яка структурна поділена на функціональні сфери (логістика постачання, виробництва и розподіл), передбачає наскрізне управління потоками логістичної системи, які проходять через усі ланцюги.

Інтегрованої логістиці притаманні ознаки руху економічних ресурсів, які забезпечують скорочення товарно-матеріальних запасів, прискорення обігу оборотного капіталу, скорочення логістичних витрат, найбільш повне задоволення споживачів в якості товарів та супроводжуючого сервісу.

Інтегральний підхід в ресторанному бізнесі вимагає розгляду особливостей технологічного процесу та структури ресторанного закладу. Технологічний процес відображає послідовність виробництва продукції та її

подальша реалізація клієнтам і може бути представлений у вигляді логістичного циклу – проміжок часу між поданням замовлення і доставка замовленої продукції або сервісу клієнту.

Зосередження уваги на процесах всередині підприємства має за мету доведення до максимуму різниці в ціні між закупками та реалізацією. Управління поточними процесами в логістичних ланцюгах спрямовані на досягнення ефективності в підсистемах: зв'язок з постачальниками, зв'язок зі споживачами; технологічні процеси всередині одного підрозділу; логістичні процеси між підрозділами підприємства; логістичні зв'язки між підприємствами в логістичному ланцюзі.

Інтегральна відповідальність за рівень витрат включає не лише контроль за внутрішньо фірмовими витратами, а й відповідальність за ефективність та своєчасність поставок у випадку надання переваги на користь придбання матеріальних запасів зі сторони [2].

Таким чином, системи підприємств, побудовані за таким типом націлені на суттєве скорочення витрат за рахунок прискорення обігу капіталу, скорочення часу виконання замовлень, координацію роботи з постачальниками.

Для кожної функціональної сфери логістики використовують конкретні показники: для логістики закупівель – витрати на оформлення та вартість замовлень, розмір знижок, кількість операцій на одного працівника, кількість помилок, рейтингова оцінка постачальника; для транспортної логістики – надійність поставки, рівень задоволення замовників, час на здійснення технологічних процесів в цієї області; складська логістика передбачає розрахунок середнього розміру запасів, завантаження складської площі, час виконання заказу, помилки при комплектації, спеціальні умови для зберігання.

Раціоналізація процесів всередині логістичного ланцюга вимагає усунення: втрат від перевиконання плану виробництва, що є причиною нерівномірності або хаотичності матеріальних потоків та негативно впливає на якість та продуктивність; втрат, пов'язаних з очікуванням, коли час використовується непродуктивно; втрати, пов'язані з транспортуванням; втрат від технологічного процесу, який не відповідає якісним критеріям, встановленим клієнтами; втрати від зайвих запасів; втрати від зайвих рухів виконавців технологічних процесів; втрати від браку.

З метою забезпечення високої конкурентоспроможності логістичні цикли повинні постійно вдосконалюватися. Для цього доцільно зосередити увагу на наступних моментах:

- наскільки добре логістичний цикл в даний час;
- напрямок, в якому доцільно вдосконалювати логістичний цикл;
- результати вдосконалення в обраному напрямленні.

Обґрунтовані висновки можна отримати, аналізуючи показники логістичної діяльності. Такі показники, як рентабельність або термін окупності відображують лише минулі результати, повільно реагують на зміни, не враховують важливі аспекти логістики та не вказують на конкретні проблеми і способи їх усунення.

Комплексний показник - продуктивність (результативність) логістичної системи - визначається обсягами логістичної роботи (послуг), виконаними технічними засобами, технологічним обладнанням або персоналом, задіяними в логістичній системі, в одиницю часу, або питомими витратами ресурсів в логістичній системі.

Найважливішим комплексним показником ефективності логістичної системи є тривалість повного логістичного циклу - час виконання замовлення споживача (покупця). Використання цього показника (або його окремих складових) обумовлено вимогами корпоративної стратегії, якщо в якості основного фактора підвищення конкурентоспроможності ресторанного закладу зазначається термін.

Конкурентні позиції ресторанів визначаються результатами пошуку та створення нової цінності продукту за рахунок логістичних технологій, шляхом розповсюдження новітніми логістичними мережами, створення логістичного сервісу, здатного стати ключовою перевагою у жорсткій конкурентній боротьбі. Ключові логістичні компетенції спрямовані на гранично максимальний рівень обслуговування споживачів з оптимальними витратами на це обслуговування.

#### **Список використаних джерел:**

1. Зубар Н. М., Григорак М.Ю. Логістика у ресторанному господарстві. К.: Центр учбової літератури, 2010. 312 с. URL: <http://www.enpuir.npu.edu.ua/bitstream/123456789/8011/1/Logistyka-u-restorannomu%20gosp-Zubar2010.pdf>
2. Шаповалова О.М. Інноваційна діяльність як основа підвищення конкурентоспроможності готельного господарства // Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. 2013. № 16. С.224-228. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/VSUNU\\_2013\\_16\\_44](http://nbuv.gov.ua/UJRN/VSUNU_2013_16_44).

## **УДОСКОНАЛЕННЯ ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УМОВАХ ВПЛИВУ ЧИННИКІВ ПАНДЕМІЇ COVID-19**

**Школьний О.О.**

*д.е.н., професор*

*Уманський національний університет садівництва*

Пандемія COVID-19 має суттєвий вплив на підприємницьку діяльність у багатьох галузях економіки, що викликано посиленням бар'єрів на шляху руху факторів виробництва між країнами, а також змінами параметрів платоспроможного попиту та відносин між виробниками і споживачами продукції та послуг. Особливо це стосується сфери управління логістичними ланцюгами поставок.

Серед напрямів відновлення ланцюгів поставок у період пандемії COVID-19 О. Б. Гірняк виділяє гарантування прозорості багаторівневого ланцюга поставок (визначення критичних джерел постачань; аналіз ризиків переривання ланцюга та ідентифікація можливих ризиків щодо постачальників другого рівня

й подальшого ризику; пошук альтернативних джерел – коли постачальники з уражених пандемією регіонів); оцінка наявності запасів (оцінювання запасів вздовж ланцюга ескалації вартості; використання запасів для післяпродажного обслуговування для підтримки безперервності виробництва); аналіз попиту кінцевих споживачів (управління продажем та операційне плануванням для отримання сигналів попиту з метою визначення обсягів запитів на постачання; формування прямих каналів комунікації зі споживачами; використання ринкових прогнозів для оцінювання поточних та потенційних клієнтів); оптимізація виробництва та розподільчих потужностей (аналіз впливу на операції та наявні ресурсні можливості, зокрема щодо робочої сили; забезпечення безпеки персоналу та прозорості комунікації з ним; втілення в життя планів досягнення глобальних цільових маркетингових сегментів з огляду на наявні потужності; оптимізація гранично доцільного виробництва відповідно до альтернативних витрат та впливу на здоров'я людей); підтримка логістичного потенціалу (оцінка доступних логістичних потужностей; прискорення митного оформлення; оперативна заміна транспортних засобів і раннє бронювання їх альтернативних видів з огляду на поточну кон'юнктуру та прогнозів розвитку пандемії); управління грошовими потоками та оборотним капіталом (стрес-тестування власного ланцюга поставок та балансів основних постачальників з метою конкурентного позиціонування)[1].

Важливе значення має забезпечення прозорості та видимості траєкторій просування матеріальних та фінансових потоків за допомогою інформаційних технологій. За умов, коли соціальне дистанціювання стає нормою, цифрові платформи у ланцюгах поставок, орієнтовані на управління постачальниками, дозволяють диверсифікувати джерела постачання, забезпечувати безконтактну оплату та поставки. Через цифрові канали можна задовольняти запити за індивідуальними пропозиціями та прийнятними ціновими діапазонами, формувати динамічну маршрутизацію в режимі реального часу.

Цифрова економіка має як переваги (поліпшення доступу до інформації, економія часу, зменшення витрат, персоніфікація користувачів, нижчі бар'єри для вступу на ринок, гнучкий графік робота за дистанційних умов, використання можливостей краудсорсингу), так і недоліки (збільшення ринкової сили високотехнологічних фірм, ризик витоку індивідуальних даних, руйнівні наслідки для зайнятості внаслідок нівелювання традиційних професій, прояви зовнішніх ефектів) [2, с. 87].

Бізнес-моделі рівня Індустрії 4.0 значною мірою орієнтовані на використанні штучного інтелекту, впровадження технологій автоматизації, та автономних систем. Застосування штучного інтелекту на рівні логістики сприяє покращенню планування маршрутів транспортних засобів, зменшенню термінів доставки сировини, покращенню взаємодії з клієнтами та постачальниками за допомогою інтерактивного спілкування, простеженню відправлень та процесу доставки, передбаченню коливань обсягів відвантажень до моменту їх здійснення [3].

Застосування технологій мінімізації товарних запасів та постачання «точно в термін», орієнтація лише на одного головного постачальника

сировини та матеріалів в умовах пандемії підвищує рівень ризику та невизначеності. Тому логістичні підрозділи підприємств змінюють свої стратегічні та тактичні плани, оцінюючи альтернативні маршрути та джерела постачання з метою уникнення можливостей невиконання контрактних умов.

Таким чином, пандемія COVID-19 внесла суттєві зміни в технології логістики. Удосконалення логістичної діяльності в умовах впливу чинників пандемії можливе за рахунок діджиталізації ланцюгів поставок, що є передумовою диверсифікації джерел постачання сировини та матеріалів, забезпечення умов безконтактної оплати та поставок.

#### **Список використаних джерел:**

1. Гірна О. Б. Логістика і ланцюг поставок: виклики пандемії Covid-19. Причорноморські економічні студії. 2020. Вип. 55(1). С. 87-93.
2. Trushkina N., Dzwigol H., Serhieieva O., Shkrygun Yu. Development of the logistics 4.0 concept in the digital economy. Економічний вісник Донбасу. 2020. № 4(62). С. 85-96.
3. Задорожний Г. В., Дуна Н. Г., Задорожна О. Г., Абраменко А., Іванова М., Клецова Ю., Личко Ю., Травкіна К., Чорна А. Вісник економічної науки України. 2021. № 1. С. 159-179.

### **ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

**Школьний О.О.**

*науковий керівник, д.е.н., професор*

*Уманський національний університет садівництва*

**Туренко К. І.**

*Уманський національний університет садівництва*

Поглиблення ринкової конкуренції зумовлює необхідність підвищення рівня ефективності стратегічного позиціонування підприємств. При цьому важлива роль належить сфері логістики, яка дозволяє координувати матеріальні та фінансові потоки у ланцюгах поставок на основі рішень щодо управління витратами, якістю продукції, ціноутворенням та прибутками, що сприяє підтримці сталих конкурентних переваг.

Аналіз літературних джерел свідчить про відсутність єдиних підходів до визначення поняття «логістика». Зокрема, Г. Л. Матвієнко-Біляєва визначає логістичну діяльність як систему заходів, пов'язаних з формуванням оптимального співвідношення між матеріальними, інформаційними та фінансовими потоками від зовнішніх джерел до кінцевих споживачів продукції та послуг [1, с. 109]. Н. В. Хвищун, виділяючи чотири етапи в розвитку логістики, розглядає еволюцію, яку пройшла логістика, в контексті аналітичної, технологічної (інформаційної), маркетингової та інтегральної парадигм [2].

В процесі висвітлення проблем розвитку логістики О. С. Бондаренко враховує особливості функціонування логістичних об'єктів, зосереджує увагу

на контроль за матеріальними, фінансовими, інформаційними потоками, вказує на необхідність поєднання всіх складових інфраструктури логістичних об'єктів, аналізує процеси зростання обсягів активів підприємства за рахунок створення доданої вартості [3, с. 40].

Логістичний менеджмент охоплює процеси управління запасами, складами, а також транспортними, фінансовими й інформаційними потоками. Новітні технології дозволяють використовувати автоматизовані системи управління та RFID-маркування. Значні резерви підвищення ефективності логістики містить застосування можливостей Індустрії 4.0, що дозволяє персоніфікувати продукцію та послуги, залучати нових постачальників та вдосконалювати процеси обміну інформацією в межах ланцюгів постачання.

Збільшення прибутків за рахунок зниження витрат є важливим напрямом підвищення ефективності підприємницької діяльності. В. Ф. Шишкін та Я. Ю. Бахметова виділяють стратегії [4, с. 297]:

- мінімізації загальних логістичних витрат (оптимізація операційних логістичних витрат за окремими функціями, рівня запасів та варіантів «складування - транспортування»; 3PL підхід);
- покращення якості логістичного сервісу (поліпшення якості виконання логістичних операцій і функцій, покращення сервісу, створення системи управління якістю логістичного сервісу, бенчмаркінг);
- мінімізації інвестицій в логістичну інфраструктуру (оптимізація логістичної мережі, пряме постачання товарів без складування, використання логістичної технології «точно в термін», оптимізація дислокації об'єктів логістичної інфраструктури);
- логістичного аутсорсингу (оптимізація кількості логістичних посередників, ефективний вибір джерел зовнішніх ресурсів, залучення ефективних логістичних операторів).

Оптимізація логістичних витрат є важливим завданням управління в ланцюгах поставок. Концепція “Lean Production” пов'язана з економним виробництвом, що є наслідком заходів щодо зниження витрат, мінімізації виробничих запасів, уникнення непродуктивних витрат, якісного виконання технологічних операцій.

Неконтрольоване нагромадження запасів та недоліки у координації логістичної інфраструктури можуть супроводжуватися ескалацією видатків. Стратегія маневрування в логістичних ланцюгах поставок (Agile Supply Chains) зорієнтована на ідентифікацію непродуктивних витрат та визначення шляхів їх зменшення. При цьому конкурентному позиціюванню сприяє формування механізмів оперативного реагування на зміни динамічної ринкової кон'юнктури, ефективного відображення смаків і вподобань споживачів, формування ланцюгів цінностей, а своєчасне вирішення проблем у ланцюгах поставок та прогнозування тенденцій споживчого попиту поєднується з технологічною адаптивністю та гнучким маркетинговим маневруванням.

Отже, логістика є важливим елементом стратегічного позиціювання. Ефективні стратегії розвитку логістичної діяльності підприємства спрямовані на мінімізацію загальних витрат з логістики, підвищення рівня якості логістики,

мінімізацію інвестицій в логістичну інфраструктуру, а також логістичний аутсорсинг.

**Список використаних джерел:**

1. Матвієнко-Біляєва Г. Л. Логістична система підприємства. Інфраструктура ринку. 2020. Вип. 41. С. 108-111.
2. Хвищун Н. В. Сутність поняття "логістика": ретроспективний аналіз Ефективна економіка. 2012. № 11 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2012\\_11\\_43](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2012_11_43)
3. Бондаренко О. С. Теоретичні аспекти логістики: еволюція розвитку та сучасне трактування. Агросвіт. 2009. № 23. С.36-40.
4. Шишкін В. О., Бахметова Я. Ю. Перспективи використання логістичної стратегії як умова забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Modern economics. 2019. № 14. С. 296-300.

## **СЕКЦІЯ 4. АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ, ТЕНДЕНЦІЇ, ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО ТА ТУРИСТИЧНОГО БІЗНЕСУ В КРАЇНІ**

### **АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ СУЧАСНОГО ВНУТРІШНЬОГО ТУРИЗМУ**

**Бутєва Н.І.**

*магістр «Педагогіка вищої школи»*

*Національного педагогічного університету імені М.П. Драгоманова*

*спеціаліст «Польська мова та література, англійська мова»*

*Київський славістичний університет*

За часів пандемії значної актуальності у багатьох країнах набув внутрішній туризм, який став «локомотивом і каталізатором» економічного зростання. Але в Україні внутрішній туризм є однією з проблемних ланок, бо існує низка соціально-економічних чинників, що стримують його розвиток.

Актуальність проблеми зумовлена тим, що сьогоденний стан і розвиток внутрішнього туризму залишається однією з головних проблем України та потребує позитивних змін на основі досягнень і помилок минулого з метою максимального покращення та перспективного економічного розвитку. Також в тезах виявлено актуальні проблеми та визначено перспективи щодо розвитку сучасного внутрішнього туризму України.

Вивченню питання проблематики та розвитку туризму присвячено праці таких вітчизняних фахівців як: І. Десятніков, Т. Ореховська, Л. Давиденко, Л. Марценюк, Ю. Юхновська, Ю. Бараш.

Об'єктом для дослідження вищезазначених проблем є популярне в останній час місто Приазов'я – Бердянськ.

Для початку треба надати визначення терміну «внутрішній туризм». На думку Шацької З.Я., «внутрішній туризм – це подорожі громадян України та осіб, що постійно в ній проживають, у межах державних кордонів для відпочинку, задоволення пізнавальних інтересів, занять спортом тощо». [1] Важливим фактором для подальшого злагодженого розвитку внутрішнього туризму є розробка стратегії – плану або курсу, за яким потрібно діяти для розвитку курортного, економічно розвиненого та культурного міста. Прикладом є ухвалена 30 серпня 2018 р. на VII скликанні Бердянською міською радою, «Стратегія розвитку м. Бердянськ на період до 2027 р.» Згідно цієї стратегії, «Бердянськ має стати у майбутньому розвиненим центром відпочинку, оздоровлення та різноманітного дозвілля Північного Приазов'я, інвестиційно привабливим містом, з конкурентоспроможним бізнесом, що будується на засадах сталого розвитку та створює нові робочі місця, комфортним містом для проживання зі здоровим довкіллям, з ефективною системою управління, якісними муніципальними послугами та активною



громадою». [2] Але на сьогодні зазначене не досягнуте. Тепер можна перейти безпосередньо до проблематики досліджуваного об'єкта.

Перша і найважливіша проблема для міста зі статусом "курорт" - це відсутність доступу до пляжів. Є безліч пляжів, які знаходяться в міській власності. Міські пляжі не обладнані, сильно забруднені, і, у випадку шторму, за територією не доглядають. Є платні пляжі, які знаходяться в оренді і, як правило, такі пляжі порушують спокійний відпочинок гучною музикою, переважно невисокого рівня, курцями і алкоголем. Недалеко від таких пляжів розташовані гори сміття, яке не поспішають прибирати орендарі таких пляжів.

Море викидає величезну кількість камки (морська трава), яка протягом тижнів лежить на піску під сонцем і гниє. У цих купах також присутні мертві тварини, ланцетник, а також продукти життєдіяльності людини: пластик, металеві банки з-під пива, скляні розбиті пляшки, загублений одяг та інше. У цих купах сміття знаходять собі житло інші тварини такі як: змії, гадюки, щури, блохи. На пляжах відсутні душові, колонки з питною водою і водою для миття ніг. Відсутні роздягальні.

Найактивніший сезон для туристичних поїздок на курорти Приазов'я - це літо. І протягом двох років в цей період сильно проявилось заселення моря медузами великих видів, а саме, отруйний корнерот. Дорослі особини цього виду досягають 60 см в діаметрі і здатні досить сильно обпекти шкіру, очі дорослих і дітей. Море виносить медуз на узбережжя, де вони проводять свої останні дні, у спеці і загниванні на сонці. Узбережжя виділяє смердючі випаровування, пісок в прибережній зоні також обпікає ноги, оскільки тут продукти розкладання отруйних частин тіла тварин. І знову, повертаємося до відсутністю підведених джерел води для того, щоб можна було вимити уражену шкіру в разі опіку новими жителями наших пляжів.

Ще одна проблема, яку не здатна вирішити місцева влада - це велика кількість комарів. В цілому, комарі завжди були частиною екосистеми Приазов'я, але в останні роки проблема проявилась особливо гостро: якщо раніше на отруєння комарів в межах міста виділялися кошти, то в сучасній системі бюджету не виявлено коштів на вирішення цієї проблеми. Комарині зграї турбують жителів і гостей міста. Відпочиваючі дуже незадоволені перебуванням на курорті, їдуть в досаді, передають всім інформацію про ці проблеми.

Наступне питання стосується відсутності туристичної екскурсійної культурної програми в місті. Немає грамотно продуманих маршрутів, легенд і фішок міста. Немає регулярних, підтримуваних державним бюджетом, фестивалів, які б залучали туристичний рух хоча б на один тиждень за літо.

Ще один неприємний момент, який має важливе місце в місті - ресторани в центральній прибережній зоні. Регулярно прибуває луна-парк і на проході виростають безліч ларьків. Ці місця нехтують санітарними нормами, літо є проблемним щодо харчових отруєнь та вирішень цього питання. Проблемаю є відсутність мережі доступного якісного громадського харчування, де відпочиваючі могли б спокійно, надійно і правильно харчуватися в період відпочинку.

Через екологічну катастрофу: медузи, комарі, змії на пляжах, морська трава після штормів, пандемія, - загальний психологічний стан жителів і гостей міста відзначено депресивним.

Але це далеко не всі проблеми розвитку туризму в Бердянську. Т. Шелеметьєва виділяє наступні питання:

- застаріла матеріально-технічна база більшості закладів оздоровлення;
- невідповідний рівень обслуговування в більшості закладів відпочинку;
- недостатньо презентований туристичний потенціал міста на всеукраїнському та зарубіжному ринках.[3]

Тепер щодо перспектив розвитку.

В Бердянську є чудові природні ресурси, які на сьогодні закинуті. Бердянські лікувально-оздоровчі санаторії можна відвідувати цілий рік. Саме тут повітря насичене солоними йодистими випарами морської води. Люди здатні одужати від захворювань різного роду. Є перспективи розвитку міста в курортно-санаторній сфері а також щодо культурного розвитку. Потрібно велике фінансування музеїв, палаців культури і Центральної бібліотеки. Бердянська Коса є заповідником, який вимагає постійної уваги, але не терпить варварської забудови багатопверховими готельними комплексами. Раніше тут були багато видів диких тварин. До екологічної сфери Бердянська необхідний ґрунтовний підхід, тому що саме природа тут є головним пріоритетом курортної справи і туристичної проблематики.

Таким чином, підсумовуючи описані питання, можна зробити висновок, що Бердянськ має достатній потенціал для розвитку туристичної, лікувально-оздоровчої та курортно-рекреаційної сфери та подолання вищезазначених проблем.

#### **Список використаних джерел:**

1. Шацька З. Я., Акульшин М. І. Актуальні проблеми та перспективи розвитку сфери туризму в Україні: сайт URL: [http://economyandsociety.in.ua/journals/19\\_ukr/108.pdf](http://economyandsociety.in.ua/journals/19_ukr/108.pdf)
2. Стратегія розвитку м. Бердянськ на період до 2027 р.: сайт URL: <http://pleddg.org.ua/wp-content/uploads/2018/09/Strategiya-Berdyansk.pdf>
3. Шелеметьєва Т. В. Передумови досягнення стратегічних цілей розвитку туризму в українських містах як об'єкта управління: сайт URL: [http://bses.in.ua/journals/2018/34\\_2018/10.pdf](http://bses.in.ua/journals/2018/34_2018/10.pdf)
4. Юхновська Ю. О. Проблеми та перспективи розвитку туристичної, лікувально-оздоровчої та курортно-рекреаційної сфери Запорізької області: сайт URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2017/12/355.pdf>

## УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОМУ БІЗНЕСІ: ЗАВДАННЯ ТА ВИКЛИКИ

**Іваненко Т.Я.**

*науковий керівник, к.е.н., доцент  
Миколаївський національний аграрний університет*

**Агафонов А.О.**

*здобувач вищої освіти факультету менеджменту  
Миколаївський національний аграрний університет*

На сьогодні особливого значення набувають питання практичного застосування сучасних форм управління персоналом готелю, що дозволяють підвищити його соціально-економічну ефективність. Проблема управління персоналом через системи якості багатогранна і має економічний, науково-технічний, організаційний, політичний і соціальний аспекти. Забезпечення високої якості надання готельно-ресторанних послуг є сучасним напрямком соціально-економічного розвитку більшості країн світу, в тому числі й України. Для забезпечення ефективного якісного процесу надання готельно-ресторанних послуг виникає необхідність наукового обґрунтування побудови СУЯ, яка кореспондується із передовим світовим та вітчизняним досвідом. Найреальнішим способом досягнення цієї мети є формування механізму державного регулювання та управління якістю готельно-ресторанних послуг, що має бути спрямованим на всебічне цілеспрямоване використання заходів, систем та методів управління.

Система управління персоналом являє собою комплекс цілей, завдань і основних напрямків діяльності, а також різних видів, форм, методів і відповідного механізму управління, спрямованих на забезпечення постійного росту ефективності виробництва, продуктивності праці і якості роботи.

Для ефективного забезпечення якості і конкурентоздатності послуг готельно-ресторанного бізнесу актуальною проблемою є управління проектуванням і контролем їх якості. При цьому ключову роль має не лише виявлення внутрішніх причин, але і вивчення потреб клієнтів, а також способи задоволення даних потреб.

При всій різноманітності організацій, які є в сучасному суспільстві і видів діяльності, якими вони займаються, в роботі з людськими ресурсами вирішують одні і ті самі завдання, незалежно від їх специфіки.

По-перше, кожна організація залучає потрібну кількість працівників. Способи підбору залежать від характеру та умов роботи організації.

По-друге, всі без винятку проводять навчання своїх працівників, щоб пояснити завдання і привести їх навички і уміння відповідно до вимог завдання.

По-третє, організації здійснюють оцінку результатів діяльності кожного працівника. Форми оцінки є різноманітними, як і типи організацій.

І нарешті, кожна організація тією чи іншою мірою винагороджує своїх працівників, тобто компенсує затрати часу, енергії, інтелекту, які вони витрачають для досягнення поставлених цілей [1, 2].

Якщо проаналізувати останні події які відбуваються у світі, то на даний момент найголовнішим викликом для готельно-ресторанного бізнесу є загроза його ліквідації та скорочення робочих місць у цій сфері через пандемію, викликану коронавірусом COVID - 19.

За статистичними даними 2019 року, внесок сфери туризму та подорожей до світового ВВП складав 10,3% і індустрія підтримувала робочі місця 330 мільйонів осіб. Фактична зупинка туристичних подорожей викликала глобальне падіння попиту на послуги індустрії гостинності та різке зниження показника заповнюваності готелів в світі, який тепер знаходиться в межах 20%, що вплинуло на кількість робочих місць. Ці дані віддзеркалюють не лише фактичну ситуацію і масштаб ризиків для світової економіки, адже падіння попиту після завершення кризи буде продовжуватись щонайменше ще півроку, а і невизначеність відносно тривалості обмежувальних заходів [3].

Отже, щоб успішно розвиватись, організаціям у сфері готельно-ресторанного бізнесу необхідно управляти набором, навчанням, оцінкою, винагородами персоналу, тобто створювати, удосконалювати методи, процедури та програми організації цих процесів. Нажаль, через пандемію, деякі компанії у сфері гостинності не витримують та банкрутують, таким чином зменшується кількість робочих місць та росте рівень безробіття. Але нові заходи, щодо безпеки при організації обслуговування гостей, сприятимуть швидкому відновленню сфери готельно-ресторанного бізнесу.

### **Список використаних джерел**

1. Державне агентство України з туризму та курортів: [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.tourism.gov.ua>
2. Закон України "Про туризм": [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/324/95-вр>
3. COVID – 19. Related travel restrictions a global review for tourism. Third report as of 8 May 2020. [Електронний ресурс]. – <https://webunwto.s3.eu-west1.amazonaws.com/s3fs-public/2020-05/TravelRestrictions-08-May0.pdf>

## **ГОТЕЛЬНИЙ БІЗНЕС В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ РИНКОВОГО СЕРЕДОВИЩА**

**Коваленко Л.Г.**

*к.е.н., доцент*

*Уманський національний університет садівництва*

В умовах нестабільного ринкового середовища готельного бізнесу, конкуренція носить глобальний характер і основною метою більшості виробників готельних послуг стає підвищення ефективності діяльності та завоювання лідируючих позицій на конкурентному ринку. У цих умовах зростає роль використання інструментарію маркетингу, спрямованого на встановлення відповідності цілей виробників готельних послуг до мінливих вимог ринку і постійне підвищення їх конкурентоспроможності в регіоні.

Доцільно зазначити, що ефективність функціонування регіонального готельного ринку залежить від наявності об'єктів інфраструктури готельного господарства, а також виробників зазначених послуг, які формують комплекс готельних послуг з урахуванням попиту потенційних споживачів.

Основною послугою гостинності в закладах розміщення є послуга з надання короткострокового проживання споживачів та «супутніх» проживанню товарів та послуг: зустріч гостя при вході в готель; реєстрація, оформлення документів і розміщення гостя; обслуговування в номері; обслуговування при наданні послуг харчування; задоволення культурних запитів, спортивне, оздоровче і фітнес-обслуговування; оформлення виїзду, проведення при від'їзді. Супутніми готельними послугами є послуги або товари, необхідні споживачеві для того, щоб використовувати основну послугу [1,2,3,4].

Залишаючись основною, послуга розміщення сприймається споживачами, як само собою зрозуміле. Підвищений інтерес викликають послуги, що вирізняє даний готель серед інших. В більшості випадків такими послугами виступають додаткові. Підтвердженням цьому є діяльність багатьох відомих готельних підприємств. Наприклад, надання можливості зайнятися різними видами спорту стоїть на першому місці в комплексі послуг німецького готельного ланцюга «*Robinson Club*», що складається з 30 готелів. Готелі відомих швейцарських курортів Давоса, Кран-Монтана, перш ніж залучити на відпочинок високооплачуваних професіоналів, банкірів, політиків, створили умови для проведення тут міжнародних конференцій, економічних форумів на найвищому рівні, побудувавши і обладнавши конференц-зали та ряд інших приміщень із застосуванням новітніх досягнень науки і техніки.

Висока конкуренція на готельному ринку диктує необхідність постійного пошуку нових форматів обслуговування і вдосконалення сервісу для досягнення успіху і заняття лідируючих позицій, наслідком чого стане зростання ринкової вартості бізнесу та зміцнення ділової репутації готельного підприємства.

В Україні для обслуговування туристичних потоків, бізнес-поїздок, поїздок з метою оздоровлення задіяно від 6 тис. в 2013 р. до 4 тис. в 2019 р. одноразової місткості місць колективних засобів розміщення різних форм власності, які виконують одну з найважливіших функцій у сфері обслуговування, забезпечуючи сучасним житлом і необхідними супутніми послугами подорожуючих.

За період з 2011-2020 рр. спостерігається значний спад в кількості колективних засобів розміщення з початком військових дій на території України і збільшення темпів росту підприємств готельного господарства починаючи з 2018 р., що свідчить про вихід галузі у розвитку практично на довоєнний рівень. Але починаючи з 2020 р., коли світова економіка зіштовхнулася з новими викликами в результаті пандемії, туристична галузь України першою відчула на собі наслідки активної фази карантину. Більшість готелів до середини травня 2020 р. залишались закритими, не мали можливість офіційно приймати відвідувачів. Також обмеження торкнулися масових заходів – фестивалів, концертів, спортивних змагань, які зазвичай приваблюють гостей

з різних міст та країн. У результаті одними із найбільш постраждалих внаслідок карантинних обмежень стали туристичні, курортно-рекреаційні та оздоровчі об'єкти (турбази, санаторії, пансіонати, оздоровчі комплекси), які практично повністю припинили свою діяльність. Вища за середній рівень по економіці в цілому частка збиткових підприємств спостерігалась саме у сфері тимчасового розміщення й організації харчування (73,2%). За різними оцінками експертів, знадобиться щонайменше 3-4 роки для середнього сегмента і 4-5 років для готелів преміум класу, щоб досягти показників 2019 року. Очікувана економічна рецесія в Україні, падіння рівня добробуту населення, як наслідок неможливість витратити гроші на відпочинок, ще більш деструктивно вплине на галузь.

Напрямами реалізації комплексної стратегії маркетингу готельних послуг, орієнтованої на споживача в системі підвищення клієнтоорієнтованості є орієнтація на довгострокове співробітництво зі споживачами, пропозиція споживачам інноваційних послуг і додаткового сервісу, пропозиція споживачам конкурентоспроможних цін при високій якості готельних послуг і обслуговування. Забезпечення ефективного виконання персоналом поставлених задач для досягнення маркетингових цілей готелю передбачає розвиток систем мотивації високопродуктивної праці, надання співробітникам можливості для особистісного розвитку та самореалізації, планування кар'єри, підтримка і підвищення кваліфікації персоналу, створення системи підготовки співробітників. Проведення досліджень ринку готельних послуг, розвиток комунікаційної діяльності, розширення асортименту готельних послуг, активність збутової діяльності готелів покликане забезпечити підвищення маркетингової активності готелів. Розвиток комплексу інтегрованих маркетингових комунікацій готелю має проявлятися в розширенні географічного ареалу присутності бренду, зміна позиціонування конкуруючих готелів, завоювання нових сегментів ринку, появі на ринку інноваційних готельних послуг.

#### **Список використаних джерел:**

1. Галасюк С. (2011). Аналіз термінологічного апарату національних стандартів України по засобах розміщення туристів. *Економіка Криму*. Вип. 3(36). С. 40–45.
2. Дурович А. П. (2005). *Маркетинг гостиниц и ресторанов*. М.: Новое знание, 632с.
3. Поняття і зміст організаційно-економічного забезпечення функціонування готельних підприємств малої місткості (2015). В. Семенов, С. Галасюк, О. Шикіна. *Актуальні проблеми економіки*. № 10(172). С. 202 – 212.
4. Уокер Дж. Р. (2008). *Введение в гостеприимство*. М. : Юнити, 712 с.

# ПОБУДОВА МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ТУРИСТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ: ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНИЙ АСПЕКТ

Кожухівська Р.Б.

к.е.н., доцент

Уманський національний університет садівництва

Туристичне підприємство виробляє продукти та послуги завдяки набутим на різних умовах матеріальним і нематеріальним цінностям. Указані цінності дають змогу створювати продукти та послуги. Матеріальними умовами розвитку туристичного підприємства є стан інфраструктурного комплексу забезпечення туризму, нематеріальними – мотивація, яка визначає конкретні клієнтські переваги. Маркетингова стратегія туристичного підприємства повинна враховувати як матеріальні, так і нематеріальні умови його розвитку.

Основними завданнями маркетингової стратегії підприємств туристичної галузі є:

- 1) розроблення перспективної маркетингової політики підприємства;
- 2) планування маркетингу підприємства з урахуванням наявних ресурсів;
- 3) організація процесу маркетингу, управління маркетинговими програмами, засобами праці і відносинами в сфері маркетингу;
- 4) координація діяльності підрозділів підприємства і контроль за їх діяльністю (рис.1).



**Рис. 1. Принципові засади маркетингової діяльності підприємств\***

*\*Джерело: побудовано автором.*

Специфіка маркетингової політики у сфері туризму полягає у багаторівневості комплексу маркетингу на підприємстві, що ґрунтується на

вивченні потенційного попиту на свої послуги, аналізі власних можливостей для його задоволення, створення оптимального продукту, який задовольняє попит і дає можливість отримання прибутку, формування та розширення клієнтської бази, підвищення якості обслуговування, забезпечення рівномірної цілорічної прибутковості тощо.

Необхідними умовами для реалізації маркетингової стратегії туристичного підприємства є:

- аналіз ринкових можливостей,
- вибір цільових ринків,
- розробка відповідного комплексу маркетингу,
- здійснення маркетингових заходів і оцінка їх ефективності,
- залучення, утримання клієнтів,
- розширення клієнтської бази.

Реалізація маркетингової мети підприємства, полягає у завоюванні частки ринку і утриманні ринкових позицій та обумовлює необхідність формування стратегії.

Поряд з інвестиційною та кадровою стратегіями виробництва маркетингова стратегія є елементом загальнокорпоративної стратегії до складу якої входять товарна стратегія, стратегія позиціонування, стратегія ціноутворення, стратегія маркетингових комунікацій, стратегія просування товарів.

Маркетингова стратегія підприємства, розрахована на певний період і реалізується на основі пріоритетів місії підприємства з урахуванням умов ринкової кон'юнктури [1, с.193].

Стратегія маркетингу є програмою дій на ринку з чітко сформульованими цілями, шляхами їх досягнення і необхідними ресурсами [2, с.79].

У рамках маркетингової стратегії туристичного підприємства головним елементом є створення не просто якісного і привабливого для споживача туристичного продукту, від якого залежить успіх комерційної діяльності всього підприємства, а формування оптимального асортименту туристичних послуг.

Процес розробки маркетингової стратегії туристичного підприємства може бути створено або розрахунках, або на «підприємницькій» моделі планування, що ґрунтується на передбаченні ринкових тенденцій, або на основі сценарного підходу [3, с.64]. Стратегія, заснована на розрахунках, є більш захищеною від ризиків і вимагає високої кваліфікації фахівців, об'єктивної інформації про стан ринку і часу на розробку.

Важливою умовою формування маркетингової стратегії підприємств туристичної сфери є облік запитів ринку та ресурсів території [4, с. 56]. Указане обумовлює розроблення плану, який пов'язує цілі і ресурси дестинації із можливостями навколишнього ринкового і соціального середовища, що визначає, який туристичний продукт може бути створено на основі існуючих ресурсів, на якого споживача зорієнтовано даний продукт, яким чином він буде просуватися і які додаткові ресурси для цього необхідні.

На нашу думку, головними питаннями, на яких слід сфокусувати увагу при розробці маркетингової стратегії туристичного підприємства є:



- пріоритети і напрямки розвитку підприємства;
- потреба в капіталі та ресурсах;
- ринок та його сегменти;
- ефективність віддачі.

Акцентування уваги на вказаних питаннях надає туристичному підприємству ряд переваг, зокрема: можливість прогнозувати перспективи розвитку підприємства, раціонально планувати ресурси, можливість уникати ризиків банкрутства, сучасне оновлення та удосконалення туристичного продукту, поповнення переліку послуг та підвищення їх якості відповідно до кон'юнктури ринку, розширення ринків збуту, виявлення слабких сторін діяльності підприємства тощо.

Зважаючи на проведеній у ході дослідження аналіз форм та методів побудови маркетингової стратегії підприємств туристичної галузі, слід виокремити її принципові засади:

- 1) формулювання місії підприємства, що відображає основний зміст і причину існування підприємства;
- 2) розробка маркетингових цілей організації;
- 3) аналіз внутрішнього і зовнішнього середовища;
- 4) аналіз стратегічних альтернатив;
- 5) визначення терміну маркетингового періоду;
- 6) встановлення цілей маркетингу – кінцевих (стратегічних) і проміжних (тактичних);
- 7) розробка заходів, спрямованих на досягнення проміжних і кінцевих цілей;
- 8) безпосередньо реалізація стратегії;
- 9) розробка системи контролю (моніторингу) за ходом виконання стратегії;
- 10) контроль над реалізованою стратегією;
- 11) оцінка реалізації та ефект від упровадження інноваційної маркетингової стратегії.

Одержана у процесі маркетингового аналізу інформація слугуватиме підґрунтям для розробки туристичного продукту.

Найбільш ефективним інструментом стратегічного аналізу, на основі якого формується маркетингова стратегія діяльності підприємства, є SWOT-аналіз (визначення сильних і слабких сторін інноваційного туристичного продукту, встановлення можливостей і загроз) [5, с. 98].

На основі результатів проведеного аналізу формулюються цілі та завдання, здійснюється вибір туристичного сегмента, опис туристичного продукту, формування структури бренду і вибір концепції позиціонування. Наступним етапом є розробка плану досягнення поставлених цілей і формування бюджету. На завершальному етапі здійснюється координація та контроль діяльності підрозділів підприємства сфери туризму, провадиться оцінка реалізованої стратегії.

Отже, ефективна маркетингова стратегія туристичного підприємства забезпечує успіх його комерційної діяльності, прибутковості і стає запорукою економічного розвитку.

#### **Список використаних джерел:**

1. Балабаниць А.В. Вимірювання результативності маркетингової взаємодії зі споживачами на основі концепції життєвого циклу маркетингових відносин. *Наука й економіка*. 2009. № 4 (16). Т.1. С. 191-198.
2. Бриггс С. Маркетинг в туризмі. Пер. с англ. М.Ю. Зарицка. К.: Знання-Прес, 2005. 358 с.
3. Дурович А.П. Маркетинг в туризмі. М.: Новое знание, 2003. 496 с.
4. Кожухівська Р.Б. Розвиток сучасних маркетингових інформаційних технологій в комунікаційних стратегіях українських туристичних підприємств. Умань: Видавничо-поліграфічний центр «Візаві», 2011. 210 с.
5. Котлер Ф., Боуэн Дж., Мейкенз Дж. Маркетинг. Гостеприимство и туризм. М.: ЮНИТИ, 2005. 483 с.

### **КРАЩІ УПРАВЛІНСЬКІ ПРАКТИКИ У МІЖНАРОДНОМУ ГОТЕЛЬНОМУ БІЗНЕСІ: ДОСВІД МЕРЕЖІ «MARRIOTT»**

**Ніколайчук О.А.**

*к.е.н., доцент*

*Донецький університет економіки  
та торгівлі імені Михайла Туган-Барановського*

**Гавриленко І.О.**

*студентка I курсу магістратури*

*Донецький університет економіки  
та торгівлі імені Михайла Туган-Барановського*

Міжнародний готельний бізнес займає важливе місце в сучасній світовій економіці. Це особливий сегмент готельної індустрії, який характеризується високим ступенем інтернаціоналізації капіталу, а також міжнародним характером своїх операцій: готельна корпорація розглядає в якості сфери своєї діяльності весь світ. Одну з характерних ознак сучасної світової економіки становить організація мережевих зв'язків між окремими суб'єктами готельного бізнесу.

Готельна мережа – це довгострокове взаємовигідне об'єднання готельних підприємств, а також фірм супутніх галузей в єдину структуру та систему стратегічного співробітництва з метою створення спільних відмінних компетенцій. З іншого боку, готельні мережі – це група готелів (два та більше), а також фірм супутніх галузей, які взаємозв'язані між собою і здійснюють колективний бізнес, перебувають під безпосереднім контролем керівництва мережі, мають єдину концепцію просування продукту та торгову марку. Створення підприємств готельного господарства та об'єднання їх в готельні

мережі під егідою відомих торгових марок є актуальним для сучасного готельного бізнесу [1].

Варто зазначити, що значний внесок у дослідження міжнародних готельних мереж внесли такі вітчизняні та закордонні науковці: В. Азар, О. Басюк, І. Безуглий, Н. Бунтова, Т. Бурак, О. Гарбера, О. Гутник, В. Катькало, В. Руденко, І. Смаль, М. Турковський, В. Шемракова, Г. Горіна [2] та ін, які розглядали теоретичні та практичні засади розвитку різноманітних готельних мереж. Метою роботи є розгляд діяльності готельної мережі «Marriott» та показників її функціонування.

«Marriott» – провідна компанія в сфері готельного бізнесу, що базується в США, володіє об'єктами нерухомості в 131 країні, а також управляє та надає франчайзинг великому портфелю готелів та помешкань. Компанія була заснована у 1927 р., коли Уїллард Марріотт та його дружина Еліс відкрили кафе на дев'ять місць, назвали свій заклад «A & W Root Bee». Восени 1937 р. Уїллард Марріотт звернув увагу, що в його ресторані біля недіючого аеродрому «Гувер» у Вашингтоні багато клієнтів перед посадкою в літак роблять однакові замовлення «з собою» - сандвіч та каву. Уже через декілька днів Уїллард обговорював з головою авіакомпанії можливість організації харчування на борту літака. Це нововведення виявилось прибутковим, а фірма Марріотта була першою, яка запропонувала подібну послугу.

У 1950 р. Уїллард викупив велику ділянку землі з перспективою згодом побудувати центральний офіс. Однак пізніше подружжя вирішило на цьому місці звести готель і в 1957 р. відкрили найбільший мотель в світі на 365 номерів «Twin-Bridges Marriott Motor Hotel». Всі номери були обладнані кондиціонером, телефоном, радіо і телевізором. На території мотелю знаходилися: ресторан Hot Shoppe, перукарня, універсальний магазин, заправна станція, басейн, зона відпочинку і парковка. До стійки реєстрації можна було під'їхати на автомобілі. Співробітники на велосипедах проводжали гостей в їх номери. «Мотор-готель», як його називали, мав поєднувати зручність мотелю з розкішшю готелів. І все задоволення – 9 дол. США за ніч. Новий бізнес швидко пішов у гору, що в подальшому дозволило компанії поступово відкриватися і в інших країнах: купувалися невеликі мережеві об'єкти в сфері торгівлі та послуг, відкривалися нові готелі та бренди.

У 1989 р. Уїллард Марріотт продав бізнес по організації бортового харчування з щорічним оборотом в 1 млрд. дол. США, а потім відмовився і від ресторанного бізнесу. У 1992 р. компанія «Marriott» була розділена на «Marriott International» і «Host Marriott Corporation». Перша компанія займається розвитком мережі готелів, скуповуючи повністю або частково інші готельні об'єкти, а друга займається всім, що може принести дохід у галузях, пов'язаних з додатковими послугами для гостей, наприклад придбанням авіалінії, будівництвом спортивних і розважальних споруд [3].

В сучасний час компанія управляє 30 брендами готелів та апартаментів «Luxury» (люкс), «Premium» (з повним сервісом), «Select-service and Extended Stay» (з обмеженим сервісом і для тривалого проживання). Глобальна мережа

готелів у 2020 році становила 7642 об'єкти нерухомості у всьому світі порівняно з 7349 у попередньому році (табл. 1).

Таблиця 1 - Географічне поширення брендів Marriott на кінець 2020 р. [4]

Назва бренду	Назва категорії	Кількість готелів	Кількість номерів
JW Marriott	Люкс	102	43,359
The Ritz-Carlton	Люкс	109	29,271
W Hotels	Люкс	59	16,452
The Luxury Collection	Люкс	119	23,454
St. Regis	Люкс	46	10,017
EDITION	Люкс	11	2,697
Bulgari	Люкс	6	523
Marriott Hotels	Преміум	585	205,825
Sheraton	Преміум	442	154,456
Westin	Преміум	225	81,800
Renaissance Hotels	Преміум	176	55,478
Le Meridien	Преміум	109	29,287
Autograph Collection Hotels	Преміум	209	40,553
Delta Hotels by Marriott™	Преміум	85	20,292
Gaylord Hotels	Преміум	6	9 918
Marriott Executive Apartments	Преміум	34	4,878
Tribute Portfolio	Преміум	48	6,971
Courtyard by Marriott	З обмеженим сервісом	1,258	187,319
Residence Inn by Marriott	З обмеженим сервісом	874	107,680
Fairfield by Marriott	З обмеженим сервісом	1,132	111,064
SpringHill Suites by Marriott	З обмеженим сервісом	488	57,590
Four Points by Sheraton	З обмеженим сервісом	295	54,943
TownePlace Suites by Marriott	З обмеженим сервісом	446	45,320
Aloft Hotels	З обмеженим сервісом	192	31,650
AC Hotels by Marriott	З обмеженим сервісом	176	26,929
Protea Hotels by Marriott	З обмеженим сервісом	74	7,851
Element Hotels	З обмеженим сервісом	65	9,370
Moxy Hotels	З обмеженим сервісом	74	14,535
Residences	Тривале проживання	94	9,155
Timeshare	Тривале проживання	91	22,755

У 2020 р. «Marriott International» налічував понад 1,4 мільйона готельних номерів у всьому світі, що робить його провідною готельною компанією за кількістю номерів. Для порівняння, у «Hilton Worldwide» та «Wyndham Hotel Group» було близько 974 та 831 тисяч номерів відповідно.

Аналіз доходів від продажу вибраних провідних готельних компаній у 2020 р. показав, що мережа «Marriott International» отримала 10,6 млрд дол. США [4-5] та випередила інші великі готельні мережі, такі як «Hilton Worldwide» (4,3 млрд дол. США), «InterContinental Hotels» (2,4 млрд дол. США) та «Hyatt Hotels» (2,1 млрд дол. США).

Що думають клієнти про «Marriott International»? Американський індекс задоволеності клієнтів (ACSI) оцінюється за шкалою 0-100 на національному

рівні, при цьому 100 є найвищим та найкращим з можливих балів. ACSI – це економічний показник, заснований на моделюванні оцінок клієнтами якості товарів та послуг, придбаних у США та виготовлених як вітчизняними, так і іноземними фірмами із значною часткою ринку США. Хоча «Marriott» мав найвищий дохід серед усіх готельних компаній, він програв колегам-готелям «Hilton Worldwide», коли справа стосувалася задоволеності клієнтів. У 2021 р. найвищий рейтинг ACSI для готельних компаній у США отримав «Hilton Worldwide» на рівні 79. В свою чергу, «Marriott» отримала оцінку 76. Показники ACSI обох компаній впали порівняно з показником їхнього попереднього року у 2020 р. Фактично, ця тенденція була однаковою для кожної готельної компанії в рейтингу і, ймовірно, була наслідком пандемії COVID-19 - криза, яка сильно вплинула на готельну індустрію у всьому світі [5].

Отже, Marriott International має всю свою показову історію розвитку та перетворення. Компанія створює інновації, які виводять її на нові рівні та використовуються корпораціями по всьому світу дотепер. Цьому сприяють навчальні програми, застосовувані в усіх готелях системи. Американська мережа готелів «Marriott» входить до п'ятірки найбільших та найпотужніших готельних мереж світу. Незважаючи на пандемію COVID-19, «Marriott» зберігає лідируючі позиції серед світових готельних мереж.

#### **Список використаних джерел:**

1. Безручко Л., Жук Ю. Сучасний стан та перспективи розвитку готельних мереж у світі та Україні. Вісник Львівського університету. Серія : Міжнародні відносини. 2018. Вип. 45. С. 273-280 URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/VLNU\\_Mv\\_2018\\_45\\_27](http://nbuv.gov.ua/UJRN/VLNU_Mv_2018_45_27)
2. Горіна Г.О. Сутність та специфіка мережевої організації міжнародного готельного бізнесу. Економіка та держава. 2011. № 3. С. 107–109.
3. Marriott. URL: <https://www.marriott.com> (дата звернення: 11.10.2021).
4. Marriot International Annual Report 2020. URL:<https://marriott.gcs-web.com/static-files/b82978a6-9d28-4e38-9855-fc4ae2cebe11>
5. Statista: статистичний портал. URL: <http://www.statista.com> (дата звернення: 11.10.2021).

## ВИКОРИСТАННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ У ГОТЕЛЬНОМУ БІЗНЕСІ

**Ніколайчук О.А.**

*к.е.н., доцент*

*Донецький університет економіки  
та торгівлі імені Михайла Туган-Барановського*

**Іванага (Пшиннік) В.О.**

*студентка I курсу магістратури*

*Донецький університет економіки  
та торгівлі імені Михайла Туган-Барановського*

Технології займають невід'ємну частину нашого повсякденного життя, вони допомагають оптимізувати та поліпшити існування суспільства в цілому. Готельні мережі та незалежні готелі постійно впроваджують певні технологічні аспекти у своїй діяльності. Це, в свою чергу, пришвидшує роботу працівників підприємства.

Одним із нововведень є інтеграція додатку Дія із програмою для роботи готелю, наприклад Servio HMS. Для оптимізації роботи ресепшійніста використовується сканер, який зчитує QR-код з додатку Дія та завантажує інформацію до програми та автоматично заповнює анкету гостя. Ця функція економить час при реєстрації та поселенні гостя до номера [1].

У більшості випадків після реєстрації, при поселенні гостей, як ключ, видається ключ-картка. Ця картка, зазвичай, видається у двох екземплярах: перший використовується як ключ для потрапляння до номера, а другий - як спеціальний ключ для регулювання електроенергії у номері. При вході до номера знаходиться спеціальний енергозберігаючий вимикач, в який необхідно опустити картку, і електроенергія автоматично увімкнеться. Цей вимикач дійсно допомагає економити значну кількість електроенергії, адже унеможливаються випадки, в яких гість забуває вимкнути світло або кондиціонер, запобігає виникненню пожежі або псуванню власності готельного підприємства [2].

Багато нових готелів при будівництві проектують свої номери так, щоб використати функцію Smart Home для готельних номерів. В готельному підприємстві цю функцію облаштовують через використання клімат-контролю, який зазвичай знаходиться поруч із вимикачем для картки, розумні вимикачі, електронні номери кімнат із дисплеєм тощо. Найбільш затребувана є якраз функція клімат-контролю, яка являє собою невеликий дисплей із кнопками для управління температурою у приміщенні. На екрані зображена температура приміщення, ввімкнена чи вимкнена вентиляція тощо. Звісно, не всі системи клімат-контролю випускають із дисплеєм, є більш економні типи цих приладів. Наприклад? звичайний прилад у вигляді коробочки із спеціальним контролером для регулювання температури, різними міні-вимикачами вентиляції та освітлення.

Розумні вимикачі також бувають декількох видів і їх розташування залежить від функцій, які власники бізнесу бажають в них закласти. Зазвичай вимикачі розташовують біля дверей номеру, біля ванної кімнати, ліжка. Вимикачі ванної кімнати не лише можуть вмикати та вимикати світло, а й вентиляцію [3].

Цікавою особливістю є панель зв'язку із персоналом готелю, на якій розташовані різні служби та питання, які можна поставити працівникам підприємства. Наприклад, можна через цю панель замовити послугу прибирання номеру у визначений час, або зв'язатися із рецепцією та дізнатися часи роботи ресторану тощо.

У готелі Radisson Blu, Zurich Airport з'явився роботизований помічник JEEVES, який пропонує безконтактну доставку замовлень в номер і стежить за тим, щоб всі замовлення та інші щоденні завдання виконувалися безпечно, ефективно і надійно. Для того щоб JEEVES міг самостійно дістатися до всіх 330 номерів і люксів готелю Radisson Blu Hotel Zurich Airport, була вдосконалена автоматизована система управління ліфтами марки Schindler. Завдяки інноваційній хмарній технології ліфти тепер обмінюються даними безпосередньо з роботом-помічником, тим самим забезпечуючи безперешкодне переміщення по всьому готелю.

Вибір робота JEEVES компанією Radisson Hotel Group підкреслює зростаючу актуальність цифрової трансформації та інновацій в повсякденній діяльності міжнародної готельної індустрії. JEEVES є ідеальним інструментом для відповідності з останніми вимогами в області гігієни [4].

Більша частина готелів та готельних мереж оновлюються та йдуть на одному рівні з інноваціями, які допомагають покращити роботу підприємства. Власники бізнесу бажають максимального прибутку при мінімальних витратах та завжди шукають шляхи економії, а економія в наш час можлива через використання інноваційних технологій, в які теж необхідно вкласти грошові кошти. Саме тому необхідно завжди раціонально оцінювати можливості та ресурси та не забувати про якість обслуговування.

#### **Список використаних джерел:**

1. Интеграция SERVIO HMS с приложением ДИЯ[Електронний ресурс].- expertsolution.com.ua. – Режим доступу до ресурсу: <https://expertsolution.com.ua/interfejs-servio-hms-s-prilozheniem-diia>
2. Инновационные технологии в гостиничном бизнесе – выгоды от применения, примеры успешного внедрения[Електронний ресурс].- Режим доступу до ресурсу: <https://транс-атлантик.рф/raznoe-2/innovacionnye-texnologii-v-gostinichnom-biznese-vygody-ot-primeneniya-primery-uspeshnogo-vnedreniya.html>
3. УМНЫЙ ДОМ для гостиниц[Електронний ресурс].- e-locks.ru. – Режим доступу до ресурсу: <https://e-locks.ru/katalog/gostinichnye-zamki/sistema-upravleniya-komnatoj>
4. Робот для обслуживания номеров — безопасно, эффективно и надежно. URL: <http://prohotelia.com/2021/03/jeeves/>

## РОЗВИТОК РЕСТОРАННИХ МЕРЕЖ В УКРАЇНІ

**Ніколайчук О.А.**

*к.е.н., доцент*

*Донецький університет економіки  
та торгівлі імені Михайла Туган-Барановського*

**Немодрук О.П.**

*студентка I курсу магістратури*

*Донецький університет економіки  
та торгівлі імені Михайла Туган-Барановського*

На сьогоднішній день сфера ресторанного господарства дуже стрімко розвивається і шукає нові шляхи, щоб зацікавити споживачів та утримати їх на своїй стороні, адже конкуренція дуже велика. Часто, на практиці, коли відкриваються нові заклади, не проходить і року, як вони втрачають свою популярність та покидають ринок. Споживачі відають перевагу відомому бренду, де наявна чітка концепція, висока якість наданих послуг, стабільність цін, високий рівень обслуговування, комфорт та знайомий смак. Тому мережеві заклади в цьому питанні більш вигідні, адже споживачі вже знають чого очікувати й віддаватимуть перевагу саме перевіреному закладу харчування.

У сфері ресторанного господарства не так багато мережевих закладів, на відміну від готельного господарства й широко відомих усім готельних мереж, таких як «Hilton Hotels & Resorts», «Hyatt Hotels Corporation», «Reikartz Hotel Group». Знаходячись у різних містах, або країнах, обираючи готель однієї з мережі, споживач вже наперед розраховує на високий рівень послуг й знає, що отримає його. Так і в ресторанному господарстві, заходячи до закладу харчування, який працює по мережевій системі, споживач знає на що чекати.

Існують два типи мереж підприємств харчування. До першого типу належать заклади швидкого харчування у яких все стандартизовано й кожен заклад цієї мережі дотримується певних прописаних норм: елементи концепції, інтер'єр, штат, форма персоналу, меню, цінова політика, сировинна яка використовується, рецептури страв. До такого типу мереж в Україні відносяться заклади швидкого харчування (fast food), які утворюють топ-10 мереж.

На першому місці знаходиться мережа швидкого харчування McDonald's, цей заклад позиціонує себе як ресторан і налічує 87 закладів по всій Україні. На другому місці «Крила» девіз закладу – «з'їли – полетіли», налічує 43 заклади. На третьому місці – «Пузата Хата», яка складає асортимент своїх страв із української кухні.

На четвертому місці мережа «FM Group», яка складається з групи ресторанів Tarantino family, до якої входять мережі закладів Олів'є, Дрова, Варенична, Смачна Картопля, Папа Джон, Мураками, Рукола, Tarantino, Кава Тайм та інші — всього близько 30 закладів в Києві.



На п'ятому місці мережа сендвіч барів «FreshLine», яка налічує 35 закладів. На шостому і сьомому місці «Печена картопля» — 16 закладів та «Salateira» — 15. Специфікою цих двох закладів є те, що вони зазвичай, розміщуються у великих торговельних центрах на фуд-кортах (англ. food court).

Восьме місце займає заклад «KFC» — Kentucky Fried Chicken (з англ. — «Смажене курча з Кентуккі») — американська мережа ресторанів швидкого харчування, що спеціалізуються на стравах із курятини. Передостанє місце в топі займає заклад «Два Гуся» — страви української та європейської кухні. А останнє місце достається мережі «Fast Food Systems», яка за останні роки втрачає свої позиції через високу конкуренції, до мережі входять заклади: «Піцца Челентано», «Картопляна Хата» та «ЯПІ» [1-2].

До другого типу мережних підприємств відносяться зовсім різнопланові заклади харчування, які не схожі між собою, мають різну структуру, різне направлення кухні (українська, американська, японська, грузинська), різне меню, цінову політику, навіть власники таких ресторанів можуть бути різні.

Єдине що може об'єднувати учасників мережі – це загальна концепція та рекламна кампанія. До відомих таких мереж в Україні відносяться: "Козирна карта", "Світова карта", "Пасе Парадіз", "XXI сторіччя", мережа Еріка, "Карт-Бланш", «Veronica Family», «La Famiglia». Споживачам таких мереж часто пропонуються бонуси у вигляді дисконтних карт, за якими надається знижка у розмірі -10%а бо -20% і діє вона у закладах певної мережі [2].

Розглянемо принцип роботи мережі «Світова карта», до складу якої входять ресторани різних кухонь світу. Раніше компанія називалася «Uncle Sams Group». Перший заклад майбутньої мережі - ресторан «Uncle Sams»-з'явився в 1996 році. Тепер - це гриль-ресторан «Sam's Steak House». На даний момент компанія налічує більше двох десятків закладів у Києві, Донецьку та Одесі, а саме: ресторани «Міміно» (грузинська кухня), «Tequila House» (мексиканська), «Golden Gate» (ірландська), «Липський особняк» (українська), «Sam's Steak House» (каліфорнійська і європейська), «L'amour» французька), «Асахі» (японська), «Марракеш» (марокканська та французька), «Дольче» (італійська), «Шніцель» (німецька), «Шафран» (узбецька), розважальний комплекс «Розгуляєво» (вірменська, українська, російська), суши-бар «Сушія». Більш того, мережа розвиває готельний напрям діяльності й підпорядковує своїй мережі київський готель «Хрещатик». Також займається медичною індустрією та відкриває центри по корекції зору «Айлаз» [3].

Цікавим є досвід мережі «Salateira», яка є найбільшою в Україні мережею здорового фаст-фуду. Зараз до мережі входять 20 ресторанів, які працюють у сфері здорової їжі, п'ять із них по франшизі в Мінську. За даними компанії, відвідувачі залишають у закладі, у середньому, 240 грн. “Для фаст-фуду це високий чек”, – каже співвласниця консалтингової компанії Ресторанські Марія Якуш. За її даними, аналогічний показник у McDonald's – 120 грн. Виторг Salateira у 2020-му – майже 260 млн грн. [4]

Досить успішною є діяльність мережі дарк-китчен «Foodz», яка розвиває мережу онлайн-ресторанів в Києві з початку 2020 року. Після підтвердження життєздатності бізнес-моделі компанія залучила зовнішні інвестиції - всього в

неї вклали вже більше \$ 2 млн. Зараз у мережі вже 15 "темних кухонь" в Києві, з яких десять власних і п'ять в партнерстві зі службою доставки Glovo. У 2020 році обсяг продажів компанії досяг 35 млн грн, а ресторанами було оброблено близько 100 000 замовлень. У Foodz працює понад 220 співробітників, мережа покриває весь Київ. Під її управлінням перебувають 12 брендів ресторанів: Greenbar Cafe, "Супчик Салатик", "Шанхайський кіт", Chackmak Doner, PokeOke і інші. Замовити їжу кияни можуть через додатки Glovo і Bolt Food [5].

Можна сказати, що розвинені та більш відомі мережі ресторанів в Україні - це заклади швидкого харчування, які не спеціалізуються на «високій» кухні і до їх завдань на першому місці стоїть задоволення фізіологічних потреб у харчуванні споживачів. Але хочеться, щоб в Україні з'являлися такі мережеві заклади, які б орієнтувалися й на «високу» кухню. Щоб споживачі відвідували не лише заклади швидкого харчування, а щоб відвідували свої улюблені ресторани та могли задовільнити не тільки свої потреби у харчуванні, а й отримати гастрономічне та естетичне задоволення від відвідування закладу.

#### **Список використаних джерел:**

1. Кому належать 10 найбільших мереж фаст-фуд в Україні URL: <https://rau.ua/novyni/komu-prinadlezhat-fast-fudy/>
2. Мережі для відвідувачів: особливості мережевих ресторанів URL: <https://lasoon.net/ukr/kyiv/mnenie-eksperta/seti-dlya-posetitelej-osobennosti-setevyih-restoranov>
3. Мировая Карта [Електронний ресурс]. URL: [https://file.liga.net/companies/mirovaya\\_karta](https://file.liga.net/companies/mirovaya_karta)
4. Salateira побудували найбільшу в Україні мережу здорового фаст-фуду URL: <https://rau.ua/novyni/vlasniki-salateira-fastfud/>
5. Foodtech-стартап Foodz Ukraine привлек инвестиции от МХП, который получил около 20% компании. URL: <https://retailers.ua/news/management/12330-foodtech-startap-foodz-ukraine-privlek-investitsii-ot-mhp-kotoryiy-poluchil-okolo-20-kompanii>

## **ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ ГОТЕЛЬНИХ ГОСПОДАРСТВ ПІД ЧАС ПАНДЕМІЇ**

**Терещук Н.В.,**

*к.е.н., доцент*

*Уманський національний університет садівництва*

Пандемія коронавірусу, в силу ряду очевидних причин, спричинила глибоку кризу в готельному бізнесі. Серед них – введення локдаунів, технічне закриття готелів, практично повне призупинення міжнародного авіасполучення, скорочення числа польотів всередині країни, відсутність як зовнішнього та і внутрішнього туризму, зниження до мінімуму кількості ділових зустрічей. Наслідок всіх цих заходів це різке зниження попиту на готельні послуги до

критичного рівня, повне або часткове закриття готелів. Пандемія стала стрес-тестом, зробивши серйозний вплив як на ринок праці в цілому, так і на управлінські рішення в організаціях кожної галузі. Значимість системи управління персоналом готельного господарства тут виходить на перший план і значущим елементом у системі управління будь-якої компанії в кризові роки є його кадрова політика.

Внаслідок пандемії відбулись значні зміни і в організації роботи вітчизняної індустрії гостинності. За даними Асоціації індустрії гостинності України [3] до України щорічно приїжджали не більше 5 мільйонів іноземних туристів, натомість внутрішній туристичний потік налічував понад 8 мільйонів осіб. Під час карантину серйозних збитків зазнають не лише власники готелів, але і всі інші, хто приймає участь в прийомі туристів, зокрема ресторани, туристичні інформаційні центри та екскурсійні бюро.

У великих містах, таких як Київ, Львів чи Одеса, готельний бізнес мав достатні прибутки і він зможе пережити карантин та не збанкрутувати. Основний дохід готелям приносили не лише іноземні туристи, але й самі українці. Багато закладів співпрацювали з бізнес-компаніями, проводили конференції та тренінги, приймали спортивні команди та екскурсійні групи. Однак, у маленьких містах на туристичний та готельний бізнес чекають великі збитки. Великі мережі готелів, в яких від 70 номерів, зачиняються на період карантину, тому що в них системний бізнес, і вони зможуть продовжити свою роботу після періоду консервації. Відновитися не зможуть малі готелі [3]. Разом з тим, згідно Розпорядження від 18 травня 2020 року № 32 «Щодо деяких вимог до протиепідемічних заходів при послабленні карантину» [2], вітчизняні готелі не зобов'язані зачинятися на період карантину, однак через відсутність туристів у більшості з них немає іншого варіанту.

Урядом розроблено тимчасові рекомендації роботи готелів, а саме:

1. Керівники готелів повинні надати відповідальну особу, яка проводить температурний скринінг усім працівникам перед початком роботи. Працівники, в яких виявлено температуру тіла понад  $37,2^{\circ}\text{C}$  або ознаки респіраторних захворювань, не допускаються до роботи.

2. Адміністрація закладу має забезпечити наявність щонайменше п'ятиденного запасу засобів індивідуального захисту.

3. На вході в готель та в коридорах необхідно: – розмістити інформаційні матеріали щодо профілактики корона вірусу; – організувати місця для обробки рук спиртовмісними антисептиками з концентрацією активно діючої речовини понад 60 % для ізопропілового спирту та понад 70 % для етилового спирту. Доцільно розмістити яскравий вказівник про необхідність дезінфекції рук (банер, наклейка, вказівник тощо).

4. При появі симптомів респіраторного захворювання та/або підвищення температури у особи, що проживає в готелі, така особа підлягає ізоляції в номері до прибуття карети швидкої медичної допомоги, яку викликає персонал готелю.

5. Дозволяється одночасне перебування відвідувачів у вестибюлі закладу з розрахунку не більше однієї особи на 10 квадратних метрів площі зали

обслуговування. Допуск відвідувачів та перебування у готелі (поза номером) дозволяється лише у захисній масці (у тому числі саморобній), так, щоб були покриті ніс та рот. В зонах загального користування на постійній основі повинна функціонувати припливно-витяжна вентиляція, яка запобігає поширенню вірусу.

6. Адміністрація готелю забезпечує та контролює виконання умов недопущення формування черг в місцях можливого скупчення туристів. В місцях потенційного скупчення відвідувачів повинно бути нанесене відповідне тимчасове маркування для забезпечення дотримання дистанції не менше 1,5 метри. Для уникнення черг при реєстрації поселення в готель він повинен забезпечити можливість попередньої онлайнреєстрації відвідувачів.

7. На рецепції готелю встановлюється захисний екран між персоналом та відвідувачами. Персонал готелю має дотримуватись всіх санітарно-гігієнічних норм і стандартів, які регламентовані політикою IHG та BOOЗ [1].

8. У готельних закладах забороняється робота конференц-залів, фітнес- та спа-центрів готелів.

9. Харчування в готелях може бути організоване шляхом доставки їжі в номери за попереднім замовленням відвідувачів або в ресторанах (кафе) готелів лише на відкритих (літніх) майданчиках на відкритому повітрі, у тому числі під тентами, на верандах, за умови дотримання відстані не менш як 1,5 метра між місцями для сидіння за сусідніми столами та розміщення не більш як чотирьох клієнтів за одним столом (без урахування дітей віком до 14 років). Запроваджується шведський стіл – подача страв персоналом, забезпечення усунення контакту гостей з сервісним. Набори для солі, перцю будуть замінюються на одноразового використання, а прибори для споживання їжі подаються в паперових футлярах разом з ложками і щипцями. Повинна проводитися антибактеріологічна обробка всієї води, що надходить в готель, жорстким ультрафіолетом. Відбувається регулярна щоденна обробка всіх ресторанів і барів з дезінфікуючими помповими розпилювачами.

10. При заїзді в готель кожному гостю надається спеціальний набір із санітайзером, гумовими рукавичками та маскою. Проводиться обробка дезінфікуючим засобом багажних сумок, колясок і інших речей гостей. Після виїзду кожного гостя з метою дезінфекції в номерах слід використовувати професійні дезінфікуючих озонаторів.

11. В готелі повинні бути експрес-тести на антитіла до COVID-19 для тестування співробітників готелю при перших симптомах ГРВІ (для гостей у разі відповідних звернень на рецепцію викликається швидка допомога).

У підсумку хочемо зазначити, що при будь-якому сценарії розвитку пандемії на COVID-19 готельний ринок вистоїть, але його чекає трансформація. Якщо раніше готельні підприємства приділяли велику увагу завантаженості номерного фонду, розширювали асортимент додаткових послуг, вдосконалювали якість обслуговування гостей то тепер головною задачею для закладів є безпека співробітників і гостей.

Тому потребують перегляду і оновленню нормативно-правові документи, які стосуються питань щодо порядку встановлення категорій готелям та іншим

об'єктам, які призначаються для надання послуг з тим-часового розміщення (проживання); правил користування готелями; нормативно-правового забезпечення в проектуванні, будівництві, функціонуванні та плануванні в сфері готельного бізнесу. Готельному бізнесу доведеться трансформуватися і розвиватися далі: збільшувати роль інтернету та соціальних мереж у формуванні споживчих переваг і поведінки гостей, інтегруватися з сервісами онлайн-бронювання, впроваджувати оплату онлайн, відкривати коворкінги у готелях, створювати сектори сервісних апартаментів під управлінням міжнародних і локальних операторів, шукати нові форми співпраці, використовувати нові технології ведення бізнесу. Більш складні технології, такі як: штучний інтелект, відкриті програмні інтерфейси, доповнена реальність, використання голосових помічників, блокчейн, нейроінтерфейси, біометрія та розпізнавання осіб вимагають чималих інвестицій, яких зараз не мають готельні підприємства. Для пом'якшення економічного удару від пандемії на COVID-19 готельний бізнес потребує підтримки від держави у вигляді наступних кроків: кредитних канікул під час дії пандемії, зменшення податку на додану вартість, зменшення податку на землю, пільгового кредитування.

#### **Список використаних джерел:**

1. Готельний післякарантин: як цього літа працюватимуть заклади розміщення. Українське радіо. 2020. URL: <http://nrcu.gov.ua/news.html?newsID=93421> (дата звернення 30.09.2020).
2. Берещак В. Огляд ринку готелів. Ексклюзив. 19.01.2000. URL: <https://thepage.ua/ua/exclusive/oglyad-rinku-goteliv-sho-vidbuvayetsya-z-gotelyami-v-ukrayini> (дата звернення 30.09.2020).
3. Земліна Ю., Ліфіренко О. Тенденції розвитку готельного бізнесу в Україні. Ресторанний і готельний консалтинг. Інновації. 2019. Том 2 № 1. URL: [restaurant-hotel.knukim.edu.ua](http://restaurant-hotel.knukim.edu.ua) (дата звернення 30.09.2020).
4. Мельник А. О., Тукін Н. В. Проблеми розвитку туризму в Україні. Сучасні детермінанти розвитку бізнес-процесів в Україні: 2019 рік : матеріали III Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф., 11 квітня 2019 р. Київ : КНУТД. 2019. С.115-118.

## **ЕКОНОМІЧНИЙ АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ СФЕРИ ОБСЛУГОВУВАННЯ ТУРИСТІВ**

**Тимчук С.В.**  
*к.е.н., доцент*

*Уманський національний університет садівництва*

Підвищення ефективності діяльності суб'єктів туристичного комплексу є основною метою розвитку галузі. Позитивні результати діяльності підприємств сфери обслуговування туристів є важливим аспектом розвитку туристичного бізнесу в Україні та його впливу на економіку. Конкуренція на ринку,

необхідність поліпшення результатів господарської діяльності є чинниками, які мають вплив на функціонування підприємств сфери обслуговування туристів.

Вивченню проблем та напрямів підвищення ефективності управління якістю обслуговування у туристичних підприємствах присвячені публікації Незвещук-Когут Т.С. Питаннями підвищення ефективності туристичного комплексу займались Шаповал В.М. та Герасименко Т.В. Дослідженню тенденцій розвитку готельного господарства в Україні у власних працях приділили увагу Писаревський І.М. та Сегеда І.В. Водночас питання визначення економічної ефективності функціонування підприємств сфери обслуговування туристів не знайшли однозначного трактування в працях дослідників.

В обслуговуванні туристів під час подорожі беруть участь різноманітні підприємства та організації сфери обслуговування. Суб'єктами ринкових відносин в контексті туристичної діяльності виступають організатори і продавці (туроператори і турагенти) туристичного продукту, їх контрагенти – виконавці послуг (готелі, ресторани, компанії-перевізники, екскурсійні бюро) і покупці (споживачі) як комплексного турпродукту, так і окремих туристичних послуг [1].

Нинішній стан туризму в Україні відзначається фахівцями як кризовий, що пов'язано із зниженням рівня досягнутих раніше обсягів реалізації туристських послуг, зменшенням матеріальної бази туристичної сфери та вагомою невідповідністю потребам населення в туристичних послугах.

З іншого боку, спостерігаються високі темпи будівництва об'єктів туристичного значення, які відповідатимуть світовим стандартам, вагоме зростання кількості виїздів населення за кордон, збільшення кількості туристичних організацій в Україні.

В процесі обслуговування туристів беруть участь підприємства і організації різноманітних видів діяльності, отримуючи в результаті цього великі прибутки, що дозволяє вважати галузь туризму галуззю бізнесу. Комерційна складова діяльності підприємств сфери туризму, ґрунтовне опрацювання багатьох аспектів, які пов'язані з обслуговуванням та залученням туристів, від планування і підготовки маршрутів до будівництва спеціалізованих туристичних комплексів, від успішної роботи з клієнтами до розширення туристичної інфраструктури окремих областей – дозволяє стверджувати, що туризм це сучасна індустрія бізнесу, відпочинку, лікування, розваг.

Методика оцінки ефективності діяльності підприємств туристичного комплексу ґрунтується на визначеній системі розрахунків, які демонструють динаміку якісних і кількісних показників використання туристичних ресурсів та їх умовну економію, що дає можливість визначити ефект, отриманий завдяки інтенсивному використанню ресурсів і оцінити вплив на нього окремих факторів [6].

За період 2015-2019 рр. кількість туристів обслуговуваних туроператорами та турагентами в Україні зросла у 2,6 раз з яких в'їзних туристів у 5,5 раз, виїзних туристів у 2,9, а внутрішніх туристів у 1,3 рази.

Туристи стають активними пропагандистами тих країн де вони були задоволені обслуговуванням в бюро послуг, готелях, ресторанах, туристичних комплексах. Такі туристи намагаються повторно відвідати улюблені місця, сприяючи збільшенню потоків туристів та водночас створюючи високу репутацію вподобаним їм туристичним районам. Якість обслуговування в результаті сприяє підвищенню економічної ефективності усіх підприємств сфери обслуговування туристів.

Однією з вагомих складових ефективності та рентабельності суб'єктів туристичної індустрії є якість реалізованих туристичних послуг. Система менеджменту якості галузі туризму має стати неодмінним процесом, який спрямований на зростання рівня туристичних послуг, вдосконалення елементів виробництва та впровадження системи якості. Всі складові процесу проектування, забезпечення та збереження якості туристичних продуктів мають об'єднуватись в систему управління якістю [2].

Ефективна виробнича діяльність підприємств сфери обслуговування туристів можлива за таких умов:

- сформована туристична послуга вдовольняє усі вимоги українського законодавства та інші вимоги регіону, суспільства;
- туристична послуга враховує потреби сфери застосування або призначення;
- туристичний продукт вдовольняє очікування та вимоги користувачів;
- туристичний продукт відповідає технічним вимогам та стандартам;
- сформована туристична послуга, з одного боку, направлена на отримання прибутку суб'єктами галузі туризму, з іншого – пропонується туристам та туристичним агентам за конкурентоспроможними цінами;
- туристичний продукт вдовольняє усі вимоги безпеки туризму [2].

Дотримання вимог до якості туристичної продукції та послуг дозволяє запобігти відхиленням, які з'являються у процесі надання турпослуг і пов'язаних з цим витрат, відповідає усім нормам безпеки діяльності суб'єктів туристичного та готельного сектору. Реалізація туристичної продукції та послуг високої якості і відповідність стандартам обслуговування підвищує рівень конкурентоспроможності туристичного підприємства [2].

Ефективність роботи туроператорів та турагентів на ринку показують ряд показників, таких як: кількість реалізованих туристичних путівок, вартість реалізованих туристичних путівок та кількість туроднів за реалізованими туристичними путівками.

Протягом 2015-2019 рр. кількість реалізованих туристичних путівок туроператорами на ринку України зросла у 2,8 раз. Вартісні показники реалізованих туристичних путівок також зросли (у 3,5 раз). Спостерігається зростання кількості туроднів за реалізованими туристичними путівками (у 2,8 раз).

Туризм є відкритою системою, на яку значний вплив мають природні фактори, кліматичні, економічні і соціальні катаклізми, національні і регіональні конфлікти тощо. Деякі з таких зовнішніх впливів на систему

проявляються регулярно, прояви інших передбачити неможливо. Ситуація ускладнюється і тим, що в багатьох випадках окремі види комерційної діяльності, наприклад, організація розміщення і харчування, надання транспортних послуг спрямовані на обслуговування не тільки туристів, але й інших категорій відвідувачів, подорожуючих, місцеве населення [1].

Основним виконавцем, що забезпечує реалізацію етапів розміщення та обслуговування в готелі гостювого циклу, є сектор розміщення. Його представники також беруть участь в організації дозвілля туристів.

Результати проведеного дослідження за період 2015-2019 рр. вказують на зростання кількості колективних засобів розміщення в Україні у 1,2 рази, або на 994 од. Кількість осіб, що перебували у колективних засобах розміщення за 2015-2019 рр. зросла у 1,2 раз, або на 1181 тис. осіб. Показник навантаження на одне місце у колективних засобах розміщення також зріс (у 1,3 рази). Проте знизилась кількість місць колективних засобів розміщення на 31,6 тис. од. Значну роль в цьому відіграла пандемія COVID-19.

Науковці відмічають залежність суми доходів від додаткових послуг і коефіцієнтом завантаження засобу розміщення: чим більша кількість додаткових послуг, тим більша тривалість перебування в готелі (середня тривалість перебування в готелі та аналогічному засобі розміщення на сьогодні складає 2,65 діб), а отже і коефіцієнт завантаження відповідно зростає [4, с.86]. Найпопулярнішою додатковою послугою є конференц-сервіс, бо окрім оренди залів, обладнання корпоративні клієнти підвищують завантаження номерного фонду і дають роботу ресторанам [5], хоча наявність такої послуг характерна для готелів категорії чотири-п'ять зірок, іноді трьох.

Для суб'єктів готельного господарства важливим є формування механізму підтримки державою будівництва нових готельних об'єктів або реконструкцію старих в містах нових туристичних атракцій або розвитку існуючих [4].

Відчутний вплив на конкретний стан господарського середовища реалізації туристичної діяльності мають процеси спеціалізації. Виразом спеціалізації туристичної діяльності є функціонування різноманітних і спеціалізованих засобів розміщення (готелі, кемпінги, мотелі тощо), реалізація різних форм обслуговування в закладах гостинності і розваг у відповідності до зростаючого набору видів туристичних послуг і подорожей. Процес спеціалізації приводить до ускладнення господарських зв'язків між підприємствами, які беруть участь в обслуговуванні туристів.

Задоволення потреб і попиту на туризм передбачає необхідність забезпечення великої кількості туристичних послуг. Реалізацію туристичної діяльності в широкому контексті господарювання здійснюють різні підприємства – економічні агенти туристичного ринку [1].

Помітне зростання у розрізі усіх витрат, які здійснюють суб'єкти туристичної індустрії на послуги сторонніх організацій, які допомагають у формуванні та реалізації туристичного продукту. Найвищий рівень зростання серед досліджуваних показників має медичне обслуговування (у 16,1 раз), інші



послуги, що використовуються при виробництві туристичного продукту (у 9,9 раз) та на екскурсійне обслуговування (без транспортних послуг) (у 7,5 раз).

У структурі досліджуваних витрат найбільшу питому вагу займають витрати на розміщення і проживання – 25,7%, на транспортне обслуговування – 26,9%.

У зв'язку з розвитком інформаційних мереж, отримує поширення альтернативний туризм, де в якості організатора подорожі виступає не спеціалізоване підприємство, а сам турист, подорожуючий, використовуючи рекламні матеріали виконавців окремих туристичних послуг і замовляє такі послуги самостійно за допомогою інформаційних мереж [1].

Таким чином, аналіз економічної ефективності роботи підприємств сфери обслуговування туристів має практичне значення. За його результатами можна не тільки оцінити ефективність роботи підприємства, проаналізувати сумарний ефект його складових та шляхів діяльності, але й визначити перспективні напрями розвитку галузі, встановити результати використання витрачених ресурсів.

Результати проведеного дослідження вказують на поступове зростання більшості досліджуваних показників, які характеризують роботу підприємств сфери обслуговування туристів. В подальшому, для успішного виходу з кризи, необхідно розвивати інтеграційні форми підприємств в індустрії гостинності та обслуговування туристів. Разом з цим важливим залишається рівень та якість обслуговування та запобігання відхиленням, які виявляються у процесі надання туристичних послуг і пов'язаних з ними витрат, забезпечення безпеки діяльності на підприємствах туристичної та готельної сфери.

#### **Список використаних джерел:**

1. Бабарицька В. К., Малиновська О. Ю. Менеджмент туризму. Туропереїтинг. Понятійно-термінологічні основи, сервісне забезпечення турпродукту: Навчальний посібник. К.: Альтерпрес, 2004. 288 с.

2. Незвещук-Когут Т.С. Проблеми та напрями підвищення ефективності управління якістю обслуговування на туристичних підприємствах. Ефективна економіка № 4, 2015. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3995> (дата звернення: 25.08.2021).

3. Офіційний сайт Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 25.08.2021).

4. Писаревський І.М., Сегеда І.В. Тенденції розвитку готельного господарства в регіоні: вектор пріоритетів. Комунальне господарство міст, 2014, випуск 115. С. 83-87.

5. Современное состояние, тенденции и перспективы развития мирового гостиничного хозяйства. URL: [khv.ru/index.php/dopinfo/98-sovremennoe-sostoyanie-tendentsii-i-perspektivy-razvitiya-mirovogo-gostinichnogo-khozyajstva](http://khv.ru/index.php/dopinfo/98-sovremennoe-sostoyanie-tendentsii-i-perspektivy-razvitiya-mirovogo-gostinichnogo-khozyajstva) (дата звернення: 25.08.2021).

6. Туризм в Украине (развитие туристического бизнеса). Часть 1. URL: <http://socium.com.ua/2015/01/tourism-in-ukraine-development-of-tourism/>. (дата звернення: 25.08.2021).

## ОСОБЛИВОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ПОЛІВ З ЛАВАНДОЮ ДЛЯ ТУРИСТИЧНИХ ПОТРЕБ

**Шебаніна О. В.**

*науковий керівник, д.е.н., професор  
Миколаївський національний аграрний університет*

**Вітко К.Ю**

*здобувач вищої освіти 5 курсу  
Миколаївський національний аграрний університет*

Лаванда є провідною ефіроолійною культурою в Україні та світі. Натуральні ефірну олію та ефіроолійну сировину використовують в багатьох галузях вітчизняної промисловості та медицині. Крім того, лаванда – цінний медонос і популярна декоративна рослина.[1] Від лаванди використовують всі надземні частини-квіти, листя, стебла. Звичайно ж, квіти використовують в більшій кількості, так як в суцвіттях міститься більше ефірного масла (1,2-2,3%), ніж в листках і стеблах. Квіти лаванди, свіжі або висушені, мають пряно-гіркуватий смак. Їх використовують в практичній медицині через 7-10 днів після цвітіння.

Збирають лаванду в період її масового цвітіння, коли розпускається 50% квіток – в цей час їх забарвлення і аромат найбільш сильний. Період цей настає в кінці червня – початку липня, тому найкраще збирати рослину в День Івана Купали, коли всі рослини досягають піку своїх магічних сил. Суцвіття зрізують на довжину 10-12 см і вивішують для сушіння в теплом і добре провітрюваному місці.[2]

Лікувальні властивості. Лаванда володіє заспокійливим ефектом, допомагає знімати біль. Вживання лаванди дозволяє підвищити апетит, нормалізувати кислотність, артеріальний тиск. Вважається, що ця рослина сприяє відтоку жовчі. Мігренові болі, приступи ревматизму, підвищена дратівливість і сильне серцебиття - в таких випадках може допомогти лаванда. Це рослина сприяє одужанню хворих на грип.[3]

Лавандову воду застосовують при запаленні повік і усунення вугрової висипки у якості антибактеріального засобу. Для того щоб приготувати таку воду необхідно на 1 л розведеної горілки, доведеної до 32%, додати 60 г свіжих квітів лаванди. Настояти 30 днів і профільтрувати.

Чай п'ють практично при всіх захворюваннях. Помітно покращує травлення, заспокоює і зміцнює імунітет. Можна заварювати лаванду і в комплексі з іншими травами. Вона добре поєднується зі звіробоєм і пустирником. За класичним рецептом слід заварити 2 ч. л. квіток лаванди на 250 мл окропу. Настояти 15 хвилин, процідити і пити.

Ефірне масло-найвідоміша і популярна форма. Їй активно користуються практично при кожному захворюванні, при якому може допомогти лаванда. Його капають в напої, їм розтираються, додають у ванни, в косметичні засоби і т. д.

Лікувальні ванни застосовують при гінекологічних захворюваннях, сечовидільної системи, при підвищеному АТ, при нервових розладах і проблеми з суглобами і т. д. Для ванн готують відвар: в 1 л води додати 50 гр квіток лаванди і нагріти до закипання. Настоявати 15 хвилин і профільтрувати. Відвар влити у ванну.

Сироп з лаванди використовується при простудних захворюваннях, для зміцнення імунітету, при неврозах, мігрені, порушення серцевого ритму, порушення функцій ШКТ. Для приготування беруть 200 гр квітів або верхівок лаванди, заливають 0,5 л окропу і настоюють добу. Настій проціджують, додають ще 200 гр сировини і кип'ятять. Потрібно настояти ще добу і процідити. В отриманий настій додають 0,5 кг цукру і кип'ятять до стану густого сиропу. Зберігають у холодильнику. Вживають по 1 ч. л. тричі на день за 20 хвилин до їжі.[4]

Лаванду використовують в косметології. Екстракти суцвіть додають в креми для шкіри обличчя, рук і ніг. Лавандова вода допомагає впоратися з висипом вугрів на обличчі, очищає пори і знімає запалення. Для волосся допомагає впоратися з лупою і жирністю шкіри голови. Додаючи всього пару крапель олії в улюблений шампунь, результат застосування видно після першого миття - волосся м'які і блискучі.[5] Навіщо їхати на лавандові поля Лаванду вирощують переважно заради ароматної ефірної олії. Її використовують у косметичних, медичних та харчових цілях. Також рослина-відмінний медонос. У період же цвітіння, що триває близько 1,5 місяців, поля стають місцем туристичного паломництва. Чим корисна та цікава поїздка?

1. Естетичне задоволення. Рослину висаджують на великих площах, формуючи з кущів довгі ряди. Розростаючись, посадки нагадують синьо-фіолетові квіткові хвилі. Здається, тебе оточує безкрає напрочуд уяву море.

2. Сприятливий вплив на нервову систему та психіку. Аромат суцвіть є відмінним засобом проти стресу, позбавляє головного болю та підвищує настрій. Фіолетовий колір з точки зору психології здатний втихомирити бурхливі емоції, привнести баланс. Саме тому відтінок використовують у медитативних практиках. Він пробуджує творче начало, прагнення до саморозвитку. Після прогулянки серед прекрасних квітів ви відчуєте особливу гармонію, задоволення та натхнення.

3. Можливість купити продукцію з лавандою. Зазвичай у місцях, де вирощують рослину, є спеціалізовані магазини. У лавках можна придбати натуральні свічки, олії, мило з додаванням корисних речовин з квіток для заспокійливих ванн, ароматерапії. Особливою популярністю користується лавандовий мед та чаї на основі квітів. Вони не тільки смачні, але й корисні для роботи мозку.

4. Красиві букети свіжої та засушеної лаванди. Ними прикрашають приміщення, дарують знайомим. Якщо покласти гілочки до одягу або білизни, то речі наповняться приємним ароматом, а міль забуде дорогу до вашої шафи. Корисна рослина й тим, хто тримає домашніх вихованців, тому що відлякує бліх та кліщів.

5. Придбання саджанців. Ну а якщо ви надихнетесь настільки, що вирішите вирощувати рослину у себе в саду або на підвіконні, то лавандове поле – прекрасне місце для купівлі саджанців.

Обов'язковим пунктом програми є лавандова фотосесія. Зазвичай у місцевих фотографів, які живуть поруч з подібною локацією, на період цвітіння лаванди розписані всі місця. Адже фото серед фіолетових хвиль виходять яскравими та різноманітними. Навіть зняті на телефон вони буквально підірвуть мережу.

Лаванда нараховує близько 47 видів, що відрізняються формою та відтінками квіток. Тому кожне поле рослини прекрасне по-особливому. Штучно насажені плантації розташовані у Франції, Америці, Австралії та Японії. Самі масштабні та відомі з них:

- Валенсольське плато Провансу. Тут розташовано відразу кілька полів, оточених посадками пшениці та соняшників, прекрасно підкреслювальний бузково-фіолетові квіти. Загальна площа 13 тисяч гектарів! Більша частина рослин використовується у медичних цілях та для виробництва косметики. Французька лавандова олія цінується за неповторний тонкий та солодкий аромат. У період цвітіння в Провансі проходять лавандові фестивалі та працює музей лаванди, де вас будуть чекати розповіді про історію вирощування та обробки ароматної квітки. Відвідувати поля в Провансі найкраще у кінці червня.

- Ферма Томіта в японському містечку Накафурано. Славиться тим, що лавандові поля чергуються з маками та соняшниками. А також висаджуються сорти не тільки з фіолетовими відтінками квітів, але й з білим, червоним, рожевим забарвленням. Це створює дуже яскраву насичену картину. Біля ферми є спеціальний підйомник, що прямує до вершини пагорбу, де подих захоплює від дивовижної краси. За своєю якістю лавандова сировина поступається французькій, зате більший прибуток приносять відвідування туристів, яких приїжджає у місто до 90000 на рік. Самий пік цвітіння припадає на кінець липня.

- Лавандова ферма Бріджістів. Знаходиться в Тасманії. Тут вирощують найдорожчі в світі сорти рослини для кулінарних цілей. Австралійську лаванду зазвичай додають у десерти, морозиво, молочні та м'ясні вироби. Цвітіння лаванди припадає на кінець листопада-грудень.

- Лавандова ферма Purple Haze-Sequim. Ця плантація розташована на півострові Олімпік у штаті Вашингтон. Відрізняється тим, що у оточенні мальовничих озер, вирощують майже всі теперішні сорти рослини. На фермі проводять екскурсії, розповідаючи про корисні властивості лаванди.

Невеликі мальовничі поля можна також побачити в Англії та Болгарії.

Не менш красиві посадки є в Україні. Великі поля лаванди висаджують у Криму. Але у зв'язку з окупацією півострова їх відвідування в цей час утруднене. Тому якщо ви хочете помилуватися цвітінням та зробити дивовижну фотосесію, краще вирушати до Києва, Закарпаття чи у Полтаву. Під Києвом є 5 можливих локацій біля сіл: Порадівка, Мотижин, Гвоздів, Димер, Білгородка. Найбільше, 6 га, розташоване в Мотижині у складі «Добропарку».

Велика посадка лаванди знаходиться біля міста Печерін на Закарпатті. Вона займає 7.5 гектарів. Тут вирощують гірську лаванду та готують на її основі напої, спеції та косметичні засоби. Більш дрібні сімейні ферми розташовані під Одесою у Василівці; у селі “Лище” Волинської області та у закарпатських Тарнівцях.[6]

Тому, якщо ви не бували на полях, де росте ця чудова рослина, саме час виправити ситуацію та запланувати поїздку, але якщо відвідати поле у вас поки немає можливості, ви цілком можете скористатися цілющими властивостями лаванди, посадивши її на своїй ділянці.

#### **Список використаних джерел:**

1. <https://zemlerobstvo.com/wp-content/uploads/2020/11/dis-kremenchuk.pdf>
2. <https://www.seeds.org.ua/lavanda-cikavi-fakti-pro-dushu-provansu/>
3. <https://zerept.com/zdorov-ja/885-lavanda-likuvalni-vlastivosti-i-zastosuvannja-v.html>
4. <https://pagan.com.ua/likarski-roslini/korishn-vlastivost-lavandi-ta-zastosuvannya/>
5. <https://pagan.com.ua/likarski-roslini/korishn-vlastivost-lavandi-ta-zastosuvannya/>
6. <https://www.journeys6senses.com/lavanda-v-ukraine>

## СЕКЦІЯ 5. СОЦІАЛЬНІ, ФІЛОСОФСЬКІ, ПОЛІТИЧНІ ТА ПРАВОВІ ПРОБЛЕМИ ФОРМУВАННЯ ГРОМАДЯНСЬКОГО СУСПІЛЬСТВА В УКРАЇНІ

### ЗАСОБИ МАСОВОЇ КОМУНІКАЦІЇ ЯК НЕВІД'ЄМНА СКЛАДОВА РОЗВИТКУ СУСПІЛЬСТВА

**Бобровська Н. В.**

*к.е.н., старший викладач*

*Миколаївський національний аграрний університет*

**Філімон В.Г.**

*здобувач вищої освіти факультету менеджменту*

*Миколаївський національний аграрний університет*

Одним із видів комунікації після книги та радіо є телебачення. Телебачення сьогодні виступає найважливішим джерелом новин для переважної більшості українців. Наші співвітчизники залежать від нього як від ексклюзивного джерела інформації про те, що відбувається в нашому регіоні, країні, світі.

Сьогодні в часи інформаційної ери для нашої країни є головним завдання йти в ногу з часом. Але є ще багато завдань, які не були вирішені в минулому і які зараз є камінням спотикання не тільки телебачення, а й усіх ЗМІ. І тому сьогодні як ніколи раніше є актуальним розуміння ролі телебачення(регіонального телебачення) в сфері яке потребує нового погляду.

Засоби масової інформації (ЗМІ) в наш час потребують нового перегляду та детального тлумачення і розуміння того, що ЗМІ не є актуальними в наш час. Відповідно до досліджень Г.О. Головченко кандидата педагогічних наук які були опубліковані в публікації зазначається: «... сьогодні ера засобів масової інформації повинна завершитися. Їхнім головним замовником повинен стати читач, слухач, глядач, а головною людиною в творчому процесі – РЕПОРТЕР. Його завдання – виконання соціальної функції забезпечення громадського контролю шляхом своєчасного онлайн інформування у формі репортажів та звітів, а не творів та нарисів... ».

Одним із перших кроків до вільної преси став закон про реформування державних і комунальних друкованих ЗМІ, які вже давно віджили своє. Історично поняття ЗМІ є калькою французького терміна «*moyens d'information de masse*». Його став впроваджувати в російську мову з 1970-х років Відділ пропаганди ЦК КПРС на основі доповідної записки, поданої Факультетом журналістики МДУ.

На той час у Франції перейшли на термін «*média de masse*», тобто на переклад англійського «*mass media*» (скорочення «*media of mass communication*»), тобто «засоби масової комунікації»), відмовившись від

«засобів масової інформації» як поняття занадто обмеженого, оскільки вплив масової комунікації представлено в ньому як переважно односторонній процес (від комунікаторів до масової аудиторії), що припинює значення зворотного зв'язку.

Поняття «масова комунікація» з'явилося в 1920-х роках в США як відображення діяльності насамперед газет і журналів, що діють в умовах конкуренції відповідно до принципу «Клієнт завжди правий».

Але поняття «комунікація» (тобто зв'язок і спілкування) до цього принципу не зводиться і тлумачиться ширше у відповідності із потребами суспільного розвитку, в тому числі демократизації суспільного життя.

Американський соціолог Чарлз Хортон Кулі визначає комунікацію як засіб актуалізації «органічно цілого світу людської думки» [20, 2]. У психології комунікацію розуміють як «процеси обміну продуктами психічної діяльності». У філософії комунікація - смисловий і ідеально-змістовний аспект соціальної взаємодії. У кібернетиці - обмін інформацією між складними динамічними системами та їх частинами, які в змозі приймати інформацію, накопичувати її, перетворювати [20: 10].

В англійській мові communication є ні що інше як спілкування. У російській же мові не представляється можливим поставити знак рівності між комунікацією і спілкуванням.

І комунікація і спілкування - це такий собі обмін, але якщо комунікація розглядається як обмін інформацією, то спілкування, крім інформаційного обміну, передбачає обмін діяльністю, навичками, вміннями, досвідом. На відміну від комунікації, спілкування передбачає не тільки інформаційний, але і особистісно-екзистенціальний зв'язок між людьми.

На нашу думку потрібно створювати нові інструменти для розуміння інформаційної ери, ери, яка в свою чергу дає зрозуміти, що світ на межі нового ступеня розвитку, а як ми вже знаємо розвиток є експоненціальним. На додачу також потрібно створювати центри медіа грамотності в територіальних громадах усіх регіонів країни. Тим паче, що в Україні вже тривалий час йде децентралізація, яка має добре посприяти розвитку регіонів не тільки економічно а й комунікаційно, тобто посприяти розвитку місцевих засобів масової комунікації. Також інформаційна ера потребує розуміння ролі технологій в засобах масової комунікації.

Важливим є розуміння того, що технології – це лише інструмент для прийняття рішень і які в інформаційній ері не замінюють якісної освіти, медіа грамотності.

Засоби масової комунікації, як невід'ємна складова розвитку цивілізованого суспільства і розуміння важливості двосторонньої передачі інформації.

#### **Список використаних джерел:**

1. Головченко Г.О. – ЗМК: новий зміст роботи у 2015 році [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.gweek.com.ua/2015/07/2015.html>.
2. Чарлз Хортон Кулі – Избранное: Сб. переводов – Москва 2019. – С. 64

3. ЗУ про реформування державних і комунальних друкованих ЗМІ [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/917-19#Text>.

## УКРАЇНСЬКИЙ ПАРЛАМЕНТАРИЗМ ГАЛИЧНИНИ У СКЛАДІ АВСТРО-УГОРЩИНИ

**Доморослий В.І.**

*к.і.н., доцент*

*Уманський національний університет садівництва*

Досвід парламентаризму галицьких українців є актуальним сьогодні бо вони перетворили край на «Український П'ємонт», стали тією політичною елітою, що повела за собою народ, викликаючи в нього довіру, формуючи правосвідомість і закладаючи підвалини самоідентифікації нації.

У 1772 році за першим поділом Речі Посполитої Галичина стає складовою Австрійської імперії, яка здійснювала колоніальну політику в краї, хижацькими засобами експлуатувала його економічні ресурси, а західноукраїнське населення зазнавало постійного національногогноблення [1, с.381]. Більша частина західноукраїнських земель була об'єднана в адміністративно-територіальну одиницю «Королівство Галіції та Лодомерії».

У 1775 р. у Галичині був заснований провінційний становий сейм, в якому засідали представники трьох станів – магнати, лицарі і представники найбільших королівських міст. Так, сейми скликалися у Львові протягом 1782–1792 р. та 1817–1839 рр., проте його компетенція і діяльність цілком переконають, що цей орган влади відповідав ідеалам шляхетського парламентаризму, притаманного країнам Західної і Центральної Європи у середні віки та ранньомодерну епоху [2, с.32; 10, с.131–132].

Цей сейм не мав нових політичних підходів та був зовнішньою поступкою залучення шляхти і магнатів до вирішення державних справ в умовах абсолютизму.

Край існуванню галицького станового сейму поклала революція 1848 р. Під час «весни народів» австрійській імператор змушений був скликати парламент, який одразу перетворився на арену гострих суперечок довкола вирішення національного питання. Саме тоді українська спільнота набула першого досвіду парламентаризму. У скликаному 6 липня 1848 р. Австрійському парламенті (рейхстазі) інтереси українців представляли 39 із 96 депутатів від Галичини, з яких 27 були селянами, 9 – священники, 3 – представники від інтелігенції.

Першочерговим завданням рейхстагу стала розробка та прийняття конституції держави. До складу конституційної комісії увійшли кращі юристи, політики на чолі з міністром внутрішніх справ Австрії Ф. Піллесдорфом. Г. Яхимович став єдиним представником українців в цій комісії, маючи великий авторитет як визначний науковець і представник греко-католицького



духовенства. В парламенті українські депутати проявили активну позицію у питаннях безоплатного скасування кріпацтва, поліпшення становища селян, а також зареєстрували петицію з 15 тисячами підписів з вимогою поділу Галичини на польську та українську частини [3, с.216–218].

У 1849 р. австрійський уряд спромігся придушити революційні події, встановивши реакційний режим та розпустивши рейхстаг. 31 грудня 1851 р. імператор видав патент, який скасував Конституцію 1849 р. Значення тих подій полягало в тому, що революція спонукала західноукраїнську інтелігенцію перейти від культурницької діяльності (її уособлювали організації грекокатолицьких священників у Перемишлі, «Руська трійця») до політичної із захисту крайової автономії.

В подальшому в імперії Габсбургів тривав процес конституційних перетворень, одним із результатів якого стало створення крайових сеймів, зокрема, Галицького.

Правову основу функціонування Галицького сейму визначали Крайовий статут та Сеймова виборча ординація. Ці акти передбачали вибори за куріальною системою, що забезпечувала перевагу поляків під час виборів у Галичині. Соціальна структура українського населення Галичини зумовила зосередження усієї маси виборців у четвертій курії, що об'єднала послів від сіл і містечок, яких ніколи не було більше 15 осіб у загальній кількості 150 депутатських місць [4, с.55].

Отже, конституційні перетворення мали ряд недоліків, проте сприяли переходу до більш цивілізованого способу вирішення міжнаціональних відносин, що знайшло своє відображення після 1861 р. у стінах крайового Сейму.

Повноваження Крайового сейму були досить обмеженими і зводилися до законодавчої, управлінської і контрольної функцій. Так, законодавча ініціатива в основному стосувалася господарської сфери і здійснення обмеженого контролю за діяльністю намісника. Останній призначався імператором і не ніс політичної відповідальності перед сеймом.

Галицький крайовий сейм мав усі атрибути парламенту, починаючи від органів управління і закінчуючи нормами законотворення. До його керівного складу входили: маршалок, віце-маршалок, чотири секретарі, три квестори і ревізори. Традиційно сейм очолював маршалок, якого обирали серед поляків, а на посаді його затверджував імператор. Віце-маршалком зазвичай призначали українця, який за посадою слідкував за регламентом та вів засідання у випадку відсутності маршалка.

Проявом існування системи парламентаризму в Галицькому сеймі стало законодавче закріплення основних повноважень його послів. Участь у засіданнях сейму була обов'язковою, а самі послы мали входити до складу його комітетів та комісій. Якщо посол пропускав засідання, або обрався депутатом іншого сейму, то маршалок міг зареєструвати постанову з вимогою з'явитися у 14-денний термін чи надати відомості про себе. Якщо ця постанова ігнорувалася, то рішенням Крайового сейму ставилося питання про позбавлення цього посла повноважень і обрання замість нього нового депутата.

Варто відзначити, що політична активність галичан впливала на рівень їх правової культури яка, залежала і від економічних, національно-релігійних та міжнародних (польсько-українських) відносин.

У складних та нерівноправних економічних умовах, а також при національній та релігійній дискримінації у галичан виявлялися окремі елементи правового нігілізму, ситуації, коли більшість людей не знала або не розуміла закону, скептично ставилася до законодавства, не вірила у об'єктивність законів.

В 1870-х рр. в Галичині найбільш широку підтримку в українського населення отримують представники москвофільської і народовської течій. Проте, вже в другій половині десятиріччя москвофільська течія втрачає народну підтримку, що засвідчили вибори до парламенту: замість 16-х послів, яких «Руська рада» здобула на виборах у австрійський рейхстаг у 1873 році, у 1879 році вона отримала лише трьох.

Одним із важливих етапів виборів була передвиборча боротьба, яка в Галичині наприкінці ХІХ–ХХ століттях проводилася у формі вічевих зборів. На них керівництво українських партій застерігали своїх прихильників не вживати під час виборів силових методів, погроз щоб їх не використала влада для обґрунтування репресії проти українських сил.

Це свідчило про знання кандидатами у депутати законодавства та можливих наслідків його порушення. Кандидати у депутати закликали до одностайного виступу усіх верств українського населення – селян, міщан, робітників та інтелігенції для досягнення мети. За допомогою цих зібрань українські кандидати в депутати намагалися підняти свідомість та активність усіх верств населення. Однак, передвиборча агітація українських політичних партій проводилася нерівномірно у різних виборчих округах: перешкодою цьому була нестача коштів, підготовлених агітаторів, а також залякування з боку місцевої влади.

Але не зважаючи на вище названі проблеми парламентаризм Галичини сформувалася і дав поштовх для становлення і розвитку парламентського життя, як Наддніпрянщини на початку ХХ ст., так і доби Новітньої України.

#### **Список використаних джерел:**

1. Історія держави і права України : підручник: у 2 т. / за ред. В. Я. Тація, А. Й. Рогожина, В. Д. Гончаренка та ін. Київ: Концерн «Видавничий Дім «Ін Юре», 2003. Т.1. 656 с.
2. Чорновол І. 199 депутатів Галицького сейму. Львів: Тріада, 2010. 224 с.
3. Бойко І. Григорій Яхимович – видатний громадський і політичний діяч: віхи життя та роль у національному відродженні Галичини в першій половині ХІХ століття. Вісник Львівського університету. Серія юридична. 2018. Вип. 66. С. 215–226.
4. Федик Л. Правова культура учасників виборчого процесу у Східній Галичині кінця ХІХ – початку ХХ століття. Науково-інформаційний вісник Івано-Франківського університету права імені Короля Данила Галицького. Серія: Право. 2018. № 5. С. 53–59.

## ЕКОЛОГІЧНА ПОЛІТИКА ЄВРОПЕЙСЬКОГО СОЮЗУ

**Коваленко-Чукіна І.Г.**

*к.і.н, доцент*

*Уманський національний університет садівництва*

З 1970 року Європейський Союз підписав 200 угод з питань захисту довкілля. Проте законодавче визнання пріоритетності екологічної складової суспільного розвитку не має великого значення, якщо воно не виконується належним чином. Саме тому в даний час завдання екологічної політики ЄС полягає, насамперед, в ефективній реалізації прийнятих природоохоронних угод.

Політика Європейського Союзу у сфері довкілля спрямована на досягнення наступних цілей:

- Збереження, захист і поліпшення якості довкілля.
- Охорона здоров'я людини.
- Раціональне використання природних ресурсів.
- Сприяння вживанню заходів на міжнародному рівні для вирішення регіональних або світових екологічних проблем і, зокрема сприяння боротьбі зі змінами клімату.

Політика Європейського Союзу у сфері довкілля повинна бути також спрямована на високий рівень захисту довкілля з урахуванням різноманітностей ситуацій у різних регіонах .

При підготовці своєї політики щодо довкілля, ЄС бере до уваги:

- Наявні науково-технічні дані.
- Умови довкілля в різних регіонах Союзу.
- Потенційні вигоди і витрати.
- Економічний і соціальний розвиток Союзу в цілому і збалансований розвиток її регіонів.

Варто відзначити, що всі держави — члени несуть відповідальність за реалізацію ЄС природоохоронного законодавства. Формування політики Європейського Союзу у сфері охорони довкілля здійснюється поетапно шляхом прийняття так званих Програм дій з довкілля, які хоча і носять рекомендаційний характер, але завдяки встановленню чітких напрямків, цілей і принципів екологічної політики Європейського Співтовариства, разом з їх детальним описом і графіком реалізації сприяють розвитку та імплементації екологічного законодавства Європейського Союзу.

Внесення в первинне право ЄС питань з охорони довкілля здійснено з прийняттям Єдиного європейського акту 1986 року, хоча органи ЄС видавали положення вторинного права з окремих питань екології й до його прийняття [1, с. 434]. Екологічна політика була віднесена до сфери спільної компетенції Союзу і держав-членів [2]. Безпосередньо екологічним питанням в політиці ЄС присвячено розділ XX «Довкілля» Частини третьоїДФЄС. Відповідно до ст. 191, політика Союзу в сфері захисту довкілля переслідує наступні цілі:

збереження, захист і поліпшення якості довкілля; охорона здоров'я людей; ощадливе і раціональне використання природних ресурсів; підтримка на міжнародному рівні заходів, спрямованих на вирішення регіональних і глобальних проблем довкілля, зокрема боротьби зі зміною клімату [3]. Політика Союзу намагається досягти високого рівня охорони довкілля, враховуючи різноманіття ситуацій в різних регіонах Союзу. Вона будується на трьох основних принципах: запобіжна й профілактична діяльність; усунення збитків довкіллю шляхом звернення, передовсім, до їх джерела; принцип «платить той, хто забруднює». В цьому контексті заходи з гармонізації законодавств держав-членів включають «захисне застереження», яке дозволяє державам-членам застосовувати тимчасові заходи природоохоронного змісту нееконічного характеру, в тих питаннях (загалом, нееконічного характеру), які підпадають під процедуру контролю з боку Союзу [1, с. 436].

При розробці своєї політики в сфері довкілля союз враховує наявні наукові і технічні дані; природні умови різних регіонів Союзу; переваги й витрати пов'язані з відповідними діями чи бездіяльністю; економічний і соціальний розвиток Союзу в цілому і збалансованість розвитку його регіонів. Відповідно до розподілу компетенцій, Союз і держави-члени співробітничать з питань охорони довкілля з третіми країнами і міжнародними організаціями. Відповідно до статті 192 Європейський парламент і Рада після консультацій з Економічним і соціальним комітетом та Комітетом регіонів приймає акти вторинного права для досягнення цілей, визначених в статті 191 [3]. Спеціальна процедура, що вимагає одноголосне голосування в Раді передбачена і ст. 192 для вирішення наступних питань: 1) зв'язані з захистом довкілля заходи, що мають переважно податковий характер; 2) заходи, пов'язані: з благоустроєм території, кількісним управлінням чи іншим впливом на забезпеченість водними ресурсами, призначенням земель, крім управлінням відходами; 3) заходи, що істотно впливають на вибір державами членами між різними джерелами енергії та на загальну структуру їх енергозабезпечення. Європейський парламент і Рада, після консультацій з зазначеними вище комітетами приймають програми, спрямовані на цілі пріоритетного характеру. Без шкоди окремим заходам, що приймаються Союзом, фінансування й виконання політики в сфері довкілля забезпечується державами-членами. Без шкоди для принципу «платить той, хто забруднює», якщо витрати на покриття шкоди визнаються неспіврозмірними для публічної влади окремої держави-члена (платника), передбачені тимчасові винятки чи фінансова підтримка держави з Фонду консолідації, заснованого відповідно до ст. 177 ДФЄС (п. 5 ст. 192). Зазначені заходи не перешкоджають будь якій державі-члену вводити більш ефективні природоохоронних заходів (ст. 193). Крім розділу XX частини третьої, питання, зв'язані з екологією зустрічаються в багатьох інших напрямках діяльності ЄС: Сільське господарство й рибальство (розділ III); Рух осіб, послуг і капіталів (розділ IV); Транспорт (розділ VI); Охорона здоров'я (розділ XIV); Захист споживачів (розділ XIV); Енергія (розділ XXI); Туризм (розділ XXI). Наприклад, відповідно до положень розділу VI, сучасна транспортна система має бути здатною стабільно задовольняти економічні,

соціальні та екологічні інтереси суспільства. Як зазначає В.І. Муравйов, катастрофи танкерів «Еріка» (грудень 1999 р.) і «Престиж» (листопад 2002 р.) спричинили до заходів спрямованих на зменшення екологічних ризиків, які створюють нафтоналивні танкери. Такі заходи включені в пакети «Еріка I», «Еріка II», «Престиж». Запропоновані заходи передбачають: більш суворі перевірки у портах, заборону експлуатації танкерів з одностінним корпусом, створення моніторингової, інспекційної та інформаційної системи ЄС, заснування фонду компенсації наслідків забруднення нафтою та створення Європейського агентства безпеки на морі. [4, с. 314]. Можуть містити екологічну складову вимоги щодо процесу виконання замовлень: прикладом використання екологічної складової є вимога доставки товару залізницею, а не вантажівками. Директиви 2004 р. та Довідник з екологічних держзакупівель 2005 р. охоплюють питання, пов'язані із «зеленими» державними закупівлями. Згідно з визначенням Комісії термін «зелені державні закупівлі» означає, що орган-замовник при закупівлі товарів, робіт чи послуг враховує екологічні чинники. [4, с. 356].

Відомо, що Європейський Союз висуває до країн, які претендують на входження до нього, великий перелік вимог якості в різних сферах життєдіяльності, багато з них стосуються і досягнення певного рівня фінансового забезпечення політики щодо охорони довкілля.

Основи для співпраці між Україною і Європейським Союзом у сфері охорони довкілля було закладено ще в 1994 р. відповідно до Угоди про партнерство і співробітництво між ЄС та його державами-членами і Україною. Необхідність тісної співпраці з європейською спільнотою у сфері охорони довкілля обумовлена не тільки визначеними нею екологічними імперативами її стратегії, але й потребами самої України у подоланні того стану, який можна охарактеризувати як кризовий, що формувався протягом тривалого періоду через нехтування об'єктивними законами розвитку і відтворення її природно-ресурсного комплексу.

У 2012 році була парафована [Угода про асоціацію між Україною та ЄС](#), а наприкінці 2012 року оприлюднено проект Угоди. Важливим елементом співпраці у сфері охорони довкілля, як і в багатьох інших сферах співпраці, що визначаються Угодою, є поступове наближення законодавства України до політики та законодавства ЄС. Окремим додатком до Угоди визначаються конкретні директиви, що їх потрібно адаптувати, а також встановлюються часові рамки. Такі зобов'язання України є дуже важливими з огляду на необхідність наближення до норм та стандартів ЄС. Велика увага питанню дотримання існуючого екологічного законодавства та багатосторонніх екологічних угод приділяється в контексті створення зони вільної торгівлі. Перші кроки в напрямку адаптації у сфері охорони довкілля були зроблені в грудні 2012 року, коли Мінприроди затвердило Базовий план адаптації екологічного законодавства України до законодавства Європейського Союзу (Базовий план апроксимації) (Наказ № 659). Базовий план передбачає перелік директив ЄС у сфері охорони довкілля, до яких повинно адаптуватися українське законодавство.

Підтримка ЄС відіграла в свій час роль «каталізатора» в процесі розроблення Стратегії державної екологічної політики і з погляду термінів розробки, і з погляду змісту документа. Вона якісно відрізняється від попередніх подібних документів, оскільки містить сучасні принципи, реалістичний підхід, чітку пріоритезацію цілей і завдань, механізми моніторингу та оцінки, а також індикатори ефективності її реалізації.

ЄС співпрацює і з іншими міжнародними організаціями у природоохоронній сфері. Зокрема, 21 березня 1994 року набрала чинності Рамкова Конвенція Організації Об'єднаних Націй про зміну клімату, яку підписали 154 держави і Європейська Спільнота. Загальна мета конвенції полягає у стабілізації концентрацій в атмосфері всіх парникових газів, не лише двоокису вуглецю. Конвенція закріплює низку провідних принципів, що стосуються справедливості, «спільних, але диференційованих відповідальностей» держав, запобіжних заходів, особливих потреб і обставин щодо країн, які розвиваються, сталого розвитку та міжнародної торгівлі. Але через опір Сполучених Штатів Америки та країн ОПЕК Конвенція не встановила чітких кількісних обмежень викидів парникових газів на будь-якому рівні. Європейська Спільнота виступила із заявою, в якій відзначила, що її мета до 2000 року— стабілізувати концентрацію двоокису вуглецю на рівні 1990 року в межах Спільноти.

#### **Список використаних джерел:**

1. Гердеген М. Європейське право / М. Гердеген; пер. з нім. – К.: «К.І.С.», 2008. 528 с.
2. Договір про Європейський Союз [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://zakon0.rada.gov.ua>
3. Договір про функціонування Європейського Союзу [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://zakon0.rada.gov.ua>
4. Право Європейського Союзу: підруч. /за ред. В.І. Муравйова. – К.: Юрінком Інтер, 2015. 704 с.

## **ЕЛЕКТРОННА СИСТЕМА ТОРГІВ З ОРЕНДИ ТА ПРОДАЖУ ЗЕМЕЛЬ – ЯК НАЙКРАЩИЙ ІНСТРУМЕНТ БОРОТЬБИ З КОРУПЦІЄЮ**

**Машковська Л.В.**

*к.ю.н., доцент*

*Уманський національний університет садівництва*

31 березня 2020 року Верховна Рада України ухвалила у другому читанні Закон України № 2178-10 «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо обігу земель сільськогосподарського призначення» (Далі – Закон). [1] Мораторій, який з'явився з 1992 року, тепер знято, але сам ринок розпочав працювати лише з липня 2021 року.

Новий Закон, який скасовує дію мораторію і має запровадити ринок землі в Україні, умовно відповідає на три великі питання: які землі можна продавати? хто може купувати? і коли почне діяти механізм купівлі-продажу української землі?

Запровадження ринку землі в Україні за новим законом передбачається у два етапи. На першому – з 1 липня 2021 р. скасовується дія мораторію на продаж землі сільськогосподарського призначення. Важливим аспектом запуску ринкових відносин, як акцентують фахівці, є те, що закон передбачає право і можливість, а не зобов'язання продажу земельних паїв в Україні.

Другий етап почнеться з 1 січня 2024 р. Як зазначається на аграрно-політичному сайті AgroPolit.com, три роки – це адекватний строк для оцінки того, чи є ухвалені законодавчі приписи дієвими і чи є державне регулювання достатнім. До того ж такий термін залишає можливості для корекції Закону. З 2024 р. право на покупку землі отримають не тільки фізичні, а й юридичні особи. З переходом на другий етап буде змінено не тільки суб'єктів – учасників ринку землі, а й граничний розмір концентрації землі в одних руках.

Уже у назві нового Закону зазначається, що документ стосується лише земель сільськогосподарського призначення, тобто землі товарного сільськогосподарського використання. На сьогодні в Україні такої землі 27 га, а також ще 4,5 га сільськогосподарської землі особистого використання. Саме на цих землях будуть діяти ринкові відносини.

Законом знято заборону на купівлю-продаж земельних паїв.

Законодавець встановив чітку заборону продажу інших категорій землі. Зокрема, не продаються державні та комунальні землі, які можуть тільки здаватися в оренду. Громади так само не зможуть продавати отримані від держави землі, на них також діє виключно право оренди. Тобто, прийнятий Верховною Радою Закон продовжив мораторій на продаж тих 10,4 га, які перебувають у державній власності.

Ринок землі вже відкритий, а це означає, що земельну ділянку сільськогосподарського призначення можна продати, навіть якщо вона перебуває у довгостроковій оренді у фермерів або агрохолдингів, оскільки земельна ділянка належить власнику і він може розпоряджатися нею на власний розсуд. Водночас орендар має право на переважну купівлю землі сільськогосподарського призначення.

Отже, що стосується процедури продажу землі сільськогосподарського призначення, яка перебуває в оренді:

- за наявності переважного права купівлі земельної ділянки сільськогосподарського призначення її власник зобов'язаний не пізніше як за 2 місяці до дня укладення договору купівлі-продажу земельної ділянки зареєструвати намір щодо її продажу у Державному реєстрі речових прав на нерухоме майно. У разі якщо продаж земельної ділянки сільськогосподарського призначення здійснюється не на земельних торгах, заява про державну реєстрацію такого наміру подається не пізніше як за два місяці нотаріусу, який буде здійснювати посвідчення договору купівлі-продажу, разом із проектом такого договору;

- нотаріус зобов'язаний протягом 3 робочих днів повідомити орендаря цінним листом з описом вкладень та повідомленням про вручення або особисто під розписку, про намір власника земельної ділянки продати її, умови продажу та з пропозицією скористатися своїм переважним правом;
- у випадку, якщо орендар має намір скористатися цим правом, він має протягом 1 місяця з дати отримання відповідного повідомлення від нотаріуса повідомити останнього про бажання придбати земельну ділянку на умовах, запропонованих власником. У такому випадку протягом місяця з дня отримання повідомлення від орендаря нотаріус призначає день і час укладення договору купівлі-продажу земельної ділянки між власником і орендарем;
- якщо протягом місяця з дня, коли орендар був належним чином повідомлений нотаріусом про намір щодо продажу земельної ділянки, такий суб'єкт не повідомив нотаріуса про своє бажання скористатися переважним правом або відмовився від укладення договору купівлі-продажу земельної ділянки, або не з'явився для укладення такого договору у день і час, призначені нотаріусом (за умови отримання повідомлення про вручення суб'єкту переважного права повідомлення про призначення дати та часу укладення договору купівлі-продажу або повідомлення про відмову від отримання такого повідомлення, або якщо повідомлення повернуто нотаріусу у зв'язку із закінченням встановленого строку зберігання), вважається, що він втратив своє переважне право, і власник може продати земельну ділянку іншій особі.

У разі якщо відповідно до Закону орендар не може набувати у власність земельну ділянку сільськогосподарського призначення, він може передати своє переважне право купівлі такої ділянки іншій особі, яка відповідно до Закону може набувати у власність таку земельну ділянку, але лише 1 раз.

Передача переданого переважного права купівлі земельної ділянки сільськогосподарського призначення третім особам забороняється.

У разі продажу земельної ділянки сільськогосподарського призначення з порушенням переважного права її купівлі суб'єкт переважного права має право пред'явити до суду позов про переведення на нього прав та обов'язків покупця.

Наразі державні та місцеві органи влади мають усі законодавчі підстави для оголошення аукціонів з надання в оренду земель сільськогосподарського призначення та продажу інших земель.

Уряд визначив державне підприємство «Прозорро.Продажі» адміністратором електронної торгової системи відповідно до Закону України № 1444 «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо продажу земельних ділянок та набуття права користування ними через електронні аукціони» [2] та Постанови № 1013 «Деякі питання підготовки до проведення та проведення земельних торгів для продажу земельних ділянок та набуття прав користування ними (оренди, суперфіцію, емфітевзису)» [3], яка набула чинності 28 вересня 2021 року.

Функція державної електронної торгової системи «Прозорро.Продажі» забезпечити безпечність торгів, неможливість втручання будь-кого в їхній перебіг та рівний доступ кожного учасника, який має на це визначене законодавством право, до участі в аукціоні, а також можливість будь-кому в



режимі реального часу стежити за онлайн-аукціонами та їх результатами. Переможцем земельних торгів стає той учасник, який під час трираундового аукціону запропонував найвищу ціну.

Вже сьогодні усі організатори земельних торгів державної чи комунальної форми власності можуть звертатись до акредитованих у системі «Прозорро.Продажі» майданчиків для публікації перших земельних аукціонів. Приватні власники земель теж можуть виставляти на аукціонах свої ділянки на продаж чи для оренди з власної ініціативи.

Продаж земель сільськогосподарського призначення державної та комунальної власності відповідно до Земельного кодексу заборонений. Такі ділянки можуть здаватися в оренду або бути приватизованими відповідно до Закону.

Мінагрополітики доклало багато зусиль до запуску земельних торгів в електронному форматі. Велась постійна робота в Комітеті з питань аграрної та земельної політики та всіма народними депутатами України. Законопроекти №2194 про земельну децентралізацію та №2195 про електронні торги стали переломними в земельному праві, громадяни отримали у власність те, що їм належить. Електронна система торгів – це найкращий інструмент боротьби з корупцією. Адже публічні земельні аукціони забезпечать прозорість та громадський контроль, сприятимуть залученню більшої кількості потенційних покупців на такий актив. Наявна інфраструктура і система ведення торгів також дозволять збільшити вартість активів.

Закон є першим нормативно-правовим актом у незалежній Україні, що дозволяє власникам землі вільно розпоряджатися нею, як і іншими видами своєї власності. Його важливе значення саме у тому, що Закон відкриває сам механізм ринку землі, і вводить цю практику у правове поле нашої держави. Утім це лише перший крок на довгому шляху до запровадження справжніх ринкових відносин у сфері обігу земель сільськогосподарського призначення. І вітчизняні, і міжнародні експерти наголошують на необхідності подальших кроків, які допоможуть реалізувати наміри української влади і досягти дуже очікуваного від Закону позитивного ефекту для землевласників, землекористувачів та української економіки в цілому.

### **Список використаних джерел:**

1. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо умов обігу земель сільськогосподарського призначення: Закон України від 31.03.2020 р. № 552-IX. Остання подія — набрання чинності, відбулась 01.07.2021. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/552-20#Text>.
2. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо продажу земельних ділянок та набуття права користування ними через електронні аукціони: Закон України від 18.05.2021р. № 1444-IX. Остання подія — набрання чинності, відбулась 06.07.2021. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1444-20#Text>.
3. Деякі питання підготовки до проведення та проведення земельних торгів для продажу земельних ділянок та набуття прав користування ними (оренди,

суперфіцію, емфітевзису): Постанова Кабінету Міністрів України від 22 вересня 2021 р. № 1013. URL:<https://www.kmu.gov.ua/npas/deyaki-pitannya-pidgotovki-do-provedennya-ta-provedennya-zemelnih-torgiv-dlya-prodazhu-zemelnih-dilyanok-ta-nabuttya-prav-koristuvannya-nimi-orendi-superficiyu-empfitevzisu-i220921-1013>

## **ДІАГНОСТИКА СФОРМОВАНOSTІ РІВНІВ ПРАВОВОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ МАЙБУТНЬОГО МЕНЕДЖЕРА**

**Поліщук О.А.**

*к.пед.н., доцент*

*Уманський національний університет садівництва*

Активний розвиток української державності, обговорення стратегії і тактики здійснення економічних перетворень як на макрорівні (в масштабах регіону і держави), так і на мікрорівні (на підприємстві, у фірмі, сім'ї) зумовили гостру потребу в оновленні вищої економічної освіти, мета якої – підготовка фахівця, котрий володіє ґрунтовними фаховими знаннями і вміннями та здатний здійснювати професійну діяльність, глибоко усвідомлюючи свої обов'язки і соціальну відповідальність. Значною мірою успішне вирішення фахових завдань залежить від рівня володіння менеджером правовою компетентністю, що дозволяє орієнтуватись у правових явищах, визначати правові причинно-наслідкові зв'язки, виділяти та розрізняти правові стосунки людини з суспільством та довкіллям, більш ефективно приймати обґрунтовані життєві і професійні рішення та діяти відповідно до законодавчих норм. Відтак, економічна підготовка студентів повинна включати не тільки агроекономічні знання, але й уміння розраховувати і передбачати перспективи своєї праці і реалізації виробленої продукції на засадах правових регуляторів. У цьому зв'язку проблема підвищення рівня і якості правової підготовки менеджерів у вищих аграрних навчальних закладах набуває особливої важливості.

У структурі правової компетентності майбутнього менеджера виокремлюємо такі компетенції (професійні, організаційно-управлінські, проектні, інформаційно-комунікаційні, інформаційно-референтні, ринково-дослідні, прогностично-аналітичні, культурно-просвітницькі, науково-дослідницькі), компоненти (мотиваційно-ціннісний, когнітивно-комунікативний, практично-діяльнісний) та відповідні показники. Показниками мотиваційно-ціннісного компонента визначаємо: систему соціально-правових цінностей, потреб, почуттів, що мотивують студентів до правової діяльності, формують до них позитивне ставлення, усвідомленість важливості правозахисної та правовиховної діяльності, стійкий інтерес до отримання знань та набуття необхідних умінь. Показниками когнітивно-комунікативного компонента є система правових знань, усвідомлення технології професійної правової діяльності, уміння встановлювати міжособистісні зв'язки,

узгоджувати свої дії з діями інших суб'єктів права. Показники практично-діяльнісного компонента – вміння та навички, готовність розв'язувати проблеми правової спрямованості, планувати та організовувати правову діяльність, правова активність, що виявляється в різних сферах діяльності.

На основі визначених компонентів та показників охарактеризовано рівні сформованості правової компетентності майбутніх менеджерів: високий, середній та низький.

З метою з'ясування стану формування правової компетентності майбутніх менеджерів у вищих аграрних закладах було проаналізовано навчальні плани за спеціальністю 073 «Менеджмент» ОР «Бакалавр». Аналіз навчальних планів та програм дисциплін, що викладаються на економічних факультетах вищих аграрних закладів, засвідчив їх недостатню наповненість правовим компонентом, що не дає можливості належним чином сформувати правову компетентність майбутніх менеджерів.

Для визначення вихідних рівнів правової компетентності студентів аграрного університету за кожним із компонентів розроблено та впроваджено методику діагностики їх сформованості: 1) за мотиваційно-ціннісним компонентом правової компетентності: анкетування, спостереження, бесіди, опитування, діагностика мотивів підвищення рівня правової компетентності; методика визначення основних мотивів вибору професії Є. Павлютенкова, методика «Ціннісні орієнтації» М. Рокича; 2) за когнітивно-комунікативним компонентом: тестування, опитувальник (для визначення рівня правових знань); модифікована методика Т. Дубовицької [1], методика оцінки комунікативних і організаторських здібностей особистості, анкета для визначення якостей правової компетентності менеджера, методики розробки професійних завдань [2]; 3) за практично-діяльнісним компонентом: графічний тест Е. Ільїна [3] «Визначення потреби в активності», вирішення юридичних завдань, складання правових документів, участь у заходах правового характеру; анкета для характеристики окремих сторін майбутньої професійної діяльності, опитувальник для виявлення мотивів, цілей, якими керуються студенти у власній правовій діяльності та за певного стилю поведінки.

Констатувальний етап експерименту засвідчив перевагу середнього рівня сформованості правової компетентності студентів аграрних університетів за мотиваційно-ціннісним, когнітивно-комунікативним, практично-діяльнісним компонентами в експериментальній та контрольній групах. Встановлено, що за всіма визначеними компонентами сформованості правової компетентності у майбутніх менеджерів переважають середній (51,1 % в експериментальній та 49,4 % у контрольній групах) і низький (42,9 % та 46,3 % відповідно) рівні, водночас лише 6,0 % експериментальної і 4,3 % студентів контрольної груп мають високий рівень сформованості правової компетентності.

Проведене дослідження дозволило виявити типові недоліки у рівнях сформованості правової компетентності майбутніх менеджерів: слабкий рівень підготовленості з основ галузевих норм права; невідповідність базових правових знань потребам сучасного менеджменту; посередній рівень обізнаності у нормативних документах, що регламентують управлінську

діяльність менеджера; недостатній теоретичний рівень навчання із правових питань у системі аграрної освіти; недостатню сформованість умінь щодо вирішення управлінських ситуацій на правовій основі; відсутність належного усвідомленого ставлення до права, визнання його особистісною і суспільною цінністю.

Отже, аналіз результатів констатувального експерименту засвідчив недостатню ефективність організації навчального процесу в аграрних університетах з формування правової компетентності у майбутніх менеджерів.

#### **Список використаних джерел:**

1. Дубовицкая Т. Д. Диагностика уровня профессиональной направленности студентов. Психологическая наука и образование. 2004. № 2. С. 82–86.
2. Истратова О. Н., Эксакусто Т. В. Психодиагностика. Коллекция лучших тестов. [2-е изд.]. Ростов н/Д : Феникс, 2006. 375 с.
3. Ильин Е. П. Мотивация и мотивы. СПб. : Питер, 2002. 512 с.

## **ПОЛІТИЧНА СОЦІОЛОГІЯ МИХАЙЛА ДРАГОМАНОВА**

**Шатохін А.М.**

*д.соц.н., професор*

*Уманський національний університет садівництва*

Зародження української соціології пов'язане з ім'ям видатного громадського діяча та науковця *Михайла Петровича Драгоманова*. Деякі дослідники називають його «сіллю землі» української за унікальні людські та дослідницькі якості. М. Драгоманова ставили у один ряд з такими мислителями, як Огюст Конт, Герберт Спенсер, Карл Маркс [1. с.101].

Народився Михайло Петрович Драгоманов 30 (18) вересня 1841 року в м. Гадяч на Полтавщині в родині дрібного поміщика з числа колишньої козацької старшини. Навчався в Полтавській гімназії, а вищу освіту отримав на історико-філологічному факультеті Київського університету імені Святого Володимира, де з часом працював приват-доцентом.

Перші публіцистичні праці М. Драгоманова привернули увагу не лише ліберальної інтелігенції в Європі, але й царату. В Росії він був проголошений «неблагонадійним» через статті на підтримку української («малоросійської») мови і усунутий від викладацької діяльності в університеті. Через те М. Драгоманов 1876 року від'їжджає за кордон в еміграцію. Саме того року був підписаний сумнозвісний «Емський акт», який забороняв українське письмове слово і мав на меті знищити українську культуру. В Софійському університеті він завідує кафедрою світової історії, читає лекції, публікує наукові праці з проблем влади, державності, прав і свобод особи, міжетнічних відносин, політики, тобто те, що входить в предмет «політичної соціології».

М. Драгоманов вважав соціологію універсальною і точною наукою про суспільство, в «якій багато існуючих до сіх пор самотійних наук повинні стати

відділами» [2,с.231]. Це насамперед стосується історії, політичної економії, науки про державу. Він визнавав соціологію як «науку про діяльність людини в суспільстві», а історію – як науку про завершену, минулу діяльність».

З метою одержання достовірних знань про суспільство він запропонував метод «логічної семантики», який передбачав аналітичне групування суспільних явищ, що досліджуються, їхню класифікацію і типологізацію. Суспільство, на його думку, постає складною, багаторівневою структурою, яка обіймає три основні підсистеми: а) матеріал, з якого складаються суспільства (індивіди, народності); суспільства (їхні форми, родина, класи, державні й міждержавні союзи); в) продукти суспільної діяльності (матеріальні, моральні) [3,с. 89].

Соціологічний метод Драгоманова ґрунтувався на принципі історизму. В праці «Шевченко, українофіли й соціалізм» він пише: «Кожного чоловіка, кожного писателя тоді тільки можна оцінити як слід, коли роздивимось на нього власне історичним, об'єктивним поглядом, та ще й на ґрунті тієї громади, в якій він виріс і працював...» [2,с.233]

Соціально-філософські погляди М. Драгоманова формуються під впливом європейського позитивізму, але з українським змістом. Особливе місце в ідеях українських лібералів посідає питання моральності і співвідношення засобів боротьби та її мети. Зокрема, Драгоманов зробив значний внесок в популяризацію етичних засад політичної діяльності. Його відоме висловлювання про те, що політику треба робити чистими руками, стала ідейним гаслом значної частини української інтелігенції. Проте одночасно Драгоманов відчув цькування з боку «революціонерів», які переконували про відсутність моральних обмежень задля досягнення великої мети. Вчений широко використовував *порівняльний метод* для аналізу етнічних і соціальних груп в різні історичні періоди. Методи класифікації та типологізації він поєднував із принципом логічної систематизації, конкретно-історичним підходом.

Особливу увагу М. Драгоманов приділяв вивченню закономірностей *суспільного процесу*. Громадсько-політичний діяч доводив, що ніякими зусиллями окремих осіб і соціальних груп, урядів і держав неможна зупинити течію «природного руху історичного» тому, що в основі цих процесів лежить логіка суспільного прогресу. А цей прогрес тримається на матеріальних чинниках (демографічних, господарчих, культурних, соціальних). Драгоманов доводив, що в світі немає нічого постійного, застиглого. Навпаки очевидні постійні зміни, рух, еволюція. Задача суспільних наук, на думку Драгоманова, - завбачати напрям руху, його закономірності. Вже у першій своїй ґрунтовній праці «Малоросія в її словесності» молодий вчений стверджує, що сучасний український народ є спадкоємцем не лише козаків, а й державницьких традицій Київської Русі та Галицького князівства.

Михайло Драгоманов був послідовним прихильником *соціальної еволюції*, визначаючи її як осьову категорію пояснення суспільного прогресу. Він не заперечував й можливості революцій, але вважав останні соціальною катастрофою. Лібералізм як філософська теорія і політична практика, своєю

головною метою ставить розвиток особистості, здійснення природних прав людини на життя, свободу, власність, рівність можливостей. Лібералізм виходить саме з людського виміру політики.

Вчений досліджував природу політичної влади, її вплив на життя народів. Він доводив, що політичне життя дуже рухоме, а зміна влади є складовою соціальної еволюції. При цьому він негативно ставився до прагнень релігії і церкви втручатися в політичне життя суспільства, а держави – у церковні справи. Якщо світоглядна релігійна система набуває статус державної ідеології, вона вступає у протиріччя з принципом свободи совісті, як це було в Російській імперії. Ліберал Драгоманов відстоював принципи *ідеологічного плюралізму*.

М. Драгоманов створив концепцію суспільства, що ґрунтується на ідеї федералізму та асоціації гармонійно розвинених особливостей («федеративний соціалізм»). Реалізація цього ідеалу, вважав він, можлива за федералізму з максимальною децентралізацією влади та самоврядуванням громад і областей. Для досягнення цієї мети він вважав за необхідне здійснити три етапи: культурно-просвітницький, політичний (здобуття політичних свобод, запровадження конституції) та реформування соціально-економічних відносин. Більшість своїх поглядів Драгоманов виклав у журналі «Громада», що виходив у 70-80 роки ХІХ століття, в газеті Івана Франка «Хлібороб», а також європейських ліберальних виданнях..

М. Драгоманов розробив проект конституційного перетворення Російської імперії на децентралізовану федеративну державу. У цьому проекті передбачався новий устрій держави на засадах політичної свободи, яка гарантуватиме права людини і громадянина, скасування тілесних і смертної кар, свободу слова, друку, совісті й віросповідання. Церква відділялася від держави. На сторожі прав і свобод стояв суд. У державно-правовій концепції М. Драгоманова передбачалися три гілки влади: законодавча, виконавча й судова. Разом із державною ланкою влади на місцевому рівні передбачалося самоуправління: громадське (в містах і селах), волосне, повітове та обласне. Самоуправління репрезентували сходи і збори, яким були підзвітні всі посадові особи, крім суддів. Статус суддів визначався законом [4].

Помер Михайло Драгоманов 20 червня 1895 року у Софії. Його справу просвітництва продовжила дружина Людмила Кучинська, син Світозар, небога Леся Українка. Його теоретична і практична спадщина й сьогодні не втратила інтересу у соціологів, а 1 жовтня в Україні щорічно відзначається День соціолога. Саме в цей день в габілітаційній (докторській) доповіді Михайла Драгоманова вперше в Україні прозвучав термін «соціологія».

#### **Список використаних джерел:**

1. Історія України в особах ХІХ-ХХ ст. К.: Україна, 1995. 472 с.
2. Соціологічна думка України: Навч. посібник / М.В. Захарченко та ін.К.: Заповіт, 1996. 424 с.
3. Ручка А.О., Танчер В.В. Курс історії теоретичної соціології. К.: Наукова думка, 1995. 224 с.

## НІБИТО ПАРАДОКСАЛЬНІ ПАРАЛЕЛІ (ОСМИСЛЕННЯ ФЕНОМЕНА УКРАЇНИ У ФІЛОСОФСЬКО-УКРАЇНОЗНАВЧІЙ РЕЦЕПЦІЇ ХХІ ВІКУ)

Ямчук П. М.

д.філос.н., професор, академік НАН ВО України  
Уманський національний університет садівництва

Україна – складна для розуміння тих, хто прагне її підкорити, втім, не лише для них, країна. Україна – країна особлива і несподівана. Особлива і несподівана своєю неперебутньою духовно-пасіонарною силою. Силою, яку годі сподіватися збагнути, а вже, тим більше – здолати пересічним розумом. Силою, що не потребує задоволення абсолютизовано-матеріальних потреб. Силою, потенціал якої ніколи не можна вирахувати на далеку перспективу. Або, хоча би, прорахувати на перспективу не дуже віддалену. Україна є тією Силою, пасіонарний вплив якої на оточуючих її не прогнозується й жодним чином не передбачується звичайністю. Приклади Майданів 2004, 2013-14 років, Майданів іманентно *християнських*, а тому – Майданів людської Гідності є яскравими у своїй очевидності. *Майдан – це Свобода*.

Вдамося до дещо незвичайної паралелі, яка не менше, ніж аналітично-строгі міркування, висвітлює не лише українське, а й світове значення феномену *Майдану* як трансцендентальної індоєвропейської ненасильницької семіосфери буття нації в цивілізаційному універсумі. Перший секретар ЦК компартії Азербайджану А.-Р. Х. Везіров, а тоді, генеральний консул ССРСР в одному з найбільших і провідних за культурною історією міст Індії – Калькутті – принагідно зауважимо – батьківщині християнської берегині ХХ віку – матері Терези – в мемуарах про власне перебування в цьому місті, ще у далекі від українських Майданів, часи спостеріг: «*найбільша площа у світі – в Калькутті – називається Майдан*». (курсив наш П.Я.) [1] В такому неозоро-неосмисленому трансцендентальному історіософському контексті вбачається не лише очевидна сполучність санскритських універсалій сучасної української мови й питома індоєвропейських мовно-семіотичних дискурсів, а й набагато більше. Йдеться про особливу духовно-філософську семіосферу, яка єднає *головне в головному*. А саме – духовні сенси *Майданів* усього індоєвропейського простору. Від далекої минувшини до сьогодення.

Свідоме невчинення опору злу насильством заради здобуття Незалежності, і, водночас, щира і беззахисна демонстрація власної ненасильницької гідності, волелюбності на Майданах, Майданах у серцях як це було в Індії 1947 року й в Україні 1991 року. Вчення Мохандаса Карамчанда – Махатми Ганді ясно відноситься саме до цього ціннісно-сміслового ряду. Так само – як і ненасильницька перемога Незалежності Індії у 1947 році. Так само

як і ненасильницька перемога ідеї української Незалежності парламентським голосуванням 24 серпня 1991 року. А – по тому на Всеукраїнському Референдумі (по суті – всеукраїнському Майдані), де за Незалежність проголосували понад 90% виборців засвідчили одвічну приналежність українського семіотичного дискурсу до багатоаспектної, але вічної індоєвропейської, за суттю своєю – ненасильницько-людинолюбної цивілізації. Любов до кожного сушого на цій землі, як було в індійському та українському духовному світобаченні. Щоправда, індусам, як і українцям доводилось і доводиться зі зброєю захищати свій свідомо ненасильницький вибір Незалежності власної Держави. Індійські штати Джамму і Кашмір, окуповані Крим і частина Донбасу є гірким свідченням того, що глибоко людинолюбний філософсько-буттєвий, іманентно індоєвропейський обшир, повинен обороняти своє право на життя і в III Тисячолітті.

Громадська згода як провідна універсалія й здатність Майдану як великої громади прийняти кожного, хто поділяє філософсько-етичні засади єднання українства з великою світовою родиною – такою є світоглядна сутність трансцендентального феномену *Майдану*. Майдану індійського, чи Майдану українського, у якій національній громаді чи спільноті він би не проявлявся. Це ще одна трансцендентальна сутність індоєвропейського Майдану. Не кривавої золотоординської тиранії, не недоазійського знищення всіх принципових засад гармонійного єднання духу, слова й дії, а на єдність із Богом, на гармонію між людьми, світом і Всесвітом спрямованого.

Новітньому філософському українознавству ще належить всебічно проаналізувати ці глибинні та багатоаспектні індоєвропейські взаємозв'язки в трансцендентальному світоглядно-буттєвому дискурсі цивілізаційного універсуму. Засновки для цього аналітичного осмислення вже є. Зосібна, вони містяться у філософській монографії І.С.Нечуя-Левицького «Світогляд українського народу» і, звісно, не лише в цій праці. Нам ще належить вільно-незаангажованим поглядом оглянути як тисячолітнє минуле, так і близькі й далекі перспективи, відкинувши при цьому пута ззовні нав'язаних українцям нібито переконливих, але в сутності оманливих облуд та симулякрів Істини. Тільки здійснивши це, новітнє філософське українознавство зможе дати аргументовану й переконливу відповідь на безліч питань, які нині перебувають у статусі тих, що не мають розв'язання. Зосібна. Яким чином українська ідентичність змогла зберегтися у XX столітті? В столітті багатомільйонних Голодоморів і тотальних репресій, невідворотно спрямованих на геноцид українства? Яким чином українська національно-культурна ідентичність збереглася *там і тоді*, а саме під владою російського окупаційного-тоталітарного режиму та гітлеризму, коли для її збереження не було ані найменших умов та підстав?

Однією із найбільш очевидних відповідей на ці запитання є присутність пасіонаріїв в українському, іманентно індоєвропейському, вільномислячому, *майданному* дискурсі. У №109-110 від 6-7 серпня 2021 року газети «День» опубліковано аналітичну розвідку О.Кльосової «Про двох хлопців з Житомира: Короленка і Корольова». Характеризуючи феномен батька радянської, а,



власне, світової космонавтики авторка, концептуально спираючись на історичні джерела, привертає увагу до наступних значущих рис семіосфери універсуму Сергія Корольова: «За спогадами сучасників, Сергій Павлович був зразковим керівником та приділяв зразкову увагу... колективу... В найскрутніші моменти приходив на поміч: вишукував дефіцитні ліки, позичав гроші, знаходив лікарів... Донька Корольова згадувала, що учений фінансово підтримував родину свого колишнього репресованого шефа. На «стипендію» головного конструктора син померлого водія Корольова здобув вищу музичну освіту і став співаком. Завдяки Сергію Павловичу конструкторське бюро протягом багатьох років опікувалося дитячим будинком. На космодромі Корольов заміняв юним космонавтам учителя та батька (як колись у Харківському колегіумі Григорій Сковорода дбав про своїх вихованців)... саме українська пісня першою пролунала в далекому космосі... *Перший космонавт-українець Павло Попович під час польоту в серпні 1962 року на прохання Корольова заспівав «Дивлюсь я на небо, та й думку гадаю...», а Сергій Павлович у цей час підспівував йому з Землі. Подібну зухвалість у радянські часи міг дозволити собі лише авторитет...».* (письмівка наша П.Я) [2].

Аналітично зосередимось на кількох ціннісно-сміслових константах. Першою з них є пряма аналогія описаних дій і починань, не дуже давно звільненого з російсько-радянського ув'язнення українця Сергія Корольова з діаріушем Володимира-Хрестителя. Володимира Великого. Ми в різних аксіологічних контекстах неодноразово наголошували на визначальній ролі Святого Володимира не лише у процесах вітчизняного державотворення а й - головне – творення христоцентричної моралі особистості як основи родоводу та суспільства. Відтак – творення засад громадських моралі, моральності, наріжних підвалин менталітету українців. І головне – на пасіонарності його впливу, що на багато століть визначила рух українства як христонаслідувального цивілізаційного феномену. В постаті будівничого міжпланетних станцій, конструктора космічних кораблів Сергія Павловича Корольова майже через тисячу років від Володимирового Хрещення бачимо ті ж самі риси пасіонарія. Пасіонарія, який ніколи не поривав трансцендентального зв'язку з рідною землею, зі своїм одвічним родоводом, а тому й опікувався ним. Здатність утверджувати рідне слово навіть, у безжодного перебільшення – космічному масштабі (не гімн СРСР і не якась чергова окупаційно-партійна пісня, а саме *українська* «Дивлюсь я на небо та й думку гадаю...» *вперше, за задумом С.П.Корольова*, облетіла з космічних просторів планету Земля) це теж форма планетарного мислення українства. Це теж спосіб тривання у світі і Всесвіті велетенської традиції індоєвропейського Майдану. Майдану поколінь та епох.

#### **Список використаних джерел:**

1. Везиров А.Р.-Х. Моя дипслужба М.: ФГУП 2009.- 192 с.
2. Кльосова О. Про двох хлопців з Житомира: Короленка і Корольова. – газета «День». - №109-110 від 6-7 серпня 2021 року . С.21.

## **СЕКЦІЯ 6. УНІВЕРСИТЕТСЬКА ОСВІТА В КОНТЕКСТІ ПОБУДОВИ І РЕАЛІЗАЦІЇ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ СТРАТЕГІЇ УКРАЇНИ**

### **УНІВЕРСИТЕТСЬКА ОСВІТА РЕСПУБЛІКИ ПОЛЬЩА**

**Каричковський В.Д.**

*д.пед.н., професор*

*Національний педагогічний університет імені М.П. Драгоманова*

**Каричковська С.П.**

*к.пед.н., доцент*

*Уманський національний університет садівництва*

Освіта Республіки Польща як соціальний інститут склалася історично завдяки значному впливу соціально-економічних та суспільно-політичних трансформацій та на різних історичних етапах розвитку країни еволюціонувала відповідно до змін організації соціуму. Функціонування навчальних закладів як важливої складової системи освіти країни мало свою специфіку, оскільки освітні установи різних рівнів суттєво відрізнялися у змісті та формах організації навчання. Еволюція системи освіти у Польщі відбувалася під впливом поєднання культурно-національних традицій та складного комплексу суспільно-політичних та соціально-економічних факторів [1].

Сьогодні, завдяки впровадженню Європейської кредитної системи, як польські студенти, так і іноземці, які навчаються у Польщі, залишаються повністю мобільним і мають можливість продовжувати навчання в межах країн Європейського Союзу. В рамках програми «Еразмус», що триває вже понад 20 років, майже 30 тисяч іноземних студентів навчалися у Польщі [2].

Однією з форм міжнародного та транскордонного співробітництва є міграція освіти та подальша інтернаціоналізація знань, яку викликає ця міграція [3]. Мультикультурна освіта більше пов'язана з загальною ситуацією в глобалізованому світі і її реалізація не обов'язково залежить від присутності іноземних студентів, але вона спрямована на розвиток плюралістичного мислення, допомагаючи студентам розглядати проблеми з різних точок зору у динамічному процесі пошуку відповідей. Це більшою мірою стосується багатоваріантного підходу, а також «транскультурних» подій у міжнародному багатокультурному спілкуванні [4].

При цьому, у Польщі збережено традиційні складові системи освіти на рівні функціонування університетів і, водночас, усі навчальні заклади проходять етап ґрунтовної трансформації. Їх фундаментом є запровадження широкої самостійності та самоуправління.

Польська вища освіта активно використовує на зовнішніх ринках різні маркетингові інструменти для досягнення стратегічних цілей управління. Ці стратегії включають рекламу польських університетів, створення спеціальних консультаційних центрів у великих містах та різних програм фінансового

забезпечення підтримки іноземних студентів, особливо тих, хто отримав польську картку. Таку політику залучення іноземних студентів Польща запровадила для країн Східної Європи, особливо України [3].

Протягом 2005-2014 рр. кількість українських студентів у Польщі збільшилися вдесятеро і ця динаміка продовжилася в 2015/2016 навчальному році. У 2014/2015 н.р., згідно офіційної статистики [5], кількість студентів з України склала 23392 осіб, або 50,7% усіх іноземні студентів, які навчалися в польських університетах. Українські студенти посідають перше місце і у пропорції іноземних студентів польських університетів.

Захоплення нових сегментів ринку освітніх послуг для максимального залучення абітурієнтів часто передбачає такі маркетингові ходи, як виявлення уподобань цільової аудиторії методом «пост-клік» персоналізації; інформування про прийняття рішень потенційним студентом у режимі реального часу; мобільний маркетинг – розсилка інтерактивних листівок і запрошень на особисті мобільні телефони потенційних студентів; маркетинг-підтримка тривалістю у весь період навчання. Це дозволяє найточніше відчувати потреби потенційних студентів та вчасно відреагувати на них [6].

Одним з напрямків інтенсифікації розвитку сфери вищої освіти в Польщі є розробка організаційно-економічного механізму забезпечення конкурентоспроможності ЗВО, складовою частиною якого є маркетинг освітніх послуг. Норми забезпечення конкурентоспроможності ЗВО базуються на усвідомленні специфіки їх позиціонування в системі ринкових відносин, яка зумовлюється: 1) компонентою європейської інтеграції вищої школи; 2) галузевою і управлінською компонентами знань і умінь; 3) структурою попиту на освітні послуги ЗВО; 4) національними пріоритетами у сфері вищої освіти, зумовленими стратегічними цілями розвитку економіки країни і підвищенням добробуту населення [7].

В Польщі доступ до вищої освіти не обмежується великими містами з їх відомими навчальними закладами. Для того, щоб залучити нових студентів, більшість університетів намагаються розширитися, тому сьогодишньою поширеною практикою у Польщі є відкриття філій в невеликих містечках. Ця робота проводиться з метою розширення доступу абітурієнтів до університетських програм. Вона дозволяє мінімізувати потенційні труднощі, пов'язані з реалізацією освітнього процесу, такі як вартість проїзду та їжі, на які витрачають гроші студенти, мешкаючи за межами сім'ї. Керівництво університетів розуміє, що ці фактори є вирішальними при виборі, який роблять більшість потенційних студентів.

Під час вибору освітнього закладу абітурієнти найбільше орієнтуються на такі фактори: чи пропонує ЗВО можливості для розширення власного професійного досвіду протягом навчання (через студентську практику або стажування); чи допомагає ЗВО при виході на ринок праці (реальне забезпечення першого робочого місця); чи створює ЗВО можливості для розвитку широкого спектру професійних компетенцій, які забезпечать конкурентоспроможність випускника; чи допомагає ЗВО розвивати професійну кваліфікацію на рівні, що є затребуваною на ринку праці. Орієнтуючись на такі

вимоги, польські ЗВО намагаються відповідати потребам майбутніх студентів, спрямовуючи зусилля на їх реалізацію.

Однією з відмінностей польських ЗВО від українських є однакова престижність та вартість навчання як у приватних, так і в державних. У приватних закладах навчання студентам надаються різноманітні стипендії, які повністю або частково перекривають витрати на навчання та проживання. За участь у різних наукових гуртках, відвідування спортивних секцій студентів заохочують додатковими балами, які пізніше перетворюються у стипендію або знижку на оплату за навчання. У польських ЗВО існує тенденція до вступу без іспитів, коли прийом до університету відбувається на основі співбесіди, а також подання визначеного пакету документів [6].

З метою формування конкурентоспроможних брендів ЗВО необхідно концентрувати зусилля на розробці моделі забезпечення споживчої задоволеності клієнта. Змістовно ця модель інтерпретується як ланцюжок наступних тверджень: доходи ЗВО пов'язані з підвищенням лояльності внутрішніх споживачів, тобто студентів, що у свою чергу, пов'язується з цінністю надання послуг, яка залежить від якості роботи і контактів з викладачами [7].

Реформи системи освіти, проведені у Польщі, крім інституційних і організаційних змін, мали на увазі справжній процес соціально-економічного розвитку. Тому, серед основних соціально-економічних факторів модернізації системи професійної підготовки фахівців аграрної галузі країн визначаємо:

- зміну концепції фінансування професійної підготовки фахівців, визначення нових пріоритетів на ринку праці та соціальної політики;
- зміни у працевлаштуванні, професіоналізацію вищої освіти та підвищення її суспільного статусу, укрупнення вищих закладів аграрної освіти, системність та інституціоналізацію процесу підготовки фахівців аграрної галузі, партнерство країн ЄС у цьому процесі, модернізацію системи профорієнтації.

При цьому, основним завданням уряду щодо професійної підготовки фахівців є закріплення на законодавчому рівні вимог до якісного надання освітніх послуг, що забезпечують матеріальні і духовні прагнення суб'єктів освіти [8].

Таким чином досвід організації системи вищої освіти Польщі в своїй ретороспективі та сучасності може слугувати орієнтиром для вітчизняної системи, шляхом використання кращих досліджених та апробованих компонентів.

#### **Список використаних джерел:**

1. Грищук Ю.В. Історико-педагогічний аналіз розвитку освіти в Польщі / Ю.В. Грищук // Педагогічний процес: теорія і практика. – № 1–2 (46–47). – 2015. – С. 137 – 141.
2. Higher education in Poland. Published by the Foundation for the Development of the Education System (FRSE), Warsaw 2011. 50 p. – Режим доступу: [http://wscs.eu/files/higher\\_education\\_in\\_poland.pdf](http://wscs.eu/files/higher_education_in_poland.pdf)

3. Hrynkevych O. Cross-border factor of educational migration of Ukrainian youth to Poland: social-economic opportunities and threats / O. Hrynkevych // *Economic Annals* – XXI (2017). – 163 (1 – 2 (1)). – P. 26 – 30.
4. Iryna Sikorska Multicultural education as a domain of the public policies in Visegrad countries / Sikorska Iryna // *Філософія освіти*. – 2014. – № 1 (14). – С. 199 – 207.
5. Central Statistical Office of Poland (2015). Higher Education Institutions and Their Finances in 2014. Warsaw: CSO, p. 139. – Режим доступу [https://stat.gov.pl/download/gfx/portalinformacyjny/en/defaultaktualnosci/3306/2/8/1/higher\\_education\\_institutions.pdf](https://stat.gov.pl/download/gfx/portalinformacyjny/en/defaultaktualnosci/3306/2/8/1/higher_education_institutions.pdf)
6. Янченко Н.В. Маркетингові новації на ринку освітніх послуг: вітчизняний та зарубіжний досвід / Н.В. Янченко, В.В. Польова // *Вісник економіки транспорту і промисловості*. – 2016. – Вип. 53. – С. 151–157.
7. Свекатовски Р.В. Проблемы развития системы высшего образования в Республике Польше / Р.В. Свекатовски // *Экономика и управление*. – № 2 (76). – 2012. – С. 126 – 129.
8. Заскалета С. Модернізація професійної підготовки фахівців аграрної галузі в країнах ЄС / С. Заскалета // *Порівняльно-педагогічні студії*. – 2011. – № 2. – С.42–47.

## ОСНОВНІ ПРИЧИНИ МОВНОЇ НЕГРАМОТНОСТІ

**Колесник О. Б.**

*к.філол.н., старший викладач*

*Уманський національний університет садівництва*

Культура мовлення суспільства – це чи не найяскравіший показник стану його моральності, духовності, культури взагалі. Словесний бруд, що заповнив мовлення наших співгромадян, мовленнєвий примітивізм, вульгарщина – тривожні симптоми духовного нездоров'я народу. Людина з низькою культурою мовлення порушує правила слововживання, граматики, вимови та наголошення, написання.

Український народ здавна відзначався культурою мовних стосунків. Так, турецький мандрівник Евлія Челебі після перебування в 1657 році в Україні писав, що українці – це стародавній народ, а їхня мова всеосяжніша, ніж перська, китайська, монгольська. До речі, його цікавили лайливі слова в різних мовах. Так от, у цій "всеосяжній" українській мові йому вдалося знайти аж чотири лайливих вирази: "*щезни, собако*", "*свиня*", "*чорт*", "*дідько*" [1, 201]. Нині культура і мова виявилися об'єднаними в царині духовних вартостей кожної людини і всього суспільства. Мабуть, ніхто не буде заперечувати, що через низьку культуру мови виявляються виразні ознаки бездуховності. Мовна неграмотність, невміння написати елементарний текст, перекласти його з української мови на російську чи навпаки чомусь перестали сприйматись як «пляма на службовому мундирі».

В. Сухомлинський стверджував, що «однією з причин неграмотності учнів є вбога, примітивна мова в дитинстві й ранній юності – у роки, коли формується людина, коли утверджуються її пізнавальні й творчі сили... Мовна культура – живодайний корінь культури розумової» [2, 11]. Причини низької грамотності різні. На думку І. Хом'яка, неграмотність учнів та студентів спричинена «впливом середовища»: а) дія на мовлення людини місцевого говору або іншої, нерідної мови; б) вплив «вулиці»; в) вплив неохайного книжного і газетного мовлення; г) вплив мовлення вчителів, які погано володіють нормами літературної мови, що особливо неприпустимо». [3, 59–60]. Заслугує на увагу позиція О. Горошкіної щодо визначення причин виникнення розриву між правописними знаннями й вміннями: 1) суржик; 2) наявність помилок у ЗМІ та рекламі; 3) складність правопису; 4) надмірна затеоретизованість навчального курсу; 5) зниження інтересу учнів та студентів до вивчення української мови. [4, 256]. В. Кучеренко та М. Сердюк до цього переліку додають ще постійне користування смс-повідомленнями та готовими мовними шаблонами, що пропонуються різноманітними Інтернет-ресурсами, які хоч і полегшують процес листування, але суттєво знижують комунікативний рівень людини та її здатність до критичного мислення, що призводить, у свою чергу, до орфографічної неграмотності [5, 124]. Крім того, причинами недостатньої правописної грамотності є слабка начитаність, адже сучасна молодь мало читає, більше часу проводить за телевізором, комп'ютером, тому не формуються правильні графічні образи слів. Батьки також не відчують потреби в удосконаленні свого усного мовлення як одного з показників писемної грамотності, оскільки відсутня чітка законодавча база для розвитку державної української мови.

Мовна культура кожної людини і студентів зокрема має стати надійною опорою у вираженні незалежності думки, розвиненості людських почуттів. Обов'язковою ознакою високої мовної культури є володіння лексичним багатством рідної мови. Кожна культурна людина з вищою освітою має вчитися глибше пізнавати тонкощі рідної мови, сприймати гру відтінків рідного слова (учитися серцем сприймати красу слова). Адже українська мова може здивувати і захопити. Експериментально доведено, що грубе слово як негативний подразник діє кілька секунд, але реакція на нього триває декілька годин і навіть днів. Як наслідок – порушення нервової та серцево-судинної діяльності людини. Тому висока культура мовлення – не інтелігентська забаганка, а життєва необхідність для народу.

Отже, причини мовної неграмотності можуть бути як загального характеру, так і пов'язані з методикою навчання мови та індивідуальними особливостями учнів та студентів. Вирішення питання грамотності активізується тоді, коли будуть зняті проблеми соціального характеру, коли у навчальних закладах діятиме обов'язковий єдиний мовний режим і коли правописні закономірності будуть засвоюватися послідовно за допомогою чітко визначених правил і системи вправ та завдань.

### Список використаних джерел:

1. Эвлия Челеби. Книга путешествия (Извлечения из сочинения турецкого путешественника XVII века). Выпуск 1. Земли Молдавии и Украины / Эвлия Челеби ; отв. ред. А. С. Тверитинова, сост. А. Д. Желтяков, предисл. А. Д. Желтякова, А. С. Тверитиновой, В. В. Мавродина. – М., 1961. – 338 с.
2. Сухомлинський В. О. Вибрані твори: в 5 т. Т. 2 / В. О. Сухомлинський. – К.: Радянська школа, 1976. – С. 11–15.
3. Хом'як І. М. Наукові основи навчання орфографії в середній школі / І. М. Хом'як. – Рівне : ППФ «Волинські обереги», 1998. – 228 с.
4. Горошкіна О. М. Лінгводидактичні засади навчання української мови в старших класах природничо-математичного профілю: [монографія] / О. М. Горошкіна. – Луганськ : Альма-матер, 2004. – 362 с.
5. Сердюк М. В. Методичні позиції навчання орфографії у процесі роботи над зв'язним висловлюванням учнів молодшого шкільного віку / М. В. Сердюк // Молодий вчений. – № 1 (04). – Січень, 2014. – С. 123–127.

## ІНТЕРКУЛЬТУРНЕ СПІЛКУВАННЯ В КОНТЕКСТІ НАВЧАННЯ ІНОЗЕМНИХ МОВ

**Комісаренко Н.О.**

*к.пед.н., доцент*

*Уманський національний університет садівництва*

Як відомо, мова виконує суспільну функцію, вона фіксує результати розумової діяльності людини та її пізнання, є посередником в обміні думками у людському суспільстві, тобто засобом спілкування. Функція національної мови полягає в тому, що в мові представлена нація чи народність і цілісність, а в ній - етапи історичного розвитку з культурними традиціями, нормами, системою цінностей, рівнем духовного надбання. У більшості випадків національна мова і національність збігаються.

Під спілкуванням прийнято вважати стосунки, які виникають між двома індивідами, пов'язані між собою соціальними зв'язками, проте зберігаючи при ньому свої індивідуальні риси. Інтеркультурне спілкування вважається моделлю всякого спілкування, умовами якого є наявність деякої єдності, а також наявність розбіжностей, бо якби не було розбіжностей між людьми, то не виникала б потреба в спілкуванні чи обміні інформацією, почуттями, думками, що супроводжуються оцінкою співрозмовника і самооцінкою.

За визначенням L.Bredella, інтеркультурне спілкування це «комунікативно-когнітивне середовище, яке експлікує комунікативний культурно прагматичний простір загального й національного, специфічного світу, що відтворює картину і сам суб'єкт, який володіє визначеним етно- та соціокультурним статусом та належить до конкретної лінгвокультурної спільноти».

Актуальність цієї роботи полягає в тому, що проблеми інтеркультурного спілкування виявляються не менш важливими, а часом і більш напруженими, ніж політичні й економічні. Це викликано зусиллями економіки, політики, зв'язків Євросоюзу, потоком емігрантів, перетворенням суспільств країн у мультинаціональні, а відповідно й у мультикультурні.

Як вважає російський філософ В.С. Біблер, століття, що минуло, породило немислимий синтез культур, поставивши тим самим проблеми їх діалогу. Кожна культура є своєрідним Дволиким Янусом, обличчя якого настільки напружено звернене до інших культур, до свого буття в інших культурах, наскільки і всередину себе в намаганні змінити й доповнити своє власне буття [1, 39].

Проблема, яка аналізується, - це особливості інтеркультурних розходжень під час спілкування з іноземцями. Неодмінним атрибутом наявних моделей інтеркультурної комунікації є можливість створення методики тренінгу навчання ефективного інтеркультурного спілкування у конкретному контексті. Навчання інтеркультурного спілкування, як мета навчання, обумовлює не лише розширений зміст навчання і включені до нього культури в широкому значенні цього слова, але й перегляд ролі та пріоритетів усередині його традиційних компонентів.

Метою статті є висвітлення особливостей інтеркультурного спілкування з урахуванням вербальних та невербальних відмінностей.

Інтеркультурна комунікація визначається нами як безпосереднє й опосередковане спілкування співрозмовників, що належать до різних культур, у процесі якого й зіштовхуються різні ціннісні орієнтації, уявлення про їхні універсальні вербальні висловлювання, моделі поведінки та при цьому відбувається або не відбувається досягнення взаєморозуміння, що базується на поетапному координуванні своєї та чужої перспектив.

Категорія свого й чужого відіграє у створенні інтеркультурної комунікації велику роль. Як вважає I .Bredella, той, хто вивчає іноземну мову, зустрічається з чужим тричі: з чужою мовою, чужою культурою, частиною і вираженням якої є мова, та з представниками мови і культури, що досліджується. З цієї причини вивчення іноземної мови повинно включати й оволодіння тактикою розуміння “чужого”, що містить прийоми подолання культурних і мовних бар'єрів. Для реалізації інтеркультурного спілкування під час навчання необхідно подавати матеріали не тільки про країну, мова якої вивчається, але й про рідну країну і моделювати діалог культур.

З розвитком комунікативного підходу до навчання стали включатися не тільки вербальні особливості спілкування, а й невербальні та паралінгвістичні засоби спілкування. Відомо, що шляхом вербальних засобів передається 7% інформації, за рахунок звукових засобів (включаючи тон голосу, інтонацію звуку) - 38%, невербальними засобами - 55%. Основними формами прийнято вважати передусім жести руками, тому М. Сперанський писав, що “рука доповнює думки, яких не можна виразити мовою” [2, 169].

Питання семантики жестів стають особливо значущими під час міжнаціонального спілкування. Помилки в інтерпретації зустрічаються в



основному при формальній схожості: подібному жесту надається не те значення, яким він володіє у своїй культурі. Хрестоматійним прикладом невірною тлумачення при формальному збігу жестів може бути діаметрально протилежний розподіл рухів голови в українців і болгар. Нерідкі випадки коли однаковому жесту у різних культурах надається різне значення. Наприклад, український жест прощання для італійців означав «іди до мене» [2, 172].

Деякі іншомовні жести просто не мають у нас еквівалентів. Наприклад, американський жест перемоги не має в українській мові ніякої відповідності. Немає відповідності і жест, відомий у США, який означає «усе гаразд». Характерно, що жести, які не мають еквівалентів, як правило, інтерпретуються неправильно: скажімо, жест може сприйматися як жест погрози, а не доброго настрою, тобто в протилежному значенні.

У цілому невербальні засоби спілкування - це «безмовні знаки» людини, які містять інформацію про емоційні стани, почуття і стосунки, доповнюють, а іноді й замінюють мову, вони є засобом створення і обігрування визначеного образу. Можна зазначити, що прийняті у тому чи іншому суспільстві моделі невербального поведіння завжди відображають морально-естетичні цінності цього суспільства.

У ході інтеркультурної комунікації передається й засвоюється соціальний досвід, відбувається зміна взаємодіючих суб'єктів, формуються нові особистісні якості. Проте дуже часто в багатьох ситуаціях інтеркультурного спілкування навіть освічені й культурні люди можуть показати себе нетолерантними і навіть агресивними, що призводить до виникнення так званого «культурного шоку» і, насамперед, в емоційній сфері. Найнегативнішу роль при цьому відіграють такі соціальні фактори, як непристосованість та несприйняття нових звичаїв, стилю поведінки й спілкування, темпу життя, змін у матеріальній інфраструктурі суспільства і цінностях.

Міжкультурне спілкування і культурний шок, що викликається ним, як і навички міжкультурної поведінки, що формується у людини, щоб оволодіти станом, мають ситуативний характер. Це значить, що пристосувавшись до роботи в одній культурі, вона знову буде відчувати труднощі, потрапивши в неформальну ситуацію, переїхавши до іншої країни.

Отже, з вищесказаного випливає:

1. Знання історії світової культури сприяє кращому розумінню світогляду, цінностей і способу життя представників інших культур. Однак, щоб не зводити ці культури до їх високих класичних проявів, краще познайомитися певною мірою із народною, побутовою культурою, у яку занурене існування широких мас населення.

2. Загальноосвітня підготовка з іноземної мови повинна закласти у свідомість кожного учня уявлення про деякі загальні, універсальні принципи соціокультурної регуляції і разом з тим про специфічне перетворення цих принципів у кожній культурі.

3. Для забезпечення інтеркультурного спілкування в контексті навчання іноземних мов потрібні як особливі зусилля учасників інтеркультурної взаємодії, так і фахівців, спрямовані на формування навичок

спілкування із представниками іншої культури, цікаві соціальні програми, а також створення підручників з іноземних мов, які базувалися б на інтеркультурному підході до навчання.

#### **Список використаних джерел:**

1. В.С. Біблер. Діалог культур. – Київ: Дух і Літера, 2018. – 368 с.
2. Сперанський Михайло Несторович [Електронний ресурс] . – Режим доступу: [http://www.history.org.ua/?termin=Speranskyj\\_M](http://www.history.org.ua/?termin=Speranskyj_M)

## **ВИКОРИСТАННЯ ІНТЕРАКТИВНИХ ТЕХНОЛОГІЙ НА ЗАНЯТТЯХ З ІНОЗЕМНОЇ МОВИ**

**Кравчук І.О.**

*викладач*

*Уманський національний університет садівництва*

Поява інтернет-покоління вимагає від педагогів змін навчальних методів та підходів. Адже успішний здобувач освіти сьогодні – не той, хто може запам'ятати великий обсяг інформації та детально відтворити на занятті, а той, хто володіє так званими «навичками ХХІ століття»: критично мислити, працювати у команді, виявляти ініціативу, пояснювати власну думку зрозумілою і доступною мовою, швидко адаптуватися до змін інформаційно-комунікаційних технологій та творчо підходити до розв'язання завдань і вирішення проблем [1, с.146].

Сучасна освіта повинна базуватися на засадах інноваційного підходу до організації освітнього процесу, гуманності, особистісно-орієнтованої педагогіки, розвитку і саморозвитку здобувачів освіти, власного творчого безперервного професійного зростання педагога. У цьому контексті зростає зацікавленість науковців і педагогів у розробці та вдосконаленні технологій інтерактивного навчання, його теоретичних, методологічних та практичних аспектів. Теорії і практиці впровадження інтерактивних технологій присвячено праці Д. Панькова, Л. Пироженко, О. Пометун, Г. П'ятакової, В. Терещенко та ін.

У перекладі з англійської слово «interaction» означає «взаємодія». У психології інтеракція – це здатність взаємодіяти або перебувати в режимі бесіди, діалогу з ким-небудь (людиною) або чим-небудь (наприклад, з комп'ютером, навчальним засобом тощо). Таким чином, інтерактивний – це здатний до взаємодії, діалогу [4, с.356].

Інтерактивне навчання – це спеціальна форма організації пізнавальної діяльності, метою якої є створення таких умов, де відбувається постійна активна взаємодія всіх учнів та де кожен з них відчуває свою успішність, інтелектуальну спроможність [3, с.9].

Дослідження, проведені американськими вченими, доводять, що інтерактивні технології дозволяють значно збільшити відсоток засвоєння

матеріалу. Під час пасивного навчання, наприклад лекції чи читання, учні засвоюють близько 5–10 відсотків матеріалу, в той час як дискусія сприяє засвоєнню близько 50 % інформації, а практика через дію – 75 % [3, с.11].

За умови широкого використання інтерактивних технологій змінюється роль викладача, який стає наставником, фасилітатором, головним завданням якого вже не є ретрансляція знань, а здатність організувати початковий процес таким чином, щоб студенти за допомогою комунікації знайшли правильні відповіді, допомогти їм зорієнтуватися у величезному обсязі інформації та зробити належні висновки.

Хоча активність студентів перевищує активність викладача на занятті, це аж ніяк не призводить до полегшення його роботи, скоріше навпаки, адже він повинен мотивувати студентів до командної роботи, комунікації, пробудити бажання висловлювати свою думку, а також слухати і поважати думки інших, контролювати час відведений на обговорення, слідкувати, щоб зроблені висновки були правильними.

На нашу думку, на заняттях з іноземної мови доцільно використовувати такі інтерактивні технології:

– інтерактивні технології кооперативного навчання (робота в парах; ротаційні трійки; два– чотири – всі разом; робота в малих групах; акваріум; карусель; броунівський рух);

– інтерактивні технології колективно-групового навчання (обговорення проблеми в загальному колі; мікрофон; незакінчені речення; навчаючи – вчусь; мозковий штурм; ажурна пилка; аналіз ситуацій; розв’язання проблем);

– інтерактивні технології ситуативного моделювання (індивідуальні ігри; парні ігри; групові ігри; настільні ігри; імітаційні ігри; рольові ігри);

– інтерактивні технології опрацювання дискусійних питань (метод прес; займи позицію; безперервна шкала думок; дискусія; дискусія у стилі телевізійного ток-шоу; оцінювальна дискусія; дебати) [3].

Використання інтерактивних технологій дає можливість студентам стати активними учасниками освітнього процесу, мотивує їх до навчання, сприяє формуванню навичок XXI століття.

### **Список використаних джерел:**

1. Кравчук І. О. Розвиток креативного мислення на уроках англійської мови. *Теоретико-методичні засади вивчення англійської мови (партнерство школи й університету)*: матеріали Всеукраїнської наук.-практ. конференції (м. Умань, 30 березня 2018 р.). Умань, 2018. С. 146–149.
2. Нова українська школа. Концептуальні засади нової української школи. URL: <https://www.kmu.gov.ua/storage/app/media/reforms/ukrainska-shkola-compressed.pdf> (дата звернення 30.03.2020)
3. Пометун О. І., Пироженко Л. В. Сучасний урок. Інтерактивні технології навчання: наук.-метод. посібн. Київ, 2004. 192 с.
4. Попель О. В. Роль інтерактивних технологій у викладанні іноземної мови у немовних вишах. *Вісник Дніпропетровського університету імені Альфреда Нобеля*. Серія: Педагогіка і психологія. 2016. № 2. С. 355–360.

## ОСОБЛИВОСТІ ПІДГОТОВКИ ДО СКЛАДАННЯ ЄДИНОГО ВСТУПНОГО ІСПИТУ З ІНОЗЕМНОЇ МОВИ

**Лазарєв О.В.**

*к.пед.н., доктор філософії, доцент*

*Уманський національний університет садівництва*

Єдиний вступний іспит (ЄВІ) – це мовний іспит для тих, хто має диплом бакалавра, або для тих, хто закінчує здобувати цей освітній ступінь, та планує вступати до магістратури. ЄВІ можна скласти з французької, німецької, іспанської та англійської мов. Втім, як показує практика, остання – найбільш популярна. За своєю структурою ЄВІ схожий на ЗНО. Але на відміну від шкільного іспиту, у ньому немає частин «Письмо» і «Слухання». Отже, ЄВІ складається лише з Читання (Reading) та Використання мови (Use of English). Загалом потрібно виконати 6 завдань: 4 на читання і 2 на використання мови. Всього у тесті 42 запитання: 22 у частині «Читання» та 20 у частині «Використання мови». Передбачається, що дати відповіді потрібно за 60 хвилин. Тобто в середньому відводиться по 10 хвилин на кожне завдання. Програма ЄВІ створена з урахуванням Загальноєвропейських рекомендацій з мовної освіти та відповідає рівням B1-B2 за шкалою CEFR [1]. Це без відведення окремого часу на заповнення і перевірку відповідності бланка відповідей.

Що потрібно робити у кожному завданні? Завдання ЄВІ перевіряють навички читання, а також знання лексики та граматики англійської мови. Зазвичай пропонуються автентичні тексти на різну тематику. Для того, щоб виконати завдання з читання, потрібно вміти: розуміти основну ідею тексту; розуміти деталі тексту; відрізнити основні факти та другорядну інформацію; розрізнити різні точки зору авторів; знаходити в тексті інформацію, необхідну для виконання різних завдань; здогадуватися про значення незнайомих слів з контексту.

Розглянемо структуру іспиту на основі завдань (Tasks 1–6) попередніх років. Task 1. У першому завданні текст поділений на абзаци. Потрібно прочитати його та підібрати заголовок до кожного абзацу. Заголовоків зазвичай більше ніж абзаців. Тут головне – зрозуміти основну ідею кожного абзацу. Task 2. У другому завданні потрібно прочитати текст та відповісти на 5 питань, вибравши одну із трьох запропонованих відповідей. Task 3. Це завдання схоже на Task 1. Втім, для того, щоб обрати відповідь потрібно буде шукати конкретну інформацію у кожному з абзаців. Task 4. У четвертому завданні текст має пропуски. Їх потрібно заповнити запропонованими уривками речень так, щоб повне речення було логічним та граматично правильним. Для того, щоб виконати завдання з розділу «Use of English», потрібно вміти: аналізувати й зіставляти інформацію; правильно вживати лексику і граматику; встановлювати логічні зв'язки між частинами тексту. «Use of English» перевіряє наскільки добре ви знаєте слова, синоніми, фразеологізми – тобто наскільки широким та глибоким є ваш словниковий запас. А також у цій частині

перевіряється наскільки добре ви знаєте граматику: часи, граматичні структури, частини мови, однина, множина і т.д. Task 5. У цьому завданні в текст потрібно буде вставляти слова із запропонованих варіантів. Тому важливо розбиратися в словах, що мають подібне значення, або знати які слова вживаються у сталих словосполученнях, та ін. Task 6. Останнє завдання – теж «gap fill», втім воно перевіряє вашу граматику. Радимо звертати увагу на сусідні слова та контекст цілих речень, а також такі дрібниці як апострофи, закінчення та артиклі. Для того, щоб скласти ЄВІ, потрібно 2 речі: володіння англійською та знання стратегій виконання того чи іншого типу завдань.

Для початку потрібно визначити на якому рівні ваша англійська зараз. Попри те, що зараз багато онлайн тестів з англійської мови, краще звернутися до фахівців, які можуть оцінити рівень англійської мови, дати коментарі та поради. Потрібно, щоб тест включав в себе і граматику, і лексику, і заодно тестував мовні навички. Це допоможе усвідомити у якому напрямку слід рухатися і на що звертати увагу. Щоб адекватно підготуватися до іспиту, достатньо 3–4 місяців, якщо рівень англійської відповідає Intermediate або Upper-Intermediate. Якщо рівень мови недостатній, потрібно спочатку підвищити його, а потім уже братися до іспитових завдань.

Для того, щоб правильно підготуватися до ЄВІ потрібно розуміти що саме потрібно знати. На відміну від ЗНО, нам знадобиться тренувати навички читання (аудіювання, письмо та говоріння в ЄВІ немає). А також невід'ємною частиною, що впливає на результат і навіть на розуміння прочитаного, є знання граматики та лексики. Найбільш важливою є лексика, тому що без неї англійська просто не існує. Якщо ми знаємо слова, словосполучення та вирази, нам набагато легше зрозуміти почуте чи прочитане. Якщо наш словниковий запас обмежений, то і шанси виконати завдання правильно – прямо пропорційні. При підготовці можна орієнтуватися на кембриджські іспити B1 Preliminary та B2 First та користуватися списками слів для цих іспитів: B1 Preliminary Word List, B2 First Word List.

Якщо ви готуєтеся самостійно, то найкраще вчити лексику за темами і обов'язково пам'ятайте про контекст: потрібно вчити слова з прикладами, а також вживати їх у реченнях. Тоді вони запам'ятовуються краще. І, оскільки, це іспит пов'язаний з текстами, якомога більше читайте для того, щоб бачити як ці слова вживаються, з якими іншими словами вони вживаються, у якій формі і т.д.

Читання ефективніше розширює ваш словниковий запас з різних тем і збільшує можливість того, що знайома вам лексика з'явиться на іспиті. Окрім читання статей, ви також можете виконувати вправи в Інтернеті, або в підручниках: Memrise FCE Vocabulary, Quizlet FCE Vocabulary.

Наступне, що нам потрібно для ЄВІ – граматики. Для того, щоб все було систематизовано, радимо користуватися підручником. У програмі ЄВІ чітко вказано які теми будуть на іспиті, тому орієнтуватися можна і на неї. Для того, щоб вивчити граматику, потрібно робити три простих кроки: запам'ятати коли вживається та чи інша граматична структура і навіщо вона нам; розібратися у граматичній структурі (назвемо її формулою); вимова.

Також важливо робити вправи, в яких потрібно будувати речення з цією структурою та вживати її. Вправи можна робити в підручнику або ж онлайн: Test English, Flo-Joe. Після цього читаємо і вчимося помічати цю граматичну структуру в текстах. Вміння читати англійською мовою є важливим не лише для вдосконалення словникового запасу, а й граматики. Чим більше в статтях чи інших публікаціях ви бачите граматичних структур, які ви вивчали, тим більше шансів зрозуміти, як і коли їх використовувати і, отже, запам'ятати. Обов'язково читайте статті, написані для студентів, які складають іспит B2 First (FCE) або тих, хто вивчає англійську мову на рівні B1 і B2 [2].

Для того, щоб підготуватися до «Use of English», потрібно не лише вивчити слова та граматику, а й використовувати англійську. Особливу увагу слід звертати на словосполучення (collocations), фразові дієслова (phrasal verbs), вживання прийменників (prepositions) та ідіоми. В англійській мові, наприклад, є дуже багато слів, які завжди вживаються лише з певними прийменниками. Це те, що найчастіше перевіряється на іспиті. Як це все засвоїти? Найлегший спосіб – вчити списками. Або ж користуватися підручником рівня Upper-Intermediate чи Intermediate, читати та слухати тексти, і з них вчити усю цю лексику. І обов'язково використовувати на письмі чи в усному мовленні. А також робити багато практичних завдань не лише «multiple choice», де потрібно вибрати правильну відповідь, а й на «word formation» – побудову слів. Далі важче – «open cloze». Найкраще з цією метою користуватися: FCE Practice Tests, Exam English [3].

Крім того, не завадить опанувати деякі стратегії, особливо діагональне, оглядове читання тощо. Перевіреною стратегією є робота з онлайн тестами та робочими зошитами з попередніх років, а саме ЄВІ 2018–2021. Така стратегія дозволяє активізувати виконання завдань у рамках обмеженого часу, а також виробити механізм швидкого і рішучого виконання тестів. Оскільки останні два завдання частини «Use of English» дають разом 20 балів, можна запропонувати виконання тестування з кінця, починаючи з 5 чи 6 завдання, відповідно до того, які знання переважають, лексичні (Task 5) чи граматичні (Task 6). Далі згідно з таким суто суб'єктивним алгоритмом можна виконувати завдання: 1, 3, 2, 4. Під час роботи з попередніми тестами ЄВІ з іноземної мови, потрібно більше часу відводити на читання, аналіз та переклад, оскільки на вступному іспиті до магістратури такої можливості не буде, але такі види роботи закладуть неабиякий базис для впевненого складання іспиту. Слід також зазначити, що до теперішнього часу матеріали ЄВІ не відповідали програмним завданням і параметрам іншомовних компетентностей вступників, як результат – іспит ЄВІ з іноземної мови набув характеру «відсівного» інструменту.

#### Список використаних джерел:

1. Програма ЄВІ. URL: <https://testportal.gov.ua/wp-content/uploads/2019/03/nakaz-MON-vid-28.03.2019-411.pdf>
2. Український центр оцінювання якості освіти. URL: <https://testportal.gov.ua/>
3. Як підготуватися до ЄВІ? <https://grade.ua/uk/blog/uk-how-to-hack-evi/>

## ІНКЛЮЗИВНА ОСВІТА – ЄВРОПЕЙСЬКІ СТАНДАРТИ

**Мовчан Л.В.**

*к.пед.н., доцент*

*Уманський національний університет садівництва*

Постійний розвиток та зміна суспільства впливає на демографічний профіль Європи. Технологічний розвиток, цифровізація та використання штучного інтелекту впливають на спосіб нашого життя та роботи, збільшуючи потребу в нових навиках. У цьому контексті гостро дискутуються про соціальну різноманітність та нерівність, а доступ до освіти та навчання протягом усього життя, включаючи вищу освіту, став першочерговим завданням для того, щоб ніхто не залишився позаду.

Приїзд більшої кількості біженців до Європи в останні роки сприяв збільшенню культурного різноманіття та поінформованості щодо цієї теми. Проблема гендерної політики, а саме недостатня представленість жінок на керівних посадах бізнесу, промисловості та університетів, залишається невирішеною проблемою у всій Європі. Інноваційна економіка також пов'язана із соціальним різноманіттям та питаннями рівності. Потреба в інноваціях збільшує попит на висококваліфікованих кадрів, тоді як демографічний спад та вихідна міграція чинять тиск на економіку та соціальні системи кількох європейських країн. Це впливає на університети та їхнє студентське населення: деякі системи демонструють постійне зростання кількості студентів, а інші страждають від «відтоку мізків», молодь виїжджає з країни. Це виявляє фінансовий тиск у багатьох системах, оскільки фінансування не зростає пропорційно. Інтернаціоналізація вищої освіти та наукових досліджень, а також мобільність студентів та співробітників є ще одним рушієм різноманітності в університетському середовищі. Мобільність студентів передбачає створення до 2024 року щонайменше 20 мереж університетів по всій Європі. Різноманітність та інклюзія явно стають важливою темою мобільності, зокрема у переговорах про майбутню програму Еразмус, де наразі обговорюються заходи щодо сприяння інклюзивності, такі як збільшення грантів для студентів із неблагополучних верств населення.

На європейському рівні протягом кількох останніх років було взято кілька політичних зобов'язань щодо зміцнення різноманітності та інклюзивності у вищій освіті, починаючи з Паризької декларації держав -членів ЄС у березні 2015 року про сприяння громадянству та загальним цінностям свободи, толерантності та дискримінація через освіту. Це також відображено в Єреванському комюніке 2015 року та Паризькому комюніке Болонського процесу 2018 року, в спробі зміцнити соціальний вимір вищої освіти, представленому як концепція в попередніх Комюніке. У контексті політики ЄС, соціальна інклюзія також набула значення за останні кілька років. У 2017 році Європейська Комісія порушила питання інклюзивної освіти у вищій школі у своєму оновленому порядку денному, і водночас вона стала частиною політики

щодо посилення соціального виміру європейської інтеграції шляхом зміцнення Європейського соціального стовпа. На глобальному рівні цілі сталого розвитку ООН (ЦУР), прийняті у 2015 році 193 країнами, спрямовані на подолання бідності, захист планети та забезпечення процвітання до 2030 року, надають широку перспективу соціальному розвитку. Тут існує тісний зв'язок між освітою та конкретними цілями щодо зменшення нерівності та сприяння гендерній рівності через надання якісної освіти для всіх, тобто забезпечення гідної праці. Освіта також розглядається як сприяння охороні здоров'я, участі громадян та культури. Незважаючи на ці широкі політичні зобов'язання, лише деякі країни Європи вжили конкретних заходів на системному рівні для сприяння соціальній інклюзії у вищій освіті. До них належать Австрія, Ірландія, Нідерланди, Швеція та, нещодавно, Хорватія, яка розпочала розробку національної стратегії та політичних заходів.

Комітет ООН з прав людини похвалив Швецію за її освітню систему, в якій лише 1,5% дітей навчаються за межами загальноосвітніх інклюзивних шкіл. Основний шведський закон, що передбачає освіту, «Шкільний акт» (1974), базується на філософії, згідно з якою всі учні мають однакове право на особистісний розвиток та досвід навчання. Закон сприяє включення до основного середовища дітей з особливими потребами, де це можливо. Якщо включення неможливе, то школа повинна чітко вказати, чому слід розглядати інші варіанти освіти для учнів [1, 2].

У Франції навчання у школі є обов'язковим для всіх дітей у віці від 6 до 16 років, незалежно від того, чи дитина народилася у Франції чи ні, незалежно від періоду її проживання в країні та незалежно від її постійного статусу. Близько 98% трирічних дітей відвідують дитячі садки до початку початкової школи. З 2019 року Франція зробила школу обов'язковою з 3 років, тому що чим раніше діти навчаються у класі, тим вищі їхні шанси на успіх та інтеграцію у суспільство.

Відповідно до Кодексу про освіту, глухі учні мають право на двомовну освіту (французькою та французькою мовою жестів), якщо цього вимагають їхні батьки. Закон від 11 лютого 2005 року про рівні права та можливості, участь та громадянство людей з інвалідністю призвів до значних успіхів у навчанні молодих глухих людей. Французька мова жестів визнається мовою самостійно. Усі зацікавлені учні (наприклад, глухі діти та їхні брати та сестри) мають право навчатись французькій мові жестів, і вона може бути обрана як факультативний предмет для складання іспитів та конкурсних іспитів, включаючи професійне навчання.

Французька мова жестів пропонується у початкових школах з початку 2008 навчального року, а в середніх та середніх школах - з початку 2009 навчального року. Крім того, починаючи з 2008 року, це був варіант бакалаврату для всіх глухих та чуючих студентів. Диплом про викладання середньої школи французькою мовою жестів був створений у 2010 році.

Указ № 2005-1617 від 21 грудня 2005 р. Передбачає певні умови для кандидатів з інвалідністю під час іспитів та конкурсних іспитів: вони можуть мати форму додаткового часу, секретарів іспитів, спеціального обладнання для



Брайля (особистого) або мікрокомп'ютерів, тестових завдань та предметів іспитів шрифтом Брайля, перекладачів жестової мови тощо. У 2017 році 40 907 студентів скористалися такими заходами. Міністерство національної освіти активно підтримує розробку та розповсюдження цифрових ресурсів для освіти для використання вдосконалювальної та педагогічної практики цифрового навчання. У рамках Доступності та адаптованості цифрових ресурсів Міністерство освіти Франції опублікувало рекомендації викладачам щодо створення цифрових ресурсів, які відповідають потребам студентів з обмеженими можливостями [3].

Тим часом інклюзивність стала стратегічним питанням для ряду університетів та вищих навчальних закладів, впливаючи на навчання, викладання та наукове дослідження. На центральному рівні різноманітність, справедливість та інклюзія є частиною основної стратегії установи. Інклюзія як освітня концепція постійно розвивається, і є вкрай важливою для формування політики й стратегій, спрямованих на усунення причин і наслідків дискримінації, нерівності та виключення.

#### **Список використаних джерел:**

1. UN Committee on the Rights of Persons with Disabilities, Concluding Observations to Sweden, U.N.Doc. UNCRPD/C/SWE/ CO/1 (2014).
2. L. Waddington and A. Broderick, Promoting equality and non-discrimination for persons with disabilities, Council of Europe Report, 2017. URL: <https://edoc.coe.int/en/people-with-disabilities/7279-pdf-promoting-equality-and-nondiscrimination-for-persons-with-disabilities.html>
3. N. Terrades and E. Chibani, France, Country Report on ICT in Education, 2018. URL: <http://www.eun.org/documents/411753/665830/Country+Report+France+2018.pdf/9da1d486-8b86-41d0-9969-4186c8c54063>

## **ФОРМУВАННЯ СОЦІОКУЛЬТУРНОЇ КОМПЕТЕНЦІЇ СТУДЕНТІВ НА ЗАНЯТТЯХ З ІНОЗЕМНОЇ МОВИ**

**Олійник О.О.**

*викладач*

*Уманський національний університет садівництва*

Головною метою навчання іноземної мови є формування іншомовної комунікативної комунікації, яку розуміють як здатність до міжкультурного іншомовного спілкування. Важливою ознакою професіоналізму сучасного спеціаліста є вільне володіння іноземною мовою, здатність спілкуватися іноземною мовою у відповідному професійному середовищі, тому формування соціокультурної компетенції студентів на заняттях з іноземної мови повинно стати пріоритетним завданням професійної підготовки майбутнього конкурентоспроможного фахівця.

Соціокультурну компетенцію визначають як знання культурних особливостей носіїв мови, їх звичок, традицій, норм поведінки та етикету, уміння розуміти комунікативну поведінку носіїв іноземної мови та адекватно використовувати набуті знання у процесі спілкування, залишаючись при цьому носієм іншої культури [1, с. 30].

Іншомовна комунікативна комунікація включає три основні компоненти:

- 1) мовну компетенцію – фонетичну, граматичну, лексичну, орфографічну
- 2) мовленнєву компетенцію – в аудіюванні, говорінні, читанні та письмі
- 3) соціокультурну компетенцію.

Соціокультурна компетенція – це знання культурних особливостей носіїв мови, їхніх звичаїв, традицій, норм поведінки, етикету та вміння розуміти комунікативну поведінку носіїв. Соціокультурна компетенція це осмислення того, що мова є не лише засобом пізнання й спілкування, а й формою соціальної пам'яті, умінням бачити культурний фон, що стоїть за кожною мовною одиницею.

Соціокультурна компетенція складається з країнознавчого та лінгвокраїнознавчого та соціолінгвістичного компонентів. Країнознавчий компонент – це знання про культуру країни, мова якої вивчається (знання історії, географії, економіки, державного устрою, особливостей побуту, традицій та звичаїв країни).

Лінгвокраїнознавчий компонент передбачає знання мовних одиниць з національно-культурним компонентом у їх семантиці у відповідності з соціально-мовленнєвими ситуаціями, сформованість цілісної системи уявлень про національно-культурні особливості країни, що допомагає асоціювати з мовною одиницею ту саму інформацію, що й носій мови, і досягати в такий спосіб повноцінної комунікації.

Соціолінгвістичний компонент включає знання особливостей національного мовленнєвого етикету та невербальної поведінки, соціальних норм поведінки [2, с. 5].

Розвиток соціокультурної компетенції у професійній іншомовній діяльності майбутніх спеціалістів потребує створення комплексу форм, методів, і засобів, які сприятимуть розвитку творчої активності і самостійності студентів у процесі засвоєння умінь та навичок, необхідних для використання іноземної мови у професійній практичній діяльності.

Щоб розвинути соціокультурну компетенцію студентів використовуються проблемні ситуації, рольові ігри, елементи інтерактивного навчання, проекти роботи.

Інформаційні технології створюють необмежену кількість можливостей для урізноманітнення та інтенсифікації навчального процесу. Використання їх на заняттях з іноземної мови активізує пізнавальну діяльність студентів, спонукає до креативності та активності, мотивує до вивчення мови та поглиблює міжпредметні зв'язки. Саме аудіовізуальні засоби створюють надзвичайно широкі можливості для розвитку як країнознавчих так і лінгвокраїнознавчих компетенцій.

До аудіовізуальних засобів навчання відносять засоби освітньої технології навчання з використанням розроблених навчальних матеріалів: телепередачі, відеофільми, відео фрагменти, навчальні фільми [3, с.20].

Фільми слід добирати відповідно до комунікативної компетенції студентів, їх інтересів і потреб. Варто зазначити, що центральною постаттю під час перегляду на занятті є викладач, який має організовувати активне сприйняття фільму і подальшу комунікативну діяльність студентів. Формування соціокультурної компетенції буде успішним за умови організації викладачем і виконання студентами низки спеціально розроблених вправ. Ці вправи будуть сприяти розвитку таких умінь: проводити паралелі між двома культурами, помічати соціокультурні явища, характеризувати та оцінювати соціокультурні реалії, знати й розуміти історичні події країни, мова якої вивчається, формувати позитивне ставлення до іншої культури, інтерпретувати соціокультурну інформацію для набуття вмінь критичного мислення.

Найефективнішим засобом розвитку цих умінь є також і текстовий матеріал. Він є систематизованим зразком функціонування мови в межах теми, ситуації, проблеми для підготовки до мовленнєвої взаємодії з носіями мови. Допомагають у цьому і матеріали з автентичних джерел.

Використання тексту слугує також для формування лінгвокраїнознавчої компетенції. Вона передбачає вивчення мовних одиниць, які найбільш яскраво відображають національні особливості культури носія мови і середовище його існування. Це знання географії, історії, суспільного життя, культури і мистецтва, звичаїв і традицій країни, мова якої вивчається. Для формування лінгвокраїнознавчої компетенції добирають актуальні й автентичні тексти для аудіювання і читання, які мають велику пізнавальну й лінгвокраїнознавчу цінність. Тексти та ілюстративний матеріал сприяють реалізації таких принципів навчання іноземної мови, як комунікативність, наочність, новизна й функціональність, вони підвищують інтерес, мотивують до засвоєння мовних засобів та отримання культурознавчої інформації.

Розвиткові соціокультурної комунікативної компетенції сприяє правильно підібраний продуктивний словниковий запас, до якого входять найбільш уживані комунікативно-значущі лексичні одиниці, поширені в типових ситуаціях спілкування. Зокрема активна лексика для висловлення своєї думки, розмовні кліше, а також слова з національно-культурним компонентом. Вони дають змогу зануритися в іншу національну культуру, оволодіти повсякденною лексикою носіїв мови.

Навчання спілкування іноземною мовою неможливе без навчання комунікативного етикету, під яким розуміють етикетну поведінку, що підпорядкована соціально, культурно, історично, й традиційно визначеним стандартам комунікативної поведінки у стандартних ситуаціях спілкування. Вони можуть включати в себе вербальний компонент (певні мовленнєві формули, кліше, вибір лексики та граматичних структур, інтонацій характеристики, тощо); невербальний компонент (міміка, жести) та соціальний компонент (умови, правила та норми взаємодії учасників комунікації).

Статистичні дані є додатковим джерелом інформації для формування соціокультурної компетенції. У студентів розвивається здатність до соціальної взаємодії та співпраці (робота в парах, групах), критичне мислення, пізнавальні здібності, виникає бажання самостійно опанувати іноземну мову.

Лінгвокраїнознавчий підхід передбачає використання завдань творчого характеру. Вони сприяють виникненню мовленнєвої інтенції, що дає змогу наблизити мовленнєву діяльність до реальних умов.

Отже, опанування мови – це творчий процес відкриття для себе іншої країни, менталітету людей – носіїв мови, а також стимул для підвищення інтересу студентів до предмета та більш усвідомленого оволодіння, якщо в процесі навчання реалізується соціокультурний компонент опанування іншомовного матеріалу. Комунікація може бути ефективною за умови знання специфічних соціокультурних факторів іноземної мови, а мова відображає всі аспекти культури. Здатність сприймати відмінності етнічних особливостей, традицій та культур, самостійно працювати у крос-культурному просторі дозволить майбутньому спеціалістові успішно брати участь у міжкультурній комунікації.

#### **Список використаних джерел:**

1. Колесникова И.Л., Долгин А.А. Англо-русский терминологический справочник по методике преподавания иностранных языков: справочник/СПб.: «Блиц», 2001.224с.
2. Ляшенко С., Микитюк С. Соціокультурна компетенція як важлива складова іншомовної комунікативної компетенції// Deutsch. 2018. №8(424).С. 4 – 17.
3. Булах Г. Формування соціокультурної компетенції під час вивчення іноземної мови // Deutsch. 2018. №8(424).С. 17 – 24.

### **ТИПОВІ ПОМИЛКИ У НАКОВОМУ ТЕКСТІ АНГЛІЙСЬКОЮ МОВОЮ**

**Фернос Ю.І.**

*к. філол. н., доцент*

*Уманський національний університет садівництва*

Проблема дотримання норм у наукових текстах завжди актуальна. Надмірна кількість помилок може стати причиною того, що статтю не приймають до друку. Помилки також відволікають увагу рецензентів від якості самого дослідження. Тому знання основних норм та правил написання наукових текстів (статей, анотацій тощо) надзвичайно важливе.

Часи дієслів. До найпоширеніших граматичних часів, які вживаються у наукових текстах англійською мовою, відносяться Present Simple, Past Simple та Present Perfect. Їх можна використовувати як у пасивному, так і активному

стані. Правила щодо вживання цих часів є загальними для різних стилів мовлення.

*It explains the author's main idea in the article.*

*It is explaining the author's main idea in the article.*

Обидва речення правильно побудовані з точки зору граматики, однак перше речення є доречнішим для текстів наукового стилю.

Узгодження часів – це норма, якою дослідники часто нехтують.

*By the time negotiations began, many pessimists have expressed doubt about them.*

У обох частинах складного речення має бути минулий час (*have expressed* – *had expressed*).

Використання *i.e.* and *e.g.* У багатьох наукових текстах англійською мовою можна побачити ці скорочення, які автори вживають як взаємозамінні поняття. Скорочення *e.g.* прийшло з латині (*exempli gratia*) і означає «наприклад». Отже, вживатися має, якщо ми наводимо приклади того, що описувалося вище. Скорочення *i.e.* теж латинського походження (*id est*) і використовується, якщо потрібно префразувати твердження, роз'яснити, означає «іншими словами, а саме».

*To generate this clean variation, the observational data set must contain a variable (i.e., instrument) that satisfies two conditions. (Watts et al., 2018) (P. 541)*

Пунктуаційні знаки. Коми часто вживаються некоректно. До слова, правила щодо їх вживання, варіюються в англійськомовних країнах, наприклад у США та Об'єднаному Королівстві Великої Британії вони різні.

*“The train was delayed for 40 minutes”, the anonymous source told INSIDER.*

В американському варіанті англійської мови таке речення містить помилку: крапки і коми мають бути перед лапками, що закривають цитату. Однак у британському варіанті англійської мови прийнято писати так.

Одна із найпоширеніших помилок – відсутність ком. Кома ставиться між частинами складносурядного речення перед сполучниками *for, and, nor, but, or, yet, so*. Запам'ятайте абревіатуру *FANBOYS* (*for, and, nor, but, or, yet, so*), щоб вживати кому коректно.

Часто кома пропускається після вставних слів на початку речення (*for example, however, unfortunately* etc.)

Перекладаючи анотації з української мови на англійську, потрібно бути обережним у доборі слів, адже дослівний переклад часто робить текст незрозумілим для носія мови. Дослідники [1, 2] виділяють наступні лексичні помилки:

У назвах українських статей часто зустрічається слово «особливості», яке помилково перекладається як *peculiarities*. Однак в англійській мові воно означає щось незвичне, дивне. Замість нього варто вживати *specificity, specifics, characteristic features* та ін.

Часто англійські слова *perspective* та *prospect* вживаються некоректно. *Perspective* має значення «бачення, спосіб мислення, точка зору, погляд, ракурс» і «перспектива» лише в технічному сенсі просторового бачення. Тому

для перекладу перспектив дослідження потрібно обирати слово *prospects*, яке пов'язане з майбутніми можливостями.

Слово «формування» у заголовках україномовних статей може мати різне значення і, відповідно, має перекладатися по-різному. Так, у значенні «виникнення/створення» йому відповідають англійські *the formation of, the origin of, the establishment of*, наприклад: *the formation/origin of the Solar System*. Якщо йдеться про зміну сутності певного явища, то доцільно вживати *shape, form, develop* та їхніх похідних: «формування особистості» – *personality development, shaping the personality of*.

Коли у статті розповідається про майбутніх спеціалістів у певній галузі, то фактично мова йде про студентів, тому доречно замінити варіанти перекладу *future engineers, future marketing specialists* на *engineering students, marketing students*.

Українському «(наукова) стаття» відповідають англійські *research article, research paper, study*, рідше вживаються *scientific paper, scientific article* (краще *paper/article*). Слово *work* позначає різні види наукової продукції – *book, monography, paper, report* (доповідь), *survey, review* (огляд). Говорячи про свою статтю, не прийнято вживати слово *work*, але цілком доречне, коли йдеться про роботи інших, видатних вчених, наприклад: *the importance of Hegel's works*. Потрібно мати на увазі, що слово *research* – це швидше «науководслідницька діяльність», а у значенні «стаття» (конкретне дослідження) доцільніше слово *study*.

Неавтентичним є переклад назв спеціальностей, спеціалізацій, напрямків навчання, наприклад *students of the postgraduate education direction, students of the specialty "Marketing"* тощо замість *postgraduate students, marketing students, students majoring in marketing*.

Переклад слів актуальність та актуальний часто звучить як *actuality/actual*, які в англійській мові має зовсім інше значення, а саме «дійсний, реальний, фактичний». «Актуальні проблеми» можна перекласти *current issues*, «актуальне питання» – *an up-to-date issue*; «актуальний напрям» – *a significant trend*; «ця проблема є актуальною» – *this issue is currently of great interest*. «Актуальність» – це *significance, importance, relevance*.

#### Список використаних джерел:

1. Сидоренко. С. І., Гудманян А. Г. Типові помилки перекладу анотацій до наукових статей англійською мовою / Сергій Сидоренко, Артур Гудманян // Фаховий та художній переклад: теорія, методологія, практика: збірник наукових праць / за заг. ред. А.Г. Гудманяна, С.І. Сидоренка. К.: Аграр Медіа Груп, 2020. С. 65-73
2. Англomовні елементи наукової праці: назва, анотація, резюме: *A Practical Guide to Writing Research Paper Titles, Abstracts, Summaries* : навчальний посібник / Харк. держ. акад. культури ; розробники : О. С. Частник, С. В. Частник. Х.: ХДАК, 2016. 78 с.

**МАТЕРІАЛИ ХІ ВСЕУКРАЇНСЬКОЇ  
НАУКОВО-ПРАКТИЧНОЇ КОНФЕРЕНЦІЇ**

**МЕНЕДЖМЕНТ ХХІ СТОЛІТТЯ:  
ПРОБЛЕМИ І ПЕРСПЕКТИВИ**

*Видається в авторській редакції*

Видавничо-поліграфічний центр «Візаві»  
20300, м. Умань, вул. Тищика, 18/19, вул. Садова, 2  
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи  
ДК № 2521 від 08.06.2006.  
тел. (04744) 4-64-88, 3-51-33, (067) 104-64-88  
vizavi-print.jimdo.com  
e-mail: vizavi008@gmail.com  
vizavisadova@gmail.com