

Міністерство освіти і науки України
Київський національний торговельно-економічний університет
Вінницький торговельно-економічний інститут ДТЕУ
Академічне товариство імені М. Балудянського
(м. Кошице, Словаччина)
Державний університет імені
Яна Кохановського (м. Кельце, Польща)
Вища школа економіки і права імені
проф. Едварда Ліпінського (м. Кельце, Польща)
Тбіліський державний університет імені
Іване Джавахішвілі (м. Тбілісі, Грузія)
Технічний університет (м. Кошице, Словаччина)
Університет «Petre Andreia» (м. Яси, Румунія)
Університет суспільних наук (м. Лодзь, Польща)
Folkuniversitetet (м. Уппсала, Швеція)



*СОЦІАЛЬНО-ПОЛІТИЧНІ, ЕКОНОМІЧНІ
ТА ГУМАНІТАРНІ ВИМІРИ
ЄВРОПЕЙСЬКОЇ ІНТЕГРАЦІЇ УКРАЇНИ*

**ЗБІРНИК НАУКОВИХ ПРАЦЬ
X Міжнародної науково-практичної конференції**

06-07 жовтня 2022 року

Частина I

Вінниця 2022

УДК 339.922(477)

Соціально-політичні, економічні та гуманітарні виміри європейської інтеграції України: зб. наук. пр. X Міжнар. наук.-практ. конф., м. Вінниця, 06-07 жовтня. 2022 р. Вінниця, 2022. Ч. 1. 204 с.

У збірнику наукових праць Міжнародної науково-практичної конференції розглядаються питання управління інноваційно-інвестиційним розвитком підприємства та регулювання соціальних проблем в сучасних умовах; сучасної парадигми менеджменту та публічно-владної діяльності, фінансовий механізм забезпечення соціально-економічного розвитку країни; проблеми обліково-аналітичного, контрольного та інформаційного забезпечення управління підприємства. Досліджуються інноваційні моделі та інформаційні технології в науці, освіті, економіці; теоретичні, практичні аспекти сучасного товарознавства; актуальні проблеми маркетингових технологій в умовах євроінтеграції, перспективи розвитку індустрії гостинності та харчової промисловості; історичні, філософські, соціально-психологічні та правові аспекти державотворчих процесів в умовах глобалізованого суспільства.

Висвітлюються інтерактивні технології та методи навчання як засіб формування іншомовної професійної компетенції, теоретичні та практичні аспекти розвитку студентського спорту в системі фізичного виховання ЗВО.

Розраховано на науковців, спеціалістів, викладачів, аспірантів, здобувачів вищої освіти.

Редакційна колегія:

Голова редакційної колегії – **Замкова Н. Л.**, д-р філос. наук, професор
Відповідальний секретар – **Мартінова Л. Б.**, д-р екон. наук, доцент

Члени редакційної колегії:

Громова О. Є., д-р екон. наук, доцент, **Іваницька Н. Б.**, д-р філол. наук, професор, **Нікітішин А. О.**, д-р екон. наук, доцент, **Стопчак М. В.**, д-р іст. наук, професор, **Хачатрян В. В.**, д-р екон. наук, доцент, **Чорна Н. М.**, д-р іст. наук, професор, **Бондар А. А.**, канд. наук з фіз. виховання і спорту, доцент, **Добровольська Н. В.**, канд. пед. наук, доцент, **Кудирко О. М.**, канд. екон. наук, доцент, **Махначова Н. М.**, канд. екон. наук, доцент, **Терещенко Л. Я.**, канд. філол. наук, доцент, **Тернова А. С.**, канд. техн. наук, доцент.

Друкується за ухвалою вченої ради Вінницького торговельно-економічного інституту ДТЕУ.

Наукові роботи друкуються в авторській редакції.

ISBN 978-966-629-964-5



Наталія Замкова
Директор інституту,
доктор філософських наук, професор,
Заслужений працівник освіти України

МІСЦЕ ВІННИЦЬКОГО ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО ІНСТИТУТУ У СТРУКТУРІ ДЕРЖАВНОГО ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО УНІВЕРСИТЕТУ

Вінницький торговельно-економічний інститут Державного торговельно-економічного університету є провідним закладом вищої освіти економічного профілю Подільського регіону. Становлення закладу тісно пов'язано із досягненнями та успіхом кожної окремої особистості та колективу в цілому, які є невід'ємною частиною історії нашого краю і держави.

ВТЕІ ДТЕУ починає свою історію з 1968 року, коли наказом Міністра торгівлі Української РСР № 338 від 28 серпня 1968 року було створено Вінницький заочний філіал Київського торговельно-економічного інституту. У 1968-1969 навчальному році діяло три факультети: економічний, торговий і технологічний. Починаючи з 1969-1970 н.р. у Вінницькому філіалі КТЕІ організовано денне відділення.

З 1 липня 1988 року наказом Київського торговельно-економічного інституту № 591 від 18.04.88 р. відкрито Вінницький заочний факультет КТЕІ.

Визначна роль у розвитку нашого інституту належить Мазаракі А. А., ректору Київського національного торговельно-економічного університету, доктору економічних наук, професору, академіку Національної академії педагогічних наук України, заслуженому діячу науки і техніки, лауреату Державної премії України в галузі науки і техніки. Знаний в Україні та за кордоном вчений. Мазаракі А. А. багато уваги приділяв та приділяє розбудові ДТЕУ, в тому числі його структурних підрозділів.

Знаковим для інституту став 1998 рік, коли за ініціативою ректора КДТЕУ Мазаракі А. А. Вінницький заочний факультет було реорганізовано у Вінницький торговельно-економічний інститут Київського державного торговельно-економічного університету.

Указом Президента України від 11.09.2000 року № 1059/2000 Київському торговельно-економічному університету надано статус національного. Наказом Київського національного торговельно-економічного університету від 25 січня 2022 року № 374 Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ перейменовано на Вінницький торговельно-економічний інститут Державного торговельно-економічного університету.

За час існування ВТЕІ ДТЕУ здійснені вагомі позитивні зрушення за всіма напрямками навчально-виховної, науково-дослідної та культурно-просвітницької діяльності, які підтверджують тезу про те, що ВТЕІ є провідним, багатогалузевим інститутом на теренах Вінниччини.

Стратегічною метою діяльності Вінницького торговельно-економічного інституту ДТЕУ є забезпечення: високого рівня якості конкурентоспроможної освіти та наукових досліджень відповідно до вимог інноваційного сталого розвитку суспільства та економіки; потреб підприємств і організацій регіону та України загалом у висококваліфікованих фахівцях в галузі економіки та торгівлі, що відповідають сучасним вимогам ринку праці; надання освітніх послуг замовникам з дотриманням норм та вимог, визначених Конституцією України, законами України «Про освіту», «Про вищу освіту», нормативними документами освітньої галузі.

З 2016 року в інституті діє та постійно удосконалюється Система управління якістю ВТЕІ, що підтверджується наявністю сертифіката на Систему управління якістю відповідно ДСТУ ISO 9001:2015 (ISO 9001:2015, IDT), який засвідчує високий рівень управління освітньою діяльністю та якість надання освітніх послуг .

Сьогодні у Вінницькому торговельно-економічному інституті ДТЕУ підготовку фахівців забезпечують три факультети, яким підпорядковано

11 кафедр. До складу обліково-фінансового факультету входить три кафедри: обліку та оподаткування; фінансів; іноземної філології та перекладу; до складу факультету економіки, менеджменту та права – чотири кафедри: менеджменту та адміністрування; економіки та міжнародних відносин; економічної кібернетики та інформаційних систем; права; до складу факультету торгівлі, маркетингу та сфери обслуговування – чотири кафедри: товарознавства, експертизи та торговельного підприємництва; маркетингу та реклами; туризму та готельно-ресторанної справи; фізичного виховання та спорту.

Згідно з ліцензією інститут здійснює підготовку фахівців за освітніми ступенями «молодший бакалавр» (за 6 спеціальностями), «бакалавр» (за 15 спеціальностями) та освітнім ступенем «магістр» (за 14 спеціальностями): фінанси, банківська справа та страхування; облік та оподаткування; економіка; міжнародні економічні відносини; менеджмент; право; публічне управління та адміністрування; інформаційні системи та технології; соціальне забезпечення; підприємництво, торгівля та біржова діяльність; маркетинг; туризм; готельно-ресторанна справа; харчові технології; філологія. Форми навчання: денна, вечірня, заочна.

Викладання здійснюють висококваліфіковані науково-педагогічні кадри. Частка штатних викладачів із науковими ступенями і вченими званнями у ВТЕІ ДТЕУ постійно збільшується і на сьогодні становить 87,4 %. Із загальної кількості викладачів - 22 доктори наук (12 професори), 89 кандидатів наук (72 доценти). За останніх п'ять років викладачами інституту успішно захищено 12 докторських та 24 кандидатських дисертації, видано 23 монографії (5 за кордоном) та 145 розділів монографій (96 за кордоном, у т.ч. 77 мовами Європейського Союзу), опубліковано 2611 навчально-методичних розробок та 39 підручників, навчальних посібників.

Сьогодні Вінницький торговельно-економічний інститут ДТЕУ – навчальний заклад, у якому зосереджений високий інтелектуальний потенціал, який постійно розвиває наукову та інноваційну діяльність як визначальний фактор професійного, інтелектуального та духовного зростання викладачів і студентів.

У ВТЕІ ДТЕУ успішно функціонують: Ресурсний центр зі сталого розвитку, Центр моніторингу якості освітнього процесу та інноваційного розвитку, Центр грантових проєктів, Центр розвитку кар'єри.

В інституті успішно працює «Бізнес-школа», яка пропонує довгострокові, середньострокові, навчальні програми, які дозволять сформувати нову генерацію українських лідерів, що орієнтовані на міжнародні стандарти ведення бізнесу.

Велика увага приділяється розвитку міжнародного співробітництва, налагодженню зв'язків із закладами вищої освіти Польщі, Словаччини, Словенії, Угорщини, Німеччини, Румунії, Литви, Казахстану, Грузії, Молдови, Швеції, Італії, Греції та ін.

Здійснюється ефективна робота в напрямку розширення та поглиблення міжнародних контактів, організації й координації міжнародного співробітництва у галузі освіти та науки з іноземними партнерами, такими як: Пан-Європейський університет (м. Братислава, Словаччина), Центр підвищення кваліфікації (м. Кельце, Польща), Великопольська суспільно-економічна вища школа (м. Великопольська середа, Польща), Університет Суспільних наук (Польща), Vanwest коледж (Ванкувер), Тбіліський державний університет імені Іване Джавахішвілі (Грузія), Folkuniversitetet (Швеція), Академія туризму «Дімітра» (Греція) та компаніями: ТЗОВ «Тревел Стаді Ворк» (Словаччина), «Voуaj Club Turizm Gida», «КАЛПІСО ТУР ЮА», «ŞİRKET İSMİ» (Туреччина), «ETS BG» Ltd. (Болгарія), «Дельта люкс тур» (Німеччина), ТОВ «Мавіста. Студентська служба працевлаштування» (Німеччина), готельними комплексами «Дружба» (Словаччина), «Планета», «Royal Castle Hotel and Spa» (Болгарія) та ін.

Вінницький торговельно-економічний інститут ДТЕУ учасник та виконавець міжнародних грантових проєктів, серед яких Програма ЄС Еразмус+ (КА 2 – “WeCan”, «Допомога в інтеграції новоприбулим жінкам - переселенкам через підприємництво», 2019-1-SE01-КА204-060421). ВТЕІ ДТЕУ - офіційний партнер від України; міні-грант в рамках проєкту «Baltic Network for the Prevention of Early School Leaving (SEE-ME)», що фінансувався Шведським Інститутом.

Якісна підготовка фахівців європейського рівня здійснюється в інституті також в рамках міжнародної практики студентів. Студенти інституту, що навчаються за спеціальностями «Туризм», «Готельно-ресторанна справа», «Харчові технології», «Міжнародні економічні відносини», «Менеджмент організацій» та інших проходять міжнародну виробничу практику в готельних комплексах, компаніях, наукових установах Словаччини, Болгарії, Туреччини, Німеччини, Італії. Практика за кордоном - це знайомство з культурою інших країн, безкоштовне проживання та харчування, отримання грошової винагороди, поглиблення професійних навиків, покращення рівня володіння іноземною мовою, безцінний досвід міжкультурного спілкування.

У рамках єдиної системи підготовки висококваліфікованих фахівців інститут всебічно сприяє активізації науково-дослідної роботи студентів. Різними формами цієї роботи охоплено більше двох тисяч студентів. В інституті працюють 22 наукових гуртки, наукова студія та 8 дискусійних клубів. Щорічно проводяться студентські науково-практичні конференції різного рівня, фестивалі студентської науки, конкурси, олімпіади, вікторини, форум-квести, семінари, круглі столи. Активна діяльність студентського наукового товариства «ВАТРА» сприяє всебічному розвитку пошукової, дослідницької, наукової та творчої діяльності студентів. Студенти ВТЕІ є активними учасниками численних конкурсів, олімпіад, де здобувають перемоги.

У 2007 році в інституті започатковано випуск збірника студентських наукових праць «Вісник студентського наукового товариства «ВАТРА». На сьогодні вийшло друком 154 випуски Вісника СНТ «ВАТРА» з одноосібними науковими статтями здобувачів освітніх ступенів «магістр», «бакалавр» та збірників тез доповідей.

Вінницький торговельно-економічний інститут Державного торговельно-економічного університету пройшов довгий і складний шлях, який був позначений вагомими досягненнями в усіх напрямках його діяльності, та на сьогодні має всі умови, необхідні для підтвердження свого авторитету та подальшого розвитку.

ЗМІСТ

УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНО-ІНВЕСТИЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА ТА РЕГУЛЮВАННЯ СОЦІАЛЬНИХ ПРОБЛЕМ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

- Н. М. Богацька, канд. екон. наук, доцент**
Вінницький торговельно-економічний інститут ДТЕУ
**ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ
СОЦІАЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА..... 11**
- І. Ю. Боса, аспірант**
Хмельницький національний університет
**МОРФОЛОГІЧНИЙ АНАЛІЗ ПОНЯТТЯ «ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА
ПІДПРИЄМСТВА»..... 23**
- В. А. Гарбар, канд. екон. наук, доцент**
Вінницький торговельно-економічний інститут ДТЕУ
**ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДОСТУПНОСТІ КРЕДИТУВАННЯ КАПІТАЛЬНИХ
ІНВЕСТИЦІЙ ДЛЯ ПІДПРИЄМСТВ АПК..... 31**
- Л. П. Давидюк, канд. екон. наук, доцент**
МІГРАЦІЯ МОЛОДІ: ПРИЧИНИ І НАСЛІДКИ..... 42
- О. М. Кульганік, канд. екон. наук**
Вінницький торговельно-економічний інститут ДТЕУ
**АДАПТАЦІЙНІ МОЖЛИВОСТІ БІЗНЕС ПЛАНУВАННЯ РОЗШИРЕННЯ
МІЖНАРОДНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА..... 48**
- О. П. Мельничук, канд. екон. наук, доцент**
Вінницький торговельно-економічний інститут ДТЕУ
**РОЗРОБКА СТРАТЕГІЙ МІЖНАРОДНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ІЗ
ВРАХУВАННЯМ СВІТОВИХ ТЕНДЕНЦІЙ РОЗВИТКУ ГАЛУЗІ..... 57**
- В. М. Мережко, канд. екон. наук**
Вінницький торговельно-економічний інститут ДТЕУ
**МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЗЕД ПІДПРИЄМСТВА В СИСТЕМІ
ПІДВИЩЕННЯ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ
ПІДПРИЄМСТВА..... 62**
- Л. В. Осіпова, канд. екон. наук, доцент**
Вінницький торговельно-економічний інститут ДТЕУ
**ТРУДОВА МІГРАЦІЯ З УКРАЇНИ ДО ПОЛЬЩІ: ПРИЧИНИ, НАСЛІДКИ,
ПЕРСПЕКТИВИ..... 67**
-

Т. І. Павлюк, канд. екон. наук, доцент
Вінницький торговельно-економічний інститут ДТЕУ
**ДЕРЖАВНА ДОПОМОГА МАЛОЗАБЕЗПЕЧЕНИМ СІМ'ЯМ ТА
ОСОБЛИВОСТІ ЇЇ ПРИЗНАЧЕННЯ..... 79**

В. В. Хачатрян, д-р екон. наук, доцент
Вінницький торговельно-економічний інститут ДТЕУ
В. М. Стратійчук, доктор філософії з економіки
Вінницький торговельно-економічний інститут ДТЕУ
**АКТИВІЗАЦІЯ МІЖНАРОДНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ЯК ІНДИКАТОР
ПІДВИЩЕННЯ ПРИБУТКОВОСТІ ПІДПРИЄМСТВА..... 91**

СУЧАСНА ПАРАДИГМА МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ПУБЛІЧНО-ВЛАДНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

О. І. Бабчинська, д-р екон. наук, доцент
Вінницький торговельно-економічний інститут ДТЕУ
**МОТИВАЦІЯ У ФОРМУВАННІ СТРАТЕГІЧНОЇ ПОВЕДІНКИ
ПЕРСОНАЛУ ІННОВАЦІЙНО АКТИВНОГО ПІДПРИЄМСТВА..... 100**

В. В. Боковець, д-р екон. наук, професор
**СТАН І ТЕНДЕНЦІЇ ВПЛИВУ ВІЙСЬКОВИХ ПОДІЙ НА ЕКОНОМІЧНУ
СИТУАЦІЮ В КРАЇНІ..... 109**

Л. В. Бондарчук, канд. екон. наук, доцент
Вінницький торговельно-економічний інститут ДТЕУ
**ОПТИМІЗАЦІЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В УМОВАХ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ
ГНУЧКОСТІ, АДАПТИВНОСТІ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ..... 115**

М. А. Горшков
Вінницький торговельно-економічний інститут ДТЕУ
**ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД ПАРТИЦИПАТИВНОГО БЮДЖЕТУВАННЯ ЯК
ФОРМИ ЗАЛУЧЕННЯ ГРОМАДСЬКОСТІ ДО УЧАСТІ В РОБОТІ
ОРГАНІВ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ..... 122**

І. П. Динник, канд. наук з держ. упр.
Державний торговельно-економічний університет
ВПЛИВ ВІЙНИ НА СФЕРУ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ..... 131

І. В. Заюков, д - р екон. наук, доцент
Вінницький торговельно-економічний інститут ДТЕУ
В. А. Мацюк, здобувач ОС «бакалавр»
Вінницький торговельно-економічний інститут ДТЕУ
**ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ РІВНЯ ЛЮДСЬКОГО РОЗВИТКУ В СИСТЕМІ
РЕАЛІЗАЦІЇ ЕФЕКТИВНОЇ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ..... 137**

Г. В. Іванченко, канд. екон. наук, доцент
Вінницький торговельно-економічний інститут ДТЕУ
**ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ЯК
КЛЮЧОВИЙ ЕЛЕМЕНТ ПОСИЛЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ
ОРГАНІЗАЦІЇ..... 149**

Е. О. Ковтун, канд. екон. наук, доцент Вінницький торговельно-економічний інститут ДТЕУ	
ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА.....	156
Н. В. Корж, д-р екон. наук, професор Вінницький торговельно-економічний інститут ДТЕУ	
ФОРМУВАННЯ КОПІНГ-РЕСУРСУ МЕНЕДЖЕРА В УМОВАХ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО СТРЕСУ.....	164
О. М. Лозовський, канд. екон. наук, доцент Вінницький торговельно-економічний інститут ДТЕУ	
ІНФОРМАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ В УПРАВЛІННІ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ОРГАНІЗАЦІЇ НА РИНКУ.....	171
Н. М. Махначова, канд. екон. наук, доцент Вінницький торговельно-економічний інститут ДТЕУ	
ПУБЛІЧНО-ПРИВАТНЕ ПАРТНЕРСТВО В РОЗВИТКУ РЕГІОНАЛЬНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ.....	179
І. І. Ніколіна, канд. наук з держ. упр., доцент Вінницький торговельно-економічний інститут ДТЕУ	
ТЕОРЕТИКО-ПРАВОВІ ОСНОВИ РОЗБУДОВИ ДЕМОКРАТИЧНОГО ВРЯДУВАННЯ НА МІСЦЕВОМУ РІВНІ.....	186
І. Ю. Семенюк, канд. екон. наук Вінницький торговельно-економічний інститут ДТЕУ	
РОЛЬ НЕУРЯДОВИХ ОРГАНІЗАЦІЙ У ФОРМУВАННІ БРЕНДУ ТЕРИТОРІЙ.....	198

УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНО-ІНВЕСТИЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА ТА РЕГУЛЮВАННЯ СОЦІАЛЬНИХ ПРОБЛЕМ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

УДК 338.2

Н. М. Богацька, канд. екон. наук, доцент

ORCID <https://orcid.org/0000-0002-7546-7428>

Вінницький торговельно-економічний інститут ДТЕУ

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ СОЦІАЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

Важливим показником ефективності діяльності підприємства є його рівень конкурентоспроможності, а особливо для соціального підприємства. Аналіз та дослідження конкурентоспроможності як на зовнішньому так і на внутрішньому ринках дозволить оцінити ефективність діяльності підприємства, виявити чинники, що впливають на його роботу та обрати правильні стратегії розвитку конкурентоспроможності. В статті вивчено стратегію покращення рівня конкурентоспроможності, що допоможе соціальному підприємству покращити ефективність своєї діяльності, вийти на нові ринки та отримати більші прибутки.

Ключові слова: підприємство, соціальне підприємство, конкурентоспроможність, конкурентоспроможність соціального підприємства.

Постановка проблеми. Важливим показником ефективності діяльності соціального підприємства є його рівень конкурентоспроможності. Аналіз та дослідження конкурентоспроможності як на зовнішньому так і на внутрішньому ринках дозволить оцінити ефективність діяльності соціального підприємства, виявити чинники, що впливають на його роботу та обрати правильні стратегії розвитку конкурентоспроможності. Наявність великої кількості соціальних

проблем та вразливих груп населення в країні змушує шукати нові та інноваційні підходи до їх вирішення. Використання комерційних підходів у соціальній сфері – це світовий тренд, який добре зарекомендував себе у багатьох країнах, зважаючи на фінансову стійкість (незалежність від грантової допомоги) та значний соціальний ефект.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження конкурентоспроможності, її впливу на ефективність діяльності соціального підприємства та стратегії її покращення розглянуті в працях: Азоєва Г., Багієва Г., Базилевича В., Базилюка Я., Балабанова Л., Гаврилюка С., Геєць В., Грабовецького Б., Градова А., Друкера П., Еджуорта Ф., Забеліна П., Іванова Ю., Котлера Ф., Купріна Н., Курно А., Мних С., Пасхавера Б., Портера М., Робінсона Дж., Савчука С., Сміта А., Стоунхауса Дж., Тейлора Ф., Томпсона А., Шмалена Г..

Мета статті дослідження та узагальнення теоретико-методичних аспектів конкурентоспроможності, розробка теоретичних рекомендацій щодо підвищення ефективності управління процесом конкурентоспроможності соціального підприємства.

Виклад основного матеріалу. Соціальне підприємництво - це підприємництво, підприємство, підприємницька діяльність, покликані вирішити соціальні проблеми та задовольнити потреби суспільства. Можна сказати, що соціальне підприємництво - це унікальна можливість поєднання соціальної місії з бажанням заробити гроші, надати певні послуги та продати товари.

Конкурентоспроможність соціального підприємства – це показник, що ґрунтується на конкурентних перевагах підприємства, відображає позицію даного підприємства відносно конкурентів, визначає здатність підприємства витримувати конкуренцію на певному ринку. Мета створення бізнесу є основною відмінністю класичного підприємства від соціального. Дослідження та вивчення методів оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства є дуже важливим для покращення ефективної діяльності підприємства, виявлення чинників, що негативно впливають на його діяльність та прийняття управлінських рішень для покращення показників діяльності підприємства на ринку.

В сучасних умовах ринків недосконалої конкуренції, для підприємств особливого значення набуває вміння передбачати ситуацію, створювати та закріплювати свої конкурентні переваги.

Оцінка конкурентоспроможності підприємства – це складне багатофакторне завдання, яке полягає в оцінці комплексу показників, які характеризують різні сторони діяльності підприємства, що формують його конкурентоспроможність [1].

Оцінка рівня конкурентоспроможності підприємства, в тому числі соціального, дозволяє [2]:

- сформулювати основні управлінські завдання, тобто визначити підходи до виробництва, обрання технології, маркетингу, інформаційного забезпечення;
- прийняти ефективне управлінське рішення, наприклад, де варто зменшити витрати, на який сегмент ринку потрібно сфокусуватися;
- розробити заходи розвитку конкурентних переваг, тобто які технології варто впровадити, розробити програми виходу на нові ринки чи залучення коштів інвесторів;
- адаптувати підприємство до ринкових умов господарювання, що в результаті дає перемогу в конкурентній боротьбі за споживача та ринки збуту.

Існує 6 базових принципів для оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства: комплексність, системність, об'єктивність, динамічність, безперервність, оптимальність [3]. Детальніше окреслимо кожен із зазначених принципів.

Комплексність – означає те, що результати дослідження мають базуватися на комплексному аналізі діяльності підприємства, наприклад, оцінці ефективності адаптації підприємства до нових умов, ступені реалізації стратегічного потенціалу.

Системність – це означає, що основою для оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства можуть бути лише результати системного аналізу впливу різних чинників на діяльність підприємства.

Об'єктивність – результати дослідження мають базуватися на повній та достовірній інформації про умови діяльності підприємства і відображати реальні дані про його конкурентні позиції.

Динамічність – цей принцип означає, що основне завдання дослідження конкурентоспроможності – це прогнозування змін конкурентних позицій підприємства та розробка ефективних управлінських рішень для покращення показника конкурентоспроможності.

Безперервність – процес оцінки рівня конкурентоспроможності має постійний характер, адже швидка зміна на ринку, потребує постійного моніторингу, для того, щоб швидко та ефективно приймати рішення з покращення рівня конкурентоспроможності.

Оптимальність – цей принцип базується на тому, що об'єктом дослідження є не тільки рівень конкурентоспроможності, а й ступінь ефективності його досягнення.

Порядок оцінки та дослідження рівня конкурентоспроможності включає такі етапи:

- виявлення та оцінювання чинників внутрішнього та зовнішнього середовища, що впливають на конкурентоспроможність;
- групування чинників та дослідження їх взаємозв'язків;
- оцінювання впливу даних чинників на рівень конкурентоспроможності та кількісне визначення цього рівня;
- прогнозування зміни даних чинників внаслідок можливих змін у зовнішньому чи внутрішньому середовищі;
- прогнозування можливого рівня конкурентоспроможності;
- дослідження та вияв шляхів і методів підвищення конкурентоспроможності;

- розробка комплексу заходів спрямованих на покращення конкурентоспроможності;
- оцінка витрат на реалізацію розроблених заходів;
- вибір критерію ефективності даних заходів;
- визначення ефективності даних заходів;
- прийняття відповідних рішень.

Проблема підвищення конкурентоспроможності від окремого виду продукції, бізнес-процесу до підприємства в цілому залежить від вирішення проблеми використання наявних резервів. Управління конкурентоспроможністю вітчизняних підприємств повинно базуватися на системному підході до цілеспрямованого пошуку всіх резервів, їх аналізу та можливості використання для розвитку [3].

Загалом показниками, що визначають конкурентоспроможність підприємства, в тому числі і соціального, є: ефективність виробничої діяльності, ефективність збуту та просування товарів чи послуг, конкурентоспроможність продукції, фінансовий стан підприємства, імідж підприємства.

Залежно від показників і змінних, що використовуються при аналізі, методи оцінки конкурентних переваг поділяються на три групи:

1. методи, які характеризують фінансову та економічну діяльність підприємства: метод маргінального аналізу, фінансово-економічний метод;
2. методи, що характеризують ринкові позиції підприємства: модель Shell/DPM, метод PIMS, модель Хофера/Шенделя, модель БКГ, модель М. Портера, метод «Мак-Кінзі» [2];
3. методи, що характеризують рівень менеджменту підприємства: метод картування стратегічних груп, метод GAP, ситуаційний аналіз, метод LOTS, метод експертного оцінювання [4].

Найбільш повну оцінку конкурентоспроможності соціального підприємства дають методи, які базуються на теорії ефективної конкуренції. На базі цієї теорії конкурентоспроможність може оцінюватися на основі комплексної оцінки конкурентоспроможності, при цьому оцінюються показники ефективності виробничої, збутової та фінансової діяльності підприємства (табл. 1).

Таблиця 1 – Показники ефективності виробничої, збутової та фінансової діяльності підприємства

Показники ефективності виробничої діяльності підприємства	
продуктивність праці	відношення обсягу випуску продукції до середньоспискової чисельності працівників
рівень витрат виробництва на 1 продукції	відношення валових витрат до обсягу випуску продукції
рентабельність виробництва продукції	відношення прибутку від реалізації до повної собівартості
фондовіддача	відношення обсягу випуску продукції до середньорічної вартості основних виробничих фондів
Показники ефективності збутової діяльності підприємства	
коефіцієнт ефективності реклами і стимулювання збуту	відношення витрат на рекламу і стимулювання збуту до приросту прибутку від реалізації
коефіцієнт затовареності готовою продукцією	характеризує зниження попиту на товар і визначається як відношення обсягу нереалізованої продукції до обсягу продажів
рентабельність продажу	відношення прибутку від реалізації до виробничої прибутку
коефіцієнт завантаження виробничої потужності підприємства	відношення обсягу випуску продукції до виробничої потужності
Показники ефективності фінансової діяльності підприємства	
коефіцієнт оборотності оборотних коштів	відношення доходу від реалізації продукції до середньорічного залишку оборотних коштів
коефіцієнт автономії	відношення власних коштів до загальної суми джерел
коефіцієнт платоспроможності	відношення власного капіталу до загальних зобов'язань

Методи для визначення та оцінки рівня конкурентоспроможності соціального підприємства, також можуть бути об'єднані в наступні групи [5, с.75-81]:

- 1) методи, що базуються на основі аналізу порівняльних переваг та теорії міжнародного поділу праці, відповідно до яких передумовою до досягнення підприємством стійких позицій на ринку є відносно нижчі витрати на виробництво, ніж у конкурента. За цим методом аналізуються витрати виробництва, обсяг і норма прибутку, частка ринку та обсяг продажу. Перевагами даного методу є простота оцінки, а недоліком те, що цей метод не дає змогу адекватно оцінити конкурентні позиції.

- 2) методи, що базуються на теорії рівноваги підприємства і галузі, за цим методом критерієм конкурентоспроможності є наявність у виробників факторів виробництва, які можуть бути використані більш ефективно, ніж у конкурентів. Для того, щоб визначити конкурентоспроможність за теорією рівноваги використовують відносні показники вартості оборотних та основних засобів. Перевагами даного методу є якісне оцінювання на рівні галузей різних країн, недоліком те, що даний метод не враховує вплив внутрішніх факторів;
- 3) методи, які базуються на основі теорії ефективної конкуренції. Тут застосовується співставлення показників стану підприємства з показниками підприємств конкурентів, що мають більш ефективну діяльність. Перевагами даного методу є суттєвий аналіз господарської діяльності, недоліком - значні обсяги розрахунків, складність узагальнення результатів оцінки;
- 4) методи, які базуються на основі теорії якості продукції підприємства, тобто чим вища конкурентоспроможність товару, тим вищий рівень конкурентоспроможності підприємства. Перевагами методу є врахування конкурентоспроможності продукції, недоліком - доцільність для виробників одного виду продукції;
- 5) методи, які базуються на основі теорії мультиплікатора. Перевагами даного методу є врахування якісних показників діяльності підприємства, недоліком – результати оцінки є об'єктивними лише для нетривалого проміжку часу;
- 6) методи, що базуються на визначенні конкурентної позиції з точки зору стратегічного потенціалу підприємств, за допомогою цих методів аналізується внутрішнє середовище підприємства. Перевагами даного методу є можливість проаналізувати окремі елементи потенціалу, недоліком – складність оцінки та аналіз лише факторів внутрішнього середовища;

- 7) методи, що базуються на основі експертних оцінок. Перевагами даного методу є адекватність результатів оцінки в умовах обмеженості даних, недоліком – доцільні для виробників одного виду продукції;
- 8) матричні методи, що базуються на розгляді процесів конкуренції в динаміці. Перевагами даного методу є їх наочність і те, що вони дають змогу дослідити розвиток конкуренції у динаміці, недоліком – те, що вони не враховують фінансові показники діяльності підприємства;
- 9) комплексні методи оцінки конкурентоспроможності підприємства передбачають розрахунок узагальненого показника конкурентоспроможності, перевагами даного методу є простота, наочність та однозначність оцінки, недоліком є неможливість глибшого дослідження.

Американський вчений М. Портер створив модель 5 сил для визначення рівня конкуренції підприємства в певній галузі. Дана методика базується на аналізі 5 факторів, які наведені на рис. 1.

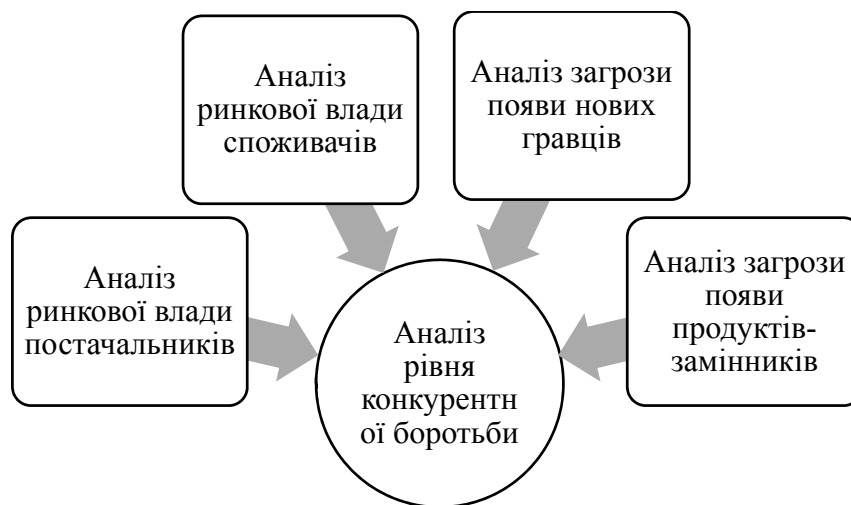


Рисунок 1- Методика 5 сил М. Портера

Аналіз ринкової влади постачальників включає:

- аналіз кількості постачальників на ринок;
- аналіз кількості власних постачальників;
- скільки є постачальників, які контролюють ціни на ринку.

Аналіз ринкової влади споживачів:

- яка всього кількість покупців;

- скільки є покупців в підприємства;
- на скільки впливає зміна ціни на покупців підприємства.

Аналіз загрози появи нових гравців:

- як легко розпочати бізнес на даному ринку;
- скільки потрібно витратити коштів, щоб зайти на ринок;
- які є бар'єри для виходу.

Аналіз загрози появи продуктів заміників:

- чи є замітники даного товару;
- чи легко покупцеві товару даного підприємства перейти на інший товар.

Аналіз рівня конкурентної боротьби:

- визначення основних конкурентів;
- скільки є конкурентів у підприємства.

За допомогою даної методики можна виявити, які фактори можуть перешкоджати бізнесу та яку стратегію розвитку доцільно обрати. Дана методика орієнтована на аналіз перспективи розвитку діяльності соціального підприємства.

Важливою є конкурентоспроможність товару, адже даний показник характеризує перевагу даного товару перед іншими аналогічними товарами представленими на ринку. Конкурентоспроможність товару визначається за такими критеріями, як:

- ціна;
- якість товару;
- імідж підприємства;
- реклама;
- програма лояльності.

Високий показник конкурентоспроможності товару показує ефективність від виробництва даного продукту, тобто чим більша конкурентоспроможність товару тим вищі прибутки матиме підприємство.

Показник конкурентоспроможності підприємства характеризується

можливістю підприємства виготовити такий товар, який матиме перевагу на ринку через свої певні властивості та особливості [6]. Для визначення рівня конкурентоспроможності підприємства доцільно:

- дослідити попит та пропозицію на ринку;
- дослідити ринок в цілому.

Міжнародна конкурентоспроможність соціального підприємства характеризує можливість підприємства виробляти такий продукт, що матиме перевагу серед подібних товарів на міжнародному ринку. Саме конкурентоспроможність визначає успішність діяльності підприємства на міжнародному ринку.

Для визначення конкурентоспроможності соціального підприємства важливим є аналіз результатів діяльності підприємства, тобто аналіз техніко-економічних показників, який дасть змогу оцінити ефективність діяльності підприємства та обрати правильну стратегію розвитку.

Управління розробкою та реалізацією стратегії конкурентоспроможності соціального підприємства включає проведення таких заходів, які стосуються:

- визначення соціальної складової діяльності підприємства та її акцентування;
- покращення якості товару;
- пошуку нових каналів збуту;
- виходу на нові іноземні ринки;
- впровадження нових технологій на підприємстві;
- удосконаленні системи управління;
- поліпшенні сервісу;
- проведенні ефективної рекламної кампанії.

На процес управління конкурентоспроможністю впливають зовнішні та внутрішні фактори. До внутрішніх факторів належать:

- організаційна структура підприємства;
- рівень наукового та технічного розвитку виробництва;

- рівень кваліфікації персоналу;
- імідж та репутація підприємства.

До зовнішніх факторів належать:

- стан ринку;
- оновлення та поява нових технологій;
- науково-технічний прогрес;
- зміни в законодавстві держави.

Для забезпечення ефективного сталого розвитку соціального підприємства важливим є правильне управління розробкою та реалізацією стратегії міжнародної конкурентоспроможності.

Стратегія управління конкурентоспроможністю соціального підприємства – це інструмент, що допомагає реалізувати цілі підприємства, тобто це сукупність способів та методів, які допоможуть підприємству отримати конкурентні переваги на ринку і в кінцевому результаті максимізувати свій прибуток.

Американський вчений М. Портер виділяв три основні стратегії забезпечення конкурентних переваг [2]:

1) стратегія диференціації – доцільна, коли існує велика кількість покупців, які потребують особливого товару. Вона реалізується шляхом зміни характеристик товару, створенні певних особливостей товару, за рахунок зміни його цінності, якості, вигляду;

2) стратегія лідерства у сфері витрат – обирається за умови наявності великої кількості покупців на ринку, які чутливі до зміни цін. Для її реалізації доцільно підвищити ефективність виробництва, збільшити кількість випущеної продукції за рахунок спрощення дизайну упакування та використанні дешевших матеріалів.;

3) стратегія концентрації – дана стратегія базується на фокусуванні уваги на певний товар та певний ринок і групу споживачів. Застосовується, коли підприємство має достатньо ресурсів та вмінь для розвитку у даній сфері.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Отже, конкурентоспроможність соціального підприємства - це показник, що характеризує рівень успішності та ефективності діяльності підприємства на ринку. Дослідження методів оцінки та аналізу конкурентоспроможності дозволить підприємству виявити свої слабкі і сильні сторони та обрати ефективну стратегію управління рівнем конкурентоспроможності підприємства, для покращення результатів своєї діяльності та в кінцевому етапі отримання вищого прибутку.

Проаналізувавши наявні методи аналізу конкурентоспроможності соціального підприємства можна зробити висновок, що найголовнішим є:

- постійний аналіз динаміки показників фінансово-господарської діяльності підприємства;
- дослідження процесу управління персоналом;
- аналіз зовнішніх та внутрішніх факторів, що впливають на діяльність підприємства;
- аналіз ринкових позицій підприємства;
- застосування методики 5 сил Портера для аналізу конкурентних переваг на ринку.

На сьогодні в Україні соціальні підприємництва діють в межах малого та середнього бізнесу і як інструмент самофінансування громадських організацій, що прагнуть фінансової сталості через покращення його конкурентоспроможності. Наразі, воно не може охопити великий бізнес за обсягом своєї діяльності та можливостей, тому питання конкурентоспроможності діяльності є досить важливими та потребують подальших досліджень.

Список використаних джерел:

1. Баришполь Н. С., Бондаренко С. М. Підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства. *Ефективна економіка*. № 5, 2017. URL:<http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5610>
2. Портер М. Конкуренція . Москва : Вільямс, 2001. 495 с.

3. Богацька Н. М., Вітковська А. С., Крупська В. А. Напрями підвищення конкурентоспроможності підприємств в сучасних умовах. ЛОГОС. 2020. № 15, 2020. URL: <https://ojs.ukrlogos.in.ua/index.php/2663-4139/article/view/6088>.

4. Швед Т.В., Біла І.С. Оцінка конкурентоспроможності підприємства. *Економіка і суспільство*. Випуск №8, 2017. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/8_ukr/70.pdf

5. Злидень І.М. Методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства. *Економіка: проблеми теорії і практики*. 2014. Вип. 213: Том I. С. 75-81.

6. Павлюк Т.І. Перспективи розвитку соціальних інновацій в Україні. *Проблеми та перспективи розвитку інноваційної діяльності в Україні* : XIII Міжнародний бізнес-форум. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2020. С.166-170.

УДК 330.1: 338.2

І. Ю. Боса, аспірант

ORCID <https://orcid.org/0000-0002-5842-1954>

Хмельницький національний університет

МОРФОЛОГІЧНИЙ АНАЛІЗ ПОНЯТТЯ «ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА ПІДПРИЄМСТВА»

В даному науковому дослідженні розглядається питання щодо обґрунтованості сучасних наукових підходів до тлумачення категорії «економічна безпека підприємства». Автором проведено морфологічний аналіз результатів роботи вітчизняних науковців щодо систематизації наукових підходів до визначення вищезазначеної категорії, з урахуванням сучасних викликів.

Ключові слова: безпека, підприємство, економічна безпека, морфологічний аналіз, економічна безпека підприємства.

Постановка проблеми. Кожне підприємство, будучи первинною ланкою економіки, потребує формування безпечних умов для ефективного функціонування та виконання покладених на нього економічних та соціальних

функцій. Діяльність підприємств відбувається в умовах зростання темпів змін за усіма напрямками, що викликає необхідність врахування таких складних умов при забезпеченні діяльності різноманітних суб'єктів економічних відносин. Через те, прискорення темпів змін відображається, в першу чергу на здатності різноманітних суб'єктів до забезпечення належного рівня економічної безпеки, а також спонукає переформатуванню підходів до визначення основоположних понять теорії економічної безпеки підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Інтерес наукової спільноти до проблематики забезпечення економічної безпеки має чітку тенденцію до зростання, зокрема через воєнний стан та широкомасштабне ускладнення умов функціонування й розвитку українських підприємств, ефективна діяльність яких повинна виконувати стабілізуючу функцію в межах національної економіки. Дослідження та розвиток теорії економічної безпеки та понять, що з нею пов'язані стали предметом наукових пошуків вітчизняних та закордонних вчених, серед яких: О. Ареф'єва, Т. Васильців, Н. Гавловська, І. Голіков, Т. Гордієнко, В. Дикань, О. Ілляшенко, А. Ковальчук, М. Ляшенко, Л. Назаренко, А. Нікітіна, В. Прохорова, С. Салод, В. Третяк, С. Тульчинська, О. Халіна, А. Штангрет, О. Шуміло. Вагомі результати в дослідженні аспектів формування системи економічної безпеки підприємств були отримані такими науковцями як Н. Ващенко, С. Волкова, Т. Волкова, Л. Гнилицька, Л. Донець, З. Живко, О. Захаров, Т. Зубко, О. Ілляшенко, Г. Козаченко, М. Копитко, Ю. Кравчик, В. Ортинський, І. Керницький, П. Пригунов, Н. Серебрякова, Г. Ткачук, В. Франчук та інші.

У той же час, трактування поняття «економічна безпека підприємства» потребує систематизації та формування у теорії єдиного системного підходу, що не втрачає актуальності у зв'язку із постійним змінами в умовах діяльності економічних суб'єктів та адаптації до них.

Метою статі є узагальнення наукового доробку із подальшим обґрунтуванням теоретичних засад формування системи економічної безпеки підприємства.

Виклад основного матеріалу. Економічна безпека підприємства є однією з найважливіших характеристик його виробничо-фінансової діяльності, адже вона характеризується забезпеченістю господарськими ресурсами, які необхідні для нормального функціонування, доцільністю їх розміщення та ефективністю використання, господарськими взаємовідносинами з іншими юридичними і фізичними особами, платоспроможністю та фінансовою стійкістю.

Аналіз наукових джерел демонструє значну кількість підходів до визначення категорії «економічна безпека підприємства». Взагалі дослідження наукових доробок до трактування категорії «економічна безпека підприємства» має розповсюджений характер. Для проведення розгорнутого аналізу звернемося до результатів систематизації наукових підходів за цим питанням, що проводились іншими науковцями. Так, у 2011 році Шульга І.П. систематизує підходи, що використовуються до трактування даної категорії, в хронологічному порядку появи відповідного виду трактувань та виділяє декілька таких підходів [1]:

- 1) забезпечення умов збереження комерційної таємниці;
- 2) як захист від негативного впливу зовнішнього середовища;
- 3) як захист економічних інтересів підприємства;
- 4) як захист окремого аспекту (виду) діяльності;
- 5) як захист окремого виду суб'єкту господарювання;
- 6) як сукупність економічних відносин.

Дана систематизація, на погляд [1], дає уявлення про економічну безпеку підприємства як про сукупність відносин із захисту підприємства, його інтересів та видів його діяльності від порушення комерційної таємниці та загроз зовнішнього середовища.

Дослідження Ляшенко О. М. у 2012 році розширюють уявлення про економічну безпеку підприємства як про стан, що забезпечує захист від загроз. В результаті аналізу, автор виділяє розширений склад підходів до трактування економічної безпеки, а саме [2]: економічна безпека підприємства як стан захищеності від загроз; економічна безпека як ототожнення із стійкістю підприємства; економічна безпека як стан використання корпоративних ресурсів; економічна безпека підприємства як наявність конкурентних переваг;

економічна безпека підприємства як гармонізацію інтересів; економічна безпека підприємства як міра економічної свободи.

Гнилицька Л. В., досліджуючи трактування зазначеної категорії різними авторами, побачила такі підходи до визначення «економічної безпеки підприємства», а саме [3]: як стан господарюючого суб'єкта, що характеризується високим ступенем захищеності від існуючих небезпек та загроз; як стан найбільш ефективного використання корпоративних ресурсів для стабільного функціонування підприємства; як захищеність важливо життєвих інтересів підприємства від зовнішніх і внутрішніх загроз; як стан виробничих відносин і організаційних зв'язків, при яких забезпечується стабільність функціонування та прогресивний розвиток підприємства; як забезпечення збереження майна та комерційної таємниці.

Аналізуючи зміни у підходах до трактування за хронологією, автор [4, с. 61.] пропонує до розгляду різні типи підходів із визначенням періоду їх появи: стейтовий (ресурсний) (2002 рік); абілетний (здатністний) (2003 рік); процесний (2008 рік); комплексний (2009 рік); гармонізаційний (2010 рік); змішаний (2010 рік); системний (2014 рік). Заслуговує на увагу також систематизація підходів, за якою економічна безпека підприємства, як термін, розглядається як: безпека як реалізація і захист економічних інтересів; безпека як стан ефективного використання ресурсів; безпека як стан захищеності від внутрішніх та зовнішніх загроз; безпека як захист проти економічних злочинів; безпека як наявність конкурентних переваг.

Вище зазначена систематизація авторів [3-4] демонструє, як відбулося ототожнення функцій системи економічної безпеки з функціями системи управління підприємством. За нашими міркуваннями, основним із вищезазначених підходів є саме захист економічної системи підприємства та економічних корпоративних інтересів від небезпек, які зумовлені загрозами та ризиками внутрішнього та зовнішнього середовища, що відповідає сутності безпеки як «загрози і боротьби з нею».

Для встановлення відмінності точок зору вчених-економістів та фахівців у галузі економічної безпеки підприємства проведемо морфологічний аналіз визначень (табл. 1).

Таблиця 1 – Морфологічний аналіз поняття «економічна безпека підприємства» [1-7]

Ключове слово	В межах ключового слова	Суть поняття
1	2	3
Переваги	Конкурентні	«...наявність конкурентних переваг, зумовлених відповідністю матеріального, фінансового, кадрового, техніко-технологічного потенціалів та організаційної структури підприємства його стратегічним цілям та завданням»
Стан	Економічна система	«...ідеальний стан економічної системи, при якому вона знаходиться в рівновазі, здатна до саморегулювання в умовах існування, що змінюються, і досягає максимально можливого результату, який є метою існування системи»
	Об'єкт в системі взаємозв'язку	«...ідеальний стан економічної системи, при якому вона знаходиться в рівновазі, здатна до саморегулювання в умовах існування, що змінюються, і досягає максимально можливого результату, який є метою існування системи»
	Підприємство	«...стан підприємства (матеріальних та нематеріальних ресурсів: капіталу, персоналу, інформації та технології, техніки та обладнання), при якому гарантується найбільш ефективне їх використання для стабільного функціонування та забезпечуються захист інтересів підприємства, стійкий розвиток та захищеність життєво важливих інтересів від внутрішніх та зовнішніх негативних впливів. Під життєво важливими інтересами у цьому контексті розуміється сукупність таких дій, що забезпечують прибутковість підприємства та його прогресивний розвиток, а також формування та обґрунтування стратегічних механізмів вирішення проблем»
	Функціонування	«... стан функціонування, у якому підприємство та його продукція є конкурентоспроможними над ринком і водночас гарантується: ефективне використання ресурсів, інтелектуального і кадрового потенціалу; стабільність функціонування, стійкість та прогресивність розвитку; можливість протидіяти негативним впливам зовнішнього та внутрішнього середовища його функціонування. Головною метою забезпечення економічної безпеки підприємства є забезпечення його стабільного та максимально ефективного функціонування, а завданнями такої діяльності є: досягнення мети функціонування підприємства; забезпечення ефективного використання ресурсів, запобігання руйнівному впливу факторів зовнішнього середовища; здійснення фінансової стійкості та платоспроможності; охорона комерційної таємниці та інформації; досягнення безпеки персоналу підприємства, майна та капіталу»

	Виробничо-економічна система	«...стан виробничо-економічної системи, у якому функціонують механізми запобігання чи зменшення ступеня впливу загроз стабільності функціонування та розвитку підприємства. Забезпечення економічної безпеки підприємства передбачає досягнення високих фінансових результатів діяльності та фінансової стійкості; забезпечення технологічної незалежності та високої конкурентоспроможності технологічного потенціалу; високу ефективність системи управління, оптимальність та ефективність організаційної структури; високий рівень екологічності; якісну правову захищеність усіх аспектів діяльності; захист інформаційного середовища; безпека персоналу, його капіталу, майна та комерційних інтересів»
	Підприємство	«...стан господарюючого суб'єкта, у якому він за найефективнішому використанні корпоративних ресурсів досягає запобігання, ослаблення чи захисту від існуючих небезпек і загроз чи інших непередбачених обставин і переважно забезпечує досягнення цілей бізнесу за умов конкуренції та господарського ризику»
	Підприємство	«...стан суб'єкта господарювання, при якому життєво важливі компоненти структури та діяльності підприємства характеризуються високим ступенем захищеності від небажаних змін»
	Захищеність	«...стан захищеності життєво важливих інтересів підприємства від реальних та потенційних джерел небезпеки чи економічних загроз»
	Підприємство	«...стан підприємства, у якому забезпечується стабільність його функціонування, фінансову рівновагу та регулярне отримання прибутку, можливість виконання поставлених цілей та завдань, здатність до подальшого розвитку та вдосконалення»
	Підприємство	«...стан об'єкта (у разі – підприємства) у системі його зв'язків з погляду здатність до стійкості (виживання) та розвитку за умов внутрішніх та зовнішніх загроз, дій непередбачуваних і важко прогнозованих чинників»
	Захищеність	«...стан захищеності його життєво-важливих інтересів у фінансово-економічній, виробничо-господарській, технологічній сферах від різноманітних загроз, насамперед соціально-економічного плану, що забезпечується завдяки прийнятій керівництвом та персоналом системі заходів правового, організаційного, соціально-економічного та інженерно-технічного характеру»
Захищеність	Інтерес	«...захищеність життєво важливих інтересів особи, суспільства та держави в економічній сфері від внутрішніх та зовнішніх загроз»
		«...забезпечення захищеності життєво важливих інтересів підприємства від внутрішніх та зовнішніх загроз, що організовується адміністрацією та колективом підприємства шляхом реалізації системи заходів правового, економічного, організаційного, інженерно-технічного та соціально-психологічного характеру»

Високий рівень показників діяльності	Показники діяльності	«Забезпечення економічної безпеки підприємства передбачає досягнення високих фінансових результатів діяльності та фінансової стійкості; забезпечення технологічної незалежності та високої конкурентоспроможності технологічного потенціалу; високу ефективність системи управління, оптимальність та ефективність організаційної структури; високий рівень екологічності; якісну правову захищеність усіх аспектів діяльності; захист інформаційного середовища; безпека персоналу, його капіталу, майна та комерційних інтересів»
Характеристика	Нормальне функціонування	«...характеристика, суть якої полягає у нормальному функціонуванні економічної системи взагалі, можливості нормальної роботи внутрішньої економічної системи та безболісного включення до світової економічної системи»
Процес	Забезпечення рівноваги	«...безперервний процес забезпечення на промисловому підприємстві, що знаходиться у певному зовнішньому оточенні, стабільності його функціонування, фінансової рівноваги та регулярного отримання прибутку, а також можливості виконання поставлених цілей та завдань, здатності його подальшого розвитку та вдосконалення на різних стадіях життєвого циклу підприємства та у процесі зміни конкурентних ринкових стратегій»

З наведених даних (табл. 1) видно, що є шість підходів щодо розуміння економічної безпеки: переваги; стан; захищеність; високий рівень показників діяльності; характеристика; процес.

Відтак, в результаті морфологічного аналізу нами було виявлено такі підходи до визначення економічної безпеки: конкурентні переваги; стан захищеності; стан виробничо-економічної системи; стан функціонування; стан підприємства; стан об'єкта у системі його зв'язків; стан економічної системи; захищеність інтересів; високий рівень показників діяльності; характеристика нормального функціонування; процес забезпечення рівноваги.

Отже, на підставі проведеного аналізу було сформульовано та пропонується до наукового обговорення наступне визначення економічної безпеки підприємства. Економічна безпека підприємства – це стан підприємства, що характеризується його здатністю найефективніше використовувати доступні ресурси для забезпечення стабільної економічної та господарської діяльності та запланованого інноваційного розвитку в цілому. Вважаємо, що такий підхід до визначення економічної безпеки підприємства сприятиме здійсненню своєї діяльності в умовах невизначеності та досягати поставленої мети.

Висновки і перспективи подальших досліджень. В результаті аналізу поняття економічної безпеки підприємства, даних вченими-економістами та фахівцями в галузі економічної безпеки, було з'ясовано, що економічна безпека – це стан підприємства, що характеризується його здатністю найефективніше використовувати доступні ресурси для забезпечення стабільної економічної та господарської діяльності та запланованого розвитку.

Список використаних джерел:

1. Ткачук Г.О. Теоретичні аспекти економічної безпеки сучасного підприємства: наукові підходи до тлумачення базової категорії. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2020. Вип. 29. С. 151-155. URL:

2. Ляшенко О.М. Управління економічною безпекою підприємства. Дисертація на здобування наукового ступеня доктора економічних наук : 21.04.02, 08.00.04. Луганськ. 2012. 405 с.

3. Гнилицька Л.В. Основи економічної безпеки підприємства. *Бухгалтерський облік і аудит*. № 7. 2013. С. 41-48.

4. Зачасова Н.В. Управління системою економічної безпеки фінансових установ. Дисертація на здобування наукового ступеня доктора економічних наук: 21.04.02. Черкаський національний університет ім. Богдана Хмельницького. К., 2017. 501 с.

5. Кравчик Ю. В., Каткова Т. І. Структурно-функціональна характеристика економічної безпеки промислового підприємства. *Innovation and sustainability*. 2022. № 1. С. 84-95. URL: <https://ins.vntu.edu.ua/index.php/ins/article/view/33/44>.

6. Васильців Т. Г., Ярошко О. Р. Фінансова безпека підприємства: місце в системі економічної безпеки та пріоритети посилення на посткризовому етапі розвитку економіки. *Науковий вісник ЛТЕУ України*. 2018. Вип. 21.2. С. 132-136.

7. Зубко Т. Л. Оцінка рівня економічної безпеки підприємства галузі зв'язку. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2016. Вип. 3. С. 81-88.

ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДОСТУПНОСТІ КРЕДИТУВАННЯ КАПІТАЛЬНИХ ІНВЕСТИЦІЙ ДЛЯ ПІДПРИЄМСТВ АПК

У статті з'ясовано основні перешкоди для розширення кредитування агробізнесу з точки зору менеджменту банків, Рекомендовано терміни надання інвестиційних кредитів підприємствам АПК. Розглянуто переваги аграрних розписок перед іншими інструментами фінансування. Охарактеризовано типи схем гарантування кредитів підприємств АПК. З'ясовано переваги та ризики схем гарантування кредитів підприємств АПК. Обґрунтовано необхідність розширення інструментарію взаємодії банківської системи з аграрним сектором економіки.

Ключові слова: *капітальні інвестиції, кредитні ресурси, кредитування, аграрні розписки, гарантування кредитів.*

Постановка проблеми. Агропромисловий комплекс України виробляє понад 10% ВВП та забезпечує понад 40% валютної виручки України, демонструє позитивний фінансовий результат, при цьому обсяги фінансування галузі залишаються на вкрай низькому рівні. Основним джерелом фінансування капітальних інвестицій є власні кошти, які за питомою вагою є значними, проте недостатніми для самофінансування. Частка кредитів, спрямованих в аграрний сектор протягом останніх років значно менша внеску галузі у формування валової доданої вартості в країні. Основним донором ресурсів для підприємств АПК в Україні виступають комерційні банки. Проте для багатьох аграрних підприємств кредитування залишається непосильно дорогим інструментом залучення зовнішніх коштів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематику кредитного забезпечення капітальних інвестицій підприємств АПК досліджують такі вчені,

як: В. Голян [1], О. Гудзь [2], М. Дем'яненко [3], О. Зленко [4], О. Ільїна [5], С. Кисіль [6], Ю. Лучечко [1], О. Малій [7-8] та багато інших дослідників. Водночас, віддаючи належне науковим напрацюванням вчених у дослідженні цієї проблематики, потрібно відзначити, що досі деякі питання доступності кредитного забезпечення капітальних інвестицій підприємств АПК потребують подальших наукових досліджень та пошуку шляхів їх вирішення.

Мета статті. Метою статті є оцінка стану кредитування капітальних інвестицій для підприємств АПК.

Виклад основного матеріалу. Підприємства АПК відчувають гостру потребу в довгостроковому кредитуванні, перш за все, для заміни застарілого обладнання та освоєння новітніх модернізованих технологій. Разом із тим, підприємства АПК мають серйозні складнощі з отриманням таких кредитів у банківських установах. Це, на нашу думку, пояснюється тим, що підприємствам АПК як позичальникам на кредитному ринку притаманні специфічні ознаки на відміну від позичальників іншого галузевого спрямування. Основними причинами, що спонукають до формування таких відмінностей є:

– по-перше, високий рівень забезпеченості за кредитами з огляду на відсутність ліквідної застави (обумовлено значним фізичним і моральним зношуванням основних фондів);

– по-друге, значна залежність від природно-кліматичних умов, що зумовлює підвищений рівень ризику аграрного бізнесу;

– по-третє, сезонність виробництва; по-четверте, повільний обіг капіталу.

На рис. 1 представлено сукупність основних перешкод для розширення кредитування агробізнесу з точки зору менеджменту банків.

Не можна не звернути увагу на високу вартість кредитних ресурсів, що обумовлена, зокрема, низьким рівнем кредитоспроможності підприємств АПК. Так, кон'юнктура ринку, за якої процентні ставки за кредитами перевищують поріг рентабельності виробництва є свідченням ситуації, коли позичальник повинен віддавати кредитору більшу частину власного доходу. Окрім того, отримання більш дорогих кредитних ресурсів позначається на зростанні собівартості сільськогосподарської продукції, наслідком чого є відповідно втрачання конкурентних позицій українських аграріїв.

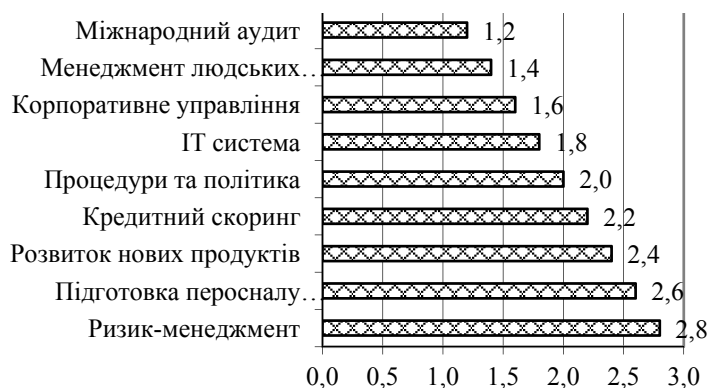


Рисунок 1 – Систематизація найбільших перешкод розширенню кредитуванню підприємств АПК з точки зору менеджменту банків

Негативний вплив також здійснює довгострокове зниження кредитної активності банківських установ, орієнтація їх кредитної діяльності на галузі невиробничої сфери, обмеження терміну довгострокового кредиту 3-5 роками, тоді як науково обґрунтовані рекомендації щодо строків надання інвестиційних кредитів є набагато більшими (табл. 1). В результаті підприємства АПК в сучасних реаліях функціонування кредитного ринку відчувають нестачу кредитів та відсутність рівноправного доступу до них.

Вважаємо, що проблематика підвищення доступності кредитів для підприємств АПК є дуже своєчасною, насамперед у частині створення спеціалізованих аграрних банків. Діяльність останніх на відміну від універсальних банків має, на нашу думку, ряд переваг саме для позичальника, оскільки зосередження предметної уваги на конкретному сегменті кредитного ринку повинно підвищити якість надавання послуг із врахуванням існуючої специфіки виробництва.

Таблиця 1 – Рекомендовані терміни надання інвестиційних кредитів, років

Сфера кредитування	Для агропідприємств та фермерських господарств	Для малих фермерських господарств та населення
Придбання землі	до 25	до 30
Меліорація та будівництво доріг	до 40	
Будівництво різних споруд, складів та інших виробничих об'єктів, призначених для галузі тваринництва	до 35	до 43
Будівництво житлових будинків, інженерних мереж, соціальних об'єктів	до 30	до 37
Придбання сільськогосподарської техніки, транспортних засобів с/г призначення, різного обладнання	до 20	до 25
Роботи в рослинництві	до 5	до 7

Послуги спеціалізованих аграрних банків в Україні як сьогодні, так і в перспективі мають бути дуже затребуваними. Це пояснюється тим, що діяльність таких банків спрямована на вирішення триаспектності завдань комплексного обслуговування аграрних підприємств:

- наближення фінансово-кредитного обслуговування до виробників сільськогосподарської продукції;
- формування кредитних ресурсів для фінансування матеріально-технічної бази;
- реалізація цільових програм розвитку сільського господарства.

За допомогою аграрного банку держава може ефективніше реалізовувати свою місію в підтримці сільськогосподарського виробництва. Зокрема, в частині координації та супроводження кредитних і фінансових потоків в АПК, сприяння формуванню регульованого ринку земель сільськогосподарського призначення, участь у фінансуванні цільових програм, залучення до агропромислового комплексу як вітчизняних, так і іноземних інвестиційних ресурсів.

Звичайно, не можна применшувати роль і значущість універсальних банків, які також є зацікавленими в кредитуванні АПК. Водночас, для підвищення доступності кредитування капітальних інвестицій підприємствам АПК, універсальні банки повинні враховувати специфіку діяльності в даній сфері та пропонувати позичальникам специфічні банківські продукти з певними особливостями. Такими, наприклад, як:

- відсутність вимоги в частині додаткового забезпечення за кредитом, коли в якості забезпечення виступає об'єкт кредиту;
- наявність гнучкого індивідуального графіку погашення кредиту з врахуванням сезонності в сільськогосподарському виробництві, з визначенням можливості в окремих випадках відстрочки платежу за кредитом до моменту реалізації сільськогосподарської продукції;
- самостійність вибору позичальником валюти кредиту з обов'язковим врахуванням рівня процентних ставок на кредитному ринку та ситуації на

валютному ринку. Зрозуміло, що в разі орієнтування діяльності аграрного підприємства на експорт, логічніше мати справу саме з валютним кредитом;

– використання аграрних розписок.

Зважаючи на зарубіжний досвід, в подальшому саме аграрні розписки отримуватимуть все більшого застосування в Україні. Аграрна розписка, як відомо, являє собою розписку під заставу майбутнього врожаю. В ній фіксується безумовність зобов'язання боржника перед кредитором, заставність у вигляді майбутнього врожаю та зобов'язання поставки сільськогосподарську продукцію або повернути борг [10].

До речі, такий інструмент є досить зручним для документального оформлення та окреслення специфічних точок взаємодії між кредитором та позичальником. Окрім обов'язкових позицій в аграрній розписці можуть бути визначені/зафіксовані й додаткові домовленості між сторонами. Така розписка оформлюється у нотаріуса, що, в свою чергу, сприяє формуванню більшого гарантійного підґрунтя для кредитора в частині правильності юридичного змісту окремої угоди.

Головною перевагою аграрної розписки, за нашими міркуваннями, є надання можливості сільськогосподарському підприємству отримувати фінансування не під заставу землі, а під майбутній врожай. Це дозволяє розширювати межі свого заставного майна. При цьому, особливістю аграрних розписок є те, що при передачі прав від одного кредитора до іншого, така розписка трактується як борговий інструмент.

Доступність кредитних ресурсів для підприємств АПК тісно пов'язана з гарантуванням кредитів. Наразі можуть використовуватися та розглядатися різні схеми гарантування кредитів (табл. 2).

Таблиця 2– Типи схем гарантування кредитів підприємств АПК

Критерії порівняння	Державна	Приватна	Державно-приватна	Міжнародне донорство
Фінансування	Використання державних субсидій, як правило у формі вливання початкового капіталу	Фінансування відбувається приватним сектором за рахунок приватних внесків	Комбінація державних і приватних грошових ресурсів	Отримання фінансових ресурсів від міжнародних донорів
Форма	Засновник – державний орган, через реалізацію державної політики	Засновник, зазвичай, акціонерна компанія чи компанія з обмеженою відповідальністю	В більшості статус неприбуткової компанії з обмеженою відповідальністю, чи фонду	Формат двосторонньої чи багатосторонньої ініціативи міжнародних донорів
Управління	Адміністративний підрозділ державного органу чи незалежної організації	Управління здійснюється приватним сектором (банками чи торговими палатами)	Зазвичай функціонує як корпорація, має Раду директорів, де представлені різні зацікавлені сторони та штатні працівники	Зазвичай процес управління покладається на агенцію донорів спільно

Водночас, кожна з представлених схем має свої переваги та недоліки, що узагальнені в табл. 3.

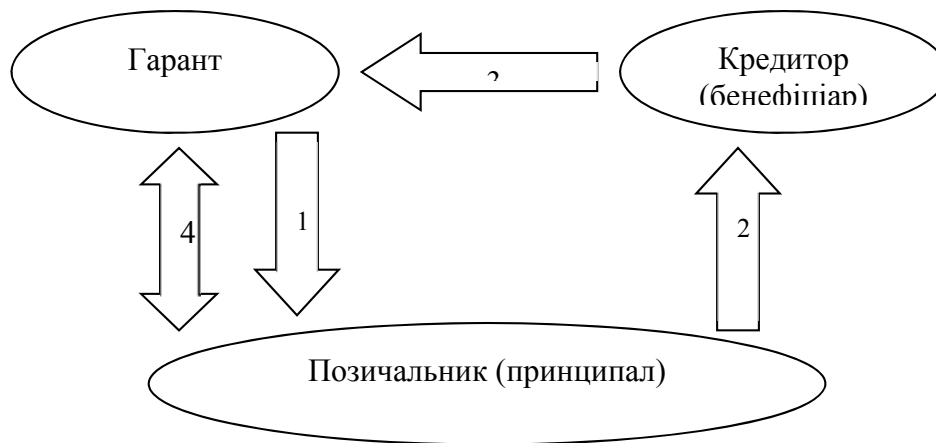
Державні гарантії, які надаються за кредитами або облігаційними позиками є одним із ефективних інструментів державної фінансової підтримки та стимулювання інвестиційної активності підприємств в економічно та соціально значимих секторах економіки, зокрема АПК.

Таблиця 3 – Переваги та ризики схем гарантування кредитів підприємств АПК

Назва схеми	Переваги	Ризики
Державна	У випадку невиконання зобов'язань, гарантія виплачується з Державного бюджету, що підвищує рівень довіри до схем гарантування кредитів з боку банківського сектору	Потребує сильної політичної волі та наявності державних коштів; є уразливою до реалізації ризику несумлінності
Приватна	Управляється менеджерами з досвідом, до управління безпосередньо залучений банківський сектор	Може бути відсутній додатковий вплив; наявність учасників з приватного сектору; потребує достатнього капіталу та довіри
Державно-приватна	Наявність більшої довіри банківського сектору; жорсткіший нагляд та стратегічне скерування; всі учасники долучені до зменшенні ризику несумлінності	Проблеми з координацією
Міжнародне донорство	Міжнародні схеми часто поєднують функції фонду гарантування з технічною допомогою компаніям	Наявність дійсно зацікавлених і досвідчених учасників; можлива невідповідність як банківській системі, так і регулюванню

Такі державні гарантії як вид боргових зобов'язань, являють собою угоди, за якими держава зобов'язана покривати ризики у випадках негативної результативності реалізації того чи іншого проєкту, як в повному обсязі, так і в певній його частині (рис. 2).

Участь держави або міжнародної фінансової організації в підтримці кредитування капітальних інвестицій підприємств АПК є переконливим гарантом для приватного інвестора. Оскільки факт участі держави в інвестиційному проєкті є гарантією того, що держава є зацікавленою в успішності та ефективності реалізації проєкту, а участь міжнародної організації в певному напрямку дозволяє зробити припущення, що в разі необхідності такі організації можуть впливати на уряд країни для прийняття необхідних заходів щодо успішної реалізації проєкту.



1 – надання гарантії принципалу; 2 – передача гарантії бенефіціару; 3 – звернення бенефіціара до гаранта в випадку невиконання принципалом своїх зобов’язань; гарант виконує свої зобов’язання; 4 – якщо гарантія характеризується як така, що з правом регресної вимоги, то гарант вимагає відшкодування принципалом сум, сплачених гарантом на виконання зобов’язань за гарантією.

Рисунок 2 – Структурно-логічна схема надання державних та муніципальних гарантій

При прийнятті рішення щодо гарантування кредитів на капітальні підприємствам АПК, слід враховувати певні специфічні умови для надання такої підтримки:

- державні гарантії не повинні сприяти порушенню конкуренції на ринку. Тому, на нашу думку, потрібно надавати гарантійну підтримку, насамперед, тим підприємствам, які спрямовують зусилля на модернізацію виробництва задля підвищення конкурентоспроможності вітчизняної економіки;

- правильним є підтримка реалізації тих капітальних інвестицій, які характеризується певним рівнем фінансово-економічної, соціальної та бюджетної ефективності. Звідси, логічним вести мову про забезпечення бажаного рівня співвідношення «витрати-вигоди» та відповідність сформульованим цільовим орієнтирам [11];

- гарантії повинні надаватися виключно у випадку, коли інші форми фінансової підтримки є неможливими до застосування та/або є неефективними. В разі успішності реалізації капітальних інвестицій, гарантії не призведуть до безпосередніх державних витрат на виконання кредитних зобов’язань, на відміну від бюджетних субсидій або сплати державних контрактів;

– коректним є передбачення можливості компенсації принципалу з боку публічного інституту лише частини боргу з метою уникнення зниження рівня вимог до кредитоспроможності підприємства АПК з боку основного кредитора [9];

– надання державної гарантійної підтримки повинно відбуватися лише з правом регресної вимоги, оскільки в такому разі гарант має можливість вимагати від принципала відшкодування виплаченої за нього гарантії. При цьому, в вигляді відшкодування може слугувати спроможність передачі частини акції від підприємства-принципала до гаранта;

– процедура надання гарантій повинна бути прозорою, зрозумілою та відносно легкою, але, водночас, і достатньо конкурентною. Це пояснюється тим, що преференції мають стосуватися саме тих суб'єктів, які швидше за все забезпечать досягнення цільових індикаторів, зафіксованих у державних програмах;

– державні гарантії в кризових умовах сприяють розширенню доступу до залучених ресурсів та виступають в якості додаткового забезпечення за основним боргом. Звідси, зрозуміло, що уряди використовують такі гарантії як антикризовий інструментарій. До того ж державна гарантійна підтримка може також використовуватися як ефективний інструмент підвищення рівня довіри на інвестиційному ринку.

Вважаємо, що в умовах дефіциту бюджетних ресурсів в Україні доцільно створити державно-приватний Фонд гарантування кредитів.

В процесі свого функціонування Фонд гарантування кредитів акумулюватиме кредитні ресурси з різних джерел. Серед останніх можна виділити такі:

– 1% від реалізації продукції всіх виробників галузі сільського господарства;

– отримані суми погашеної заборгованості за раніше наданими кредитами державного бюджету;

– надходження від повернення раніше виданих кредитів за участю Фонду та процентів за ними;

– 50% коштів від обсягу несплачених податків, що залишаються після такої несплати в розпорядженні сільськогосподарських підприємств.

Механізм функціонування Фонду гарантування кредитів повинен базуватися на наданні щорічних квот сум гарантій, які визначаються на основі вартості активів із урахуванням оцінки доходів та витрат. Ефективність діяльності Фонду досягається за умови отримання повної інформації про фінансово-економічний стан позичальників, постійності контролю за використанням кредитних ресурсів, моніторингу та динамічної оцінки ризиків.

Висновки перспективи подальших досліджень Висока вартість кредитних ресурсів, відсутність відповідного забезпечення та недостатня кредитоспроможність більшості аграрних підприємств перешкоджають доступності кредитування капітальних інвестицій розвитку ефективних відносин між комерційними банками та сільськогосподарськими товаровиробниками. Відтак, основними напрямками стабілізації механізму кредитування підприємств АПК мають стати розробка комплексу заходів з боку держави і банківської системи, спрямованих на розвиток системи взаємодії з аграрним сектором економіки: збільшення бюджетних асигнувань, раціональне використання бюджетних коштів, зниження процентних ставок для сільськогосподарської галузі.

Список використаних джерел:

1. Голян В.А., Лучечко Ю.М. Капітальні вкладення в економіку України : стимулювання залучення інвестиційних потоків у сферу переробки сільськогосподарської сировини. *Економіка та держава*, 2019. № 1. С. 15-22.
2. Гудзь О.Є. Модернізація банківської кредитної політики при обслуговуванні агроформувань. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка: Економічні науки*. 2012. Вип. 126. С. 10-18.

3. Дем'яненко М.Я. Кредитний фактор сталого розвитку аграрного сектору України. *Економіка АПК*. 2014. № 11. С. 5-14.
4. Зленко О.В. Запровадження нових механізмів кредитування сільськогосподарських товаровиробників. URL : http://www.nbuu.gov.ua/portal/chem_biol/Agroin/2010_7-9/ZLENKO.pdf
5. Ільїна О.В. Інвестиційне забезпечення аграрних підприємств України. *Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія «Економіка і менеджмент»*. 2017. Вип. 4 (71). С. 201-206.
6. Кисіль С.С. Кредитне забезпечення розвитку сільськогосподарських підприємств. *Молодий вчений*. 2017. № 12 (52). С. 638-642.
7. Малій О.Г. Аналіз сучасної системи кредитного забезпечення сільськогосподарських підприємств в Україні. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка*. 2018. Вип. 191. С. 285-297.
8. Малій О.Г. Кредит як джерело фінансування агробізнесу. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка: Економічні науки*. 2016. Вип. 172. С. 132-141.
9. Спеціальні продукти фінансування для агробізнесу. URL : <https://www.otpbank.com.ua/big-corporate/products-financmg/agribusiness-products>.
10. Український клуб аграрного бізнесу. URL : <http://ucab.ua>
11. Урядова програма часткової компенсації вартості придбаної сільгосптехніки та обладнання українського виробництва. URL : <https://www.eximb.com/ukr/sme/everyday/gov-program-of-compensation-purchasing-agricultural-machinery-and-equipment>

МІГРАЦІЯ МОЛОДІ: ПРИЧИНИ І НАСЛІДКИ

***Анотація.** У даній статті розглянуто проблему міграції молоді як важливу складову соціально-економічного розвитку держави. Визначено основні чинники, що впливають на міграційні настрої серед молоді України в умовах посилення євроінтеграційних процесів, проаналізовано позитивні і негативні наслідки міграції молоді за кордон. Серед негативних наслідків освітньої міграції молоді фахівці виділяють погіршення стану ринку праці та демографічні втрати населення. Адже відомо, що найбільш кваліфікована та репродуктивно активна частина населення – молодь – найчастіше виїжджає на заробітки за межі України.*

***Ключові слова:** міграція, трудова міграція, молодь, міграція молоді, соціальні наслідки.*

Постановка проблеми. Міграція населення – складне соціально-економічне явище, що обумовлене різними причинами і вимагає всебічного та поглибленого вивчення. Міграційні процеси досліджуються з огляду на соціально-економічні проблеми, внаслідок впливу висококваліфікованої робочої сили та молоді. Наприклад, з одного боку, виїзд фахівців за кордон (на постійне чи тривале перебування) має позитивні наслідки, оскільки у країні, яку вони залишають, звільняються робочі місця, що дуже важливо за умов безробіття. З іншого боку, це має негативні наслідки через те, що свій творчий потенціал висококваліфіковані спеціалісти реалізують в іншій країні, тим самим збільшуючи національне багатство останньої.

Сьогодні нова жорстока реальність – повномасштабна війна, розпочата росією проти України, відбилася демографічній ситуації нашої країни, що, безумовно, активізувало особливо виїзд молоді за кордон.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Дослідженням міграції молоді присвячені роботи багатьох вітчизняних та зарубіжних вчених, зокрема таких, як: Лібанова Е. М., Позняк О. В., Банчук-Петросова О. В., Шайда С. Р., Малиновська О., Прибиткова І., Романюк М. та інші. Освітню міграцію у контексті процесів глобалізації досліджує Л. А. Жураковська. Вплив на соціально-економічний розвиток країн студентської міграції аналізує К. С. Брензович. В. В. Сандугей досліджує освітню міграцію з погляду євроінтеграційної перспективи. Різним аспектам академічної мобільності присвячені дослідження В. І. Астахової, Н. М. Гуляєвої, Д.Б. Свириденко.

Мета статті є визначення основних причин та наслідків міграції молоді України.

Виклад основного матеріалу. Міграція молоді не є відірваною від міграційних процесів загалом. Чинником зростання трудової міграції серед молоді є складна економічна ситуація в країні. Але водночас трудова міграція з України відбувається не пер-ший рік. Якщо проаналізувати, то міграція з України вже має двадцятирічний історичний досвід. У 90-х роках, коли відкрились кордони, наші люди почали їздити за кордон спочатку як «човники», а далі вони побачили можливість працевлаштування, що давало їм достойний заробіток. Зараз під час війни населення України ще більше скоротилося. Сьогодні присутні всі елементи, які можуть спричинити демографічну катастрофу: додаткова смертність через війну, величезні внутрішні переміщення, зростання еміграції (біженці), менша народжуваність та ймовірна втрата територій. Експертами Ради ЄС, зазначено, що населення України може скоротитися на 24-33% залежно від тривалості війни. Ефект буде особливо помітним для дітей, молоді та населення продуктивного віку. Дослідники відзначають, що ці оцінки не враховують додатковий фактор: підвищення смертності через довгостроковий вплив кризи охорони здоров'я, спричинений пораненнями, інфекційними хворобами та іншими травмами. Міжнародна організація з міграції оцінює, що понад 7,1 млн людей (16% населення країни) стали внутрішньо переміщеними особами. Це значно вплинуло на вікову структуру населення, оскільки велика частина жінок усіх вікових груп, дітей та підлітків покинули свої регіони.

Багато біженців переїхали до інших країн, покинувши свої сім'ї, власність, навчання та роботу. За інформацією вищої комісії з питань біженців ООН, кількість біженців з України з 24 лютого становила 6,6 млн. Комісія також оцінила, що за цей час 2,1 млн українців в'їхали до України. Це можна вважати приблизною оцінкою того, скільки українців повернулося до рідної країни, коли ситуація в певних регіонах покращилася. Неможливо оцінити, скільки біженців повернеться. Це залежатиме від багатьох факторів, включно з тривалістю війни, її інтенсивністю в місцях постійного проживання біженців та ситуації в країні після закінчення війни. Імовірність, що українці повернуться чи зможуть повернутися до своїх домівок, буде низькою в регіонах, окупованих росією, таких як Донбас. Це значно вплинуло на вікову структуру населення, оскільки велика частина жінок усіх вікових груп, дітей та підлітків покинули свої регіони. Є висока ймовірність того, що нова вікова структура країни матиме менше молоді та більше людей старшого віку, що створюватиме додатковий тиск на економіку під час реконструкції. Тому вирішення цієї проблеми має велике суспільно-політичне та соціальне значення.

Головними причинами, які змушують українську молодь залишати свої оселі в пошуках кращого життя, крім політичних, є економічні основи. Це, зокрема, низький рівень заробітної плати, значні масштаби безробіття, нестабільність розвитку української економіки. За даними дослідження «Зовнішня трудова міграція населення України», основною причиною виїзду за кордон 6 з 10 мігрантів є низький рівень оплати за відповідну працю в Україні. Серед молодих українців 65% виявляють бажання поїхати за кордон саме для працевлаштування, 14% – не виключають, що можуть назавжди залишити свою Батьківщину [3, с. 82].

Істотному зростанню кількості трудових мігрантів сприяло також кордонів ЄС, що відбулося за рахунок країн Центральної та Східної Європи, й відкриття кордонів між ними. До того ж різке скорочення народжуваності та старіння населення у країнах ЄС на тлі розширення виробництва також стимулює зростання міграції української молоді.

Майже половина всіх трудових українських мігрантів, з перебуває в країнах Європейського Союзу. Найбільші їх частки в Італії (13,4%), Чехії (12,8%), Польщі (7,4%), Іспанії (3,9%) та Португалії (3%) [4]. Такий розподіл трудових мігрантів пояснюється, зокрема, прагненням знайти більш високооплачувану роботу в країнах із спорідненою ментальністю і релігією.

Освітня міграція має різні прояви і форми. Академічну мобільність та транскордонну освіту можна вважати основними інституційними формами освітньої міграції, оскільки перша передбачає переміщення між академічними установами, а друга – між країнами (зокрема і дистанційне) у роцесі здобуття освіти [2, с. 255].

Вагомим чинником міграції молодих студентів-випускників, є неспроможність влаштуватися на роботу за обраним фахом. Хоча і молода кваліфікована робоча сила є найбільш привабливою, проте, коли стоїть вибір перед роботодавцем, обрати випускника з вузу чи старшу людину, яка має досвід роботи, як правило, обирають працівників зі стажем роботи. До того ж, державними органами влади не розроблено програм з підтримки молодих наукових кадрів. Тому більшість студентів, випускаючись з вищих навчальних закладів, не можуть влаштуватися по спеціальності, або їх не влаштовують умови праці та заробітна плата.

Іншим важливим чинником міграційних процесів є економічне зростання у країні перебування трудового мігранта, під час якого збільшується потреба у робочій силі, в тому числі й у низькокваліфікованій. Це, у свою чергу, є додатковим фактором, який стимулює потік трудових мігрантів до цієї країни. Саме цей процес відбувається нині в Португалії, де економічне зростання та потреба в дешевих робочих руках стимулює масовий в'їзд у цю країну трудових мігрантів, у тому числі з України.

Не останню роль у формуванні масової трудової міграції відіграє байдуже ставлення влади і той факт, що завдяки останній в Україні зменшується безробіття, знижується соціальна напруженість, зростають валютні надходження за рахунок оподаткування грошових переказів мігрантів своїм родичам. Значна

частина трудових мігрантів, зокрема молоді, перебуваючи за кордоном, підвищує свою кваліфікацію, освоює нові професії, сучасні технології та системи організації виробництва. І ті з них, хто все ж таки повертається на батьківщину, поповнюють лави підприємців і фахівців, чия праця відповідає світовим стандартам; їм легше влаштуватися на роботу у спільні підприємства [1, с. 33].

Масова міграція української молоді за кордон може бути як позитивним, так і негативним явищем. Позитивним це може бути лише у тому разі, якщо молодь виїжджає за кордон, отримує там хорошу європейську освіту, досвід життя та досвід роботи, а потім повертається в Україну. Отже, ці люди привозять у нашу країну справді потрібний європейський досвід та освіту, що працює на користь нашої держави.

Серед негативних наслідків освітньої міграції вчені називають ризики втрати трудового потенціалу та переходу освітньої міграції в трудову еміграцію населення, погіршення структури населення через збільшення середнього віку працюючого населення, загроза, пов'язана з гальмуванням розвитку науково-технічного прогресу країн [5].

Зростання доступності освіти за кордоном, розширення міжнародної співпраці зумовило збільшення кількості освітніх мігрантів в інші країни. Кількість молоді, яка бере участь у міжнародних освітніх переміщеннях, зростає щороку. Україна сьогодні стає постачальником здобувачів освіти для інших країн. Протягом останніх років польські університети неабияк активізували свою роботу на українському освітньому ринку. Демографічна криза та відтік власної молоді за кордон спонукає шукати абітурієнтів в Україні, де географічна, мовна та культурна близькість лише сприяють цьому.

Одним з основних чинників, який зазвичай приваблює іноземних студентів, є відсутність плати за навчання у державних вишах або ж її порівняно низький рівень. До країн, які пропонують саме такі умови, належать Німеччина, Чехія та частково Франція. У Франції, Німеччині іноземним студентам дають дозвіл на перебування в країні призначення протягом року для пошуку роботи. Така політика здебільшого призводить до втрати інтелектуального потенціалу для

країни походження, оскільки, працевлаштувавшись, колишні студенти залишаються на постійне проживання в іншій державі. Освітня міграція переростає у трудову міграцію, що породжує не лише демографічні та соціальні проблеми, а й економічні та нормативно-правові.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Основними причинами трудової міграції є: війна, високий рівень безробіття, низька заробітна плата, неврегульованість соціальних проблем, особливо щодо житла на достатньому рівні для життя, вплив досвіду трудової міграції в сім'ї, сприяння саме молоді у трудовій міграції приймаючими країнами, оскільки молодь є продуктивною робочою силою на ринку праці, а також бажання змінити спосіб життя, бажання одержання коштів для початку самостійного життя, пізнання світу, підвищення професійної та інтелектуальної компетенції, пошук матеріальної незалежності. Крім того, на рівні держави потрібна активна імміграційна політика, яка поверне українців та привабить працівників з інших країн, щоб заповнити прогалини у статеві-віковій структурі населення. Ця політика має підтримувати кількість та якість робочої сили. Демографічна політика повинна стати важливим елементом відбудови сильної України.

Список використаних джерел:

1. Брензович К.С. Міжнародна студентська міграція та її вплив на соціально-економічний розвиток країн. *Економіка і суспільство*. 2021. Вип. 10. С. 32-36
2. Гринькевич О.С. Освітня міграція в Україні та світі: інституційне середовище та напрями державного регулювання. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України*. 2020. Вип. 3. С. 254-264.
3. Майданік І.П. Українська молодь на ринках праці зарубіжних держав. К.: *Ин-т демографії та соціальних досліджень ім. М.В. Птухи НАН України*, 2019. 176с.
4. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>

5. Філатов В.М. Специфічні ознаки освітньої міграції та її місце в структурі міграційних потоків. URL:<http://www.economy.nauka.com.ua/>

6. Осіпова Л.В., Кравчик Ю.В. Міграція робочої сили з України до ЄС на прикладі Польщі: ключові тенденції та проблемні аспекти в контексті євроінтеграції. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2021. №5. Т.1. С.18-23.

7. Офіційний сайт Агенства ООН у справах біженців URL: <https://www.unhcr.org/ua/>

УДК 005.511

О. М. Кульганік, канд. екон. наук

ORCID <https://orcid.org/0000-0003-2276-1161>

Вінницький торговельно-економічний інститут ДТЕУ

АДАПТАЦІЙНІ МОЖЛИВОСТІ БІЗНЕС ПЛАНУВАННЯ РОЗШИРЕННЯ МІЖНАРОДНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

У статті досліджено адаптаційні можливості бізнес планування розширення міжнародної діяльності підприємства, а також обґрунтовано реалізацію експортного плану. Здійснено моніторинг міжнародних, державних та корпоративних методик розроблення бізнес-плану. Встановлено, що компанії в усіх галузях повинні залишатися гнучкими, коригуючи свої бізнес-моделі для того, щоб пристосуватися до швидких змін в образі життя споживачів.

Ключові слова: *бізнес-план, методика, експортний план, експортна діяльність, міжнародна діяльність.*

Постановка проблеми. Запорукою успішного функціонування суб'єктів господарювання в умовах динамічного розвитку економіки, агресивного впливу міжнародного середовища та високого рівня невизначеності і ризиків є неперервність діяльності. Найбільш незахищеними від негативного впливу таких факторів є підприємства з одиничним спрямуванням, що обумовлює необхідність розробки та застосування особливих методів захисту та

забезпечення стабільної діяльності господарюючих суб'єктів. Одним з таких методів є розробка бізнес плану в контексті розширення міжнародної діяльності підприємства, зокрема шляхом розширення напрямів товарних потоків.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика бізнес-планування досить широко досліджувалася зарубіжними та вітчизняними науковцями, серед яких: К. Барроу, Д. Бористайн, Р. Браун, Варналій З. С., Кваша О.С., П. Пруетт С.Ф. Покропивний, Г.О. Швиданенко, Г.М. Тарасюк, О.М. Менчинська, М.П. Мальська, С.М. Соболев, О.Г. Дерев'янка та ін.

Мета статті. Полягає в дослідженні адаптаційних можливостей бізнес планування розширення міжнародної діяльності підприємства в сучасних умовах.

Виклад основного матеріалу. Важливим елементом планування, який у вирішальній мірі може передбачати реакцію підприємства на вимоги міжнародного середовища та підтримувати його відповідну поведінку на ринку, є бізнес-планування.

Важливо зауважити, що бізнес-план на відміну від інших планових документів суб'єкта підприємницької діяльності стосується: планування започаткування та реалізації окремого бізнес-проекту суб'єкта підприємницької діяльності; планування окремих напрямів, видів економічної діяльності чи створення окремого стратегічного підрозділу суб'єкта бізнесу; обґрунтування перспективних напрямів розвитку підприємницької діяльності.

Закордонна практика управління підприємствами, що досягли значних успіхів у бізнесі, серед безлічі застосовуваних методів управління також надає перевагу бізнес-плануванню.

Нині існує значна кількість методик розроблення бізнес-плану. Всіх їх можна розділити на три групи відповідно до специфіки розробника та масштабу інвестиційного проєкту [3] (рис. 1).

Найбільш відомими та апробованими у світовій практиці міжнародними методиками та стандартами з бізнес-планування є: методика UNIDO, методика EBRD, методика фірми Coldman, Sachs & Co (одного з лідерів світового

інвестиційного бізнесу); методика фірми Ernst & Young (інтернаціональної консультативно-аудиторської фірми); методика TACIS, яка розроблена в рамках вищезначеного проекту Європейським Союзом для нових незалежних держав, які ґрунтуються насамперед на вимогах UNIDO; методика за стандартами KPMG (KPMG International Cooperative) [1].

Методика UNIDO (Організація Об'єднаних Націй із промислового розвитку) для країн, що розвиваються, відображає інтереси підприємця, що цілком відповідає головній меті підприємства.

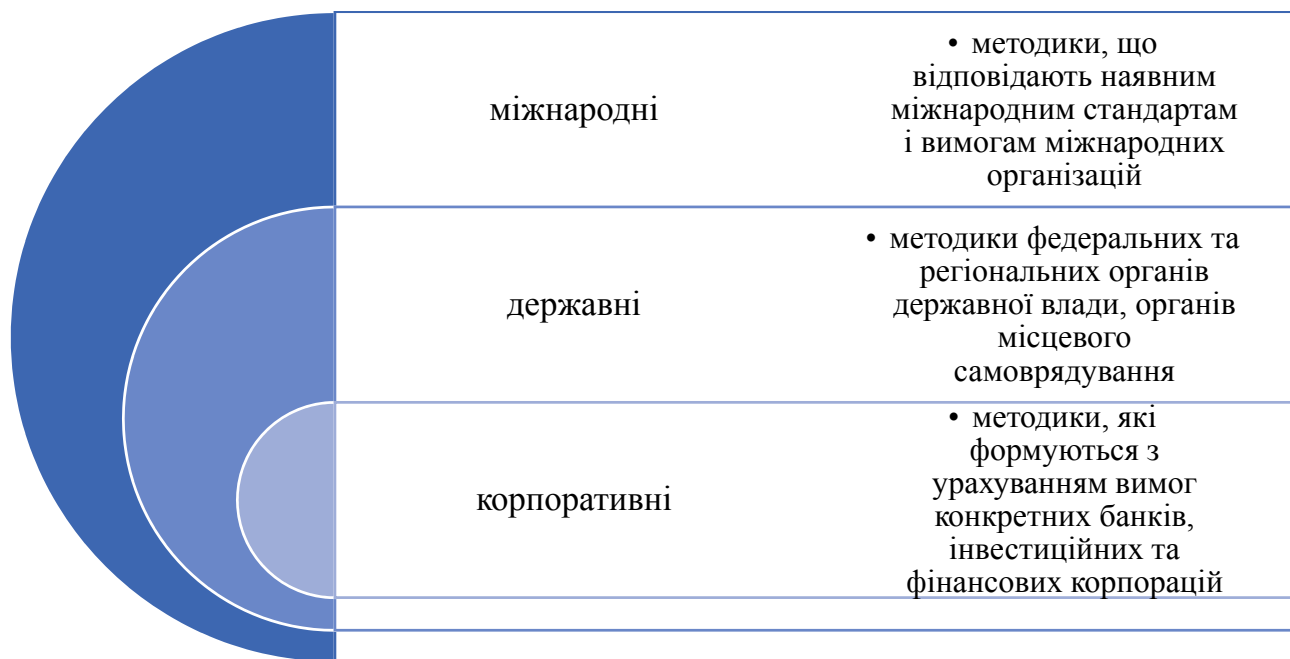


Рисунок 1 - Перелік методик розроблення бізнес-плану

Розроблення бізнес-плану за стандартами UNIDO, як правило, включає такі завдання: здійснення досліджень ринків на основі відкритих джерел, експертних інтерв'ю, польових досліджень; збір відсутньої техніко-економічної інформації, що відповідає стадії розвитку бізнес-проекту; виконання техніко-економічних розрахунків за проектом за міжнародним стандартом UNIDO; моделювання схеми фінансування бізнес-проекту; оптимізація параметрів бізнес-проекту для підвищення його інвестиційної привабливості; оформлення документа «Бізнес-план» відповідно до загальноприйнятих вимог (табл. 1).

Структура самого бізнес-плану спрямована на розкриття та презентацію вигід запропонованої бізнес-ідеї. Так, зокрема, детально описуються продукт або

послуга, цільова аудиторія, оцінка конкурентів, аналіз конкурентоспроможності, розробляється маркетингова стратегія, організаційний, виробничий та фінансовий плани, спрямовані на реалізацію запропонованої бізнес-ідеї. При цьому як внутрішня оцінка підприємства приводиться тільки досвід підприємницької діяльності. Таким чином, цю методику доцільно застосовувати для стартапів, оскільки акцентується увага саме на бізнес-ідеї.

Одним із загальноприйнятих стандартів у бізнес-пануванні є структура, розроблена Європейським банком реконструкції та розвитку [6].

Таблиця 1 - Структура бізнес-плану відповідно до стандартів UNIDO

Назва розділу	Характеристика
Титульний аркуш	назва проєкту, організації, дані керівника проєкту, дата складання, найважливіші дані (сума інвестування в проєкт, сума банківського фінансування і т.д.), інформація про розробника плану
Резюме	потрібно максимально якісно розписати бізнес-ідею, зацікавити адресатів бізнес-плану: який товар буде вироблено або яка послуга буде пропонуватися; у чому її конкурентні переваги
Опис галузі та компанії	потрібно надати повну інформацію про компанію, яка пропонує реалізацію проєкту, основних гравців на ринку, яку продукцію він виробляє, які сильні і слабкі сторони мають ваші конкуренти, якими темпами розвивається галузь, які нові фірми з'явилися за останні роки, які перспективи розвитку ринку
Опис послуг (товарів)	описати вироблений товар або кілька товарів, що представляє собою послуга. Крім того, важливо додати фотографію (ескіз) товару.
Продажі і маркетинг	вказати, хто є споживачем продукції, чи планує підприємство постачати її оптовим покупцям або кінцевим споживачам (за допомогою своїх магазинів).
План виробництва	опис виробничого процесу
Організаційний план	описати форму власності і місцезнаходження підприємства, процес організації керівного складу і основних фахівців підприємства, акціонерів
Фінансовий план	надати всі важливі розрахунки, пояснити їх правильність. Він може бути представлений у вигляді таблиці доходів і витрат, термін окупності, операційний леверидж.
Оцінка ефективності проєкту	підрахувати ефективність проєкту (індекс рентабельності, внутрішня норма прибутковості, чиста приведена вартість або чиста поточна вартість проєкту (NPV))
Гарантії і ризики компанії	перерахувати всі можливі ризики і визначити потенційні загрози; дії, які сприяють зменшенню ризиків; і план дій при виникненні ризикових ситуацій для мінімізації негативного впливу на бізнес
Додатки	надати таблиці, графіки, розрахунки, фотографії, ескізи, схеми, нормативні документи, копії договорів, статистичні та інші дані які доповнюють основні розділи бізнес-плану.

Ця організація є одним із найбільших інвесторів у Європі та центрально-азіатському регіоні. ЄБРР залучає багато іноземних інвестицій та використовує власні кошти для розвитку цих регіонів [6]. Інвестиції надходять як для підтримки та розвитку існуючих підприємств, так і для створення нових компаній та виробництв. У тому числі, з метою покращення інвестиційного клімату та спрощення бізнес-планування, Європейський банк реконструкції та розвитку розробив та пропонує до використання свою структуру бізнес-плану (табл. 1).

Таблиця 1 - Стандарт бізнес-плану, які пропонує ЄБРР для міжнародних компаній

Назва	Обґрунтування
Титульна сторінка	
Меморандум про конфіденційність	
Резюме	
Підприємство	4.1. Історія розвитку підприємства та його стан на момент створення бізнес-плану, опис поточної діяльності 4.2. Власники, керівний персонал, працівники підприємства 4.3. Поточна діяльність 4.4. Фінансовий стан 4.5. Кредити
Проект	5.1. Загальна інформація про проєкт 5.2. Інвестиційний план проєкту 5.3. Аналіз ринку, конкурентоспроможність 5.4. Опис виробничого процесу 5.5. Фінансовий план 5.6. Екологічна оцінка
Фінансування	6.1. Графіки отримання та погашення кредитних коштів 6.2. Запорука та порука 6.3. Обладнання та роботи, які фінансуватимуться за рахунок кредитних коштів 6.4. SWOT - аналіз 6.5. Ризики та заходи щодо їх зниження
Програми	

Розроблений експортний план підприємству допоможе оцінити сильні та слабкі сторони при виході на експортний ринок [8]. Офісом з просування експорту України зазначається, що експортний план дозволяє структурувати процес запуску міжнародної діяльності підприємства, уникнути підводних каменів та передбачити основні ризики. Добре розуміючи мету і діючи поетапно,

підприємство активізує великий і перспективний канал збуту своїх товарів. Як показує практика, при виході на новий ринок не завжди потрібно розробляти новий вид товару: можливо підприємству достатньо відкоригувати лише інформаційну частину руху товару від виробника до споживача. При експортному плануванні також варто достатньо уваги приділяти специфіці роботи в іншій країні. Крім того, важливим є питання доступності ресурсів, що впливає на ціноутворення [8].

Загалом, розглянемо метод СВА (Аналіз вигід і витрат), який також можна використовувати у розробці бізнес плану підприємства. Метою СВА є порівняння вигід з витратами, що можливо тільки в тому випадку, якщо більшість вигід проекту можна розумно виміряти в грошовому вираженні [7]. Мета фінансового аналізу СВА зосереджується на грошовому прибутку, який нараховується суб'єкту реалізації проекту, і порівнює виручку (в ринкових цінах), отриману в ході реалізації проекту, і витрати (за ринковими цінами), необхідні для виконання, експлуатації та обслуговування проекту [7]. Для оцінки здатності підприємства виконувати свої фінансові зобов'язання і фінансувати майбутні інвестиції використовуються різні фінансові показники. Наприклад, фінансовий аналіз повинен включати: дані про баланс, звіт про прибутки і збитки, дані про фінансову вартість капіталу, розрахунок основних фінансових коефіцієнтів, включаючи коефіцієнт використання, операційний коефіцієнт, коефіцієнт обслуговування боргу, коефіцієнт позикового капіталу, ЕВІТ і ЕВІТДА.

Щоб визначити соціальні ціни на вхідні ресурси і результати проекту, корисно розрізняти товари й послуги, які можуть бути продані на зовнішніх ринках, і ті, що не можуть [7, с. 17]. До товарів, які можуть бути продані на зовнішніх ринках, відносяться товари, які або імпортуються, або експортуються підприємством, країною, або товари, які країна може імпортувати або експортувати за умов вільної торгівлі, але не робить цього через торговельні бар'єри, такі як імпорتنі мита. І навпаки, товари або послуги, які не можуть бути продані на зовнішніх ринках, - це товари, які за самою своєю природою не

можуть бути експортовані або імпортовані. Земля - класичний приклад товару, який не може бути проданий на зовнішніх ринках.

Фінансовий аналіз зазвичай включає тільки прямий вплив проекту на ринок товарів або послуг, вироблених або наданих за проектом [7, с. 20-21]. Однак економічна оцінка також включає непрямі і зовнішні наслідки. Непрямі наслідки - це наслідки впливу проекту на інші ринки, особливо на ринки товарів і послуг, які доповнюють або замінюють створені результати або вхідні ресурси, що використовуються в проекті. Непрямі наслідки можуть мати значення тільки при наявності сильних перекосів на вторинних ринках. Зовнішні наслідки - це витрати і вигоди, які виникають в результаті впливу проекту на інших суб'єктів без компенсації, причому не тільки для користувачів або цільової групи населення, на яку спрямований проект, але і для третіх сторін [2]. Як правило, вважається, що зовнішній вплив виникає коли виробництво або споживання товару або послуг, що надаються суб'єктом економіки, має прямий вплив на добробут інших виробників або споживачів.

Загалом аналіз СВА може бути виконаний за допомогою наступних семи кроків (рис. 2).

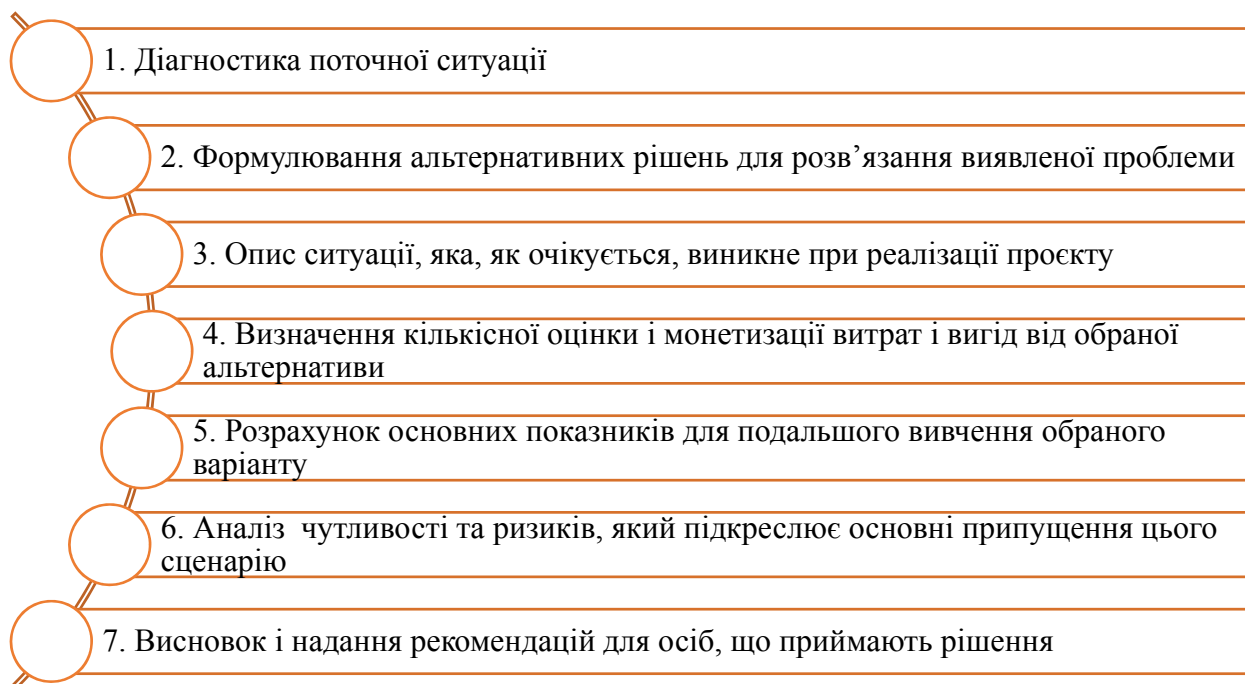


Рисунок 2 – Адаптаційні кроки в процесі аналізу СВА

Аналіз чутливості та ризиків - це методи для аналізу ступеня, до якого прибутковість проєкту може бути змінена при зміні деяких відповідних змінних. Одна з основних причин проведення цього аналізу полягає в тому, що теоретично називається упередженням оптимізму [7, с. 43]. Під упередженням оптимізму ми розуміємо когнітивне упередження, яке змушує людину приписувати більш низьку ймовірність настанню негативного сценарію і приписувати більш високу ймовірність настанню позитивного сценарію. Таким чином, людина є впевненою в тому, що не виникне жодних негативних моментів і що будь-який позитивний сценарій легко реалізувати. У соціально-економічній оцінці це упередження оптимізму може вилитися в недооцінку витрат, або переоцінку вигід. Обидві ситуації є небажаними для оцінки проєкту, оскільки мета полягає в тому, щоб визначити реальні витрати і вигоди. Таким чином, аналіз чутливості та аналіз ризиків стають в нагоді для виконання перевірки основних припущень проєкт.

Більш складний варіант аналізу чутливості полягає в використанні моделювання Монте-Карло, яке передбачає аналіз можливого впливу варіації критично важливих змінних (що характеризуються власною функцією розподілу) і їхньої кореляції з результатами проєкту. Моделювання Монте-Карло допоможе оцінити не тільки очікувану чисту поточну вартість проєкту, але і ймовірності розподілу цього показника. Наприклад, одним з результатів моделювання Монте-Карло може бути визначення того, з якою ймовірністю проєкт забезпечить позитивну NPV.

Аналіз МСА (Мультикритеріального аналізу) включає ідентифікацію грошових і негрошових характеристик, розподіл ваги кожної характеристики, що відображає їх відносну важливість, і присвоєння балів кожному варіанту. Перевага МСА перед традиційними методами, заснованими на оцінці вигід і витрат, таких як СВА і СЕА, полягає в тому, що він дозволяє включати наслідки, які не завжди адекватно оцінюються в грошовому вираженні (вплив на навколишнє середовище, стратегічні цілі, внесок в регіональну економіку).

Висновки і перспективи подальших досліджень. Таким чином,

адаптаційні можливості розроблення бізнес-плану багато в чому спираються на зарубіжний досвід, зокрема «Методика розроблення бізнес-плану підприємства» та «Методика розроблення бізнес-плану інвестиційного проєкту» повністю ґрунтуються на методиці розроблення бізнес-плану ЮНІДО та ЄБРР. В процесі дослідження ринків та підготовки до експортної діяльності підприємцям-експортерам необхідно постійно проводити дослідження, шукати інформацію, розвивати e-commerce і розробляти плани виходу на експортні ринки. Адже сучасні компанії в усіх галузях повинні залишатися гнучкими, коригуючи свої бізнес-моделі для того, щоб пристосуватися до швидких змін в образі життя споживачів.

Список використаних джерел:

1. Васильців Т. Г, Качмарик Я. Д., Блонська В. І., Лупак Р. Л. Бізнес-планування: навч. посіб. : Знання, 2013. 173 с.
2. Т. Г. Варналій, Р. Л. Васильців, Р. Р. Лупак, Білик. Бізнес-планування підприємницької діяльності : навч. посіб. Чернівці: Технодрук, 2019. 264 с.
3. Як отримувати сертифікати походження продукції? URL: https://export.gov.ua/5-iaak_otrimuvati_sertifikati_pokhodzhennia_produktsii (дата звернення: 22.05.2022).
4. Митний кодекс України. (Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2012, № 44-45,) URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4495-17#Text> (дата звернення: 23.05.2022).
5. Бізнес-плани компанії / фірми URL:<https://bankchart.com.ua/biznes/biznes> (дата звернення: 24.05.2022).
6. Бизнес план по стандартам ЕБРР (Европейский банк реконструкции и развития). URL: <https://xn----dtbhaacat8bfloi8h.xn--p1ai/EBRD> (дата звернення: 25.05.2022).
7. Рекомендації щодо проведення аналізу вигід та витрат в інвестиційних проєктах. URL: <file:///C:/Users/Oksana/Downloads/%D0%A0%D0%B5%D0%BA> (дата звернення: 26.05.2022).
8. Розпочинаючи власний бізнес. URL:<https://business.dii.gov.ua/uploads/02-pdf> (дата звернення: 21.05.2022).

РОЗРОБКА СТРАТЕГІЙ МІЖНАРОДНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ІЗ ВРАХУВАННЯМ СВІТОВИХ ТЕНДЕНЦІЙ РОЗВИТКУ ГАЛУЗІ

У статті розглянуто особливості сучасних світових тенденцій розвитку переробної промисловості. Визначено фактори, що сприяють розвитку споживчих тенденцій. Зазначено зміни споживчих переваг по окремим країнам та регіонам. Акцентовано на необхідності Врахування сучасних тенденцій дозволить підприємствам переробної промисловості для формування стратегій розвитку експортного підприємства.

Ключові слова: міжнародні стратегії, експорт, переробна промисловість

Постановка проблеми. Особливе місце у системі управління виробничого підприємства приділяється розробці ефективних стратегій розвитку міжнародної діяльності. Від результатів впровадження стратегічних рішень у діяльність підприємства буде залежить, чи суб'єкт господарювання стабільно розвивається і займає лідируючі позиції на ринку, або навпаки, потрапляє у кризу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Певні наукові аспекти з питань формування міжнародних стратегій розвитку виробничих підприємств відслідковували такі вітчизняні і зарубіжні вчені, зокрема І. Ансофф, Буток М.П., О. П. Градов, Н.С. Краснокутська, Л. О. Лігоненко, І. А. Маркіна, А. А. Мазаракі, О. І. Марченко, М. А. Окландер, Писаренко В.В. та ін. В той же час, практика показує, що потрібні додаткові дослідження з питань формування міжнародної стратегії підприємства, із врахуванням сучасних тенденцій розвитку галузі у світі.

Метою статті є дослідження сучасних тенденцій розвитку переробної промисловості з метою впровадження міжнародної стратегії експортної діяльності виробничих підприємств.

Виклад основного матеріалу. Для успішної реалізації стратегії експортного підприємства обов'язковою умовою є використання результатів аналітичних світових досліджень щодо тенденцій розвитку ринку. Fortune Business Insights [1] є провідним видавцем, що надає звіти про дослідження ринку та спеціальні послуги з пильним акцентом на точності даних для задоволення вимог клієнтів. Розглянемо окремі дослідження, щодо переробної промисловості на сучасному етапі .

Обсяг світового ринку сиру становив 120,63 млрд доларів США в 2020 році, за прогнозами, досягне 161,23 млрд доларів США до 2028 року, показуючи зростання 3,8% протягом прогнозованого періоду [1]. На цьому ринку спостерігається прогресивне зростання через зростання попиту на різноманітні види сиру в різних продуктах харчування. Зростання споживання фаст-фудів, таких як піца, паста та бургери, сприяло зростанню попиту на такі сорти сиру, як моцарелла, пармезан і чеддер. Очікується, що швидкий розвиток індустрії громадського харчування з новими препаратами ще більше збільшить попит на ці продукти в найближчі роки. Дисбаланс попиту та пропозиції на сирні продукти в усьому світі через COVID-19 перешкоджає зростанню Сирова промисловість зазнала раптового збою на тлі спалаху пандемії COVID-19 через серйозні зміни в динаміці попиту. Блокування в усьому світі призвело до зупинки індустрії громадського харчування, що значно знизило попит на всі оброблені харчові продукти [3]. Очікується, що зниження попиту на продукти вищої вартості призведе до зниження цін на сир. Проте, очікується, що збільшення закупівлі недорогих сортів сиру за оптовими цінами в торгових точках для домашнього приготування збалансує ланцюжок поставок. Очікується, що відновлення індустрії громадського харчування та оновлення виробничих потужностей з переробки сиру після пандемії процвітають на світовому ринку в найближчі роки. За ніч оптові замовлення на сир від нью-йоркської компанії Saxelby Cheesemongers впали на 70% через блокування всіх закладів харчування [1].

Доцільно розглянути сучасні тенденції розвитку ринку сирів, а саме нова тенденція веганських та функціональних сортів сиру для процвітання промисловості. Тенденція здорового харчування збільшила попит на функціональні сири, які додають харчову цінність продукту.

Виникла тенденція здорових перекусів підживило попит на сирні закуски в секторі роздрібної торгівлі. Крім того, чисті молочні продукти набирають популярність серед споживачів завдяки їх більш здоровим і безпечним аналогам. Органічні молочні продукти стають популярнішими, оскільки звичайне молоко тепер асоціюється з хімічними речовинами та пестицидами, які шкідливі для здоров'я, що збільшує попит на сорти органічного сиру.

Зростаюча популярність веганських дієт значно збільшила попит на рослинні сири, виготовлені з мигдального, кешью або соєвого молока. Наприклад, згідно з опитуванням, проведеним The Good Food Institute Inc., у 2019 році продажі рослинного сиру в доларах США зросли на 18%, тоді як для молочного сиру він зріс лише на 1% [1].

Серед факторів, що сприяють розвитку слід відмітити зростання популярності комбінацій смаків для стимулювання зростання ринку

За останні роки значно зросла перевага споживачів до спроб нових екзотичних смаків. Зростаюча популярність комбінацій смаків сиру в різних кухнях, таких як італійська та мексиканська, прискорила використання різних сортів сиру в цих кухнях. Швидке розширення індустрії громадського харчування змусило провідних переробників сиру розробити інноваційні продукти, такі як сирний порошок і вершки, що є рушійною силою. Ароматний сир є однією з нових категорій, що задовольняє сучасний попит споживачів на інноваційні аромати, такі як трав'яні, пряні та фруктові [3].

Популярність серед споживачів набирає тенденція свіжих фермерських, натуральних, ручних, фірмових та ремісничих сортів сиру. Ці сорти вважаються більш безпечними та преміальними завдяки їх натуральній технології обробки. Зростаюча тенденція здорових перекусів також позитивно стимулює попит на спеціальні та ремісничі сири, які приписують чистим етикеткам і натуральним інгредієнтам. Очікується, що досягнення та інновації для створення нових ароматів і смаків різноманітних сортів ремісничого сиру підживлять попит на

спеціальні сири. Наприклад, у липні 2020 року мережа супермаркетів Aldi у Великобританії запустила новий бренд кустарного сиру, щоб задовольнити зростаючий попит на спеціальний сир [2].

Серед факторів, що стримують розвиток галузі, слід відмітити зростання обізнаності щодо ризиків для здоров'я, пов'язаних із споживанням жирів, щоб перешкодити зростанню ринку

Зростання поширеності захворювань, пов'язаних зі способом життя, таких як ожиріння та діабет, пов'язані з надмірним споживанням жиру, має значний вплив на сирну промисловість.

Особливо слід відмітити тенденції, щодо сегментації ринку.

Сир тваринного походження займає основну частку ринку, пов'язану з його більшою доступністю. Широка доступність сиру тваринного походження в порівнянні з іншими джерелами в першу чергу стимулює сегментне зростання. Більше визнання споживачами органолептичних властивостей тваринних сортів також сприяє зростанню ринку. Крім того, кількість молока, що виробляється тваринами, вища в порівнянні з рослинними інгредієнтами, що сприяє зростанню сегмента тваринного походження [1].

Такі країни, як США та Канада, стикаються зі споживанням різноманітних фаст-фудів, таких як піца та бургери. Це стимулює зростання типу сиру моцарелла. Сир фета орієнтований на споживачів, які піклуються про здоров'я, оскільки він має менше калорій у порівнянні з іншими видами сиру.

За типом Плавлений сир демонструє потужний ріст, оскільки його використання в оброблених харчових продуктах зростає. Потужне зростання сегменту перероблених продуктів в основному пояснюється його збільшенням використання в різних оброблених харчових продуктах [2].

Сирні закуски, такі як чіпси та кренделі, набирають популярність серед молоді через зростаючу тенденцію здорових перекусів. Поява тенденції кето-дієт збільшила попит на багаті білком закуски, що містять сир. Очікується, що збільшення уваги та інвестицій з боку виробників у розробку та впровадження нових закусок, таких як сирні кубики, палички, скибочки та чіпси, що йдуть на ходу, сприятиме зростанню ринку.

Європа залишається домінуючим регіоном у частці ринку сиру завдяки наявності в регіоні основних країн-виробників молока. Зростання ринку в регіоні також пояснюється новими дрібними гравцями. Очікується, що Північна Америка зросте зі значним CAGR через зростаючий попит на екологічно чисті молочні продукти. За останні кілька років переваги споживачів змінилися на покупку більш здорових, безпечних і натуральних продуктів [3]. Очікується, що зростання попиту на органічні сири без ГМО, без лактози та на рослинні продукти сприятиме зростанню ринку в найближчі роки. Очікується, що Азіатсько-Тихоокеанський регіон продемонструє різкі зміни в споживчих перевагах молочних продуктів. Зростання рівня дискреційних доходів споживачів у регіоні, а також відносно стабільні ціни на молоко значно сприяли зростанню продажів сортів сиру. Очікується, що Південна Америка, Близький Схід і Африка демонструватимуть повільне зростання через менші витрати на молочні продукти порівняно з іншими регіонами. Очікується, що Бразилія буде займати найбільшу частку сиру, будучи основним інгредієнтом в американській дієті. Виробники упакованих харчових продуктів на Близькому Сході включили сир як інгредієнт у різні закуски. Прогнозується, що зростання попиту на сир у снекових продуктах підтримає зростання ринку в регіоні [1].

Для реалізації стратегії управління на яку орієнтована діяльність підприємств, в сучасних умовах доцільно:

- Здійснювати матричний аналіз товарного асортименту;
- Проводити аналіз товарної номенклатури за стадіями життєвого циклу;
- Впроваджувати систему марочних стратегій із застосуванням портфельного підходу;
- Використовувати результати аналітичних світових досліджень щодо тенденцій розвитку ринку.

Зміцнення експортних можливостей виробничого підприємства зокрема і ринкових позицій загалом значною мірою зумовлене продуманою товарною стратегією, що визначає набір таких видів продукції, які є пріоритетними для успішного просування на ринку і забезпечують економічну ефективність підприємства.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Врахування сучасних тенденцій дозволить підприємствам переробної промисловості сформувавши стратегії розвитку тих видів діяльності, які спрямовані на відбір харчових виробів для майбутнього виробництва та реалізації на ринку, на приведення їх характеристик у відповідність до вимог споживачів. Для ринків харчової продукції даний принцип є визначальним, оскільки продукція, що реалізується на цьому ринку, схильна до впливу споживчих інтересів.

Список використаних джерел:

1. Official site Fortun Business Insight URL:<https://www.fortunebusinessinsights.com>
2. Official site International Trade Centre. Міжнародний торговий центр. (ITC) URL: <https://www.intracen.org/contactus/>
3. Official site the FAOSTAT. URL: <http://faostat.fao.org>.
4. Trade statistics for international business development. URL: <http://www.trademap.org/index.aspx>

УДК 339.944:005.336(045)

В. М. Мережко, канд. екон. наук

ORCID <https://orcid.org/0000-0001-8704-3211>

Вінницький торговельно-економічний інститут ДТЕУ

**МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЗЕД ПІДПРИЄМСТВА В
СИСТЕМІ ПІДВИЩЕННЯ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОГО
ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА**

У статті розглянуто методичні основи управління зовнішнь-економічною діяльністю підприємства, а також досліджено систему підвищення фінансово-економічного потенціалу підприємства Проаналізовано основні показники, що відображають доцільність здійснення зовнішньоекономічної діяльності, методик розроблення бізнес-плану. Розглянуто методичні підходи до оцінки ефективності управління зовнішньоекономічною діяльністю на підприємстві.

Ключові слова: зовнішньоекономічна діяльність, управління, підприємство, методичні підходи, ефективність, оцінка

Постановка проблеми Бажання та необхідність впливати на об'єкт та процес із метою зміни їх стану або перебігу виникає у людей постійно, незалежно від сфери їх діяльності. Для позначення цього впливу використовують поняття «управління», трактування якого істотно відрізняється залежно від напрямів наукових пошуків. Так, під цим терміном розуміється [1]:

- цілеспрямована зміна стану або параметрів машини, системи, процесу відповідно до необхідного алгоритму функціонування;
- послідовне здійснення розробки та прийняття рішень, координації ходу роботи з виконання прийнятого рішення, контролю за ходом прийнятого рішення;
- процес організації такого цілеспрямованого впливу на об'єкт в результаті якого він переходить до необхідного (цільового) стану;
- процес планування, організації, мотивації та контролю, необхідний для того, щоб сформулювати та досягти цілей організації;
- самостійний вид професійної діяльності людей, спрямований на досягнення організацією, що діє у ринкових умовах, певних цілей управління шляхом раціонального використання економічних ресурсів.

Підприємство як система потребує цілеспрямованого впливу із боку різних суб'єктів: держави, менеджменту. Однак, важливість зовнішньоекономічної діяльності для підприємства обумовлює необхідність розгляду її як окремого об'єкту управління.

Управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства є предметом багатьох досліджень, у яких розглядаються різні його аспекти.

Аналіз останніх досліджень Кахович О. О. під управлінням зовнішньоекономічною діяльністю розуміє системний вплив на об'єкт (виробничі структури, фірми, організації, колективи людей) для забезпечення їх життєздатності, узгодженості в роботі і досягнення кінцевого результату [2]. У цьому визначенні зроблено наголос на розумінні управління як системи, і у якості мети управління автор зазначає забезпечення життєздатності виокремлених об'єктів. Однак, логіка виокремлення їх зовсім незрозуміла.

Можливо, автор мав на увазі макрорівень управління ЗЕД, проте у подальшому в роботі йде мова про мікрорівень. Крім того, на нашу думку, некоректно поряд із виробничими структурами виділяти фірми, які співвідносяться як загальне та одиничне.

Метою статті є дослідження методичних основ управління ЗЕД підприємства в системі підвищення фінансово-економічного потенціалу підприємства

Виклад основного матеріалу Метою управління ЗЕД, за твердженням Ковтун Е. О. [3] є більш стійкі позиції на зовнішньому ринку, збільшення сукупного попиту на продукцію, покращення показників фінансового стану та збільшення доходної частини підприємства, що досягається шляхом схвалення економічно обґрунтованих ефективних управлінських рішень та ефективного виконання зовнішньоекономічних проектів (рисунок 1).

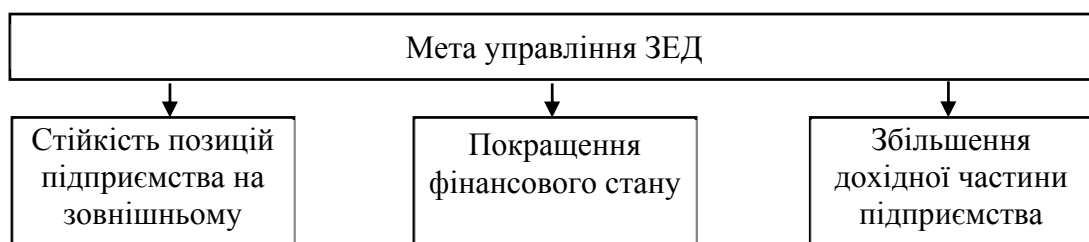


Рисунок 1 - Мета управління ЗЕД підприємства*

**побудовано автором на основі [3]*

Вказана деталізація мети управління дозволяє прослідкувати зв'язок ЗЕД із фінансово-економічним потенціалом підприємства. Так, збільшення доходної частини підприємства впливає на величину фінансово-економічного потенціалу підприємства. У той же час покращення фінансового стану підприємства характеризує рівень використання фінансово-економічного потенціалу підприємства. Стійкість позицій на ринках матиме вплив на рівень реалізації потенціалу підприємства, у тому числі фінансово-економічний.

Управління ЗЕД потрібно розглядати як економічну систему, функціонування якої передбачає реалізацію цілеспрямованого впливу суб'єктів управління на об'єкт управління із метою досягнення поставлених цілей. Для відображення управлінського впливу на ЗЕД підприємства використовують поняття «система» або «механізм».

У загальному вигляді механізм управління представляє собою сукупність відповідних управлінських засобів та впливів, із застосуванням яких здійснюється розробка та прийняття обґрунтованих управлінських рішень та забезпечується їх ефективна реалізація. Сутність механізму управління полягає в тому, що інтегруючи основні елементи управління, він виступає у якості організаційного засобу, специфічного управлінського інструментарію прийняття та реалізації управлінських рішень [4].

Механізм управління ЗЕД підприємства – це сукупність цілей управління, критеріїв досягнення цілей, методів впливу на керовану підсистему та ресурсів. Тому необхідно розглядати роботу механізму управління ЗЕД підприємства як діяльність, спрямовану на досягнення цілей управління, а критерієм стану такого механізму визнати ступінь досягнення цілей [5].

Під системою управління зовнішньоекономічною діяльністю пропонуємо розуміти підсистему управління підприємством, що є сукупністю взаємопов'язаних, взаємообумовлених і взаємодіючих між собою елементів та їх зв'язків, які спрямовані на організацію діяльності та забезпечення функціонування підприємства на зовнішніх ринках та вирішення пов'язаних з цим завдань.

Роль системи управління ЗЕД в сучасних умовах полягає у реорганізації і впорядкуванні діяльності підсистем підприємства, які підтримують і реалізують функції ЗЕД таким чином, щоб підприємство ефективно функціонувало і розвивалось в умовах роботи на зовнішніх ринках.

Управління ЗЕД підприємства повинно ґрунтуватись на дотриманні певних принципів (таблиця 1).

Таблиця 1 - Принципи управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства

Принцип	Характеристика
Ієрархічність	Управління ЗЕД є підсистемою управління підприємством, а, отже, повинно узгоджуватись із його завданнями та структурою.
Комплексність	Полягає в обліку й аналізі всього різноманіття факторів, що впливають на ЗЕД, координації роботи всіх задіяних підсистем підприємства
Цільова сумісність і зосередженість	Створення дієвої орієнтованої на результат системи, в котрій усі ланки поєднані у єдиному процесі, діють як єдиний механізм
Ефективність	Забезпечення максимального рівня реалізації фінансово-економічного потенціалу підприємства шляхом вибору із багатьох найефективнішого варіанту використання ресурсів у економічній взаємодії із іноземними партнерами
Адаптивність	Полягає у реагуванні на зміну факторів зовнішнього та внутрішнього середовища шляхом реформування окремих елементів чи зв'язків системи управління
Безперервність	Створення таких технічних та організаційно-господарських умов, за яких досягається стійкість і безперервність заданих параметрів системи
Науковість	наукове обґрунтування й перевірку на практиці методів, форм і засобів управління, що, у свою чергу, потребує безперервного збору, обробки й оцінки різної інформації

Висновки та перспективи подальших досліджень Оскільки зовнішньоекономічна діяльність є комплексною сферою діяльності з широким набором форм, то формування дієвої системи управління вимагає системного підходу. Уваги потребують внутрішні компоненти системи та принцип їх виділення, форми та порядок взаємодії між елементами системи, способи аналізу змін зовнішнього середовища, прогнозування їх та механізму врахування їх на підприємстві, оцінювання відповідності цілям розвитку та впливу на фінансово-економічний потенціал підприємства.

Список використаних джерел:

1. Сущенко О. А. Методологічний базис побудови системи управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств регіону *Управління проектами та розвиток виробництва*: зб. наук. пр. – Луганськ: вид-во СЛУ ім. В. Даля, 2013 №1(45). С. 50–58.

2. Кахович О. О Р. І. Вотченко. Формування механізму управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств *Економічний простір*. 2017. № 125. С. 173–181.

3. Ковтун Е. О Формування ефективного механізму управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства *Вісник Хмельницького національного університету* 2020 № 6 С. 285–290.

4. Методологічний базис побудови системи управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств регіону URL: <http://www.pmdp.org.ua/images/Journal/45/8.pdf>.

5. Любич Б. Б. Інноваційне управління на основі показників оцінки стану зовнішньоекономічної діяльності підприємства *Маркетинг і менеджмент інновацій* 2011 № 2 С. 157–163.

УДК 339.924:314.744

Л. В. Осіпова, канд. екон. наук, доцент

ORCID <https://orcid.org/0000-0002-0959-5309>

Вінницький торговельно-економічний інститут ДТЕУ

ТРУДОВА МІГРАЦІЯ З УКРАЇНИ ДО ПОЛЬЩІ: ПРИЧИНИ, НАСЛІДКИ, ПЕРСПЕКТИВИ

У статті показано роль міграційних процесів у вирішенні проблем сучасного ЄС, уточнено причини трудової міграції з України до Польщі, виявлено переваги та недоліки трудової міграції для економіки обох країн. Проаналізовано зміни міграційної політики Польщі і вплив цих змін на трудову міграцію з України. Проаналізовано вплив повномасштабних військових дій на території України на міграцію з України, в тому числі і до Польщі. Вказано на необхідність покращення політичної та економічної ситуації всередині країни заради збереження людського ресурсу.

Ключові слова: міграція населення, людські ресурси, трудова міграція.

Постановка проблеми. Міграція населення стала однією з ознак ХХ ст. – початку ХХІ ст. Демографічні та соціальні зміни створили потребу в міграційних процесах. Фактично всі країни світу є донорами робочої сили або ж її реципієнтами, чимало країн на ринку праці поєднують обидві функції. Рух людських ресурсів посідає особливе місце в контексті глобалізації. ООН зазначає, що міграція є неминучим та потенційно вигідним компонентом для сучасного жителя кожної країни чи регіону [1, с. 125].

Поглиблення євроінтеграційних процесів на початку ХХІ століття посилили міграційні процеси в ЄС та світі. Внутрішні переміщення та імміграція частково вирішують проблеми пов'язані зі зниженням рівня народжуваності та старінням населення більшості країн ЄС. Країною-донором до ЄС (переважно до Польщі) є Україна. Трудова міграція відіграє роль певного компенсатора низького рівня життя в Україні, який дозволяє трудовим мігрантам пристосуватися до складних соціально-економічних умов. У цьому контексті переміщення населення стають певним способом життя для частини українських громадян, одночасно обумовлюючи демографічні й економічні втрати [2, с. 27].

Населення України активно задіяне у світових міграційних процесах. Трудову міграцію в Україні традиційно вважають економічною проблемою суспільства. В останні роки Україна традиційно входить в перелік держав, з яких щороку виїжджає найбільша кількість людей, так само як і в перелік держав, куди приїжджає найбільша кількість мігрантів з інших країн світу. Поряд з економічною ситуацією, в Україні значним чинником міграцій є географічне розташування держави на перетині головних транспортних коридорів.

За даними державних реєстрів, за десять місяців минулого року із України виїхала рекордна кількість громадян — понад 660 тисяч, які не повернулися додому. Зазначено, що це найбільший показник, починаючи з 2014 року (560 тисяч). За даними сервісу «Опендатабот», до 2014 року із України щороку виїжджало 400 — 500 тисяч громадян. 2015-го кількість помітно скоротилася — до 16,5 тисяч, а тоді з кожним роком поступово зростала. Винятком виявився 2020 рік, коли через пандемію в Україну більше повернулося громадян, аніж виїхало.

Упродовж минулого 2021 року міграція (переважно трудова) знову почала набирати обертів. І, за даними державних реєстрів, ці цифри якраз сягнули позначки понад 600 тисяч осіб. Як стверджують фахівці, здебільшого виїхали із країни трудові мігранти. Рівень економічної міграції безпосередньо залежить від економічного становища країни. За даними Держстату, 2021 року в Україні темп економічного відновлення не перекрив 4% падіння 2020-го [3].

Згідно даних Звіту про міжнародну міграцію (World Migration Report 2022), Україна посідає 8 місце у списку країн, громадяни яких виїжджають на роботу за кордон, із показником 5,5-6 мільйонів осіб. З них більше 1,5 млн українців працювало в Польщі [4].

Основу міграційних потоків в Україні становить трудова міграція, яка стає для громадян дієвим засобом працевлаштування, гарантованого доходу, самореалізації, що загалом сприяє включенню країни до світового ринку праці, формуванню середнього класу та є каталізатором інтеграції до світової спільноти.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження міграцій стали актуальними ще з 80-х років ХХ ст. Найчастіше досліджують міграцію як явище лише економічне. Міграції в Україні розпочалися з кінця 90-х рр. ХХ ст. Вивченням процесів трудової міграції, в тому числі нелегальної, методів дослідження міграційних процесів в цілому, процесів урбанізації та мобільності населення, дослідженням основних напрямків і заходів державного регулювання цих процесів займалися і висвітлювали у своїх дослідженнях С. І. Бандур, О. Л. Бугрової, О. Вишневської, О. М. Гладун, І. Гнибіденка, В. Джамана, Є. В. Дроня, В. Г. Заньковського, К. Іглицької, І. С. Кизими, А. Кирчіва, О. М. Коржик, В. Г. Кравченка, Е. М. Лібанової, О. А. Малиновської, Т. П. Петрової, О. Позняка, С. О. Полковниченка, І. Прибиткової, М. Д. Романюка, О. Хомри, С. Б. Чеховича, Н. Шульги та зарубіжних вчених М. І. Абелла, С. К. Бондирева, В. О. Іонцева, Д. В. Колесова, Д. Массея, Е. П. Плетнева, Л. Л. Рибаківського, О. Старка, Е. Тайлора, Ф. Хьюго Дж. Аньянва, Е. Ерхіджакпор, Дж. Дюран, С. Массей, Р. Зентено, О. Мульска,

І. Бараняк, О. Махонюк та О. Мульська, В. Геєць, Е. Лібанова, Т. Васильців, О. Ярошко, Н. Омата та інші. Незважаючи на чималий інтерес з боку науковців проблема трудової міграції не є достатньо дослідженою. Актуальним завданням постає збільшення кількості досліджень, які стосувалися б трудової міграції робочої сили з України як наслідок посилення євроінтеграційних процесів.

Мета статті. Дослідити причини, наслідки та перспективи трудова міграції з України до Польщі.

Виклад основного матеріалу. Значна активізація української імміграції помітна з 2014 року та здебільшого пов'язана з бажанням працювати. Польща є одним з найбільш популярних напрямків для трудової міграції українців. Причин кілька – по-перше, Польща країна-сусід, Польща приваблює українців, як країна з подібною мовою, країна - член Європейського союзу, країна з рівнем життя вищим, аніж в нашій державі, а також умови праці у Польщі відповідають європейським стандартам.

Чинниками активізації міграційних процесів з України до Польщі є істотні диспропорції соціально-економічного розвитку країн. За 2000-2019 рр. чисельність населення в Україні зменшилася на 6,6 млн. осіб (на 13,5 %); для Польщі характерна довша тривалість життя. Якщо відповідний показник в Україні становив у 2019 р. 72,01 року, то в Польщі – 77,9 років. Як наслідок пандемії, уже в 2020 році показники в обох країнах знизились в Польщі він становив – 77,4 років, в Україні показник склав – 68 років. Ринок праці Польщі значно більш спроможний, аніж ринок праці України. У 2000-х роках рівень безробіття у Польщі був вищим ніж в Україні. Ситуація діаметрально змінилася: в 2019 р. рівень безробіття в Україні склав 8,2 %, в 2020 р. - 9,3 %, тоді як в Польщі – 3,3 %, в 2020 р. – 3.1%. Аналогічні показники серед молоді у 2019 р. становили: 15,4 % та 9,9 % відповідно. Розмір середньомісячної заробітної плати у Польщі (1281,3 дол. США) у 2019 р. перевищував відповідний показник для України (374 дол. США) у 3,4 рази, а мінімальної заробітної плати – у 3,0 рази.

Економіка Польщі має вищий рівень цінової стабільності та інфляційної ризистентності, коли індекси споживчих цін коливаються на рівні 1-2 % на рік,

тоді як в Україні коливання споживчих цін у 2015-2019 рр. сягали 7-48 %. Значно поступаються польським й дані щодо ВНД в розрахунку на душу населення. Йдеться про розрив більш ніж у 4 рази [5, с.19].

З кінця 2018 року Польща увійшла в групу розвинутих країн зі стабільною економікою. В пандемію Польща не втратила своїх позицій, єдина країна в ЄС що unikнула кризи і зберегла стан державних фінансів на найкращому рівні в ЄС. Польща створила умови для залучення великих інвестицій. Обсяг прямих іноземних інвестицій в Польщу (273 млрд. дол.) і субсидій ЄС (120 млрд. дол.) з часу незалежності склали майже 400 млрд. дол.. За цей період ВВП Польщі виріс на 500 млрд. дол. – з 85 млрд. дол. до 855 млрд. дол., в тому числі американських – більше 43 млрд. дол. [6].

Найчастіше причинами для пошуку роботи за кордоном є невдоволення рівнем заробітку чи неможливість знайти роботу в Україні, відсутність відчуття безпеки та невпевненість у завтрашньому дні що загострилось з початком повномасштабних військових дій на території України, бажання забезпечити краще майбутнє своїм дітям.

Середня номінальна зарплата в Україні у минулому 2021 році підвищилася, проте реальні заробітки працівників не збільшилися, враховуючи рівень інфляції. В жовтні минулого року споживча інфляція вперше перейшла двозначну позначку, перевищила прогноз Нацбанку і складала 10,9%. Цього року Світовий банк погіршив прогноз економічного зростання країн світу. Отже, прогнозуючи зростання середньої номінальної заробітної плати згідно тенденцій останніх років, можна передбачити, що реальна заробітна плата українців якщо й збільшиться, то несуттєво.

За кордоном трудові мігранти можуть розраховувати на заробіток, переважно більший, ніж в Україні. Крім того, важливою передумовою збільшення кількості трудових мігрантів є те, що закордонні роботодавці зацікавленні у залученні українських трудових кадрів у свої компанії. У Польщі задля утримання іноземних працівників, родини яких залишилися в Україні, компанії-роботодавці сприяють об'єднанню родин. Є практики того, що компанії-роботодавці допомагають у працевлаштуванні та влаштуванні та навчання членам родин своїх іноземних працівників [4].

Україна займає особливе місце у стратегічних пріоритетах міграційної політики Польщі. В 2021 році, внаслідок активної міграційної політики Польщі, посилення економічних диспропорцій та загальної дестабілізації в Україні, у Польщі працювало майже 1,5 млн. українців і навчалося орієнтовно 50 тис. українських студентів. орієнтовно 600 тис. українців офіційно платило податки до Фонду соцстрахування, а решта працювало на трудових договорах і податків не платили [7].

Офіційними даними про точну кількість українських громадян у Польщі не володіє жодна зі сторін, оскільки існує проблема великої частки нелегальних мігрантів, легальних мігрантів, які не реєструються в офіційних міграційних органах, та осіб, які займаються «човниковим» бізнесом без постійного працевлаштування у Польщі.

Як правило, українці у Польщі працюють в аграрному секторі, сфері послуг, промисловості, готельно-ресторанному бізнесі, де рівень зарплат не дуже високий. Цей сегмент не дуже привабливий для польського працівника. Мінімальна годинна ставка праці в Польщі у 2019 році (14,7 злотих, що відповідає 3,3 євро, брутто) все ще була значно нижчою порівняно з країнами Західної Європи, наприклад, Німеччиною (9,2 євро брутто). Уряд Польщі з 1 січня 2021 року також збільшив на 1 злоту (7,5 грн.) погодинну оплату праці

Польський уряд підтримує українські сім'ї, які мають дозвіл на проживання в Польщі (карту побиту) з доступом до ринку праці, включивши їх до низки сімейних програм. З 2019 року українці можуть щомісяця отримувати 500 злотих (близько 3600 грн.) допомоги на кожну дитину в рамках програми "Сім'я 500+". Крім більш високих заробітків, офіційно оформлені та ті що легально перебувають у Польщі українці можуть розраховувати на отримання пільг, компенсацій та пенсійного забезпечення на території Польщі завдяки ратифікованій двома країнами угоді про соціальне забезпечення громадян України, які перебувають у Польщі. Мінімальна пенсія в Польщі вища за українську в 5 разів. У результаті такої політики, за даними Євростату, Польща прийняла найбільшу кількість мігрантів з усіх європейських країн, які не входять до ЄС (724 тис.) [8].

Головною метою еміграції українців до Польщі є тимчасове працевлаштування для покращення власного матеріального становища і підвищення добробуту своєї сім'ї. Українці є найбільш чисельною групою іноземців у Польщі, про що свідчить статистика віз, в'їздів, поселень, роботи або навчання в країні. Понад 90 % іноземних працівників, залучених на короткотермінові роботи, є громадянами України, а у випадку довготермінового працевлаштування – це понад 80 %.

Найбільше за останні 5 років дослідження Нацбанку Польщі підтвердило, що 13% зростання ВВП Польщі забезпечили саме українські трудові мігранти. Відповідно цим даним в 2015 році 80% українців планували своє перебування в Польщі строком до одного року. В 2020 році 52% планувало залишитись на строк більше ніж на три роки. Відповідно соцдослідженням Gremi Personal, біля 15% респондентів планували переїхати в Польщу з сім'ями. Кожен третій (31%) працюючий в Польщі українець має плани безпосередньої інтеграції в Польщі: отримання дозволу на постійне проживання/громадянство, перевіз сім'ї, купівлю нерухомості або ведення бізнесу [8].

Динаміка кількості поданих заяв щодо тимчасового перебування українців у Польщі з 2013 по 2019 роки зростає у понад 15 разів, постійного проживання – у 4,5 рази, а перебування довготермінового резидента ЄС – у 3,6 рази. Хоча, протягом 2013-2019 рр. відсоток задоволених заяв українських громадян щодо отримання дозволу на перебування у Польщі скоротився за усіма типами дозволів (з 92,2 до 78,1 % щодо тимчасового перебування, з 89,8 до 84,7 % щодо постійного проживання і з 72,9 до 61,5 % щодо перебування довготермінового резидента ЄС). Відповідно інформації Управління по питанням іноземців в Польщі, станом на 1 січня 2020 року 214 тис. громадян України отримали посвідчення на перебування в Польщі. В 2019 році ця цифра склала 35600 українців.

Частка українців у загальній чисельності іноземців у Польщі стабілізувалася на рівні близько 25 %. Іншими словами кожен четвертий іноземець у Польщі – громадянин України, що суттєво.

У 2020 р. 87,5 % від загальної чисельності заяв, поданих польськими роботодавцями до відділів праці щодо найму іноземців, припадало безпосередньо на українців.

Польща є основною країною призначення для довготермінових трудових мігрантів, частка яких становить 22,5 % загальної кількості українських трудових мігрантів. У 2018-2020 рр. частка дозволів на роботу, виданих українцям, стабільно знаходилася на рівні 72-73 % і це при тому, що загальна кількість дозволів на довготермінову роботу, які видаються іноземцям, з 2014 р. по 2020 р. стрімко зростала. Якщо у 2014 р. показник становив 43,7 тис. од., то у 2020 р. – 406,5 тис. од. Структура дозволів на працю у Польщі, виданих іноземцям станом на 2020 р. - 72,6 % дозволів припадало на Україну, – Білорусь – 6,7 %, Грузію та Індію – по 2 %. (частки інших країн були мало вагомими) свідчить про значну потребу ринку праці Польщі в Українській робочій силі.

Перша хвиля пандемії та жорсткий локдаун спровокував панічні настрої серед українських трудових мігрантів через інформацію про закриття кордонів та викликав тимчасове повернення на Батьківщину близько 200 тис. українців, то у другу хвилю пандемії – тенденція прямо протилежна.

Кінець літа та осінь 2020 року відзначалися стабільним приростом кількості трудових мігрантів з України. Погіршення економічної ситуації та зростання безробіття в Україні спонукало українців скористатися можливістю перебувати та працювати в Польщі завдяки закону "Антикризовий щит".

Згідно з ним, іноземці могли перебувати в Польщі за робочими візами та за біометричними паспортами в рамках безвізового режиму 30 днів після закінчення пандемії.

Наприкінці 2021 року польський сейм вніс поправки до законів та спростив трудовим мігрантам перебування та працевлаштування у країні. Якщо раніше польські роботодавці відчували ризики у працевлаштуванні українських заробітчани на короткий строк, адже далі їм потрібно було оновлювати дозвіл на роботу та перебування у країні, то нові положення дають більші можливості як для роботодавців, так і для іноземних працівників. Є всі підстави вважати, що

нові положення закону стануть причиною зміни характеру та терміну перебування трудових мігрантів з короткострокового на середньо- та довгостроковий, мотивуватимуть польських роботодавців працевлаштовувати іноземних працівників, а також спричинить активність перебування та працевлаштування у країні [4].

З початку повномасштабних військових дій на території України, станом на 28 квітня 2022, близько 100 тисяч українців влаштувалися на роботу у Польщі. Як повідомляє РАР, такі цифри назвала міністерка сім'ї та соціальної політики Марлена Малонг. Вона нагадала, що уряд схвалив спеціальний закон, щоб спростити українцям доступ до ринку праці, і польській економіці потрібні додаткові працівники. За її словами, українці можуть звернутися до державних служб зайнятості щодо програм навчання, стажування та працевлаштування. З 24 лютого 2022 року українсько-польський кордон перетнули майже 3 мільйони українців - втім, ця цифра охоплює і тих, хто міг транзитом рушити в інші країни Європи. Реальна кількість українців, які залишилися у Польщі, сягає близько 1 млн - така кількість людей отримали ідентифікаційні номери PESEL, які дають доступ до послуг охорони здоров'я, освіти і дозволяють сплачувати податки [9].

Згідно з урядовими прогнозами, до 2030 року Польщі не вистачить близько 4 млн. працівників. І все це на тлі демографічної кризи та старіння населення. Тому очікується все більше соціальних програм для активізації інтеграції українців у Польщі. Так само як і варто чекати на нові законодавчі ініціативи, що спрощують і прискорюють такий доступ [8].

Трудова міграція українців спричинена, передусім, намаганням заробити більше грошей у якомога коротший термін і обирають вони Польщу – країну де міграційна політика найбільш сприятлива.

Також українці виїжджають на роботу і до інших країн близького зарубіжжя – Чехія, Словаччина, Угорщина, країни Балтії. Але у них кількість населення в рази менша, ніж у Польщі, відповідно, вони приймають і менше робітників.

Тому лідером із прийому українських трудових мігрантів 2022-го так і залишається Польща. В інші країни українці теж їдуть, але можливості саме трудової міграції обмежені міграційною політикою цих країн.

Міграція має позитивний вплив, адже виїзд за кордон дозволяє людям, які не можуть знайти себе у трудових відносинах в Україні, заробляти гроші. Це рятує їх від негативних наслідків нинішньої соціально-економічної ситуації, яка існує в країні. Для самої економіки трудова міграція, як явище, приносить додаткові грошові вливання, але водночас і обмежує вільний трудовий ресурс.

Головна проблема міграції не в масштабах, а у структурі міграційних потоків. В останні роки серед трудових мігрантів зростає частка кваліфікованих працівників. Відповідно, підприємці в Україні стикаються з проблемою набору працівників, які мають відповідну кваліфікацію. Є нестача працівників за окремими спеціальностями. Якщо ж трудова міграція переходить у постійну форму, це погіршує співвідношення між контингентами, які є виробниками та бенефіціарами системи соціального захисту. Іншими словами, працівникам потрібно годувати більше пенсіонерів. Це не сприяє ефективності зайнятості та посилює навантаження на робітників.

Щоб скоротити трудову міграцію, державі необхідно працювати над покращенням економічної ситуації загалом. Якщо люди зможуть заробити вдома приблизно стільки ж грошей, як у Польщі, їхати кудись просто не буде сенсу. Відновити економіку одномоментно, або за рік-два, практично неможливо. Це тривалий шлях. Але, є й інші фактори, які можуть допомогти частково скоригувати масштаби міграції: Покращення бізнес-клімату може сприяти зменшенню масштабів міграції. Частина людей замість від'їзду може зайнятися підприємницькою діяльністю. Але це можливо лише у разі довіри до влади та впевненості в системі.

Якщо політичну та економічну ситуацію вдасться поліпшити, масштаби короткострокових поїздок можуть навіть зменшитися. В Україні вже сформувався прошарок населення, від 13 до 16%, які залучені до трудової міграції. Більшість українців нікуди їхати не збираються. Крім того, в Україні дуже швидко старіє населення та скорочується його кількість. Але якщо економічна ситуація різко погіршиться, можна чекати на черговий сплеск міграції.

Наразі, нажаль, факторів, які могли б утримати в країні працівників, налаштованих на міграцію немає. Впровадження на початку минулого року урядової ініціативи з реінтеграції працівників в українську економіку, згідно з якою ті, хто повернувся в Україну, можуть отримати від держави 5000 євро на започаткування бізнесу, не дало очікуваних результатів. Тому, якщо ми хочемо, щоб українці працювали вдома, потрібно впроваджувати більш комплексну політику щодо їхнього повернення та розпочати із внутрішньоекономічної ситуації.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Таким чином, причин імміграції українців чимало. Міграція робочої сили з України до Польщі обумовлена значним розривом в соціально-економічному розвитку не на користь нашої держави, геополітичними, соціально-культурними, ринковими та іншими факторами. Україна займає особливе місце у стратегічних пріоритетах міграційної політики Польщі, а українці стали основним джерелом поповнення дефіциту людських ресурсів у польській економіці. Працевлаштування для покращення свого матеріального становища і покращення добробуту сім'ї, а сьогодні це наслідок втечі чималої кількості українських громадян від війни та її наслідків є головними мотивуючими чинниками при прийнятті рішення українцями відносно міграції до ЄС та до Польщі зокрема. Освітня міграція переходить у трудову; трудова – з економічної трансформується в нову форму з бажанням переселення (включно з родиною) до іншої країни без повернення на батьківщину, сьогодні додалась – переселенська, як наслідок бойових дій що йдуть на території України. Залишаються проблеми, пов'язані з низьким рівнем оплати праці українських трудових мігрантів, недостатньою захищеністю їх соціально-трудова прав, обмеженими можливостями кар'єрного зростання. Продовжується, із наростаючими темпами, активна втрата Україною людського ресурсу в найбільш активному віці, тому вкрай необхідно вжити усіх заходів щодо покращення політичної та економічної ситуації всередині країни.

Список використаних джерел:

1. Kravchenko V. G. Tendenciyi trudovoyi migraciyi v Ukrayini *Chasopy`s Ky`yivs `kogo universy`tetu prava* 2012 №2. – S. 125–129.
2. Кіпень В. П. Міграційний потенціал України у соціологічному вимірі. *Соціально-економічні та етнокультурні наслідки міграції для України*: зб. матеріалів наук.-практ. конф. (Київ, 27 вересня 2011 р.) /упоряд. О. А. Малиновська. К. : НІСД, 2011. С. 26-36.
3. Виїхало понад 600 тисяч громадян. URL: <https://day.kyiv.ua/uk/article/den-ukrayiny/vuyihalo-ponad-600-tysyach-gromadyan>
4. Трудова міграція: чи побільшає українських заробітчан у 2022 році. URL: <https://eba.com.ua/trudova-migratsiya-chy-pobilshaye-ukrayinskyh-zarobitchan-u-2022-rotsi/>
5. Хачатрян В. В., Осіпова Л. В. Міграційні процеси в рамках трансакційного співробітництва України та Польщі: реалії та перспективи. Міжнародна науково-практична конференція «*Реформування економіки в контексті міжнародного співробітництва: механізми та стратегії*». Запоріжжя: Видавничий дім «Гельветика». С.18-23.
6. Анатолій Амелін. Наздогнати Польщу. Який план потрібен Україні. URL: <https://nv.ua/ukr/amp/vvp-polshchi-yak-ukrajini-nazdognati-susidnyu-krajinu-ostanni-novini-50071609.html>
7. У Польщі працюють 1,5 мільйони українців. URL: <https://www.epravda.com.ua/rus/news/2021/07/20/676090/>
8. Євген Керіченко. Польський ринок праці для українців. Аналіз та прогноз. URL: https://ampbiz.censor.net/columns/3237079/polskiyi_rynok_truda_dlya_ukraintsev_analiz_i_prognoz
9. 100 тисяч українців влаштувалися на роботу в Польщі за 2 місяці. URL: <https://www.epravda.com.ua/news/2022/04/28/686374/>

ДЕРЖАВНА ДОПОМОГА МАЛОЗАБЕЗПЕЧЕНИМ СІМ'ЯМ ТА ОСОБЛИВОСТІ ЇЇ ПРИЗНАЧЕННЯ

В статті висвітлено основні аспекти державної соціальної допомоги малозабезпеченим сім'ям. Досліджено загальну характеристику державної допомоги малозабезпеченим сім'ям; Проаналізовано особливості надання державної соціальної допомоги малозабезпеченим сім'ям в Україні. Визначено порядок призначення державної соціальної допомоги малозабезпеченим сім'ям.

Ключові слова: *державна допомога, малозабезпечені сім'ї, прожитковий мінімум, матеріальне забезпечення, соціальний захист.*

Постановка проблеми. Соціальна допомога займає важливе місце в системі соціального забезпечення населення України. Практична цінність соціальної допомоги полягає в тому, що кожний громадянин України отримує право на матеріальне забезпечення на рівні не нижчому від прожитковий мінімум, у разі, якщо з незалежних від нього причин його середньомісячний дохід не відповідає встановленому законодавством рівню, і якщо такий громадянин в силу різних обставин не застрахований в системі загальнообов'язкового соціального страхування, або якщо тривалість його страхового стажу не дає йому право на отримання соціальних страхових виплат. Фінансування всіх видів соціальної допомоги здійснюється за рахунок державного та місцевих бюджетів. Це є однією з основних особливостей даної форми соціального забезпечення. Поряд з цим існують й інші специфічні ознаки соціальної допомоги, які відрізняють її від інших форм соціального забезпечення населення України.

Державна соціальна допомогамалозабезпеченим сім'ям призначається і виплачується у грошовій формі. Право на отримання такої допомоги мають малозабезпечені сім'ї, які постійно проживають на території України та мають середньомісячний сукупний дохід нижчий від прожиткового мінімуму для сім'ї.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Вище зазначені проблеми частково розглядалися науковцями при аналізі загальних проблем права соціального захисту, слід виділити дослідження В. М. Андріїва, М. Д. Бойка, Н. Б. Болотіної, В. Я. Бурака, П. Д. Пилипенка, С. М. Синчук, І. М. Сироти, Б. І. Сташківа, Б. С. Стичинського, Г. В. Сулейманової.

Метою статті є обґрунтування основних аспектів державної соціальної допомоги малозабезпеченим сім'ям. Реалізація мети дослідження обумовила необхідність вирішення в роботі наступних завдань: визначення загальної характеристики державної допомоги малозабезпеченим сім'ям; дослідження особливостей надання державної соціальної допомоги малозабезпеченим сім'ям в Україні; визначення порядку призначення державної соціальної допомоги малозабезпеченим сім'ям.

Виклад основного матеріалу. Сьогодні одним із важливих напрямів соціальної політики є соціальний захист тих категорій населення, яким найбільше загрожує бідність. Держава гарантує такій категорії осіб соціальний захист, який забезпечується шляхом надання їм матеріальної допомоги у розмірі не нижче прожиткового мінімуму відповідно до Закону України «Про державну соціальну допомогу малозабезпеченим сім'ям». [2].

Соціальними виплатами є всі, крім пенсій, державні виплати з відповідних фондів, що надаються громадянам у випадках, передбачених законодавством. Державна соціальна допомога надається за рахунок коштів державного бюджету особам, які не застраховані за системою загальнообов'язкового соціального страхування..

На відміну від пенсій, що є основним і постійним джерелом засобів доіснування, пільги, як правило, тимчасово замінюють заробітну плату або є доповненням доосновного джерела існування, або виступають як допомога за відсутності основного джерела існування.

Суб'єктами соціальної допомоги визнаються лише малозабезпечені громадяни та члени їх сімей, а підставою надання - стан потреби (бідність), тобто рівень доходу, що не досягає прожиткового мінімуму, визначеного законом.

Право на соціальну допомогу не повинно бути зумовлене працевлаштуванням чи сплатою страхових внесків. Тому фінансування можливе лише з бюджетів різних рівнів. Грошові виплати можуть встановлюватися як у фіксованих розмірах, так і в розмірах, що доповнюють дохід до прожиткового мінімуму, а послуги надаються безкоштовно або з частковим відшкодуванням їх вартості.

Малозабезпечені сім'ї, які проживають в Україні, мають право на державну соціальну допомогу.

Малозабезпечена сім'я – це сім'я, яка з поважних або незалежних причин має середньомісячний сукупний дохід нижче прожиткового мінімуму для сім'ї.

Загалом, визначаючи поняття сім'я, слід зазначити, що сім'я – це особа, яка спільно проживає, пов'язана спільним життям, має взаємні права та обов'язки. Крім того, самотня особа має права члена сім'ї.

Важливо підкреслити, хто є частиною малозабезпеченої сім'ї [6].

Державна соціальна допомога малозабезпеченим сім'ям - це щомісячна допомога, що надається малозабезпеченим сім'ям у грошовій формі у розмірі, що залежить від величини середньомісячного сукупного доходу сім'ї.

Державна соціальна допомога призначається і виплачується малозабезпеченим сім'ям, які постійно проживають в Україні з поважних або незалежних причин мають середньомісячний сукупний дохід менше прожиткового мінімуму для сім'ї.

Малозабезпечена сім'я – це сім'я, яка з поважних або незалежних причин має середньомісячний сукупний дохід нижче прожиткового мінімуму для сім'ї. Право сім'ї на цю допомогу залежить не лише від доходу, а й від її майнового стану, зайнятості працездатних членів сім'ї та інших факторів.

До складу сім'ї включаються:

- чоловік, дружина;
- рідні, усиновлені діти цих осіб віком до вісімнадцяти років, а також діти, які навчаються за денною формою навчання в загальноосвітніх, професійно-технічних та вищих навчальних закладах до двадцяти трьох років і не мають власних сімей;

– неodrжені повнолітні діти, які визнані інвалідами з дитинства I та II груп або інвалідами I групи та проживають з батьками;

– непрацездатні батьки та подружжя, які проживають з ними та перебувають на їх утриманні за рахунок власних доходів;

– особа, яка проживає та доглядає за однокою особою з інвалідністю I групи;

– жінка та чоловік, які проживають однією сім'єю, не перебувають у шлюбі, але мають спільних дітей [4].

При цьому до складу сім'ї включаються, незалежно від місця проживання (перебування) чи реєстрації, діти, які навчаються за денною формою навчання у професійно-технічних, вищих навчальних закладах I-IV рівнів акредитації до двадцяти трьох років і не мають власну родину. ii. До складу сім'ї не входять особи, які перебувають на повному державному утриманні.

Розмір державної соціальної допомоги визначається як різниця між прожитковим мінімумом для сім'ї та її середньомісячним сукупним доходом (але не більше 75% прожиткового мінімуму для сім'ї). Середньомісячний сукупний дохід сім'ї для надання державної допомоги сім'ям з дітьми розраховується згідно з Методикою розрахунку сукупного доходу сім'ї за всіма видами допомоги, затвердженою наказом Мінпраці, Міністерства економіки та з питань європейської інтеграції, Мінфіну, Держкомстату.

Державна соціальна допомога малозабезпеченим сім'ям - це щомісячна допомога, що надається малозабезпеченим сім'ям у грошовій формі у розмірі, що залежить від величини середньомісячного сукупного доходу сім'ї.

Статтею 3 Закону України «Про державну соціальну допомогу малозабезпеченим сім'ям» (далі – Закон) визначено, що малозабезпечені сім'ї, які постійно проживають в Україні, мають право на державну соціальну допомогу.[2].

Відповідно до Закону України «Про Державний бюджет України на 2021 рік» у 2021 році прожитковий мінімум (гарантований мінімум) на допомогу відповідно до Закону у відсотках до прожиткового мінімуму для основних

соціально-демографічних груп населення становить: фізичні особи - 35 відсотків, для дітей: - 130 відсотків; для осіб, які втратили працездатність, та інвалідів - 100 відсотків прожиткового мінімуму.

Державна соціальна допомога не призначається у випадках, коли:

1) працездатні члени малозабезпечених сімей протягом трьох місяців, що передують місяцю звернення за державною соціальною допомогою, не працюють, не служать, не навчаються за денною формою навчання у закладах загальної середньої, професійно-технічної, вищої та вищої освіти, які в установленому порядку визнані безробітними та за даними центрів зайнятості не порушують законодавства про зайнятість населення для сприяння їх працевлаштуванню, особи, які доглядають за дітьми віком до 3 років або дітьми, які потребують догляду на строк, визначений у медичному висновку Лікарсько-консультативної комісії, але не старше 6 років, особи, які доглядають за інвалідами I групи або дітьми-інвалідами віком до 18 років, інвалідами II групи внаслідок психічного розладу, а також особами старше 80 років, особами, які надають соціальні послуги);

2) Особи, які належать до малозабезпечених сімей, протягом 12 місяців до звернення за державною соціальною допомогою придбали землю, квартиру (будинок), транспортний засіб (механізм), будівельні матеріали, інші товари тривалого користування або оплатили (одноразово) будь-які послуги. (крім медичних, освітніх та житлово-комунальних послуг, відповідно до соціальної норми житлово-комунальних послуг) на суму на дату придбання оплата перевищує 50 тис. грн.;

3) у власності малозабезпеченої сім'ї є друга квартира (будинок);

4) родина має у власності більше одного транспортного засобу на державній реєстрації, віком менше 15 років (крім мопедів і причепів).

Сьогодні одним із важливих напрямів соціальної політики є соціальний захист тих категорій населення, які мають найбільший ризик бідності.

Держава гарантує такій категорії осіб соціальний захист, який забезпечується шляхом надання їм матеріальної допомоги у розмірі не нижче прожиткового мінімуму відповідно до Закону України „Про державну соціальну допомогу малозабезпеченим сім'ям” [2].

З 24 лютого 2022 року відповідно до Закону України «Про правовий режим воєнного стану» в Україні введено воєнний стан. Постановою Кабінету Міністрів України від 7 березня 2022 р. № 214 «Деякі питання державної соціальної допомоги на період воєнного стану» зазначено, що на період дії воєнного стану та один місяць після його припинення або скасування державна соціальна допомога становить здійснюється з урахуванням таких особливостей:

– термін виплати державної соціальної допомоги малозабезпеченим сім'ям, допомоги дітям одиноких матерів, допомоги дітям, які перебувають під опікою чи піклуванням, допомоги дітям з тяжкими перинатальними ураженнями нервової системи, тяжкими вродженими вадами розвитку, рідкісними орфанними захворюваннями, онкологічними захворюваннями, онкогематологічними захворюваннями, дитячий церебральний параліч, тяжкі психічні розлади, цукровий діабет I типу (інсулінозалежний), гостре або хронічне захворювання нирок IV ступеня, дитина з тяжкою травмою, потребує пересадки органів, потребує паліативної допомоги, при якій не встановлена інвалідність, щомісячна грошова допомога особі, яка проживає з особою з інвалідністю I або II групи внаслідок психічного розладу, яка за висновком медичної комісії медичного закладу потребує постійного стороннього догляду, тимчасової державної допомоги дітям, батьки яких ухиляються від сплати можливість аліментів утримувати дитину або місце її народження невідомо, щомісячна адресна допомога внутрішньо переміщеним особам на покриття витрат на проживання, у тому числі на оплату житлово-комунальних послуг, тимчасову державну соціальну допомогу безробітному, який досяг загального пенсійного віку, але не набув права на пенсійну виплату (далі - державна соціальна допомога), яка була призначена раніше, продовжується на період дії воєнного стану та один місяць після його припинення або скасування та виплачується за повний місяць без звернення до структурних підрозділів соціального захисту населення районних, районних у м. Києві державних адміністрацій, виконавчих органів міських рад міст обласного значення, районні у містах ради (у разі їх утворення);

– якщо одержувачі державної соціальної допомоги інвалідам з дитинства та дітям-інвалідам, державної соціальної допомоги особам, які не мають права на пенсію, та особам з інвалідністю пропускають строк перегляду допомоги, виплата такої допомоги не припиняється протягом строк військового статусу та один місяць після його припинення або скасування;

– структурні підрозділи з питань соціального захисту населення районних, районних у м. Києві державних адміністрацій, виконавчих органів міських рад міст обласного значення, районних у містах рад (у разі їх утворення) після припинення або скасування воєнного стану інформують одержувачів яким продовжено виплату державної соціальної допомоги відповідно до пункту 1 цієї постанови, про необхідність протягом одного місяця оновити документи, необхідні для продовження отримання допомоги [3, с. 73].

Призначення та виплата соціальної допомоги здійснюється підрозділом соціального захисту населення за місцем реєстрації уповноваженого представника малозабезпеченої сім'ї.

Соціальна допомога за місцем фактичного проживання призначається за умови неотримання зазначеної допомоги за зареєстрованим місцем проживання заявника. Перевірка інформації про неотримання допомоги здійснюється органами соціального захисту населення з використанням інформаційних систем.

У разі утворення об'єднаної територіальної громади заяви з необхідними документами для призначення державної соціальної допомоги приймаються уповноваженими особами, які призначаються виконавчими органами ради об'єднаної територіальної громади та подаються до відповідних органів соціального захисту населення.

У сільській місцевості заяви з необхідними документами для призначення соціальної допомоги приймаються виконавчими органами сільських і селищних рад і передаються до відповідних органів соціального захисту населення. Ці органи виконавчої влади можуть призначити уповноважену особу для приймання документів [5, с. 56].

Зазначимо, що до декларації не внесено державну соціальну допомогу, призначену відповідно до Закону України «Про державну соціальну допомогу малозабезпеченим сім'ям»; нарахована субсидія за спожиті житлово-комунальні послуги; аліменти, які сплачують члени сім'ї.

До середньомісячного сукупного доходу враховуються такі доходи:

– заробітна плата в розмірі, що залишається після сплати податку на доходи фізичних осіб;

– грошове забезпечення військовослужбовців;

– пенсія, щомісячне довічне грошове утримання суддів у відставці;

– стипендії, у тому числі в розмірі її індексації, нарахованої відповідно до законодавства (крім соціальних стипендій, які надаються дітям-сиротам, дітям, позбавленим батьківського піклування, та особам з них);

– соціальні виплати, які призначаються структурними підрозділами соціального захисту населення районів, районів у м. Київської та Севастопольської державних адміністрацій, виконавчих органів міських рад міст обласного значення, районних у містах (у разі утворення) рад (далі – органи соціального захисту населення), у тому числі пільг на оплату житлово-комунальних послуг, придбання твердого палива та скрапленого газу;

– допомога по безробіттю, інші страхові виплати, які призначаються фондами соціального страхування;

– грошові перекази, отримані із-за кордону;

– дивіденди від цінних паперів;

– інші доходи, відомості про які отримано від ДПС і Пенсійного фонду України, а також доходи, які задекларовано особою [7].

До середньомісячного сукупного доходу не включаються такі соціальні виплати:

– частина допомоги при народженні дитини, виплата якої проводиться одноразово;

– частина допомоги при усиновленні дитини, виплата якої проводиться одноразово;

– одноразова винагорода жінкам, яким присвоєно почесне звання України “Мати-героїня”;

– державна соціальна допомога дітям-сиротам та дітям, позбавленим батьківського піклування, які перебувають у дитячих будинках сімейного типу та прийомних сім'ях.;

– допомога на дітей, над якими встановлено опіку чи піклування;

– щомісячна адресна допомога внутрішньо переміщеним особам на покриття витрат на проживання, у тому числі на житлово-комунальні послуги;

– компенсація послуги “муніципальна няня”, що виплачується отримувачу такої послуги;

– державна соціальна допомога, яка виплачується з надбавкою на догляд за дитиною з інвалідністю підгрупи А.

– державна соціальна допомога, для призначення якої обчислюється сукупний дохід.

– житлова субсидія на оплату житлово-комунальних послуг, придбання твердого палива та скрапленого газу не враховується до середньомісячного доходу.

– суми сплачених особою аліментів (за умови документального підтвердження фактичної сплати);

– суми отриманих аліментів;

– спеціальна бюджетна дотація за вирощування молодняка великої рогатої худоби, який народився в господарствах фізичних осіб;

– оплата праці членів виборчих комісій, а також осіб, залучених до роботи цих комісій, у тому числі в день виборів, дні встановлення результатів голосування та підсумки виборів;

– допомога громадських та благодійних організацій;

– допомога на поховання;

– матеріальна допомога дитячим будинкам сімейного типу, прийомним сім'ям, а також сім'ям з трьома і більше дітьми, у тому числі під опікою чи піклуванням, що виплачується з місцевих бюджетів;

– допомога, компенсації, що надаються відповідно до закону або за рішеннями органів виконавчої влади, органів місцевого самоврядування, підприємств, установ, організацій незалежно від форм власності, є одноразовими та отримуються протягом одного календарного року;

– вартість безкоштовних санаторно-курортних путівок, технічних та інших засобів оздоровлення, у тому числі грошова компенсація вартості придбаних самостійно технічних засобів оздоровлення, вартість отриманих дитячих новорічних подарунків;

– суми, виплачені в якості відшкодування шкоди, заподіяної працівникові під час виконання ним трудових обов'язків;

– одноразова натуральна допомога “пакунок малюка”;

– допомога, отримана в рамках реалізації соціальної благодійної програми для відновлення добробуту жителів та розвитку територіальних громад Донецької та Луганської областей;

– доходи від розміщення депозитів;

– суми, які виплачуються з державного чи місцевого бюджету на придбання житла;

– кошти, отримані від продажу квартири (будинку), яка була єдиною житловою площею у власності особи, у разі купівлі іншої квартири (будинку) протягом шести місяців після такого продажу.

– до середньомісячного сукупного доходу осіб, які брали (брали) безпосередню участь в АТО, беруть участь у здійсненні заходів із забезпечення національної безпеки і оборони, відбиття та стримування збройної агресії на території Донецької та Луганської областей, під час здійснення цих заходів (заходів об'єднаних сил), а середній місячний дохід членів їх сімей не враховує грошові виплати та інші виплати та види соціальної допомоги, передбачені законодавством для працівників правоохоронних органів, військовослужбовців і службовців, отриманих під час їх безпосередньої участі в протидії терористично-операція (операція об'єднаних сил). Збройні Сили, Національна гвардія, Служба безпеки України, Служба зовнішньої розвідки,

Держприкордонслужба, Держспецтранспорт, МВС, Національна поліція, Департамент держбезпеки, Держспецзв'язок Служба та інші військові формування [6, с. 98].

Рішення про призначення соціальної допомоги або про відмову у її наданні приймається органом соціального захисту населення протягом десяти календарних днів. У разі прийняття рішення про відмову в соціальної допомоги орган соціального захисту населення письмово повідомляє уповноваженого представника сім'ї із зазначенням підстав відмови та порядку оскарження рішення.

Державна соціальна допомога призначається на шість місяців. Державним особам може бути призначена державна соціальна допомога одиноким особам, визнаним за результатами медико-соціальної експертизи непрацездатними, які не мають інших засобів доіснування..

Одиноким особам, які досягли 65 років і не мають інших засобів доіснування, державна соціальна допомога може призначатися довічно.

Умови, визначені частинами другою та третьою статті 6 Закону України «Про державну соціальну допомогу малозабезпеченим сім'ям», поширюються також на призначення державної соціальної допомоги неієздатному подружжю у разі відсутності осіб, зобов'язаних їх утримувати. закон.

Допомога малозабезпеченим сім'ям надається на шість місяців, а через шість місяців сім'я повинна підтвердити своє право на пільги.

Для отримання соціальної допомоги на наступний термін уповноважений представник сім'ї подає заяву та декларацію про доходи та майновий стан. Довідка про склад сім'ї поновлюється лише у разі зміни складу сім'ї або у разі, якщо з моменту подання заяви про надання соціальної допомоги на наступний термін до припинення виплати пройшло більше календарного місяця. раніше призначена соціальна допомога. Державна соціальна допомога виплачується щомісяця.

Зазначимо, що строк виплати державної соціальної допомоги малозабезпеченим сім'ям, яким вона була раніше призначена, визначений

частиною першою статті 6 цього Закону, продовжується без подання необхідних документів на період заходів щодо запобігання та поширення коронавірусної хвороби (COVID-19). передбачено карантин, встановлений Кабінетом Міністрів України, з наступним перерахунком розміру виплаченої державної соціальної допомоги на підставі заяви та необхідних документів, поданих після закінчення строку дії цих заходів [7].

Висновки і перспективи подальших досліджень. Таким чином, право на державну соціальну допомогу малозабезпеченим сім'ям мають малозабезпечені сім'ї, які постійно проживають в Україні та з поважних чи незалежних причин мають середньомісячний сукупний дохід менший від прожиткового мінімуму для сім'ї. До стабілізації економічної ситуації в Україні прожитковий мінімум для сім'ї та розмір державної соціальної допомоги визначається з урахуванням прожиткового мінімуму.

З метою сприяння економічній самостійності малозабезпеченої сім'ї непрацездатній особі з числа таких членів сім'ї, яка бажає займатися підприємницькою діяльністю, може бути наданоодноразову безвідсоткову поворотну допомогу для досягнення економічної самодостатності. . за рахунок державного бюджету.Порядок надання допомоги для економічної самостійності малозабезпечених сімей, її розмір та умови повернення визначаються Кабінетом Міністрів України.

Список використаних джерел:

1. Конституція України від 28 червня 1996 року. Відомості Верховної Ради. 1996. № 30. Ст. 141.
2. Закон України : «Про державну соціальну допомогу малозабезпеченим сім'ям» від 21.11.1992 № 2811-XII. URL: <http://zakon1.rada.gov.ua>
3. Іншин М.І. Соціальний захист в Україні: сутність, проблеми та перспективи. *Актуальні проблеми соціального права*. К.: ПВГОІ «ІР СТ Україна», 2016. С.14-17.
4. Павлюк Т.І., Осіпова Л.В. Оцінка стану ринкового конкурентного середовища. *Проблеми та перспективи розвитку підприємництва в Україні: X Міжнар. наук.- практ. конф. КНТЕУ, 2019 с. 230*

5. Руженський М.О. Соціальний захист населення в умовах формування ринкової моделі економіки України: монографія. Київ : ІПК ДСЗУ, 2019. 318 с.

6. Сташків Б.І. Право соціального забезпечення. Загальна частина: навч. посіб. Чернігів : ПВК «Десна», 2019. 692 с.

7. Хомич І. Ю. Особливості соціальної допомоги як форми соціального забезпечення населення України. URL: <http://nbuv.gov.ua>

УДК 338.439

В. В. Хачатрян, д-р екон. наук, доцент

ORCID <https://orcid.org/0000-0002-9532-0116>

Вінницький торговельно-економічний інститут ДТЕУ

В. М. Стратійчук, доктор філософії з економіки

ORCID <https://orcid.org/0000-0002-9754-5028>

Вінницький торговельно-економічний інститут ДТЕУ

АКТИВІЗАЦІЯ МІЖНАРОДНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ЯК ІНДИКАТОР ПІДВИЩЕННЯ ПРИБУТКОВОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

В статті досліджено особливості активізації міжнародної діяльності підприємства в сучасних умовах господарювання. Визначено сильні та слабкі сторони активізації міжнародної діяльності, можливості та загрози. Описано основні етапи активізації міжнародної діяльності підприємства. Запропоновано критерії підвищення прибутковості підприємства в процесі активізації його міжнародної діяльності.

Ключові слова: *прибутковість, міжнародна діяльність, доходи підприємства, витрати підприємства.*

Постановка проблеми. Прибутковість суб'єкта господарювання визначається низкою чинників, які залежно від умов функціонування в певній мірі впливають на результат діяльності підприємства. Сучасний стан господарювання вітчизняних підприємств характеризується тенденцією щодо розширення зовнішніх ринків збуту продукції, адже зважаючи на складне економічне та політичне становище в країні, підприємствам досить важко

успішно розвиватися за умов функціонування лише на вітчизняному ринку. Одним із методів підвищення прибутковості підприємств розглянутих вище є вихід їх на міжнародний ринок.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження активізації міжнародної діяльності у підвищенні прибутковості підприємства у своїх працях обґрунтували такі науковці: Білорус О.Г., Бойко О.О., Бондаренко В., Бусленко Б., Васянович А.Г., Гаватюк Л.С., Гаврилюк О.В., Головань Д.В., Дармограй Н.В., Кахович Ю.О., Новойтенко І., Хімійчук Г.М. та інші. Враховуючи наявні наукові розробки, проблема підвищення прибутковості вітчизняних підприємств в контексті активізації його міжнародної діяльності є актуальною сьогодні та потребує подальшого дослідження в сучасних умовах ринкових трансформацій.

Метою статті є обґрунтування особливостей активізації міжнародної діяльності підприємства як індикатор підвищення його прибутковості.

Виклад основного матеріалу. Активізація міжнародної діяльності підприємства потребує попередніх досліджень для розуміння доцільності та результативності функціонування на певному ринку та вибору виду діяльності, що буде здійснюватися підприємством на міжнародному ринку. Закон України «Про зовнішньоекономічну діяльність» (ст. 4) визначає такі види міжнародної діяльності вітчизняних підприємств:

- здійснення експортно-імпортних операцій товарів, капіталу, кваліфікованої робочої сили;
- надання послуг іноземним підприємствам;
- наукова діяльність на міжнародному ринку;
- фінансові операції та торгівля цінними паперами з іноземними партнерами;
- кредитно-розрахункові та валютні операції на міжнародному ринку;
- спільне підприємництво з іноземними компаніями;
- інвестиційна діяльність на міжнародному ринку;
- продаж результатів науково-технічних розробок (ліцензій, патентів, ноу-хау) тощо [9].

В процесі активізації міжнародної діяльності кожне вітчизняне підприємство повинне визначити вид діяльності на міжнародному ринку залежно від власних можливостей та конкурентних переваг. В структурі міжнародної діяльності вітчизняних підприємств левову частку займає торгівля товарами та послугами, це свідчить про те, що виробничі підприємства найчастіше активізують міжнародну діяльність для підвищення прибутковості, адже даний вид діяльності не потребує великих капіталовкладень, таких як, наприклад, інвестиційна чи інноваційна діяльність.

Проаналізуємо комплекс факторів, що ідентифікують місце підприємства на міжнародному ринку розподіливши їх на позитивні та негативні сторони. Одним із найбільш ефективних методів визначення даних чинників є метод SWOT-аналізу – це метод стратегічного планування, що передбачає розміщення факторів у чотирьохвимірному полі залежно від сторони їх впливу на міжнародну діяльність підприємства.

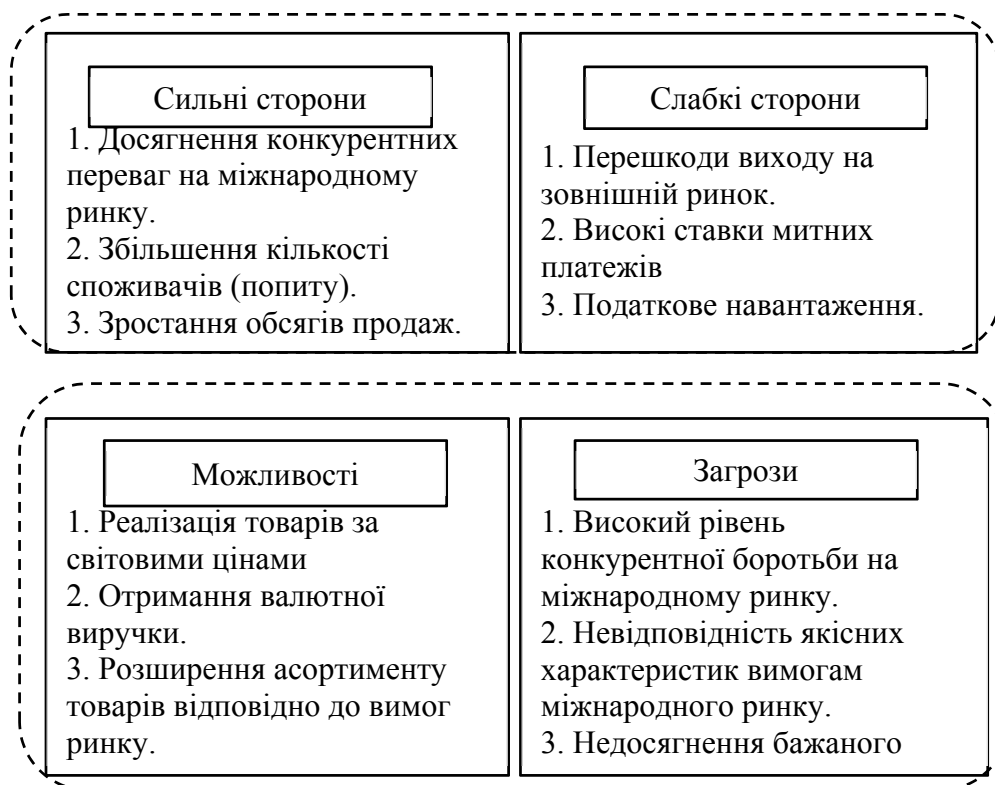


Рисунок 1 – Аналіз факторів впливу на активізацію міжнародної діяльності

Проведений аналіз свідчить про наявність як позитивних так і негативних факторів, що виникають в процесі активізації міжнародної діяльності. Зважаючи на те, що ринкові можливості кожної країни характеризується певними особливостями, тому для виходу на міжнародний ринок підприємству необхідно проаналізувати кілька зовнішніх ринків та з'ясувати який буде найоптимальнішим для активізації міжнародної діяльності. Вибір конкретного ринку залежить від попиту споживачів на товари, що виготовляє підприємство, рівня цін на ринку, рівня податкового навантаження конкретної країни та інші фактори. Проаналізуємо найважливіші фактори, що впливають на результативність діяльності підприємства в процесі активізації міжнародної діяльності.

1. Попит споживачів конкретної країни на виготовлені товари. Залежно від економічних, культурних, релігійних та соціальних особливостей споживачів реалізація певних видів товарів на зовнішньому ринку може бути неможливою. Наприклад, продаж харчових продуктів із свинини в ісламській чи мусульманській країні є нереальним і така діяльність на міжнародному ринку принесе підприємству лише збитки, що пов'язано із релігійними особливостями країни.

2. Рівень податкового навантаження на зовнішньоторговельні операції, в тому числі митні платежі. Даний фактор має важливий вплив на витрати здійснення зовнішньоторговельних операцій. Зважаючи на сучасний стан зовнішньоекономічних взаємозв'язків України, а також впровадження безмитного ввезення вітчизняних товарів на територію Європейського Союзу терміном на один рік у зв'язку з війною в Україні, в сучасних умовах господарювання саме міжнародна діяльність може виступати індикатором економічного розвитку України.

3. Рівень цін на зовнішньому ринку. Аналіз даного фактора дозволяє оцінити чи варто функціонувати на даному ринку, адже якщо на певному ринку ціни на товари, що виготовляє підприємство є нижчими, ніж внутрішні ціни на товари, то підприємству буде не вигідно реалізовувати свої товари на

міжнародному ринку, адже при виході на зовнішні ринки суб'єкт господарювання витрачає значно більше коштів, ніж при продажах безпосередньо в своїй країні. Тому в процесі пошуку зовнішніх ринків для реалізації продукції підприємствам необхідно здійснювати пошук таких країн, де ціни на виготовлені товари будуть дещо вищими за внутрішні.

4. Валютні курси. Даний чинник також впливає на результативність здійснення міжнародної торгівлі, адже вибір країни для співпраці, у якій фінансові розрахунки будуть проводитися у валюті іншої країни чи в світовій валюті (долару США) забезпечить підприємству додатковий дохід, що формується на основі валютного курсу. Наприклад, вітчизняним суб'єктам господарювання досить вигідно здійснювати міжнародну торгівлю з країною, яка буде оплачувати товари у доларах, адже курс долара до гривні в сучасних умовах є досить високим. Вірно проаналізовані зовнішні ринки, виважений вибір зовнішньоторговельних партнерів та планування своєї діяльності на міжнародному ринку забезпечить зростання його прибутковості.

Функціонування підприємства на міжнародному ринку – це один із найбільш дохідних видів діяльності, що потребує планування та прогнозування. Саме тому вихід підприємства на зовнішній ринок передбачає розробку стратегії – послідовності дій, які необхідно виконати для досягнення цілей міжнародної діяльності підприємства. Стратегія активізації міжнародної діяльності опирається на наявні ресурси, цілі функціонування на міжнародному ринку та стан зовнішнього ринкового середовища.

Процес розробки стратегії діяльності підприємства включає два етапи: створення стратегії та її реалізація. Перший етап полягає у визначенні цілей та пріоритетів діяльності підприємства на міжнародному ринку та формування комплексу дій, які потрібно виконати в процесі реалізації стратегії. Як правило, в процесі активізації міжнародної діяльності на стадії розробки стратегії формуються дослідження перспективних ринків діяльності та визначення найбільш вигідних варіантів для конкретного підприємства. Другий етап характеризується практичним втіленням визначених дій та визначенням результатів виходу на певний ринок – аналіз результативних показників.

Визначимо пріоритетні етапи виходу підприємства на міжнародний ринок та аналізу результативності даної операції.

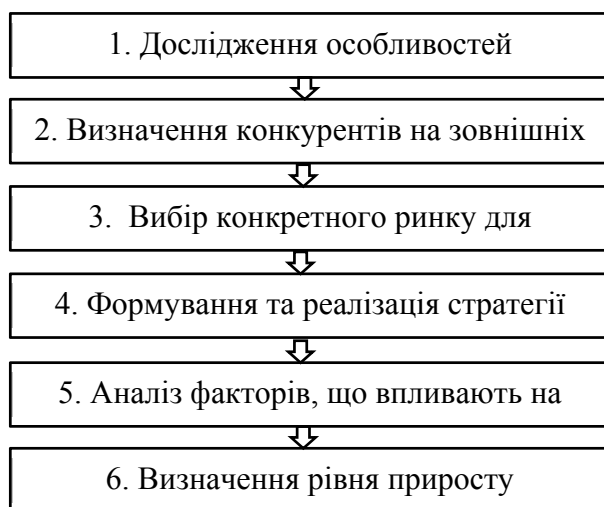


Рисунок 2 – Етапи активізації міжнародної діяльності підприємства

Джерело: розроблено автором на основі джерел [1-8]

Як видно на рис. 2, останнім етапом у процесі здійснення міжнародної діяльності є визначення результативності проведених операцій, адже даний етап є найвизначальнішим показником у функціонуванні підприємства. Тому для оцінки залежності прибутковості від активізації його міжнародної діяльності визначимо основні критерії впливу на результативний показник в процесі здійснення міжнародної діяльності.

Зважаючи на те, що показник прибутковості залежить від двох основних показників діяльності: витрат підприємства та його доходів, запропонуємо розподіл даних критеріїв на два комплекси, перший визначається критеріями, що приносять позитивний результат, якщо зростають, другий комплекс критеріїв характеризується зниженням для досягнення позитивного результату міжнародної діяльності.

Прибутковість підприємства характеризується результативними показниками його діяльності. Діяльність підприємства на міжнародному ринку впливає на даний показник. Існує велика кількість факторів, що забезпечують вплив на прибутковість підприємства в процесі активізації міжнародної діяльності. Як показано на рис. 3, дані критерії можуть як позитивно, так і негативно впливати на рівень конкурентоспроможності підприємства, проте, ми

вважаємо, що при виваженому та комплексному дослідженні зовнішнього ринку можливо досягти позитивних результатів діяльності на міжнародному ринку, певним чином нівелюючи витрати підприємства.



Рисунок 3 – Критерії залежності прибутковості підприємства від активізації міжнародної діяльності

Висновки і перспективи подальших досліджень. Таким чином, в сучасних складних економічних та політичних умовах функціонування вітчизняних підприємств активізація міжнародної діяльності є одним із основних способів підвищення прибутковості вітчизняних підприємств. Проведений аналіз залежності прибутковості підприємства від активізації його міжнародної діяльності свідчить про високий рівень залежності прибутковості підприємства від його діяльності на міжнародному ринку, проте даний вид діяльності потребує

комплексного дослідження пріоритетних зовнішніх ринків для вибору найбільш оптимального. Підприємству необхідно обрати вид діяльності на міжнародному ринку, що забезпечить йому отримання високого рівня прибутковості та в якому підприємство має відносні конкурентні переваги. Оскільки існує широкий спектр можливостей діяльності на міжнародному ринку, вітчизняному суб'єкту господарювання необхідно зважено проаналізувати перспективні доходи підприємства та необхідні витрати, а також визначити вихід на який ринок принесе підприємству найвищі прибутки задля подальшого успішного функціонування.

Список використаних джерел:

1. Білорус О.Г., Гаврилук О.В. Стратегічні імперативи адаптації та трансформації зовнішньоторговельної діяльності України в умовах європейської інтеграції. *Економіка України*. 2015. №11. С. 4-15.
2. Бойко О.О. Методика розробки стратегії зовнішньоекономічної діяльності підприємства. *Соціально-політичні, економічні та гуманітарні виміри європейської інтеграції України*: зб. наук. пр.тІІІ Міжн. наук.-практ. конф. Вінниця: Видавничо-редакційний відділ ВТЕІ КНТЕУ, 2015. Ч. 1. С. 37-46.
3. Бондаренко В. Забезпечення міжнародної економічної діяльності регіону в умовах макроекономічної нестабільності. *Економіст*. 2015. №10. С. 12-15.
4. Бусленко Б., Новойтенко І. Економічний аналіз показників прибутковості підприємства. *Наукові здобутки молоді – вирішенню проблем харчування людства у XXI столітті*: матер. Міжн. наук. конф. К.: НУХТ, 2014. Ч. 3. С. 177-178.
5. Васянович А.Г. Прибуток як економічна категорія. *Інноваційний розвиток та конкурентоспроможність підприємств і секторів економіки*. 2014. №3. С. 15-16.
6. Гаватюк Л.С., Дармограй Н.В., Хімійчук Г.М. Прибутковість українських підприємств: реалії сьогодення. *Молодий вчений*. 2016. №1(28). С. 40–43.

7. Головань Д.В. Формування комплексного підходу щодо підвищення прибутковості діяльності торгового підприємства в умовах дестабілізації економічної систем. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут»*. 2015. № 53(1162). С. 8-15.

8. Кахович Ю.О. Зовнішньоекономічна діяльність як рушійна сила створення спільних підприємств. *Інвестиції: практика та досвід. Серія «Загальні питання економіки»*. 2010. № 18. С. 45-47.

9. Про зовнішньоекономічну діяльність: Закон України від 16.04.1991 № 959–ХІІ (Із змінами, внесеними згідно із Законами від 12.07.2016, підстава 1455 – 8).

СУЧАСНА ПАРАДИГМА МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ПУБЛІЧНО-ВЛАДНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

УДК 65(045)

О. І. Бабчинська, д-р екон. наук, доцент

ORCID <https://orcid.org/0000-0001-6377-6242>

Вінницький торговельно-економічний інститут ДТЕУ

МОТИВАЦІЯ У ФОРМУВАННІ СТРАТЕГІЧНОЇ ПОВЕДІНКИ ПЕРСОНАЛУ ІННОВАЦІЙНО АКТИВНОГО ПІДПРИЄМСТВА

У статті обумовлено значимість мотивації персоналу як головного важеля управління персоналом; проведено аналіз різних підходів сучасних наукових шкіл до управління мотивацією персоналу. Розкрито сутність поняття «мотивація» з точки зору управління персоналом; здійснено аналіз розвитку теорій мотивації; доведено взаємозв'язок мотивації працівників із врахуванням їх потреб, мотивів та стимулів в ефективному управлінні промисловим підприємством та підвищенні його інноваційної діяльності.

Ключові слова: мотивація, мотив, персонал, інноваційне підприємство, інноваційна діяльність.

Постановка проблеми. У сучасній концепції управління персоналом на перший план стали виходити соціально-психологічні методи менеджменту, використання яких спрямовано на перегляд ролі особистості людини, коли вона з виконавця праці перетворюється у важливий ресурс підприємства, його інтелектуальний капітал.

Якщо виходити з того, що праця являє собою особливий вид діяльності людини, а діяльність в свою чергу зумовлена дією мотивів як спонукальної сили відтворювального процесу, то виникає необхідність розгляду особливостей мотивації персоналу. У загальному розумінні мотивація – це сукупність рушійних сил, які спонукають людину до виконання певних дій. Ці сили можуть мати як зовнішнє, так і внутрішнє походження і змушувати людину свідомо чи

несвідомо виконувати ті або інші дії. Мотив праці формується лише тоді, коли трудова діяльність є якщо не єдиною, то основною умовою отримання блага. Сила мотиву визначається ступенем актуальності певної потреби для працівника. Чим більш нагальна потреба, чим сильніше прагнення отримати благо, тим активніше працює людина.

Особливої актуальності мотивація персоналу набуває в умовах економічного спаду. Адже економічна криза загрожує підприємствам не тільки фінансовими проблемами і ослабленням конкурентних позицій на ринку, але й втратою кваліфікованих фахівців, без яких неможливо успішно вести бізнес. Причому втратити фахівця можна не тільки в прямому сенсі цього слова, а й в переносному, коли знижується його працездатність, ініціативність, віра в завтрашній день, оптимізм. Мотиваційна сфера особистості не просто ієрархія потреб і мотивів, це ієрархія цілей, стратегічних планів і очікуваних результатів, наявність яких сприяє активізації діяльності людини взагалі і трудової діяльності персоналу, зокрема.

Мотивація персоналу відіграє важливе значення у досягненні підприємством встановлених цілей. Для інноваційного підприємства це питання набуває стратегічного значення, оскільки працівники, особливо ті, які безпосередньо задіяні у процесі створення інновацій, є ключовим ресурсом на даному підприємстві. При цьому мотивування працівників на таких підприємствах повинно відбуватися за декількома основними напрямками: мотивування персоналу до інноваційно-орієнтованої трудової діяльності, мотивування персоналу до постійного професійного розвитку та мотивування персоналу до адаптації інновацій на самому підприємстві.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Аналіз наукової літератури вказує на те, що набагато більше наукових праць в Україні, так і за її межами присвячено загальним проблемам мотивації персоналу підприємства. Серед них варто згадати роботи Колота А. М., Нижника В. М., Ведерніков М. Д., Цимбалюк С. О., Харун О. А. та інші.

Мета статті. Теоретико – методологічний аналіз сутності мотивації та

стимулювання персоналу, визначення особливостей та відмінних рис даних понять, їх взаємообумовленість та взаємозв'язок, а також встановлення особливостей їх використання в процесі управління та здійснення інноваційної діяльності на промислових підприємствах.

Виклад основного матеріалу. Важливою передумовою розвитку сучасного суспільства в умовах максимального використання нововведень та інновацій є особливе приділення уваги персоналу, що створює передумови для економічного зростання та конкурентоспроможності як окремого працівника, так і підприємства загалом, а також гарантує при цьому його економічну безпеку. У кожного працівника крім визначених умов трудової діяльності на промисловому підприємстві існують і свої особистісні мотиви та стимули, що спонукають до повсякденного виконання поставлених перед ним завдань. Через те, аналіз поведінки працівників вимагає застосування знань у поєднанні з досвідом, професійними навичками, освітнім рівнем, психологічним та матеріальним станом тощо.

При цьому доцільним є вивчення проблеми мотивації персоналу інноваційного підприємства починаючи з загального до конкретного, тобто від аналізу основних термінів, домінуючих теорій мотивації та існуючих науково-методичних доробок з питань мотивації персоналу в цілому на підприємствах. Саме такий підхід, на нашу думку, дозволить на наступному етапі обґрунтувати основні науково-методичні засади мотивування персоналу до інноваційної діяльності підприємства.

Мотивація, будучи складним процесом, включає різноманітні підходи авторів щодо трактування змісту даного поняття, визначаючи його як сукупність мотивів, стимулів чи внутрішніх та зовнішніх чинників, або як процес спонукання особистості до певних дій.

При розгляді питання мотивації людини науковці оперують в першу чергу такими поняттями як потреби, інтереси, мотиви і стимули (табл. 1). Колот А. М. і Цимбалюк С. О. визначають потребу як «відчуття нестачі чогось, необхідність в чомусь...» [2].

Подальший аналіз цього та подібних визначень вказує на те, що ці потреби можуть бути усвідомлені чи неусвідомлені. Також людина може надавати різну суб'єктивну оцінку окремим потребам в різний період свого життя. Наприклад, в умовах благополуччя, людина може навіть не усвідомлювати важливість житла, їжі, безпеки тощо. Водночас зі зміною умов її життєдіяльності ситуація може суттєво змінитися і спровокувати переосмислення життєвих цінностей і потреб.

З усвідомленими потребами пов'язують поняття «інтерес» [1] та визначає «інтерес» як «зв'язок з чимось, що впливає на ставлення людини до цього об'єкта, особливо якщо можна отримати від нього якусь користь» [1].

В свою чергу цей же словник дає визначення поняттю «мотив», як «причини, щоб щось зробити» [3]. Колот А. М. і Цимбалюк С. О. пропонують більш складне наукове визначення мотиву як «усвідомленого внутрішнього спонукання людини до діяльності, пов'язане із задоволенням певних потреб» [2]. На відміну від мотиву, стимул має зовнішнє походження [2] і використання одних чи інших стимулів має за мету стимулювати людину до певної діяльності.

Серед цих та ряду інших визначень, хочемо звернути увагу на визначення понять «мотивація», «мотивування» та «стимулювання». В багатьох наукових роботах ці визначення пропонуються з прив'язкою до трудової діяльності. Водночас, варто зауважити, що існує багато інших видів діяльності, до яких також можливо застосовувати ці поняття. До такої діяльності відноситься і професійний розвиток. Тому пропонуємо для цілей цієї роботи також розглянути і більш вузькі поняття з орієнтацією на розвиток персоналу.

Так, Бугайова М. В. та Дудко С. В. оперують поняттями «мотивація професійного розвитку», «механізм мотивації професійного розвитку» та «система мотивації професійного розвитку». Під «мотивацією професійного розвитку персоналу» автори розуміють сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил (мотиваторів), які впливають на працівника, формуючи зацікавленість у постійному професійному самовдосконаленні, саморозвитку на основі оновлення професійних знань, вмінь, навичок, набуття компетенцій» [1, с. 131-132].

Таблиця 1 - Основні поняття системи мотивування та стимулювання працівників до певної діяльності*

Поняття	Визначення
Потреба	«відчуття нестачі чогось, необхідність у чомусь, що є бажаним для підтримання життєдіяльності людини, розвитку організму, особистості, соціальної групи»
Інтерес	«усвідомлена потреба, яка характеризує ставлення людини до значущих для неї предметів, явищ і благ»
Мотив	«усвідомлене внутрішнє спонукання людини до діяльності, пов'язане із задоволенням певних потреб»
Мотивація трудової діяльності	а) характеристика психологічного стану людини, який є віддзеркаленням потреб, інтересів, настанов у конкретний період часу і характеризує міру її трудової активності; б) процес, що визначає динаміку (розгортання) мотиваційних настанов і трудової активності; в) результат узгодження внутрішніх мотивів людини і зовнішніх стимулів трудової діяльності; г) сфера фахової, практичної діяльності, що передбачає вироблення методів, засобів впливу на поведінку людини в організації задля досягнення особистих її цілей та цілей організації.
Мотивування	«комплексний зовнішній вплив на працівників з метою формування в них стійкої мотивації до праці»
Самотивація	«виокремленні працівником внутрішніх, значущих для нього спонукальних причин виконання конкретних видів робіт з метою задоволення певних потреб»
Стимул	зовнішній стосовно до працівника чинник, що має цільову спрямованість, впливає на його мотивацію і спонукає до певних дій;
Стимулювання	«цілеспрямований вплив на мотивацію людини за допомогою зовнішніх стимулів для спонукання її до конкретних дій»
<i>Мотивація до навчальної діяльності</i>	характеристика психологічного стану людини, що формується під впливом потреб, інтересів, настанов у конкретний період часу і проявляється в ступені її діяльності, направленої на розвиток і саморозвиток, характеризує міру її навчальної діяльності
<i>Мотивування до навчальної діяльності</i>	комплексний зовнішній вплив на працівників з метою формування в них стійкої мотивації до навчальної діяльності;
<i>Стимулювання до навчальної діяльності</i>	цілеспрямований вплив на мотивацію людини за допомогою зовнішніх стимулів для спонукання її до розвитку і саморозвитку/до навчальної діяльності

*побудовано на основі [1, с. 12]

Науковці також дають визначення «потреб працівників щодо їх професійного розвитку», під якими розуміють «відчуття працівниками фізичного та соціального дискомфорту у разі нестачі знань, необхідності набуття нових знань, умінь, навичок, компетенцій задля забезпечення конкурентоспроможності у сфері зайнятості» [1, с. 133- 134]. Водночас, на нашу

думку, необхідно звернути увагу на той факт, що потреби не лише самих працівників можуть лежати в основі мотивації до навчання. Це також можуть бути потреби самого підприємства, якому необхідно перекваліфікувати працівників або підняти їх освітній рівень. Також, крім потреб безпосередньо у професійному розвитку, рушійною силою можуть бути й інші потреби, про які детальніше говориться при обговоренні теорій мотивації, в основі яких лежать потреби людини.

Ступінь активності персоналу, його творчий, інноваційний характер залежить від очікування того, що зусилля призведуть до бажаного результату і будуть винагороджені. Якщо цінність винагороди, яку одержує працівник співпадає з його очікуваннями або перевищує їх, то це призводить до посилення його мотивації і як наслідок, виникнення потреб і/або мотивів більш високого порядку, збільшенню зусиль, активізації діяльності в напрямку її удосконалення.

Розробку заходів щодо посилення мотивації персоналу доцільно починати з визначення мотиваційної стратегії, яка передбачає певний порядок дій в напрямку стимулювання персоналу, спрямований на підвищення його трудового внеску в підвищення ефективності господарської діяльності підприємства.

Мотиваційна стратегія – це підсистема стратегії підприємства, яка представляє довгострокову програму дій по реалізації концепції використання і розвитку потенціалу персоналу підприємства з метою забезпечення його стратегічних конкурентних переваг.

При розробці мотиваційної стратегії доцільно дотримуватися певних принципів, а саме:

- персонал підприємства повинен відчувати визнання свого вкладу в діяльність підприємства;
- за результати праці персонал повинен отримувати справедливую винагороду;
- персонал повинен усвідомлювати особливості діючої системи мотивації персоналу;
- методи мотивації повинні бути зрозумілими та задовольняти основні стимули персоналу до праці [3, с. 159-160].

Розглянемо підходи до розробки мотиваційної стратегії в двох аспектах. Першим аспектом є розгляд мотиваційної стратегії в контексті загального стратегічного управління підприємством. Як функція управління мотивація трудової діяльності являє собою процес створення у персоналу внутрішнього спонукання до дій для досягнення цілей підприємства у відповідності з їхніми посадовими повноваженнями.

Вихідною структурною компонентою стратегічного управління мотивацією персоналу є визначення місії і цілей підприємств. Надалі алгоритм стратегічного управління мотивацією створюється у відповідності до структури процесу управління: стратегічне планування в системі мотивації персоналу; розробка стратегічного набору щодо розвитку мотиваційного потенціалу; реалізація стратегій і проведення необхідних стратегічних змін; стратегічний контроль в системі мотивації персоналу.

Другий аспект полягає у розгляді мотиваційної стратегії, як однієї з функціональних стратегій підприємства. Функціональна стратегія – це більш вузький стратегічний план розвитку підприємства в порівнянні з діловою стратегією, яка конкретизує окремі деталі в загальному плані розвитку підприємства. Таке визначення має включати в себе розробку системи мотивації працівників, для кожної підгрупи.

Підгрупи формуються за психологічними якостями працівників і їхніми життєвими потребами як у діловій, так і особистісній сфері діяльності. Надалі це дозволить більш ретельно і якісно будувати систему ключових стимулів і мотивів у працівників, і, як наслідок, підвищити продуктивність праці.

Водночас ряд досліджень продемонстрував, що для інноваційного розвитку підприємства такий підхід до управління персоналом не підходить, оскільки знижує рівень ініціативності працівників, перешкоджає творчому розвитку(табл.2).

Для інноваційно-орієнтованого підприємства доцільніше застосовувати теорію Y, яка розглядає працівників як таких, що прагнуть професійного росту, шукають більшої відповідальності, можуть самі себе контролювати і самі

управляти своєю діяльністю. В такому випадку підходять стилі лідерства, які враховують думку підлеглих, практикують делегування повноважень та ініціативу.

Таблиця 2 - Мотивування персоналу інноваційно-активного підприємства з урахуванням його потреб*

Потреби	Можливі дії
Базові: фізичні потреби, потреби у безпеці, тощо	– забезпечення комфортних умов праці – дотримання правил безпеки на робочому місці – забезпечення гідної оплати праці
Соціальні: приватне життя, приналежність до соціальних груп, колективу	– мотивування працівників до командної роботи – мотивування працівників до підтримки корпоративної культури, в якій домінує взаємоповага, визнання досягнень інших
Досягнення і самореалізація	– підтримка в працівниках потреби в успіху, мотивування до досягнення вищих цілей, до виконання більш складних завдань – мотивування до професійного розвитку
Самовираження і творчість	– залучення працівників до вирішення нестандартних проблем – мотивування працівників до інноваційно-орієнтованої діяльності
Влада	– мотивування працівників до більшої відповідальності шляхом надання більших повноважень, індивідуальних проєктів, можливостей кар'єрного зростання

* побудовано автором з врахуванням рекомендацій [2]

Система мотивації працівників може передбачати використання матеріальних і нематеріальних методів мотивації. Огляд наукової літератури дозволив узагальнити існуючі системи мотивації працівників [4]:

1. Система матеріальних винагород.
2. Система участі в акціонерному капіталі, участі у прибутках.
3. Система додаткових компенсаційних пакетів відповідно до результатів діяльності, в тому числі навчання.
4. Система нематеріальних стимулів, які можуть включати участь в прийнятті рішень, делегуванні повноважень, колективне визнання досягнень працівників тощо.

Матеріальна винагорода працівників відіграє дуже важливу роль в їх мотивації. Не дивлячись на нещодавно проведені дослідження, які говорять про домінуючі в деяких сферах роль нематеріальних стимулів, матеріальна складова

залишається дуже важливою, оскільки вона дозволяє задовільнити базові потреби людини та її сім'ї, зокрема, потреби в житлі, в харчуванні, одязі, безпеці, соціальному захисті тощо.

Для інноваційного підприємства правильно побудована система матеріальних винагород дозволяє: привабити найкращих кваліфікованих спеціалістів в галузі, знизити рівень плинності талановитих співробітників, підтримувати високий рівень мотивації у працівників до інноваційно-орієнтованої діяльності підприємства.

Крім матеріальної, важливе місце займають й інші підходи до мотивації. Важливим є зміст праці та перспективи кар'єрного росту, що може служити сильним стимулом до проходження додаткового навчання, більш сумлінного виконання своїх професійних обов'язків, досягнення більш значущих результатів в роботі. Крім того важливими факторами впливу на працівника є: загальна організаційна культура на підприємстві; стиль управління; гнучкий робочий графік; інші нематеріальні фактори.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Таким чином, природа сил, здатних суттєво вплинути на трудову активність персоналу, надзвичайно складна. В найбільш загальному розумінні мотивація може бути визначена як процес, що визначає енергетичну сторону і спрямованість поведінки особистості. Цей внутрішній процес направляє поведінку людини і визначає вибір, який вона робить з можливого набору поведінкових альтернатив.. Мотивація не є якимось матеріалізованим фактом, який можна побачити на власні очі чи визначити емпірично. Мотивація персоналу є головною детермінантою управління персоналом і водночас провідною компонентою процесу управління підприємством в цілому.

Список використаних джерел:

1. Бугайова М. В. Теоретичні основи мотивації професійного розвитку персоналу підприємства. *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки.* 2019. Вип. 30. С. 127–139.

2. Колот А. М. Цимбалюк С.О. Мотивація персоналу : підручник. К. :КНЕУ, 2019. 397 с.

3. Лозовський О. М. Механізм мотивації інноваційної діяльності працівників, як ключовий фактор підвищення ефективності діяльності вітчизняних підприємств. *Соціально-політичні, економічні та гуманітарні виміри європейської інтеграції України*: збірник наукових праць VI Міжнародної науково-практичної конференції, 17-19 вересня 2018 року. Вінниця, 2018. Ч.І. С. 157–166.

4. Махначова Н. М., Шевчук В. В. Мотивація персоналу підприємства: зарубіжний та вітчизняний досвід. *Менеджмент XXI століття: сучасні моделі, стратегії, технології*: VII Всеукраїнська науково-практична інтернет-конференція, збірник наукових праць, 8 жовтня 2020 року / гол. ред. Н. Л. Замкова. Вінниця, 2020. № Ч.1. С. 343–351. URL: http://10.0.2.150/docs/Zbirnyky_konferents/2020/Menedzhment%20XXI%20st.%20VII%202020%20Ch.1.pdf.

УДК 338.14:616-036.21

В. В. Боковець, д-р екон. наук, професор
ORCID <https://orcid.org/0000-0001-6315-4961>

СТАН І ТЕНДЕНЦІЇ ВПЛИВУ ВІЙСЬКОВИХ ПОДІЙ НА ЕКОНОМІЧНУ СИТУАЦІЮ В КРАЇНІ

У статті розглянуто вплив військових подій, як найбільш вагомих чинників середньо- та довгострокових змін, на діяльність бізнесових структур та підприємств в цілому України. Уточнено, що внаслідок запровадження вимушених заходів щодо обмеження діяльності окремих сфер економіки у зв'язку із агресією росії, сектор підприємництва зазнає найбільших збитків, що відіграє вирішальну роль у нагромадженні кризових процесів в економіці, в тому числі, – переддефолтного стану. Обґрунтовано, що відсутність адаптивної державної підтримки в Україні може призвести до скорочення майже на третину валової доданої вартості, зайнятості та податкових надходжень від цих сегментів ринку загалом.

Ключові слова: економічний розвиток, стратегія, зайнятість, кризові процеси, ризики.

Постановка проблеми. В умовах війни бізнес повинен працювати там, де це можливо, платити податки для підтримки економіки України та давати країні ресурс для продовження оборони нашої Батьківщини.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Жваве обговорення проблеми відбувається у засобах масової інформації, де свої погляди висловлюють президент, міністри, представники владних структур, провідні економічні експерти, соціологи та політологи, інші провідні фахівці з цього питання. Зокрема, це В. Зеленський, К. Лагард, Р. Хатт, І. Петрашко, А. Пустова, А. Амелін, А. Блінов, В. Каценельсон, Я. Лаврик, Д. Монін та ін. Однак сьогодні окремі питання щодо подолання негативних явищ підприємствами в умовах війни і досі залишаються невирішеними та потребують детального вивчення.

Мета статті. Дослідження стану і тенденцій впливу військових подій на економічну ситуацію в країні, зокрема, визначення соціально-економічних втрат, яких зазнає Україна від вторгнення росії на нашу територію.

Виклад основного матеріалу дослідження. У зв'язку з військовими подіями, викликаними агресією росії, пандемією COVID-19 український бізнес та підприємства різних сфер економіки в цілому, з 2020 р. опинилися на межі виживання. Ця тенденція продовжується і до цього часу. Спад економіки, скорочення купівельної спроможності та зміна поведінки громадян, відсутність підтримки (або її неефективність) з боку держави призвели до скорочення виробництва, або навіть зупинки цілих галузей [1].

Найбільш негативні наслідки через обмеження пересування, запровадження комендантського режиму у країні відчули наступні внутрішньо-орієнтовані галузі: транспорт (в першу чергу, авіаційний), туризм (зовнішній і внутрішній), інші послуги (зокрема, організація харчування, спорт, розваги, мистецтво та відпочинок). Негативні ефекти відчули і ряд експортно-орієнтованих галузей економіки, зокрема металургія, машинобудування. Вторинні ефекти від суттєвого зниження споживчої активності населення та відповідно уповільнення

динаміки розвитку економіки в цілому відчувають такі сфери як фінансова діяльність та операції з нерухомим майном, роздрібна торгівля непродовольчими товарами та відповідно промислові виробники непродовольчих товарів. Зміна кон'юнктури зовнішнього ринку під впливом війни, вплинуло на діяльності добувних галузей по всьому світу, а не лише в Україні. Отже, саме це, спричинило суттєве падіння добувної, а також частини переробних галузей (в першу чергу, металургії — падіння на 41,7% за березень-травень 2022 року). До проблем переробних галузей, створених під впливом військових подій, також слід додати перебої і логістичні проблеми із постачанням проміжної продукції, необхідної для виробництва [2].

Розглянемо на прикладі трьох сфер економіки, щодо діяльності в сучасних умовах –виробничої, комерційної та сфери послуг. Вагонобудування, як і вся українська промисловість наразі, через війну переживає складні часи. Проте підприємства продовжують свою діяльність. Зберігають робочі місця, розглядають та впроваджують нові напрямки виробництва, допомагають постраждалим від війни співробітникам та переселенцям, підсилюють обороноздатність держави.

Компанії «Аурум Груп» та ДМЗ «Карпати» є із різних регіонів, проте мають багато спільних питань у нинішніх умовах. Проблема постачання комплектуючих матеріалів була досить актуальною і до початку війни. Заводи завжди переймалися цим питанням і готувались до будь-яких подій заздалегідь, тому матеріалів на склад було закуплено на 3–6 місяців уперед. Проте є “вузькі” позиції, що вироблялись українськими компаніями-монополістами, які зараз просто не виходять на зв'язок. Є надія, що внаслідок цього відкриються нові європейські ринки комплектуючих задля подальшого продовження роботи українських підприємств та відсутності перебоїв у постачанні.

Необхідно замінювати комплектуючі деталі. Заміна комплектуючих можлива за умови, якщо новий виробник поставить продукцію на виробництво згідно з існуючою НТД (необхідно замінити виробництво комплектуючих іншими українськими виробниками). Потрібно продовжувати виробництво

нових вагонів, також займатися ремонтом рухомого складу. Оскільки є виробництво контейнерів, металоконструкцій та ємностей, варто розглядати такий напрямок, як будівництво будинків, що будуть повністю облаштованими для життя переселенців у західному регіоні. Також спілкуватися з багатьма українськими та європейськими партнерами задля реалізації даного проєкту.

Скорочення працівників робити не варто. Кожен співробітник – член великої родини, за яку підприємство несе відповідальність. Потрібно зробити все, що є в силах, щоб підтримати кожного в цей складний час. Варто зберігати робочі місця та нарощувати виробничі потужності задля створення нових. Потрібна державна підтримка в регулюванні цін на енергоносії та стратегічні матеріали. Також необхідні держзамовлення Укрзалізниці та їх фінансування, як на виробництво нових вагонів, так і комплектуючих до них. Крім того, великим держпідприємствам варто переглянути умови оплати на передплату, бо відтермінування на 45 банківських днів у цей час погано впливає на економічний стан. Потрібне також держзамовлення на комплектуючі, виробництво яких необхідно освоїти для імпортозаміщення. Особливо це стосується монопольних позицій РФ, які історично виробляються лише у країні-агресорі. Для підприємств, які будуть виготовляти ці позиції, доцільно впровадити кредитування з нульовою ставкою [3].

Хмельницький розважальний комплекс "СВ-клуб" надає послуги у сфері готельно-ресторанного бізнесу, оздоровлення та спорту. Спочатку війни на базі "СВклубу" організовано прихисток для вимушених переселенців та збір необхідних речей та медикаментів для ЗСУ та ТрО. Частину продуктів, матраци із покривалами закупили першого дня і багато допомоги поступило від волонтерів. Ресторан працює постійно годуючи усіх переселенців і кожного дня годує близько 900 осіб, а приймали в готелі 450 людей. Зараз вже близько трьох місяців проживає 153 людини, які втратили своє житло. Розміщені вони в залі для проведення танцювальних заходів, в залах для аеробіки, єдиноборств, кросфіті та у банному комплексі.

Зі зменшенням кількості переселенців та запитами клієнтів частково

відновили роботу згідно з комендантською годиною. Спа-салон надає не повні послуги, адже майстрів із Тайланду посольство забрало до їхніх країн з метою безпеки, тому наразі не можна надати послуги по проданих сертифікатах саме на тайський масаж. Відповідно на основі тайської натуральної косметики, яка виготовлялася під замовлення теж не надаються послуги. Тож деякій косметиці є заміна.

Відновивши роботу є можливість забезпечити працівників заробітною платою, оплатити комунальні, а також можливість і далі харчувати та надавати прихисток біженцям із гарячих точок. Також дбаючи про клієнтів і на їх прохання відновлено роботу, адже послуги допомагають покращити емоційне, фізичне та психічне здоров'я. Для ЗСУ зробили спеціальні пропозиції: безкоштовні тренування у тренажерному залі. "СВ-Клуб" запрошує зняти стрес, оздоровитись у 8 парних світу, порелаксувати у басейнах, завітати на оздоровчий масаж, привести до ладу нервову систему в тренажерному та кросфіт залах, зіграти в теніс та більярд й смачно поїсти [4].

Мережа продуктових супермаркетів «Сільпо» за час війни втратила 23 магазини (2102 робочих місць) – вони повністю зруйновані, 68 – наразі закриті (5807). Мережа посилено працює над відновленням роботи.

260 магазинів «Сільпо» продовжують працювати. Для підтримки працездатності мережа значно оптимізувала робочі процеси, зокрема скоротила кількість робочих годин у магазинах на 19,9%. «Сільпо» працює над відновленням роботи. Відновились доставка продуктів харчування з інтернет-магазину shop.silpo.ua у містах на заході України. Значною мірою вдалося відновити працездатність логістичних ланцюжків, заявляють в компанії. Найважче це дається із замороженими продуктами, склад яких знищено під Броварами. «Сільпо» посилено шукає новий. Мережа закрила склад у Харкові (101 робоче місце). Загалом зараз працюють чотири власні склади, і ще один вдалося перенести завдяки партнерам-постачальникам, і він уже вбудований у ланцюжок поставок. Кількість робочих місць у логістиці становить 96% довоєнного рівня. Мережа майже повністю зупинила власне виробництво продуктів харчування. Деякі лінії евакуйовані та запуснені на заході України – це

дозволило зберегти 88 робочих місць з 513. Компанія зупинила багато проєктів у маркетингу, ІТ, комерції та інших, тому й функції, пов'язані з ними, також довелося стиснути. Зі співробітниками задіяних офісів тимчасово призупинені трудові відносини. Частина співробітників перевели на роботу в інші сфери.

Змінили асортимент, як того вимагає війна. Намагаєть ТМ доправляти продукти харчування вчасно і у потрібній кількості в супермаркети. Асортимент навряд чи залишиться сталим явищем, та головні та важливі для здоров'я українців продукти продовжує постачати. Щодня замішують тонни тіста на хліб і випікають свіжий кожного ранку. Щодня пакують крупи, нарізають сир і навіть випікають булочки, пончики, тортики. Хоча справжні святкування днів народжень і річниць відкладені до «після перемоги» [5].

Висновки і перспективи подальших досліджень. В умовах війни кожен має працювати на своєму фронті та робити свій вклад у забезпечення роботи економіки країни. Нажаль, частина бізнесу, що розташована у зонах активних бойових дій, назавжди втрачена, заблокована, розкрадена. Проте інша частина може здійснити релокацію, зберегти (і частково надати) робочі місця і таким чином забезпечити власну платоспроможність, платоспроможність населення та забезпечити надходження до бюджету держави. Але у будь-якому випадку, необхідно зберігати холодний розум та здійснювати дії, які будуть направлені на ліквідацію або релокацію підприємств або їх відокремлених підрозділів. Адже у будь-якому випадку, війна закінчиться нашою перемогою і післявоєнний період вимагатиме здійснення дії, направлених на приведення бізнесу у відповідність до вимог майбуття.

Список використаних джерел:

1. Bokovets V. The ways of improving the innovation management in Ukraine using the international development/ V. Bokovets, O. Moskvichova, I. Hryhoruk, S. Suprunenko// *European Journal of Sustainable Development*. 2020.Vol.9. № 2. P.203-210.

2. Удод Н. М. Формування нової парадигми управління бізнесом міжнародних торговельних компаній / Н.М. Удод// *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право*. 2022. № 3. С.53-62.

3. Відродження українського бізнесу в умовах війни: аналітика за 2 місяці
URL: <https://decentralization.gov.ua/news/14850>

4. Бізнес під час війни: яку підтримку запропонувала влада і як виживає бізнес URL: <https://www.bbc.com/ukrainian/features-60757453>

5. Бізнес в умовах війни: хто зазнав найбільших втрат та як відновлюються підприємства URL: <https://www.epravda.com.ua/publications/2022/03/23/684549/>

УДК 65.011.56

Л. В. Бондарчук, канд. екон. наук, доцент

ORCID [https:// orcid.org/0000-0001-9414-5515](https://orcid.org/0000-0001-9414-5515)

Вінницький торговельно-економічний інституту ДТЕУ

ОПТИМІЗАЦІЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В УМОВАХ

ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ГНУЧКОСТІ, АДАПТИВНОСТІ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ

Розвиток та удосконалення бізнес-процесів, перевірка їх станів у періоди зміни технологій або зривів ритмічної роботи залежать від кваліфікації, організування та мотивування фахівців, злагодженої роботи підрозділів з управління якістю процесів, що актуально досліджується за змістом відповідної публікації. Саме ці підрозділи стають головною ланкою та стержнем успішних адаптивних та гнучких інструментів забезпечення бізнес - процесів та систем управління якістю на підприємствах.

***Ключові слова:** бізнес процеси, управлінські рішення, дослідження, адаптація, підприємство, технологія прийняття управлінського рішення.*

Постановка проблеми. Сучасні значні зміни у функціонуванні вітчизняних підприємств в умовах складного військового стану обумовлені, по-перше, необхідністю адаптації до конкретних потреб певного споживача та умов ринку на сьогодні, по-друге, значним поширенням комп'ютерних управлінських та інформаційних технологій. Зазначені особливості сучасного господарювання викликають об'єктивну необхідність переосмислення способів організації, побудови бізнес-процесів та використання принципово іншого підходу, що

дозволяє в повній мірі реалізувати переваги нових програм і технологій, а також людських ресурсів. У зв'язку з цим особливий інтерес представляє використання та організація процесу підготовки та прийняття управлінських рішень в умовах адаптивності бізнес-процесів у вирішенні проблеми створення ефективних та економічно обгрунтованих форм організації бізнесу підприємств, оскільки відкриває широкі можливості для набуття унікальних компетентностей і формування на цій основі стійкої системи господарювання.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Практичну та теоретичну складову системи адаптивний управлінських рішень та особливості сучасного застосування бізнес-процесів своїх публікаціях досліджували О.В. Виноградова, М.Я. Гвоздь, Т. Давенпорт, Е. Демінг, В.В. Дідух, О.О. Карпенко, А.В. Козаченко, А.В. Котлик, Г.Д. Красильникова, О.М. Криворучко, М.Е. Ліанський, Т.І. Лепейко, О.М. Паливода, О.О. Сотскова, Л.М. Таранюк, Н.В. Корж, Г.В. Іванченко.

Мета статті. Обгрунтування науково-методичних засад, теоретичних складових та адаптивних рекомендацій щодо використання та впровадження системи управління бізнес-процесами у відповідності прийняття ефективних управлінських рішень в умовах функціонування сучасних підприємств.

Виклад основного матеріалу. В сучасному динамічному, змінному ринковому середовищі діяльність підприємств в умовах військового стану є складним, трудомістким, невизначеним та ризиковим процесом. Управління підприємством та особлива технологія прийняття та впровадження ефективних управлінських рішень вимагає оперативної та ефективної реакції на зміни в ринку, швидкого вирішення проблем, які виникають при здійсненні господарської діяльності, тобто впровадження відповідних заходів в організацію своєї діяльності.

Для цього можна застосовувати процесний, адаптаційний підхід, який широко використовується у різних сферах діяльності та на сьогоднішній день є досить прогресивним. Процесний підхід, при його правильному застосуванні, забезпечує підприємству рентабельну діяльність, а, відповідно,

конкурентоспроможність. Завдяки впровадженню процесного підходу до організації та управління суб'єкт господарювання отримує наступні прерогативи:

- підвищується якість продукції і власне самих процесів, тому що створюються умови для масової передачі функцій, повноважень та відповідальності виконавцям;

- виконавець, тобто працівник компанії, закріплений за певним процесом, відповідає за якість його виконання та кінцевий результат;

- задоволення потреб споживачів є основним критерієм якості та цінності продукції;

- підвищення оперативності виконання завдань та адаптування діяльності підприємства як наслідок скорочення кількості рівнів, на яких приймаються рішення;

- підприємство позбувається витрат, які насправді не впливають на якість та цінність продукції, що виробляється;

- вирішення спільної проблеми в середині робочої групи бізнес-процесу згуртовує колектив, тому відбувається покращення комунікації між працівниками, до того ж зменшуються строки передачі інформації від одного працівника до іншого;

- у своїй більшості виконання бізнес-процесів автоматизується.

Процесний підхід в управлінні в якості основного об'єкта управління виділяє бізнес-процес, що наскрізно проходить через усі рівні організації і відповідає за будь-яку певну дію від початку і до кінця. Взаємозв'язки всередині підприємства базуються не на виокремленні певних підрозділів, що виконують визначені функції, а на виокремленні наскрізних процесів, які визначаються цілями і задачами діяльності підприємства. Процесний підхід орієнтований, у першу чергу, не на організаційну структуру підприємства, а на бізнес-процеси, кінцевими цілями виконання яких, є створення продуктів або послуг, що представляють цінність для зовнішніх або внутрішніх споживачів.

При здійсненні господарської діяльності в критичних умовах на

підприємстві виконується велика кількість процесів, проте не всі вони є бізнес-процесами. Призначення кожного бізнес-процесу полягає в тому, щоб запропонувати клієнтові продукцію, яка б задовольняла його за якістю, довговічністю, вартістю та сервісом. Відповідно, бізнес-процесом вважається такий напрям господарської діяльності, який спрямований задовольнити попит клієнтів та принести підприємству максимальний чистий прибуток.

Бізнес-процес є одним із рушіїв підприємства до вдосконалення. Але неправильно сформовані бізнес-процеси або невірно поставлені завдання при функціонуванні суб'єкта господарювання можуть спровокувати виникнення ряду проблем: від збільшення витрат на одиницю продукції до зменшення прибутку підприємства. Тому щоб забезпечувати стабільну злагоджену роботу всіх видів діяльності підприємства, необхідно моделювати та контролювати реалізацію бізнес-процесів на всіх рівнях господарської діяльності, щоб мати можливість своєчасно вирішувати усі виникаючі проблеми [5].

Існує декілька видів бізнес-процесів: керуючі, операційні та підтримуючі.

- Керуючими бізнес-процесами називають процеси, пов'язані з управлінням функціонування самого підприємства, в першу чергу це стратегічне управління та особливі умови та технологія прийняття раціонального управлінського рішення.

- Операційними є процеси з виробництва продукції або надання послуг, які забезпечують досягнення оптимальних економічних результатів у процесі діяльності підприємства. Параметрами операційних бізнес-процесів є постачання, виробництво, маркетинг та продаж.

- Підтримуючими вважаються процеси, які обслуговують операційні бізнес-процеси і без них не може повноцінно функціонувати жодне підприємство, тобто це підбір персоналу, бухгалтерський облік, інформаційне забезпечення.

Не кожен процес, що здійснюється на підприємстві, можна назвати бізнес-процесом, навіть якщо цей процес призводить до створення продукту, що представляє цінність для споживача. Відмінною особливістю бізнес-процесу є його бізнес-спрямованість, тобто він відображає певний напрям господарської

діяльності, результатом якого є отримання прибутку. Виробнича діяльність підприємства, метою якої є реалізація виготовленого продукту, є бізнес-процесом, якщо в результаті продажу виробленої продукції підприємство отримує прибуток, оскільки метою створення будь-якого комерційного підприємства є отримання прибутку. Отже, бізнес-процес являє собою сукупність видів діяльності підприємства, результатом яких буде отримання прибутку.

Бізнес-процес та відповідна система і процедура прийняття управлінського рішення складається з набору операцій, порядок виконання яких в рамках бізнес-процесу чітко визначено технологією чи інструкціями, тому такі поняття як маршрути та правила, визначають бізнес-логіку процесу, являються необхідними його характеристиками.

Оптимізація бізнес-процесів є одним з аспектів організаційного розвитку, за якого ряд дій приймається власником процесу для виявлення, аналізу та покращення існуючих бізнес-процесів на підприємстві у відповідності з поставленими цілями і завданнями, таких як збільшення потенціалу підприємства, а разом з тим і збільшення прибутку та зниження витрат.

Серед основних принципів оптимізації бізнес-процесів слід виділити такі:

- 1) відповідність поліпшення бізнес-процесів стратегічним цілям підприємства;
- 2) орієнтація на внутрішніх та зовнішніх споживачів;
- 3) наявність критеріїв оптимізації бізнес-процесів;
- 4) наявність власників бізнес-процесів, які відповідальні за їх оптимізацію.

Виділяють наступні методи аналізу та оптимізації бізнес-процесів: аналітичні методи; формально-універсальні методи; комплексні методи постійного удосконалення; бенчмаркінг; аутсорсинг; інструментальні методи.

Використання цих методів на підприємствах залежить від певних факторів, таких як рівень та частота змін, характер організації, специфіка діяльності.

Можна виділити такі переваги оптимізації бізнес-процесів підприємств:

- 1) скорочення витрат, тривалості та кількості помилок у кожному з проаналізованих процесів;

- 2) формування у працівників підприємства та керівників чіткого розуміння того як, коли, хто та що необхідно зробити для досягнення поставлених цілей;
- 3) інтегрування зі стратегією компанії та ключовими показниками її ефективності;
- 4) можливість підготовки до успішного, продуманого та ефективного впровадження інформаційних технологій;
- 5) можливість підготовки до ефективного та обґрунтованого організаційного редизайну;
- 6) зростання керованості підприємства;
- 7) поліпшення взаємодії між працівниками та підрозділами підприємства;
- 8) наближення до сертифікації за стандартами ISO: 9000;
- 9) зростання інвестиційної привабливості підприємства.

Оптимізація бізнес-процесів спрямована на підвищення ефективності управління бізнес процесами і формування стандарту діяльності компанії «як має бути». У свою чергу, стандарт роботи виробничо-торговельного підприємства є основою для створення внутрішніх регламентів та посадових інструкцій співробітників, організації підготовки персоналу, а також вирішення завдань з автоматизації бізнес-процесів в системі прийняття управлінського рішення.

Широке розповсюдження нових технологій та інноваційних управлінських рішень в економічній діяльності та стабілізації економічних змін, що відбувається останніми роками, а також посилена інтеграція досягнень технічного прогресу з мережевими технологіями, визначають нові тенденції в глобальній економічній системі, які мають наслідком формування нових принципів економічних відносин, котрі реалізуються в цифровій економіці та в системі бізнес-процесів.

Трансформації, котрі відбуваються як на макро- так і на мікрорівні, стосуються не лише технологічних проривів глобальних інтернет-гігантів типу Google чи Amazon, але й знаходять своє місце і в бізнес-процесах середніх та малих підприємств по всьому світу. Іншим наслідком діджиталізації економічних відносин стає зростання ролі споживача, котрий одержує

можливості безпосередньої взаємодії з виробниками товарів і послуг, впливаючи при цьому на миттєву модифікацію товару, який він хоче придбати в режим онлайн. Однак, реалізація таких можливостей цифрової економіки потребує також глобального приєднання споживачів до технічних її елементів, котрі забезпечують їм таку взаємодію.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Можна стверджувати, що в загальному будь-яка інтегрована система управління та адаптована технологія процесу прийняття управлінського рішення усіма підрозділами виробничо-торговельного підприємства, здатна забезпечити його гнучкість і цим дозволяє підприємству орієнтуватися на нові можливості реалізації наявних ресурсів в складних умовах функціонування. Відповідно, для забезпечення результативності таких систем виникає потреба інтеграції ефективних бізнес-процесів крім управлінської та виробничої автоматизованих систем також системи планування та використання ресурсів суб'єкта господарювання. А крім того, реальне функціонування таких систем безумовно повинне орієнтуватися на інтеграцію основних виробничих операцій, котрі у своїй більшості працюють за умови та системності процедури прийняття управлінських раціональних рішень.

Перспективи подальших наукових розробок полягають у детальному дослідженні питань, що пов'язані з базисним моделюванням бізнес-процесів, які застосовуються на етапі проведення реінжинірингових заходів в системі прийняття управлінських рішень в умовах сучасності.

Список використаних джерел:

1. Управлінські інформаційні системи в обліку та оподаткуванні: навч. посіб. / Краєвський В.М., Титенко Л.В., Паянок Т.М., Параниця Н.В., Богдан С.В. / Університет ДФС України. Ірпінь, 2020. 288 с. (Серія "Податкова та митна справа в Україні"; т. 136).

2. Любимов М.О., Кулик В.А. Можливості, загрози та перспективи використання "хмарних" технологій у бухгалтерському обліку. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. 2019. № 2 (93). С. 40—46.

3. Волот О.І. Застосування хмарних технологій в обліку та управлінні підприємствами реального сектору економіки. Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки: зб. наук. пр. Кропивницький: ЦНТУ, 2019. Вип. 2 (35). С. 190—198.

4. Аналітика та прогнозування соціально-економічних процесів і податкових надходжень: монографія / Паянок Т.М., Лаговський В.В., Краєвський В.М. та ін.. К.: ЦП "Компринт", 2019. 426 с.

5. Шматковська Т. О., Стащук О. В., Дзямулич М. І. Великі дані та бізнес-моделювання економічних систем. Ефективна економіка. 2021. №5. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=8906> (дата звернення 01.08.2021).

УДК 334.72

М. А. Горшков

ORCID <https://orcid.org/0000-0002-0029-4809>

Вінницький торговельно-економічний інститут ДТЕУ

ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД ПАРТИСИПАТИВНОГО БЮДЖЕТУВАННЯ ЯК ФОРМИ ЗАЛУЧЕННЯ ГРОМАДСЬКОСТІ ДО УЧАСТІ В РОБОТІ ОРГАНІВ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ

На сучасному етапі розвитку України до найактуальніших завдань належать питання залучення громадськості до процесу прийняття рішень і, як результат цього, ефективності та прозорості діяльності органів публічної влади. Розглянуто досвід впровадження партисипативного підходу на всіх рівнях системи публічного управління у провідних країнах світу. Зроблено висновок, що залучення громадськості до державного управління та місцевого самоврядування, до процесу прийняття рішень у цілому є запорукою успіху реалізації встановленої мети – побудови міцної демократії в країні.

Ключові слова: державне управління, місцеве самоврядування, партисипативне бюджетування, залучення громадськості, прозорість влади.

Постановка проблеми. Залучення громадськості до процесів розробки та прийняття рішень, що стосуються життя територіальної громади, є одним з фундаментальних принципів демократії та розвитку громадянського суспільства. Загальною метою залучення громадськості є налагодження довірливих відносин між територіальною громадою та місцевими органами

влади, що сприяє збільшенню взаємної відповідальності, підвищенню прозорості процесу ухвалення владних рішень та розвитку місцевого самоврядування. Досвід розвинених демократичних країн показує, що посилення ролі самих громадян у задоволенні потреб громади та поліпшення життєвого рівня місцевого населення є важливим елементом розвитку місцевого самоврядування. Отже, в сучасній Україні існують нагальні потреби для підвищення рівня громадської участі в процесі вироблення та реалізації політики для подолання інертності українського суспільства. Необхідно створювати та підтримувати різні механізми активізації участі громадськості для того, щоб мобілізувати внутрішні та зовнішні ресурси громади для задоволення соціальних та економічних потреб кожного члена громади

Аналіз останніх досліджень і публікацій. В Україні наукові підходи щодо методів та форм взаємодії, шляхів її ефективного здійснення розвивають учені та фахівці: А. М. Колодій, В. М. Князєв, О. В. Литвиненко, В. І. Мельниченко, Н. Р. Нижник, Г. Г. Почепцов, В. М. Паламарчук, В. Ф. Погорілко, М. О. Пухтинський, В. П. Рубцов, Г. П. Ситник, О. І. Сушинський, В. П. Удовиченко, А. Ф. Ткачук, В. В. Цветков, С. О. Янішевський та ін.

Метою статті є дослідження зарубіжного досвіду участі громадян у організаційній та фінансовій діяльності органів місцевого самоврядування.

Виклад основного матеріалу дослідження. В зарубіжних країнах велике увага приділяється зміцненню суспільної довіри до влади, сприяння оптимізації співробітництва муніципалітету з населенням. Партнерство суспільства та влади “автоматично” демократизує державне управління, оскільки самою його сутністю є співпраця активних громадян з державними органами у виробленні й прийнятті державно-управлінських рішень. Адже, як зазначають Н. Нижник, С. Дубенко та Л. Пашко, “налагодження дієвого партнерства між громадянським суспільством та владою сприятиме: по-перше, не лише вдосконаленню і розвитку потенціалу державного управління, але й ефективнішому здійсненню ним його завдань; по-друге, стимуляції розвитку і становлення самого громадянського суспільства” [2].

Досвід Канади. Місто Торонто. Розділ 192 Муніципального кодексу міста Торонто присвячено державної службі. В червні 2014 р. міська рада Торонто прийняла Положення про державну службу Торонто. У Положенні про TPS визначено цінності державної служби, такі як: служити суспільству (відповідальність державного службовця за благополуччя міста, виконання своїх обов'язків з урахуванням потреб місцевих спільнот, спілкування шанобливо, відкрито, ефективно і конструктивно, поважати громадську думку, демонструвати поведінку, що викликає довіру суспільства); діяти чесно (виконання своїх обов'язків чесно, об'єктивно) [4].

Також позитивним прикладом може служити досвід міста Берн Швейцарії. Муніципальною радою міста Берн розроблено робочий посібник для працівників міської адміністрації «Говорити і Співпрацювати» ("Mitreden & Mitgestalten"). Відповідно до офіційного сайту адміністрації міста Берн робочий посібник призначено для сприяння оптимізації співпраці працівників муніципалітету з населенням та організаціями, що відповідає однієї з цілей муніципальної ради. Зокрема, в робочому посібнику зазначається, що залучення в міські проекти зацікавлених осіб є важливим фактором сталого розвитку міста. Для міської влади важливо, щоб жителі Берна мали право голоси. Є широкий спектр інструментів та засобів участі мешканців (молодіжний парламент, місцеві організації). Створено інтернет-сайт www.bern.ch/mitreden, де представлені різні інструменти взаємодії муніципальної влади і населення [5].

Своєчасне і несуперечливе опублікування урядової інформації в Інтернеті є одним з основних компонент «відкритого уряду». Технологія Open Data широко використовується в зарубіжних країнах, в першу чергу в США: з допомогою сайту www.data.gov надається доступ до відкритим інформаційним масивів. Для забезпечення доступу кожного громадянина до відкритої державної інформації в самих різних областях - від статистичних даних про злочинності і фінансування політичних партій до місцевих бюджетів та державних закупівель - створені спеціальні веб сайти в Великобританії (data.gov.uk), Канаді (open.gc.ca), Норвегії (data.norge.no), Індії (India.gov.in), а також в Ізраїлі, Йорданії, Іспанії,

Італії, Перу, Румунії, Танзанії, Чилі, Естонії і ін. В ряді країн пріоритетно реалізується принцип прозорості, відкритості бюджету та витрачання коштів. Так, в Великобританії на сайті [www. hm-treasury. gov. uk](http://www.hm-treasury.gov.uk) публікуються дані про державні доходи та витрати. У США для того, щоб максимально точно відстежити всі кошти, витрачені урядом, використовуються веб-портали: [recovery. gov](http://recovery.gov) - реалізується система контролю за витрачанням бюджетних коштів і реалізується система розподілу державних грантів та субсидій. Відкрита інформація по бюджетному процесу та фінансів держави в Канаді розміщується на сайті [www. fin. gc. ca](http://www.fin.gc.ca) , а в Японії на сайті [www. mof. go. jp/english/index. htm](http://www.mof.go.jp/english/index.htm) викладаються відкриті дані про бюджетний процес, щоквартальні звіти фінансових відомств. Болгарія, Хорватія і Танзанія також створили «цивільні бюджети», пояснюють простою мовою, як витрачаються державні ресурси.

Трійка країн-лідерів у 2012 р. (Республіка Корея, Нідерланди та Великобританія) змінилася на Данію, Республіку Корею й Естонію. Значного успіху в розвитку цифрової держави серед країн-лідерів досягла Естонія, яка зробила 99% державних послуг цифровими. Зокрема, ця країна запровадила цифрову ідентифікацію громадян, інтернет-голосування, цифрову візу тощо. Вивчення досвіду Естонії щодо впровадження вдосконалення цифровізації публічного врядування й адміністрування буде корисним як для науковців-теоретиків, так і для фахівців-практиків [3].

Найбільшого поширення у світі набула практика партисипаторного бюджетування, яка зародилася у 1989 році у місті Порту-Алегрі (Бразилія) як форма безпосередньої демократії, яка передбачає участь громадян у рішеннях про вибір пріоритетів витрачання бюджетних коштів.

В даний час Бразилія залишається країною з самої великий практикою партисипаторного бюджетування (далі - ПБ), оскільки використовує різні практики ПБ, якими охоплено більшість регіонів країни. Як відзначається в літературі, процес ПБ в Порту-Алегрі як і раніше залишається канонічним з точки зору методології залучення і ефективності процедур громадської участі. В відповідності з внутрішнім статутом (Regimento Interno) місто розділено на

17 районів і шість тематичних форумів. Внутрішній статут замінює собою договір або угоду між населенням та містом і повністю регулює партисипативний процес. ПБ не регулюється ні одним з федеральних або міських законів. Статут переглядається та оновлюється практично щороку [6].

За 24 року реалізації практики в Порту-Алегрі (на 2014 рік) близько 7 000 пропозицій жителів були успішно реалізовані, в то час як близько 70–80 тис. вимог не були виконані багато в чому по причини неістотності пропонованих громадянами ідей. Бюджетні кошти розподіляються між районами на основі: (а) проранжованого списку пріоритетів громадян по принципом "один людина - один голос», (б) числа жителів і (в) якості інфраструктури або доступних служб. Тільки через два десятиліття ПБ почало своє розповсюдження в Північній Америці. Перший процес ПБ в США був запущений в 2009 році і з тих пір отримав розповсюдження в багатьох містах. Першим містом, що впровадило в свій бюджетний процес ПБ, став Чикаго, де на проект було виділено 1,3 млн дол. Протягом наступних років відбувався бурхливий зріст ПБ по всієї країні.

Одним із лідерів з ПБ став Нью-Йорк. Так, у період з вересня 2013 року по квітень 2014-го понад 17 000 осіб з 10 міських округів прийняли участь у розподілі 14 млн дол., які були спрямовані на фінансування понад 50 соціальних проектів [7].

За весь період було залучено понад 150 000 осіб та прийнято рішень про розподіл близько 145 млн дол. З невеликого експерименту за останні кілька років ПБ в США виросло в найкращу практику, підтримувану на самому вищому рівні.

В Європі поширення ПБ почалося з семи великих міст, але вже до 2005 року більш ніж у 50 європейських містах поширилася практика ПБ. Серед них як великі міста, наприклад Севілья, райони столичних міст Лондона, Парижа, Риму та Берліна, так і невеликі муніципалітети.

В Португалії проекти ПБ (у дослівному перекладі з португальського це звучить як «бюджет участі») почали реалізуватися з 2008 року. Одним з найактивніших учасників є Лісабон, який був першою європейський столицею,

що реалізує ПБ. Усе проекти і повна інформація розміщені на офіційному сайті муніципалітета Лісабона по адресою: <http://www.lisboaparticipa.pt>.

Проекти партисипаторного бюджетування були спочатку засновані на ст. 2 Конституції Португальської Республіки від 2 квітня 1976 року, що закріплює принцип демократії участі.

В липні 2008 року були нормативно закріплені принципи ПБ муніципалітету Лісабона, які визначили основні цілі цього процесу, а також напрямки його розвитку.

Основними цілями є:

- діалог громадянського суспільства та муніципалітету в спробах кращого рішення проблем з обліком доступних ресурсів;
- підвищення прозорості діяльності міських влади, рівня підзвітності обраних органів влади, сприяє підвищення якості демократії [7].

З моменту його реалізації ПБ Лісабона має визнання на міжнародному рівні: у 2009 році ООН-Хабітат (Програма Організації Об'єднаних Націй за населеними пунктами) визнав його новаторський характер у своїй публікації «72 питання та відповіді про партисипаторне бюджетування», а Eurocities — європейська організація з великих міст обрала Бюджет Участь Лісабона як одну з трьох найкращих ініціатив.

Особливого уваги заслуговує досвід тих країн, де на державному рівні прийнято закони, регулюючі ПБ. У зарубіжній літературі наголошується, що сьогодні у світі є лише три місця (дві країни — Перу та Домініканська Республіка - і провінція Південне Ківу у Конго), де ПБ стали обов'язковими згідно із законом. Обов'язкове нормативне регулювання процесів ПБ сприймається неоднозначно. З одного боку, місцеві і регіональні органи влади розглядають таке зобов'язання як насильство. З іншого боку, місцеве населення оцінює таке законодавство позитивно, бачачи у ньому гарантію реалізації своїх прав та можливості участі в ефективному розподіл бюджетів.

Закріплення вимог до ПБ в законодавстві Перу передувала реформа по децентралізації, прийнята Конгресом у 2002 році, яка передбачала також вплив

громадянського суспільства на процеси ПБ. Був проведений експериментальний процес складання бюджету з участю громадян на основі широкої участі і консультацій. В експерименті прийняли участь 22 регіони.

Незважаючи на всеосяжне нормативне регулювання ПБ на всіх рівнях влади в Перу, практика застосування ПБ є різноплановою, що обумовлено різними причинами, у тому числі і ставленням місцевих чиновників до зазначених проєктів (висловлюються пропозиції щодо посилення санкцій щодо посадових осіб, які обмежують участь громадян у бюджетному процесі або допускають інші порушення).

У літературі наголошується на необхідності політичної підтримки проєктів ПБ на найвищому рівні, хоча від наявності такої підтримки, з урахуванням вже запущених процесів ПБ, не є обов'язковою умовою для їх реалізації, а закон не є «чарівною пігулкою», якщо є конструктивна участь та результати [7]. Водночас гнучкість та мінливість законодавства є неодмінною умовою успіху, оскільки дозволяє адаптувати правові норми під конкретні ситуації і можливі проблеми.

Таким чином, досвід Перу по детальному врегулюванню питань ПБ на рівні законодавства є в якийсь ступеня унікальним, оскільки в більшості країн ПБ проходить у рамках добровільних процесів з мінімальним державним регулюванням даних питань.

Цікавий також досвід Південної Кореї, в якій процеси розвитку ПБ почалися з впровадження в країні Відкритого бюджету і згодом були також закріплені нормативно. Демократичні перетворення на Кореї в 1987 році підкреслили необхідність фінансової прозорості, але через розбіжності у владі перші реформи в цій галузі були проведені лише на початку 90-х років ХХ століття [8]. Однак ці реформи не виправдані, чи надії на підвищення прозорості бюджету і боротьбу з корупцією. Починаючи з 1997 року було проведено нові реформи, спрямовані на підвищення прозорості та участі громадян у бюджетному процесі. У 2004 році корейське уряд запустив бюджетні ініціативи під назвою «три плюс один». Реформою передбачено тривале запровадження річного фінансового плану, відкритого для широкого участі громадянського товариства і експертів; складання бюджету зверху вниз (децентралізації бюджетного процесу) і інші перетворення.

У 2005 році було прийнято Закон про місцеві фінанси, який об'єднав положення про ПБ в державі. В Південній Кореї ПБ активно впроваджується через інтернет з використанням цифрового порталу «Digital Budget and Accounting System» («D-Brain»). Цей сайт дає можливість громадянам брати активну участь у моніторингу бюджету від підготовки до виконання бюджету, видатків на аудит. Участь громадян здійснюється за допомогою інтернет-опитувань, інтернет-форумів, голосуванням через Інтернет. Крім того, громадяни можуть відстежувати витрати бюджету та повідомляти про нераціональні бюджетні витрати у спеціальний Центр бюджетних видатків. У разі підтвердження їх відомостей та економії бюджетних коштів, громадяни можуть отримати винагороду до 30 тис. дол. [8]. Таке залучення громадян у процес контролю за витратами бюджетів є чудовим прикладом суспільного фінансового контролю, який показує використання матеріальних стимулів для залучення громадян в участь у фінансовій діяльності муніципалітетів.

В 2010 році по індексу відкритості бюджету Південна Корея була визнана одним з найкращих держав в Азіатсько-Тихоокеанському регіоні. Незважаючи на широке застосування інтернет-технологій (Корея має найвищий відсоток користувачів Інтернету у відсотках від населення) і зростання рівня участі громадськості, у літературі зазначається, що в цілому продовжує зберігатися тенденція пасивності громадян [8]. При цьому відсутні документально підтвержені дані про те, як громадянське суспільство впливає на залучення уряду до відповідальності за свою діяльність або прийняття бюджетних рішень.

Уряд заохочує використання ПБ на національному рівні. Незважаючи на наявність універсальних правил, які регламентують процес ПБ по всій країні, якість не є однаковою в різних населених пунктах. В окремих муніципалітетах проводиться навчання ПБ. Так, в Йонсу-Гу організовані бюджетні школи, в обов'язки яких входить навчити партисипаторному бюджетуванню радників та місцевих мешканців.

Висновки і перспективи подальших досліджень. У зв'язку з різноманітністю форм взаємодії громадськості з органами місцевого

самоврядування при формуванні бюджету, при відсутності належної правової основи даних взаємовідносин виникає потреба вивчення практик такої взаємодії, а також доцільності створення методологічної бази з практик партисипаторного бюджетування, що буде сприяти зростанню участі громадянського суспільства в обговоренні цілей і результатів використання бюджетних коштів.

Адекватна оцінка позитивного закордонного досвіду формування та функціонування партисипативно орієнтованої системи виконавчої влади, своєчасне його використання в процесах оптимізації публічного управління дозволять домогтися значних успіхів по відновленню і зміцненню управління в Україні. Можна, можливо буде уникнути типових помилок в організації та діяльності органів державного управління, мінімізувавши негативні наслідки здійснюваної оптимізації, а також використовувати виключно апробовані методики, методологію і технології, позитивність яких доведено практикою формування і функціонування систем державного управління у ряді іноземних держав.

Україна сьогодні йде шляхом демократичних перетворень. Залучення громадськості до державного управління та місцевого самоврядування, до процесу прийняття рішень у цілому є запорукою успіху реалізації встановленої мети – побудови міцної демократії в країні. Нова українська влада на сучасному етапі розвитку країни має великий кредит довіри населення. І тому саме сьогодні вирішення питання реальної та ефективної взаємодії громадськості і влади є запорукою подальшого розвитку держави.

Список використаних джерел :

1. Колянко О.В. Взаємодія органів державного управління і місцевого самоврядування з громадськістю. Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки. № 65, 2021

2. Ковтун Е.О. Партнерство суспільства та влади як основа суспільного розвитку. *Публічне управління та адміністрування на сучасному етапі державотворення* : матеріали I Всеукр. наук.-практ. конф. (Київ, 24 жовтня 2019 р.) / відп. ред. А. А. Мазаракі. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2019. С.32-35. URL:

<https://knute.edu.ua/file/NjY4NQ==/1f30b2f91b4124794d5ae43544042092.pdf>

3. Ніколіна І.І. Аналіз тренду цифрової трансформації публічного управління та адміністрування в Україні. *Публічне управління і адміністрування в Україні*. 2020. № 19. С. 53-59 URL: <https://ir.vtei.edu.ua/g.php?fname=25758.pdf>

4. City of Toronto Municipal Code. URL: <https://www.toronto.ca/legdocs/bylaws/lawmcode.htm> .

5. Stadtverwaltung Берн. URL: https://www.bern.ch/mediencenter/medienmitteilungen/aktuell_ptk/arbeitshilfe-partizipation-verabschiedet#dokument.

6. Participatory Budgeting. Rulebook / New York City Council. Офіційний сайт. URL: <http://council.nyc.gov/pb/>.

7. Hope for democracy - 25 years of participatory budgeting worldwide / LOCO Association. Portugal, 2014 року. ISBN 978-972-8262-09-9.

8. D-Brain in South Korea // The World Bank Група. Офіційний сайт. URL: <http://www.worldbank.org/en/topic/governance/brief/d-brain-in-south-korea>.

УДК 35.077.6

І. П. Динник, канд. наук з держ. упр.

ORCID <https://orcid.org/0000-0003-2474-7371>

Державний торговельно-економічний університет

ВПЛИВ ВІЙНИ НА СФЕРУ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ

У статті висвітлено сферу адміністративних послуг, яка відіграє на сьогоднішній день важливе значення в житті країни, навіть в умовах війни. З'ясовано, що Україна досить успішно впоралася з викликами у сфері адміністративних послуг в умовах воєнного стану. Виправданими були й окреме призупинення надання адмінпослуг та доступу до реєстрів, і поетапне відновлення по критичних групах послуг. Ефективними рішеннями стало продовження дії документів про особу, пролонгація соціальних допомог тощо. Водночас ця війна показала, що низка послуг може бути краще підготовлена до безпекових викликів. Адже це актуально і в умовах ризиків подальшої військової агресії РФ, в т.ч. у гібридних формах (кібератаки, диверсії тощо), та навіть ризиків природного і техногенного характеру.

Ключові слова: адміністративні послуги, ЦНАП, цифрові послуги, децентралізація влади, управління.

Постановка проблеми. У перші тижні війни виник ряд проблем, основні з них [1]:

- становлення особи, при втраті усіх документів, і одночасному закритті демографічного реєстру, припиненні роботи підрозділів ДМС;
- загалом зупинення усіх послуг, що вчиняються з допомогою державних реєстрів (реєстрація бізнесу, нерухомості, транспортних засобів і т.д.);
- припинення надання однієї з наймасовіших груп послуг — реєстрації / декларування місця проживання, що мало вплив і на (не)можливість надання інших послуг або утруднило їх надання;
- тимчасова втрата більшості послуг, які надавалися центрами надання адмінпослуг (ЦНАП);
- перебої у роботі застосунку «Дія» та ін.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Вивченню питання надання адміністративних послуг в Україні написані наукові праці відомих вчених, як В.Авер'янов, О. Андрійко, І. Бондаренко, В. Венедиктова, В. Петьовка, О. Карпенко, І. Коліушко, В. Колпакова, А. Ліпенцева, В. Марченко, О. Оболенський, Г. Писаренко, В. Сороко, В. Тимошук та ін.

Метою статті є дослідження особливостей впливу війни на надання адміністративних послуг органами публічної влади.

Виклад основного матеріалу. Сфера адміністративних послуг зберігає важливе значення навіть у випадку значних безпекових викликів, в тому числі в умовах війни. Люди народжуються, помирають та одружуються, тож потрібні послуги реєстрації актів цивільного стану (РАЦС). Людям потрібні паспортні документи, щоб посвідчити свою особу. Через збільшення вимушеної міграції, потрібні відповідні види обліку та захисту внутрішньо переміщених осіб (ВПО).

Зростає актуальність соціальної підтримки інших громадян, які потрапили у складні життєві обставини; збереження соціальної допомоги особам, що отримували її до війни. Є потреба у реєстраційних діях з транспортними засобами, особливо для цілей оборони, з відновленням втрачених посвідчень водія тощо.

Ці та інші адміністративні послуги необхідні навіть в часи війни. А для відбудови України є потрібними також і адмінпослуги у секторі нерухомості, земельному, будівельному та іншій секторах.

Українська держава досить успішно впоралася з викликами у сфері адмінпослуг після початку повномасштабного вторгнення РФ 24.02.2022 р. Водночас війна показала, що низка послуг може бути ще краще підготовлена до безпекових викликів. А деякі рішення можуть бути корисні і для умов мирного стану [1].

Однак, важливо наголосити, що суттєво виправив ситуацію цифровий застосунок «Дія», за допомогою нього швидко закрили потребу виплати допомоги («Підтримка»), а також повернули цифрові документи про особу для користувачів застосунку [1].

Результатом впливу війни на адміністративні послуги, стала поява нових цифрових послуг в додатку «Дія» (табл. 1) :

Таблиця 1 - Перелік цифрових послуг в додатку «Дія»

Назва послуги	Визначення
«Допомогти армії»	Легкий спосіб перевести будь-яку суму на Фонд «Повернись живим».
«єВорог»	Чат-бот, через який можна надіслати інформацію про ворогів чи їх техніку.
«єДокумент»	Тимчасовий цифровий документ, який містить фото, паспортні дані та номер картки платника податку.
«Пошкоджене майно»	Можливість подати заявку про пошкодження чи знищення власної нерухомості.
«Отримати статус ВПО»	Ця довідка дає право на отримання допомоги 2000 гривень для дорослих, та 3000 гривень для дітей та осіб з інвалідністю.
«єПідтримка»	Тепер ця послуга дає змогу отримати 6500 гривень виплати тим працівникам, які офіційно працювали на територіях, де зараз ведуться найактивніші бойові дії.

Джерело : складено автором.

Нові реалії та можливості надання адміністративних послуг в умовах воєнного стану можуть бути ефективними та дієвими в мирний час, а також у ситуації, коли потенційні безпекові ризики зберігаються.

Одним із успішних рішень органів публічної влади, стало створення сервісу «Мобільна валіза ЦНАП». Мобільні робочі місця адміністратора ЦНАП використовуються у пілотних громадах і отримали назву «мобільних цифрових

валіз». Завдяки таким валізам українці, які через війну або через те, що їм важко пересуватися, не можуть самостійно відвідувати Центри надання адміністративних послуг (ЦНАП), будуть забезпечені доступом до них. Завдяки мобільним валізкам адміністративні послуги стають доступними для людей похилого віку, осіб з інвалідністю, тих, хто перебуває в лікарні або з інших причин не може сам відвідати ЦНАП [2].

Перевагами «мобільної валізки ЦНАП» є [3] :

Для органів влади:

- інтеграція додаткових послуг у ЦНАП;
- забезпечення доступності адмінпослуг для всього населення громади;
- покращення якості надання послуг.

Для громадян:

-досконала організація надання послуг завдяки мобільності адміністратора ЦНАП;

- зручний спосіб отримання результату послуги;
- широкий спектр доступних послуг.

Загалом з досвіду сфери адмінпослуг у перші тижні повномасштабної війни можна зробити багато висновків та рекомендацій [1].

У кожній групі адмінпослуг має бути передбачений і врегульований порядок їх надання, або надання принаймні найважливіших (базових) послуг, на випадок виникнення складних безпекових ситуацій, як-от під час війни.

Треба врахувати потреби і можливості надавати базові адмінпослуги навіть коли є проблеми з доступами до державних реєстрів. Необхідно передбачати резервний порядок дій, зокрема паперові обліки і підтвердження дій (послуг), з відкладеним внесенням інформації в реєстри. За потреби з додатковою верифікацією. Зокрема, це стосується і послуг РАЦС, і реєстрації/декларування місця проживання, і видачі документа, що підтверджує особу, та ін.

Паспортні послуги повинні надаватися практично завжди. У безпечних районах повинні надаватися повноцінні паспортні послуги. Для цього можуть обиратися вже відомі рішення регіонального/територіального доступу до ЄДДР або застосовуватися резервні версії реєстру [1] .

Для осіб, які втратили документи, у тому числі для мешканців з регіонів активних бойових дій, має бути забезпечена можливість встановлення особи доступними засобами доказування (включаючи свідків), і видачі документа про особу (принаймні, тимчасового) у паперовій чи пластиковій формі.

Необхідно забезпечувати доступність послуг для «нецифрованої» частини громадян, оскільки держава іноді пропонувала певні послуги тільки для користувачів «Дії».

Доцільно опрацювати питання диверсифікації ризиків безпечного виготовлення паспортних документів, можливо через розміщення філій ДП «Україна» у різних областях України, зокрема на заході держави.

Як варіант, можна також розглянути можливість виготовлення певних тимчасових ідентифікаційних документів (з достатнім рівнем захисту) локальними автономними технічними засобами, принаймні, у більших територіальних громадах [1].

На прикладі ВПО варто також зауважити, що державі треба чіткіше комунікувати дати (періоди), з яких стають доступними певні послуги (як-от, звернення за статусом ВПО в певні точки обслуговування, звернення за допомогою тощо). Це допоможе уникати неефективного навантаження на органи влади та заощаджувати ресурси громадян. Тобто треба уникати «комунікаційних розривів», коли громадянам вже анонсована можливість отримання певних послуг, але технологічно і організаційно їх впровадження ще потребує часу [1].

Крім того, треба дуже зважено обмежувати строки на звернення за певними послугами, особливо, коли бракує достатніх умов для своєчасного обслуговування усіх потребуючих. До прикладу, з виплатами для ВПО Уряд вчасно продовжив відповідні строки для звернення [1].

Потрібно і далі пропрацювати можливість використання ЦНАП і їх точок доступу (територіальних підрозділів, віддалених робочих місць) для надання послуг. Це стосується і нових послуг, наприклад, допомоги на поховання, за якою потрібно звертатися виключно до підрозділів Пенсійного фонду України, що є територіально досить віддаленими (та й загалом це стосується усіх послуг

ПФУ). Тобто треба повернути ЦНАП — основну місію і можливість — бути інтегрованим офісом з надання широкого переліку адміністративних послуг, особливо базових.

Ефективні адміністративні послуги дуже важливі для нормальної життєдіяльності громади і держави, ведення економічної діяльності, відбудови та розвитку України [1].

Висновки і перспективи подальших досліджень. Отже, сфера адміністративних послуг зберігає важливе значення навіть у випадку великих безпекових викликів, зокрема в умовах війни. Особливо, коли йдеться про найпотрібніші адмінпослуги: РАЦС, паспортні послуги, соціальні допомоги, послуги для ВПО тощо.

В умовах гострої обмеженості доступу до інформаційних ресурсів під час воєнного стану зростає значення **мережі центрів надання адміністративних послуг** для спрямування державної підтримки, у т. ч. фінансової, що дозволяє мешканцям територіальних громад, де розгортаються найактивніші бойові дії, отримувати фінансову допомогу від держави в рамках програми «єПідтримка». Розвиток застосунку «Дія» та його функціонування на необхідному рівні сприяє поширенню цифрових навичок та інклюзії громадян до отримання цифрових адміністративних послуг.

Список використаних джерел:

1. Тимощук В. Вплив війни на сферу адміністративних послуг та рекомендації на майбутнє». UPLAN. 20.04.2022. URL: <https://uplan.org.ua/analytics/vplyv-viiny-na-sferu-administratyvnykh-posluh-ta-rekomendatsii-na-maibutnie/>
2. Офіційний веб-сайт проєкт EGAP / Мобільні валізки ЦНАП. URL: <https://egap.in.ua/projects/mobilni-valizky-tsnap/>
3. Офіційний веб-сайт Дія. Цифрова Громада. Платформа цифрової трансформації регіонів України. «Цифрова валіза». URL: <https://hromada.gov.ua/project/cifrovi-valizi>

І. В. Заюков, д - р екон. наук, доцент

ORCID <https://orcid.org/0000-0002-7225-2827>

Вінницький торговельно-економічний інститут ДТЕУ

В. А. Мацюк, здобувач ОС «бакалавр»

Вінницький торговельно-економічний інститут ДТЕУ

ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ РІВНЯ ЛЮДСЬКОГО РОЗВИТКУ В СИСТЕМІ РЕАЛІЗАЦІЇ ЕФЕКТИВНОЇ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ

У статті акцентовано увагу на проблемі низького рівня індексу людського розвитку в Україні на сучасному етапі порівняно з розвиненими країнами світу та шляхах підвищення його рівня. Проаналізовано індекс людського розвитку ТОП-10 країн світу та здійснено відповідне порівняння з Україною. Запропоновано шляхи зростання індексу людського розвитку в напрямку реалізації ефективної державної політики. Розглянуто напрями політики в сфері, зокрема забезпечення здорового способу життя; забезпечення всеохоплюючої і справедливої якісної освіти та заохочення можливості навчання впродовж усього життя для всього населення; в сфері зростання заробітних плат, подолання бідності, зниження соціальних ризиків як важливих факторів зростання середньоочікуваної тривалості життя в Україні та запропоновані стратегії, які дадуть можливість підвищити рівень людського розвитку України.

Ключові слова: людський розвиток, політика, індекс, тривалість життя, освіта, бідність, соціальний захист, національний дохід.

Постановка проблеми. Актуальність дослідження пов'язана з тим, що людський розвиток, з однієї сторони, є процесом розширення людських можливостей, що створює передумови раціональнішої життєдіяльності. З іншої сторони, він розглядається як узагальнюючий показник, який свідчить про соціально-економічні, демографічні та інші людські досягнення світу,

континенту, країни, регіону, міста або людини. Так, за даними [1], Україна станом на 1 січня 2020 року за Індексом людського розвитку (ІЛР) посіла 74 місце із 189 країн світу, який становив – 0,779. При цьому такі країни, як Норвегія, Ірландія, Швеція, Гонконг, Ісландія, Німеччина та інші мають значення цього показника максимально наближене до одиниці. Тому важливим завданням для України є поступово підвищувати значення ІЛР в Україні та максимально наближати його до наведених вище розвинених країн світу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблемам пошуку шляхів людського розвитку присвячені праці багатьох закордонних і вітчизняних вчених, зокрема варто відмітити, що важливі напрацювання представлені в наукових працях О. Амоші, В. Антонюк, О. Грішнєвої, К. Гриффіна, О. Гладуна, Н. Дєєвої, Г. Дмитренка, Т. Заяць, Т. Кір'ян, В. Колєсова, А. Колота, І. Курило, Е. Лібанової, Л. Лісогор, А. Льюїса, Н. Левчук, О. Макарової, Дж. Найта, В. Новікова, В. Онікієнка, О. Палій, С. Пирожкова, Н. Рингач, В. Саріогло, У. Садової, В. Стєшенко, М. Семикіної, Л. Семів, Л. Ткаченко, О. Цимбала, В. Шишкіна, Л. Шаульської та багатьох інших. Попри численні дослідження наведених вище та інших вчених [2, 3, 4] нині існує необхідність в розробці комплексної політики держави щодо забезпечення людського розвитку, зокрема яка враховувала всі три складові ІЛР.

Метою статті є дослідження шляхів підвищення людського розвитку України в системі реалізації ефективної державної політики.

Виклад основного матеріалу дослідження. Підвищити рівень людського розвитку будь-якої країни світу, зокрема України можливо при врахуванні трьох складових, які входять в ІЛР: збільшити очікувану тривалість життя при народженні; підвищити якість освіти населення, зокрема, шляхом збільшення середньої кількості років навчання; збільшити валовий національний дохід (ВНД) на душу населення. В статті доцільно проаналізувати ІЛР за тими країнами, які входять в ТОП-10 та порівняти їхні значення ІЛР із відповідним значенням по Україні. Дані для аналізу згрупуємо в таблиці 1.

Таблиця 1 - ІЛР в окремих країнах світу

Країна	Рейтинг	ІЛР	Складові ІЛР			
			Очікувана тривалість життя, років	Тривалість навчання населення, років	Очікувана тривалість навчання населення, років	ВНД на душу населення, дол. США
Норвегія	1	0,957	82,4	18,1	12,9	66494
Ірландія	2	0,955	82,3	18,7	12,7	68371
Швейцарія	2	0,955	83,8	16,3	13,4	69394
Гонконг	4	0,949	84,9	16,9	12,3	62985
Ісландія	4	0,949	83,0	19,1	12,8	54682
Німеччина	6	0,947	81,3	17,0	14,2	55314
Швеція	7	0,945	82,8	19,5	12,5	54508
Австралія	8	0,944	83,4	22,0	12,7	48085
Нідерланди	8	0,944	82,3	18,5	12,4	57707
Данія	10	0,940	80,9	18,9	12,6	58662
Україна	74	0,779	72,1	15,1	11,4	13216
Відносне відхилення України порівняно із Норвегією, %		-18,6	-12,5	-16,58	-11,63	-80,13

Джерело: складено та розраховано авторами за [1]

Дані таблиці 1 свідчать, що в ТОП-10 за ІЛР входять такі країни, як: Норвегія – 0,957; Ірландія – 0,955; Швейцарія – 0,955; Гонконг – 0,949; Ісландія – 0,949; Німеччина – 0,947; Швеція – 0,945; Австралія – 0,944; Нідерланди – 0,944; Данія – 0,940. Україна досягнула станом на 01 січня 2020 року значення ІЛР на рівні 0,779, що значно менше порівняно з наведеними вище розвиненими країнами. Якщо порівняти Україну і Норвегію, то ми відстаємо за показником очікуваної середньої тривалості життя на 10,3 роки, а за таким показником як – ВНД на душу населення відповідно на 53278 дол. США. Тому завданням для України є пошук шляхів підвищення рівня людського розвитку, що вимагає реалізації політики в розрізі складових ІЛР. Так, розглянемо основні концептуальні заходи політики держави щодо збільшення очікуваної тривалості життя при народженні (ОТЖП), а саме – «політику в сфері забезпечення здорового способу життя».

1. Політика в напрямку зменшення рівня тютюнокуріння. Завданням державної політики є виявлення реального обсягу населення, яке вживає тютюн, виявлення факторів ризику для здоров'я, зокрема щодо пасивного

тютюнокуріння тощо. Розглянемо основні стратегії державної політики протидії тютюнокуріння в Україні як фактору людського розвитку, зокрема це: моніторинг споживання тютюну та проведення ефективних профілактичних заходів; захист громадян від тютюнового диму; надання допомоги у припиненні вживання тютюну; контроль над дотримання законодавства про заборону реклами, спонсорства та стимулювання продажу тютюнових виробів; попередження про небезпеки пов'язані з тютюном; підвищення податків на тютюнові вироби; політика щодо зменшення рівня вживання алкоголю тощо.

2. Політика в напрямку підвищення рівня фізичного навантаження. Всесвітня організація охорони здоров'я рекомендує практикувати дорослим хоча б 150 хвилин фізичних навантажень середньої інтенсивності на тиждень або хоча б 300 хвилин фізичних навантажень середньої інтенсивності для додаткових позитивних ефектів для здоров'я.

3. Політика щодо підвищення рівня вживання овочів і фруктів. За даними ВООЗ громадяни України мають вживати не менше 400 гр. свіжих овочів і фруктів в день, або 2,8 кг. на тиждень. Тому потрібно знижувати ціни на овочі і фрукти в Україні та стимулювати фермерів до збільшення обсягів виробництва овочів і фруктів.

4. Політика в напрямку збереження нормальної ваги тіла населення (стеження в медичних закладах та на підприємствах за індексом ваги тіла людини, який за даними ВООЗ має не перевищувати 30, якщо більше, то населення страждає на ожиріння, що веде до багатьох неінфекційних хвороб та несе найбільшу загрозу, зокрема підвищує найбільшу летальність, наприклад, від COVID-19).

5. Політика в напрямку проведення вакцинації і щеплень. Проведення інформаційної компанії щодо переваг вакцинації населення та ризиків від її відсутності. Зобов'язати осіб, які контактують з великою кількістю людей, дітей проходити обов'язкову вакцинацію, зокрема шляхом вживання організаційних, адміністративних і кримінальних видів відповідальності в окремих випадках.

6. Політика формування знань про здорову поведінку та симптоми

надзвичайно небезпечних інфекційних і неінфекційних захворювань [5]. Це стосується формування знань про симптоми таких небезпечних захворювань, як: туберкульоз, інсульту, інфаркту, грипу, ГРЗ, COVID–19 та інших.

7. Профілактична політика в напрямку раннього виявлення хвороб. Найважливішими обстеженнями нині є флюорографія, кардіограма, проходження в певний термін вузьких спеціалістів, кардіологів, онкологів, гінекологів, урологів, мамологів та інших.

8. Політика в напрямку формування поведінки під час хвороби. Завершити реформу медицини, зокрема підвищити рівень довіри до медицини та до сімейного лікаря, що в цілому має бути направлено на максимальне зниження рівня самолікування громадян.

9. Політика в напрямку подолання бар'єрів в користуванні медичної допомоги. Полягає в підвищенні довіри до медичних працівників, усунення черг в лікарнях, зниження вартості лікування, зокрема шляхом запровадження загальнообов'язкового державного медичного страхування тощо.

11. Політика покращення якості амбулаторної допомоги. В першу чергу необхідно завершити процес формування первинної ланки системи охорони здоров'я, зокрема налагодити ефективну взаємодію в системі «пацієнт – сімейний лікар». Ця система дозволить найбільш ефективно виявляти, попереджати та лікувати хвороби на ранніх стадіях та при цьому економити фінансові ресурси системи охорони здоров'я.

12. Політика покращення якості стаціонарної допомоги. З точки зору системи охорони здоров'я, стаціонарна допомога є більш високовартісною, потребує високоспеціалізованих фахівців, дороговартісного медичного обладнання, особливих біомедичних рішень та налагодження управлінських процесів усередині великого закладу.

13. Політика забезпечення доступності лікарських засобів та політика підвищення ефективності медичної реформи. Ефективність медичної реформи залежить від рівня задоволеністю населення якістю надання медичною допомогою. Нині з метою підвищення ефективності реформи необхідно відновити

довіру українців до вітчизняної системи охорони здоров'я; покращення якості надання допомоги на первинній ланці; забезпечення доступу до вузьких спеціалістів, зокрема педіатрів; підвищення доступу українців до ліків, лікування в стаціонарах; усунення черг в лікарнях та браку лікарів; покращення санітарно-гігієнічного стану в лікарнях тощо.

Розглянемо другий показник індексу людського розвитку – середня кількість років навчання (СКРН). Недостатня освіта позбавляє людину можливості вести повноцінне, зокрема економічно активне життя, бути працездатною і продуктивною, а суспільство основи для людського розвитку [6]. Отримання Україною статусу країни з ринковою економікою, орієнтація її в напрямку євроінтеграції, забезпечення економічного, інноваційного і людського розвитку вимагає підготовки якісно нової робочої сили, яка має більш високі параметри фізичного, психологічного та соціального здоров'я. Хороший стан здоров'я і освіти – це найважливіші умови, які впливають на ефективність виробничого процесу та якість соціально-трудоких відносин. На глобальному рівні згідно Декларації Тисячоліття ООН (2015) «Цілі Розвитку Тисячоліття» на саміті ООН зі сталого розвитку була ухвалена резолюція Генеральної Асамблеї ООН «Перетворення нашого світу: порядок денного розвитку у галузі сталого розвитку на період до 2030 року» визначено 17 цілей та 169 завдань, зокрема сталого і людського розвитку. Важливо акцентувати увагу на цілі № 4 «Забезпечення всеохоплюючої і справедливої якісної освіти та заохочення можливості навчання впродовж усього життя для всіх» [7]. З цією метою варто звертати на дослідження вчених Інституту демографії та соціальних досліджень ім. М. В. Птухи НАН України щодо освітніх чинників в забезпеченні людського розвитку [30], зокрема через реалізацію державної політики. Розглянемо їх нижче.

1. Політика спрямована на формування інноваційного типу особистості. Дана політика передбачає формування таких рис у людині, як: відкритість експериментам, інноваційним змінам, толерантність думок, визнання існування різних точок зору, усвідомлення високої цінності знань та освіти; здатність

орієнтуватися в умовах невизначеності, вміння планувати майбутні дії як у суспільному, так і в особистому житті; здатність знаходити різні варіанти розв'язання проблеми; постійне самовдосконалення, зокрема в напрямку формування знань спрямованих на збереження життя і здоров'я.

2. Політика направлена на поєднання в єдине ціле освітній процес і дослідницьку роботу. Вона спрямована на становлення висококваліфікованого фахівця та ґрунтується на принципі «створи нове» замість принципу традиційної освіти «навчання без результату».

3. Політика на зміну парадигми освіти щодо модифікації педагогічних методів. До інновацій цієї політики можна віднести зміну застарілих форм і методів навчання, зокрема впровадження в освітній процес індивідуальних і групових методів навчання; проектно-цільова, системно-модульна, системно-регіональна форми управління; активні та інтерактивні методи навчання; мотиваційно-ціннісні методи навчання; економічні методи управління; комп'ютерні та телекомунікаційні засоби навчання; комп'ютерні технології в управлінні.

3. Політика на зміну змісту освіти, уточнення оптимальної структури знань для всіх вікових груп населення. З розвитком економіки знань необхідно забезпечувати умови для формування процесів інтеграції освіти і економіки, подолання дисбалансу між тим, що викладають в навчальних закладах і потребами ринку праці, це стосується і теоретичних та практичних знань.

4. Політика на подальшу інтеграцію вітчизняної системи освіти до стандартів ЄС. Це вимагає модернізації всього змісту освіти, розвитку духовного потенціалу людини; необхідність навчально-методичного забезпечення і нормативного забезпечення та поліпшення якості освітньої підготовки відповідно до вимог Болонського процесу.

5. Політика на підвищення рівня мобільності учасників освітньої системи. Це вимагає для всіх учасників освітнього процесу змінити філософію освітнього процесу, зокрема навчання і викладання та впроваджувати орієнтовані на студента підходи до викладання, використовуючи в навчальному процесі сучасні інноваційні технології. Це має мотивувати студентів на самостійність в процесі навчання.

6. Політика наближення світоглядних позицій викладачів і учнів (студентів) до європейської ментальності. В основі формування концептуального світогляду щодо безперервності процесу освіти як одного із важливих чинників людського розвитку, конкурентоспроможності в світі що постійно змінюється.

7. Політика в сфері удосконалення шкільної освіти. Завданням держави щодо формування інноваційної шкільної освіти має бути закладений принцип побудови інноваційного способу життя, зокрема здорового. Для цього в шкільний процес необхідно запроваджувати різноманітні «нестандартні» заняття, нові форми і методи навчання, проводити відповідно до сучасних тенденцій в світі цікавих проектів, семінарів, ділових ігор, конкурсів, диспутів, бінарних занять, телеурків з широким використанням в освітньому процесі мережі Інтернет. Важливим аспектам даної політики має бути запровадження освітніх інноваційних технологій, які дають можливість здобувати самостійно необхідні знання з поєднанням принципу «самореалізації».

8. Політика в сфері впровадження інноваційних технологій в вищій освіті. Найбільш ефективними інноваційними методами в сфері вищої освіти є: робота в групах, презентації, міні-дослідження, вікторини, метод мозкового штурму, проблемні гуртки, робота з кейсами, методи бліцопитування. Нині в Україні розвивається дуальна освіта, яка дозволяє підготувати майбутнього фахівця з урахуванням набуття професійних знань на виробництві. Крім того, з метою забезпечення процесу безперервної освіти нині інтенсивно розвивається система неформальної освіти. Але на законодавчому рівні визначення «неформальна освіта» не врегульоване. Тому з метою запровадження його, зокрема в сферу професійної освіти необхідно вносити зміни до законодавства, зокрема Закону України «Про вищу освіту», «Про професійно-технічну освіту».

Досвід розвинених країн, зокрема Великобританії, Франції, де реалізується неформальна освіта свідчить, що на рівні національної освітньої політики здійснюється процес переходу від концепції «управління людськими ресурсами» до «концепції управління людським капіталом». Людину, яка має компетенції та знання розглядають не як знаряддя праці, а як ключову ланку нової економіки знань.

Третій показник індексу людського розвитку – ВНД на душу населення (ВНДДН) (за паритетом купівельної спроможності). ВНДДН – один із основних макроекономічних показників, який дозволяє визначити ефективність розвитку національної економіки. Чим більше це значення на душу населення, в динаміці та порівняно з іншими країнами, тим ефективно використовуються фінансові, матеріальні, людські ресурси країни. З метою підвищення рівня доходів громадян, що є важливим фактором людського розвитку необхідно проводити ефективну *політику зростання заробітних плат, подолання бідності, зниження соціальних ризиків* тощо [8]. Проаналізуємо більш дієві на сьогоднішній день.

1. Політика реформування оплати праці. Дані заходи політики мають передбачати посилення ролі соціального діалогу, соціальної відповідальності у сфері оплати праці; активізації консультаційно-переговорних процесів в напрямку реалізації соціальних пакетів, наповнення їх матеріальними благами та соціальними послугами, зокрема щодо врахування нематеріальних складових (покращення умов праці, створення гарних санітарно-гігієнічних і побутових умов); підвищення ефективності механізмів формування майбутніх доходів, або їх втрати, зокрема пенсійне та соціальне страхування; реформування принципів розрахунку мінімальної заробітної плати; реформування системи оплати праці в бюджетній сфері; виведення економіки з тіні; диференціація податків.

2. Політика щодо подолання дискримінації у доступі до роботи та послаблення захисту працівників як чинників посилення соціальних загроз у сфері праці. Основними складовими цієї політики є подолання дискримінацій у доступі до роботи (рівність трудових прав, забезпечення права на працю, заборона необґрунтованої відмови у прийнятті на роботи, або звільненні, вільний вибір виду діяльності, дискримінація за статтю, віком, гендером, релігією, місцем проживання тощо; визначення роботодавця як сторони трудових відносин; форма та строк трудового договору; встановлення наявності трудових відносин; статус зайнятості; визначення сторін колективних переговорів та їх повноважень; підвищення ефективності механізмів соціального діалогу тощо.

3. Політика щодо забезпечення відтворювальної та мотиваційної функцій

оплати праці та удосконалення системи нормування праці. Вона має включати модернізацію існуючих стандартів і норм продуктивності, їх гармонізація з міжнародними стандартами якості; удосконалення законодавства про оплати праці в частині реалізації економічного закону відтворення робочої сили; встановлення реального прожиткового мінімуму, а вже на його основі мінімальної заробітної плати не нижче його розміру для працездатних громадян, що вимагає постійний перегляд товарів промислових і непромислових, які входять в споживчий кошик та реальних цін; мотивація роботодавців з боку держави приймати на роботу соціально незахищених верств населення, зокрема шляхом надання податкових знижок, несплата певного періоду ЄСВ, надання на певний строк субсидій для фінансування заробітних плат, якщо підприємець опинився в ситуації фінансової скрути, приклад, пандемії COVID-19 тощо.

4. Політика забезпечення справедливого перерозподілу доходів шляхом запровадження прогресивної шкали оподаткування доходів фізичних осіб. Має бути встановлений принцип прогресивного податку, щоб співвідношення між доходами багатих і бідних було у межах 1:5–1:7 (значення 1:10 веде до порушення стабільності в країні); важливим його принципом є те, щоб він не чиним надмірного тиску на різні категорії населення, зокрема бідних, середній клас, багатих (наприклад, для багатих він не має перевищувати 40%); шкала прогресивного податку має орієнтуватись на рівномірний розподіл ставок тощо.

5. Політика трансформації системи вторинного перерозподілу доходів. В основі цієї політики має бути покладені принципи соціальної справедливості. Це встановлення диференційованого розміру гарантованої пенсії залежно від типу пенсії та вкладу в Пенсійний Фонд України і трудового стажу; при підвищенні пенсій враховувати значення інфляції не в кінці року, а щоквартально; пропорційний перерозподіл розміру пенсійного збору від роботодавця до працівника (працівник має сплачувати не менше 25% сукупного розміру пенсійного збору; просування гендерної рівності в оплаті праці і сферах зайнятості; скасування необґрунтованих пільг щодо дострокового виходу на пенсію; мотивація відкладання виходу на пенсію та подовження тривалості трудового періоду, наприклад, шляхом застосування прогресивної шкали

підвищення пенсії за кожен додатковий рік відпрацьований; удосконалення політики в напрямку індексації призначених пенсій; запровадження другого і третього етапу пенсійної реформи.

6. Політика посилення соціального захисту працюючого населення, підтримка життєвого рівня у разі настання страхових подій. Основними напрямками даної політики можуть бути: забезпечення мінімального розміру допомоги по безробіттю на рівні не нижчому за прожитковий мінімум для працездатних осіб; раціоналізація структури витрат Фондів соціального страхування; жорстка політика щодо виведення працюючих з неформального і тіньового сектору економіки України та слідкування за сплатою соціальних внесків; мотивація активної участі зайнятого населення в соціальному страхуванні; запровадження механізму економічної мотивації роботодавців, які створюють гідні умови праці; запровадження системи загальнообов'язкового державного медичного страхування та сприяння добровільного медичного страхування.

7. Політика в напрямку підтримки тих, хто вже опинився у скрутному становищі, та подолання наслідків скрутних становищ, зокрема зменшення масштабів бідності та соціального виключення. До напрямків даної політики включають всі види діючих соціальних допомог на сьогодні.

8. Політика попередження виникнення скрутних становищ та забезпечення фундаменту для самостійного вирішення громадянином життєвих проблем. Ця політика включає державну соціальну допомогу сім'ям з дітьми; державні субсидії з відшкодування населенню витрат з оплати житлово-комунальних послуг та придбання скрапленого газу, твердого та рідкого пічного побутового палива.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Таким чином, на сучасному етапі розвитку економіки, зокрема людський розвиток має базуватись на трьох ключових, стратегічних базисах – політики держави направленої на реалізацію ефективної системи здорового способу життя, забезпечення доступності громадян до гідної медичної допомоги; ефективних стратегічних заходів направлених на запровадження інноваційних освітніх компонент; заходів

щодо підвищення рівня добробуту громадян, забезпечення їх соціального захисту під час зайнятості та у випадку тимчасової, часткової, або повної втрати працездатності. Запропоновані заходи політики держави дозволять підвищити рівень таких складових людського розвитку – середньо очікувану тривалість життя; середню кількість років навчання, ВНД на душу населення, а в цілому і сам ІЛР.

Список використаних джерел:

1. Індекс людського розвитку. URL: Latest Human Development Index Ranking | Human Development Reports (undp.org) (дата звернення: 29.05.2022).
2. Людський розвиток в Україні. Пріоритети національної політики мінімізації асиметрії українського ринку праці / За ред. О.І. Цимбала. Київ : Академперіодика, 2021. 210 с.
3. Людський розвиток в Україні: пріоритети розвитку сільських поселень у контексті децентралізації управління / За ред. Е.М. Лібанової. Київ : Академперіодика, 2020. 354 с.
4. Людський розвиток в Україні. Оцінка та прогноз рівня життя населення: колективна монографія / За ред. Е.М. Лібанової. К : Ін-т демографії та соціальних досліджень імені М.В. Птухи НАН України, 2019. 270 с.
5. Рингач Н.О. Грамотність з питань здоров'я і досягнення цілей сталого розвитку в Україні. *Демографія та соціальна економіка*. 2020. 2(40). С. 71– 88.
6. Новіков В.Н. Якість освіти. PISA-2018: оцінка і потенціал підвищення. *Демографія та соціальна економіка*. 2020. 2(40). С. 50– 70. URL: <https://dse.org.ua/archive/40/4.pdf>
7. Вимірювання якості життя в Україні. Аналітична доповідь URL: https://www.idss.org.ua/monografii/UNDP_QoL_2013_ukr.pdf
8. Сайт Урядового порталу. Цілі сталого розвитку та Україна. URL: <https://www.kmu.gov.ua/diyalnist/cili-stalogo-rozvitku-ta-ukrayina>
9. Лібанова Е.М., Гладун О.М., Лісогор Л.С. Вимірювання якості життя в Україні : аналітична доповідь. 2013. URL: https://www.idss.org.ua/monografii/UNDP_QoL_2013_ukr.pdf

**ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ЯК
КЛЮЧОВИЙ ЕЛЕМЕНТ ПОСИЛЕННЯ
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ**

Розглянуто сутність, особливості та зв'язок між стратегічним управлінням організації та її персоналом. Представлені цілі та завдання управління персоналом для створення конкурентної переваги. Розглянуто сутність стратегії управління персоналом, дано характеристику сучасних підходів до розробки стратегії управління персоналом. Наведено етапи процесу розробки, вибору та реалізації стратегії. управління персоналом.

Ключові слова: персонал, управління персоналом, стратегічне управління, стратегія управління персоналом, конкурентні переваги.

Постановка проблеми. Персонал організації є ключовим елементом конкурентної переваги та важливим компонентом для будь-якого типу організації. Вирішення найважливіших завдань управління персоналом: відбір, підготовка, оплата та правильне використання персоналу – у сучасних умовах неможливо у рамках традиційної роботи з персоналом. Стратегічне управління персоналом передбачає управління колективом людей, засноване на далекосяжних прогнозах розвитку організації та її оточення. Це – управління, яке спирається на людський потенціал як основу організації. На наш погляд, стратегічне управління персоналом – це управління формуванням конкурентоспроможного трудового потенціалу організації з урахуванням змін у її зовнішньому та внутрішньому середовищі для досягнення довгострокових цілей.

Стратегічне управління персоналом знаходить вираження у методології та організації управління в умовах нестабільності середовища, що є особливо актуальним в сучасних умовах господарювання підприємств в Україні. Проте в

інформаційному суспільстві поглиблення глобалізації економічних процесів призводитиме до ще більшої невизначеності стану галузевого ринку. Це пов'язано як з розвитком та впровадженням нових технологій з непередбачуваними наслідками, і з появою конкурентів, оволоділи принципово новими технологіями. Стратегічне управління персоналом за таких обставин передбачає багатоваріантне прогнозування майбутнього щодо стратегії компанії та розвиток партисипативного управління на всіх рівнях організації.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Вивчення питань стратегічного управління персоналом підприємства, наукового обґрунтування принципів, методів та етапів розробки знайшло відображення в працях таких вчених, як О. Бабчинська, Л. Бондарчук, Л. Кусчріч, О. Лозовський. Важливий вклад в теорію і практику формування конкурентної переваги на основі підвищення ефективності управління персоналом внесли М. Параст, С. Агіделло. Разом з тим, в літературі недостатньо уваги приділено особливостям розробки стратегії управління персоналом та визначення її значення для формування конкурентної переваги організації.

Мета статті. Основна мета дослідження полягає у визначенні особливостей розробки стратегії управління персоналом та її значення для формування конкурентної переваги організації.

Виклад основного матеріалу. Управління персоналом є найважливішою передумовою посилення конкурентоспроможності підприємства. Виходячи з того, що управління підприємствами сьогодні здійснюється в умовах глобалізації відносин, підвищення конкуренції та змін, розвиток підприємства може здійснюватися лише на основі стратегічного управління. В даному випадку, персонал розглядається як об'єкт стратегічного управління, адже людський капітал може утворювати додаткову цінність підприємства й конкурентні переваги [1].

До сфери дослідження стратегічного управління персоналом входять питання взаємозв'язку управління персоналом та стратегічного управління організацією загалом. Стратегічне управління персоналом вказує на загальний

напрямок руху компанії на шляху до досягнення своїх цілей за допомогою управління людьми. Стратегічне управління персоналом вирішує широке коло організаційних та адміністративних питань, що стосуються змін культури та організаційної структури, підвищення ефективності та продуктивності праці, підбору трудових ресурсів задоволення майбутніх потреб підприємства. О. Лозовський вважає, що найважливіші аспекти управління персоналом, пов'язані з вибором керівної та спрямовуючої сили та формуванням позитивних моделей трудових відносин, є стратегічними питаннями будь-якої організації [4].

Стратегічне управління персоналом можна розглядати як загальний підхід до управління ним відповідно до напряму розвитку компанії та вирішення довгострокових кадрових питань. Воно є частиною стратегічного управління організації та означає формування моделі поведінки підприємства у сфері персоналу, тобто. стратегії управління персоналом Компанії вигідно мати узгоджену і зрозумілу всім базу розробки підходів до управління персоналом у довгостроковій перспективі. Як вважає Л.Бондарчук, цей принцип, у свою черга, спирається на концепцію досягнення конкурентної переваги за допомогою управління персоналом та конкурентна перевага становить суть конкурентної стратегії. Воно охоплює всі ті здібності, ресурси, взаємини та рішення, які дозволяють компанії вигідно використовувати ринкові можливості та уникнути загроз на шляху до досягнення бажаної позиції на ринку. Автори відзначають все зростаюче визнання ролі управління персоналом як одного з сполучних ланок у ланцюзі досягнення компанією конкурентної переваги [2].

Загальна стратегія окремо взятої організації загалом за критеріями своєї конкурентоспроможності зводиться до системи її конкурентних переваг. При цьому ключова компетенція, відображена як у спільній корпоративній стратегії, так і у відповідній загальній довгостроковій програмі розвитку організації, зводиться до знань та практичних навичок щодо створення та реалізації своїх конкурентних переваг. Йдеться про те, що конкурентна перевага компанії забезпечують унікальні технології, продукт чи послуга, які іншим компаніям поки що не доступні. І те, що компанія покращує своїх конкурентів, має високо

цінуватися її клієнтами, акціонерами, співробітниками та керівниками. І якщо служба управління персоналом має на меті забезпечити компанії конкурентну перевагу, вона має створювати суттєву цінність з тим самим конкретним результатом, тобто. розвивати такі індивідуальні здібності співробітників та організаційні можливості, які значно кращі, ніж у конкуруючих компаній.

Ефективне управління персоналом і реалізація поставлених цілей залежить від принципів та засобів, що застосовуються в управлінні персоналом. Найбільша потреба в узгодженні та впровадженні загальних принципів виникає на великих підприємствах. З допомогою принципів можна сформувати дружній колектив. В основу управління персоналом на підприємстві входить:

- розробка принципів, напрямів управління персоналом;
- забезпечення потреби підприємства в персоналі;
- проведення роботи з персоналом на всіх рівнях управління підприємством;
- впровадження нових методів, систем навчання та підвищення кваліфікації персоналу;
- визначення, впровадження політики оплати праці;
- розробка та застосування економічних стимулів і соціальних гарантій [4].

На думку М. Параста та С. Агіделло, концепція цінності управління персоналом складається з п'яти елементів, які разом представляють повну картину стратегічного управління персоналом (табл. 1): зовнішні реалії бізнесу, цільові аудиторії (групи), системи та технології управління персоналом, ресурси служби управління персоналом, спеціалісти з управління персоналом [5; 6].

Наявність інформації про зовнішнє середовище та інтереси цільових груп визначають важливість управління персоналом організації. Це, у свою чергу, впливає на те, чому фахівці з управління персоналом повинні приділяти більше уваги результатам, які вони приносять організації, на відміну від того, чим вони зайняті в поточній діяльності. Системи та технології управління персоналом, ресурси та фахівці кадрової служби складають суть функції стратегічного управління персоналом усередині організації.

Таблиця 1 – Цілі та завдання управління персоналом щодо формування конкурентної переваги організації

Складові конкурентної переваги управління персоналом (мети)	Завдання управління персоналом для створення конкурентної переваги	Інструменти стратегічного управління персоналом
Інформація про стан зовнішнього середовища (технології, економіка, глобалізація, демографія)	Аналіз впливу довкілля на систему управління персоналом, адаптація та розподіл ресурсів.	Знання бізнес-реалій дозволяє фахівцям з управління персоналом розвивати системи та технології управління персоналом у контексті реального бізнесу, пов'язуючи їх із конкурентними завданнями цього бізнесу, та відповідати на запити лінійних керівників, пояснюючи їм, чому мають відбутися ті чи інші зміни в організації.
Дотримання інтересів цільових аудиторій (клієнтів, інвесторів, менеджерів та співробітників)	Створення ринкової цінності для інвесторів у вигляді управління персоналом. Збільшення клієнтської бази шляхом встановлення тісних зв'язків із цільовими клієнтами. Допомога лінійним керівникам у реалізації стратегії за допомогою нарощування організаційних можливостей. Створення явної конкурентної переваги для співробітників та наявності у них необхідних навичок та здібностей для виконання роботи.	Ключові зацікавлені групи, тобто. одержувачі результатів діяльності кадрової служби: інвестори, клієнти, лінійні менеджери та співробітники, більшою мірою можуть визначити цінність, створювану управлінням персоналом, ніж ті, хто виробляє цю цінність.
Створення систем та технологій управління персоналом (люди, продуктивність, інформація, робочі процеси)	Здійснення управління бізнес-процесами, пов'язаними з персоналом таким чином, щоб створювати конкурентну перевагу. Здійснення управління процесами, пов'язаними з управлінням результатами роботи, таким чином, з метою створення конкурентної переваги. Здійснення управління процесами, пов'язаними з інформацією, таким чином, щоб створювати конкурентне перевагу. Здійснення управління процесами, пов'язаними з організацією роботи, таким чином, щоб створювати конкурентну перевагу	Системи та технології управління персоналом в організації повинні бути чітко сформульованими та відповідними очікуванням усіх зацікавлених груп.

Розвиток ресурсів служби управління персоналом (стратегія та політика управління персоналом)	Чіткий процес стратегічного планування реалізації інвестицій в управління персоналом відповідно до бізнес-цілями компанії. Формування стратегії та політики управління персоналом відповідно до бізнес-стратегії компанії.	Служба управління персоналом повинна розробляти стратегію та керувати своїми ресурсами таким чином, щоб індивідуальні зусилля її співробітників разом створювали цінність для організації.
Професіоналізм в управлінні персоналом (ролі, компетенції та розвиток фахівців з управління персоналом) Інвестування у працівників служби управління персоналом з метою забезпечення ним необхідного навчання та розвитку.	Чіткий розподіл ролей та обов'язків у службі управління персоналом. Розвиток здібностей працівників служби управління персоналом демонструвати свої професійні компетенції.	Фахівці з управління персоналом створюють цінність, виконуючи свою професійну роль та демонструючи свої професійні компетенції

Впровадження стратегічного управління значно підвищує роль служби управління персоналом у постійному нарощуванні компетентності співробітників, що, своєю чергою, сприяє посиленню конкурентоспроможності організації. У цій ситуації керівник служби управління персоналом, як і лінійний керівник, вирішує складні бізнес-завдання. Саме служба управління персоналом формує людський капітал, який є частиною інтелектуального капіталу і знаходиться у самій структурі організації, на відміну від капіталу, що створюється внаслідок продажу товарів чи послуг.

Стратегічна роль управління персоналом стає дедалі актуальною і з таких причин. Стратегічне управління персоналом зводиться до приведення стратегії та практики у відповідність до завдань бізнесу. У цій ролі менеджера з персоналу необхідно бути стратегічним партнером керівникам, який забезпечує успішну реалізацію планів та може сприяти розвитку компанії. По-перше, бізнес може адаптуватися до змін, що відбуваються, оскільки скорочується період між поточними і стратегічними цілями. По-друге, організація може швидше пристосуватися до потреб клієнта, оскільки в ході перетворень споживач

ставиться в основу діяльності підприємства. По-третє, швидка реалізація планів дозволяє підвищити фінансові результати діяльності.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Практичним результатом процесу стратегічного управління як організації загалом, і управління персоналом вважатимуться розробку та вибір стратегії. Стратегія управління персоналом – це пріоритетний напрямок формування конкурентоспроможного високопрофесійного персоналу для досягнення довгострокових цілей та реалізації загальної стратегії організації. Стратегія управління персоналом – це засіб, шлях досягнення цілей організації та управління персоналом за рахунок розвитку конкурентних переваг у галузі персоналу. Стратегія в галузі персоналу повинна сприяти: посиленню можливостей організації (в галузі персоналу) протистояти конкурентам на відповідному ринку, ефективно використовувати свої сильні сторони у зовнішньому оточенні, розширенню конкурентних переваг організації за рахунок створення умов для розвитку та ефективного використання трудового потенціалу та людського капіталу; кваліфікованого, компетентного персоналу, повного розкриття здібностей персоналу до творчого, інноваційного розвитку, задля досягнення як цілей організації, і особистих цілей працівників.

Список використаних джерел:

1. Бабчинська О. І. Інструменти формування системи розвитку персоналу інноваційно-активного підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2021. №3. С. 169-173.
2. Бондарчук Л.В., Булаєнко А.О. Сучасні системи управління персоналом та їх вплив на ефективність роботи підприємства. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: «Економічні науки»*. 2017. № 6(6). С. 48-51.
3. Кустріч Л. О., Кустріч В. І. Інновації в системі управління персоналом. *Економіка та держава*. 2022. №4. С. 34-38.
4. Лозовський О. М.; Маценко А. А. Напрямки оптимізації стратегії управління персоналом вітчизняних підприємств. *Молодий вчений*, 2016. № 1. С. 866-869.

5. Agudelo César Alveiro Montoya, Saavedra Martín Ramiro Boyero. The human resource management as a key element and quality competitiveness organizacional. *Revista Científica "Visión de Futuro"*. 2016. № 20.2. p. 21-37.

6. Parast M. M., Safari A. Enhancing the quality and competitiveness of small businesses: A pooled cross-sectional analysis. *International Journal of Production Economics*. 2022. Vol-2, Iss-1. P. 1-6.

УДК 658.821(045)

Е. О. Ковтун, канд. екон. наук, доцент

ORCID <https://orcid.org/0000-0002-7262-2648>

Вінницький торговельно-економічний інститут ДТЕУ

ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

У статті розглянуто та розкрито теоретично-методичні засади стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства, визначено фактори впливу та методи формування процесу управління конкурентоспроможністю сучасного підприємства, шляхи зростання конкурентних переваг підприємства на ринку.

Ключові слова: конкурентоспроможність, управління, конкурентні переваги, стратегія, стратегічне управління конкурентоспроможністю.

Постановка проблеми. Досягнення підприємством бажаного рівня конкурентоспроможності потребує, насамперед, здатності орієнтуватися у зовнішньому середовищі в залежності від поточних умов функціонування підприємства, по-друге – спроможності до постійного зростання ефективності і покращення процесу управління діяльністю. Проте, механізм, що створює конкурентне середовище підприємства не завжди є спроможним вирішити ряд проблем, що здійснюють вплив на його конкурентоздатність. У такому разі з'являється потреба у формуванні принципово нових методичних підходів та технологій управління, що ґрунтуватимуться на застосуванні принципів

системного підходу, головною функцією якого є управління конкурентоздатністю підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження і аналіз літературних джерел свідчить про те, що науковці по різному розглядають сутність поняття «управління конкурентоспроможністю підприємства».

Так, згідно поглядів Діденко Є. О., управління конкурентоспроможністю підприємства являє собою діяльність, яка спрямована на підвищення ефективності управлінських рішень, які мають бути спрямовані, насамперед, на запобігання виникненню негативних наслідків в процесі дії зовнішніх факторів, а також досягнення стратегічного лідерства відповідно до цілей та завдань підприємства. [3]

Повною протилежністю характеризується погляд Бровкової О. Г., яка визначає управління конкурентоспроможністю підприємства як сукупність інструментів, методів та засобів прямого та непрямого впливу на розробку та збут продукції, підвищення їх конкурентоздатності, а також визначення цілей та міри відповідальності всіх суб'єктів такої діяльності. [1, с. 22]

Не можемо не погодитись з думкою Рябик Г. Є., який зазначає, що управління конкурентоспроможністю підприємства – це така діяльність підприємства та його окремих відділів, що є управлінських рішень, дія яких має бути зосереджена на протистоянні можливим негативним зовнішнім факторам, які можуть стати на перешкоді щодо досягнення лідируючих позицій підприємством у відповідності до визначених стратегічних завдань його розвитку. [6, с. 61]

Цікавим є погляд Єфремової Н. О., яка розглядає управління конкурентоспроможністю підприємства як процес управління та координації механізму створення, комплексної підтримки основних конкурентних переваг продукції підприємства і уникнення конкурентних слабостей. [4, с. 209]

Мета статті. Метою статті є обґрунтування та поглиблення теоретично-методичних підходів до стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства в сучасних умовах господарювання.

Виклад основного матеріалу. З огляду на те, що сучасні підприємства розвиваються швидкими темпами, важливим моментом є планування стратегії довгострокового виживання та пристосовування до динамічного зовнішнього середовища. сучасного підприємства наразі має важливе значення, враховуючи стрімкий розвиток виробничих та інформаційних технологій, нових вимог з точки зору конкуренції, яка є невід'ємною частиною ринкової економіки, основною характеристикою підприємства є його конкурентоспроможність. В сучасних умовах військового стану для будь-якого підприємства надзвичайно важливою є проблема підтримання його конкурентоспроможності. Управління конкурентоспроможністю споживачів.

У зв'язку зі стрімким розвитком економіки перед підприємствами постає багато перешкод та проблем щодо їх розвитку в контексті технічного та технологічного забезпечення, заниження вартості реалізації виробленої продукції, ускладнення збуту продукції, сезонні інфляційні процеси, малодоступні кредитні ресурси і державні дотації, що призводить до зниження рівня конкурентоспроможності таких підприємств. Отже, оскільки бізнес-середовищу сучасних підприємств притаманні високий рівень динамізму, підвищення складності та невизначеності (інноваційні технології, індивідуалізація та мінливість поведінки споживачів, посилення міжнародної конкуренції, високі вимоги до якості продукції), то це вимагає необхідності інтеграції в практичну діяльність підприємств сучасних технологій стратегічного управління, оскільки конкурентоспроможність є задачею стратегічного рівня.

Сутність управління конкурентоспроможністю підприємства з точки зору наукових підходів знаходить своє відображення у взаємодії таких факторів:

1. Визначення напрямків формування внутрішньої та зовнішньої конкурентоспроможності підприємства
2. Виокремлення стратегічного, тактичного та поточного рівнів управління конкурентоспроможністю підприємства.

Ґрунтуючись на тому, що головною метою управління конкурентоспроможністю підприємства є формування конкурентних переваг, зазначимо, що таке управління насамперед, має тактичний характер.

При порівнянні стратегічного управління підприємством взагалі зі стратегічним управлінням його конкурентоспроможністю, то зазначимо, що тимчасові обмеження останнього є менш тривалими в зв'язку з труднощами формування науково обґрунтованих, вчасних та правдивих передбачень щодо конкурентного оточення і поведінки учасників ринку в тривалому періоді.

Незважаючи на широту наукових розробок з визначеної проблемки, досі не визначена типова класифікація функцій управління конкурентоспроможністю, тому, виходячи з теоретичних засад виділимо загальні та специфічні функції управління конкурентоспроможністю підприємства. Загальні функції управління конкурентоспроможністю підприємства поєднуються з подібними функціями стосовно інших об'єктів управління і полягають у плануванні бажаного рівня конкурентоздатності; здійснення діяльності щодо виконання планових завдань; координації, регулюванні дій та контролі щодо реалізації управлінських рішень в контексті досягнення підприємством відповідного рівня конкурентоспроможності. Специфічні функції управління конкурентоспроможністю підприємства полягають в управлінні ціноутворенням, якістю, позиціонуванням, просуванням, витратами та інноваціями.

Процес управління конкурентоспроможністю підприємства складається з ряду послідовних етапів, а саме:

- визначення наявного рівня конкурентоспроможності підприємства;
- визначення основ створення конкурентних переваг підприємства;
- створення стратегії досягнення цілей управління конкурентоспроможністю на всіх рівнях управління підприємством;
- формування плану заходів, що передбачають досягнення мети управління конкурентоспроможністю підприємства;
- організація та спрямування дій стосовно реалізації плану заходів;
- стратегічний і тактичний контроль за реалізацією підприємством конкурентної стратегії. [2, с. 253]

Управління конкурентоспроможністю підприємства в своїй основі має

ґрунтуватися на науковому сприйнятті, серед якого найбільш оптимальними, на нашу думку, є системний, інтеграційний, інноваційний, маркетинговий та поведінковий підходи. Управління конкурентоспроможністю підприємства має ґрунтуватися на таких принципах: врахування законів економіки; використання системи наукових підходів до управління конкурентоспроможністю підприємства; орієнтація на цільовий ринок та вимоги споживачів; використання сучасних методів управління; врахування важливості факторів конкурентоздатності тощо.

Стратегічне управління підприємством являє собою систему знань, умінь і навичок персоналу в контексті прийняття та впровадження в діяльність стратегічних рішень управлінського характеру, які формуються в умовах повної невизначеності та відносної нестабільності зовнішнього середовища з використанням наявних трудових, виробничих та фінансових ресурсів. З метою створення ефективного стратегічного управління підприємством, управлінському персоналу підприємства потрібно застосовувати також оперативне управління, політику підприємства та стратегічне планування, які не похідними, а основними складовими стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства.

Метою стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства є формування життєдіяльності та ефективного функціонування підприємства в умовах економічних, політичних чи соціальних змін зовнішнього середовища на довгострокову перспективу.

Стратегічне управління конкурентоспроможністю сучасного підприємства повинно бути спрямованим на:

- нейтралізацію чи максимально можливе зниження негативних чинників впливу на рівень конкурентоздатності підприємства;

- активне використання позитивних зовнішніх чинників впливу з метою примноження та використання конкурентних переваг підприємства в довгостроковому періоді;

створення гнучкості та синхронності щодо управлінських дій та рішень, враховуючи позитивні та негативні чинники впливу зовнішнього середовища.

Об'єктом стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства виступає рівень конкурентоспроможності, який є необхідним та достатнім для нормального функціонування підприємства як суб'єкта економічної конкуренції.

Суб'єктами стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства є відповідні особи, що безпосередньо реалізують мету управління. А саме: власник підприємства, управлінський персонал підприємства; лінійні менеджери операційної діяльності підприємства; менеджери-економісти консалтингових агентств, яких може залучати підприємство з метою формування та реалізації стратегії підвищення конкурентоспроможності; державні та відомчі управлінські структури, повноваження яких передбачені відповідними нормативно-правовими документами. [5, с. 257]

З огляду на процесний підходу, стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства є процесом реалізації визначеної сукупності таких управлінських функцій : ціле встановлення, планування, організації, мотивації, контролю щодо встановлення конкурентних переваг.

Функція цілевстановлення передбачає спрямування управління конкурентоспроможністю підприємства на досягнення визначених цілей. Функція планування обумовлює створення стратегії і тактики реалізації цілей та завдань, формування програм, планів реалізації заходів стосовно підвищення конкурентоспроможності підприємства. Функція організації передбачає практичну реалізацію прийнятих планів та програм загалі та щодо розподілу матеріальних, фінансових і трудових ресурсів між певними видами операційної діяльності підприємства. Функція організації обумовлює також узгодження дій між підрозділами підприємства та окремих спеціалістів щодо реалізації розробленого планування. Функція мотивації передбачає використання мотиваційних складових щодо управління конкурентоспроможністю підприємства. Функція контролю передбачає діагностику та аналіз відповідності досягнутого рівня конкурентоспроможності визначеним умовам, а також враховує застосування кількісних показників для здійснення контролю з метою перевірки результативності та ефективності розроблених планів, програм чи заходів та передбачає внесення корективів, що сприятимуть досягненню визначеної мети підприємства.

Теоретичні аспекти стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства базуються на загальних методологічних підходах до процесу управління, а саме: системному, організаційному та процесному. [4, с. 210]

Механізм формування стратегічного управління та розвитку складається з таких етапів: аналіз зовнішнього середовища; аналіз внутрішнього середовища організації; SWOT – аналіз; формування стратегії; реалізація стратегії; пристосування підприємства до стратегічного плану; порівняння досягнутих результатів із запланованими.

Отже, фундаментальні основи методології стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємств є принципи управління, що є загальноприйнятими правилами щодо управління конкурентоспроможністю. Управління конкурентоспроможністю є однією з підсистем загального управління підприємством, тому формування та реалізація механізму стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства має ґрунтуватися на загальних принципах та методах управління, а також відповідати принципам механізму управління конкурентоспроможністю підприємства.

Висновки і перспективи подальших досліджень. На основі використання визначених концептуальних засад стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства формуються такі пріоритети при виборі та впровадженні методів управління:

- підвищення якості виготовленої продукції у відповідності до вимог клієнтів, підвищуючи, водночас, конкурентну перевагу;
- економія ресурсів у виробничому циклі шляхом інноваційного розвитку, впровадження ефекту масштабу, удосконалення системи управління;
- оптимізація потенціалу підприємства і посилення лояльності споживачів відповідно до покращення якості продукції;
- посилення конкурентних позицій підприємства шляхом інтеграції гнучких комунікаційних зв'язків та постачань.

Отже, з метою досягнення бажаного рівня конкурентоспроможності,

підприємствам потрібно постійно аналізувати ринок збуту, досліджувати діяльність наявних та потенційних конкурентів, їх продукцію та клієнтів; удосконалювати виробництво продукції; постійно впроваджувати в діяльність інноваційні і нестандартні управлінські рішення з метою просування продукції на ринку: тобто, забезпечити ефективне поєднання стратегічного вибору зі здійсненням стратегічного управління власною конкурентоспроможністю. Конкурентна управлінська стратегія підприємства повинна бути направлена на встановлення потрібних умов в контексті досягнення бажаної конкурентної позиції протягом певного періоду. Саме тому стратегія управління конкурентоспроможністю сучасних підприємств повинна ґрунтуватися на задах орієнтації на клієнта, ціннісних можливостей та інновацій, беручи до уваги непередбачуваність подій на основі прогнозованої реакції, симбіоз зовнішніх можливостей підприємства та його конкурентного потенціалу.

Саме тому з метою досягнення конкурентоспроможності, підприємством повинна бути визначена чітка комбінація стратегічних альтернатив, яка поєднує ділову і функціональну конкурентні стратегії підприємства та сприяє швидкому реагуванню на непередбачувані дії з боку конкурентів.

Список використаних джерел:

1. Бровкова О. Г., Гоцуляк О. С., Троян А. І. Формування системи стратегічного управління конкурентоспроможністю українських підприємств. *Економіка, фінанси, право*. 2018. № 10. С. 21–26.

2. Воронько-Невіднича Т. В., Василенко М. В., Лещин Д. І. Управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах нестабільного ринкового середовища. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2018. № Вип. 21. С. 251–254.

3. Діденко Є. О., Когут Г. М. Стратегічний аспект управління конкурентоспроможністю підприємства. *Ефективна економіка*. 2019. № 11. URL: http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/11_2019/78.pdf.

4. Єфремова Н. О. Теоретичні аспекти стратегічного управління конкурентоспроможністю виробничо-комерційної діяльності суб'єктів аграрного підприємництва на принципах концепції соціально відповідального маркетингу. *Інфраструктура ринку*. 2019. № Вип. 35. С. 208–213.

5. Коваленко М. В., Вовк І. М. Формування організаційно-економічного механізму управління стратегічним розвитком підприємства. *Економіка та суспільство*. 2019. № 20. С. 255–262.

6. Рябик Г. Є., Яворська О. Б. Стратегія управління конкурентоздатністю підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. № 24. С. 61–66.

УДК 159.923

Н. В. Корж, д-р екон. наук, професор

ORCID <https://orcid.org/0000-0002-4901-3078>

Вінницький торговельно-економічний інститут ДТЕУ

ФОРМУВАННЯ КОПІНГ-РЕСУРСУ МЕНЕДЖЕРА В УМОВАХ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО СТРЕСУ

Стаття присвячена дослідженню ролі комунікативних якостей керівників середньої ланки опановувати стрес в управлінській діяльності. Встановлено, що ефективність копінг-поведінки менеджерів та їх стійкість до впливу організаційного стресу визначаються виразністю у суб'єктів таких комунікативних якостей як контактність, комунікативна сумісність, адаптивність у спілкуванні.

Ключові слова: комунікативні якості, копінг-поведінка, копінг-ресурси, організаційний стрес.

Проблема організаційного стресу та його подолання є серйозною проблемою в контексті управлінської діяльності. Цифрова трансформація бізнесу, пандемія, військові конфлікти значно похитнули психічну стійкість та здоров'я висококваліфікаційних кадрів. Тому вивчення таких лідерських характеристик, які сприяють успішній адаптації та ефективному функціонуванню в стресових умовах управлінської діяльності, є актуальним і соціально значущим завданням.

Загальною гіпотезою дослідження є припущення, що комунікативні якості менеджерів виступають як ресурси стрес стійкої поведінки.

Мета статті – вивчити роль комунікативних якостей особистості у владі зі стресом в управлінській діяльності.

Емпіричну основу дослідження становило проведене Артеменко В. (Вінницький національний медичний університет) анкетування 100 керівників середньої ланки, які здійснюють управлінську діяльність в умовах сучасної соціально-економічної ситуації у м.Вінниця. З них 47 – чоловік, 53– жінки віком від 25 до 63 років (середній вік – 42 роки); стаж управлінської діяльності в середньому 10,5 років (від 2 до 37 років) [5]. Для реалізації мети дослідження були використані такі методики: «Копінг-поведінка в стресових ситуаціях» Н. С. Ендлера, Дж. А. Паркера; "Шкала організаційного стресу" Маклін [6].

Слід зазначити, що значна частина стрес генних ситуацій в управлінській діяльності має комунікативну природу, відбиваючи ті чи інші порушення у системі міжособистісної взаємодії керівника з різними суб'єктами. Ускладнення міжособистісної взаємодії є значним стресовим фактором і супроводжуються зростанням напруженості та негативними емоційними переживаннями. Інструментами адаптації керівника до зовнішніх ситуацій-подразників є копінг-поведінка та психологічний захист. Разом з тим, що ці інструменти виконують тотожні функції, вони різняться за ефектом дії:

- 1.Механізми психологічного захисту виникають підсвідомо, а копінг формується в свідомості людини, він може керувати цими процесами, варіювати в залежності від ситуації;

2. Копінг сприяє розбудові ефективних відносин, психологічний захист виникає як зниження психоемоційного напруження;

- 3.Копінг розгортається послідовно в часі, механізми психологічного захисту виникають блискавично, відбувається деформація реальності;

- 4.У копінгу закладені ресурси, а психологічний захист вказує на ригідність (негнучкість) «Я-концепції».

Загалом, копінг (сучасний напрям психології) визначається як думки та поведінка, що мобілізуються для управління внутрішніми та зовнішніми стресовими ситуаціями [1]. Копінг – це загальний термін, який включає в себе

такі поняття як копінг-поведінка, копінг-ресурси, копінг-механізми, копінг-стратегії. Цей термін використовується виключно для позначення свідомої, цілеспрямованої мобілізації гнучких дій, які спрямовані на зменшення стресу або перенесення його [2].

Функція копінг-поведінки (стрес долаюча поведінка) зводиться до усвідомлення людиною незмінності світу та прагненні змінити себе. В управлінні, як і в психології, копінг-поведінка розглядається в рамках ресурсного підходу, суть якого зводиться до усвідомлення і можливості розподілити особисті ресурси для збереження рівноваги в складних ситуаціях і адаптації до нових умов і тим самим прийняти ефективне рішення. Такими ресурсами є: фізичні (витривалість, міцне здоров'я від природи); психологічні (позитивна «Я-концепція», розвинений інтелект, емоційний інтелект); соціальні (статус, виконувані ролі); матеріальні ресурси. Драйвером стрес стійкої поведінки є копінг-механізм, який в залежності від модальності може бути такого типу:

- емоційним (реагування на проблему, отримання емоційної розрядки);
- когнітивним (вишукування причини проблеми, шляхів та способів її вирішення, перспектив та прогнозу можливих розвитків ситуації);
- поведінковим (безпосередня реалізація намічених планів, готовність їх коригувати).

Засобами управління діючим стресором, які виникають як відповідь особистості на загрозу є копінг-стратегії (стилів подолання стресу). До базисних копінг-стратегій відносять:

- проблемно-орієнтований копінг, спрямований на спроби людини покращити рівень відносин «людина-середовище» за допомогою зміни когнітивної оцінки ситуації, що склалася. Приклади цього стилю включають активне подолання труднощів, планування, подолання обмежень та придушення конкуруючих дій. Лазарус Р та , Фолкман С. зазначають, що до складу цього копінгу входять дії та думки, які дають почуття полегшення, але вони не спрямовані на усунення проблеми [1];

- емоційно орієнтований копінг, спрямований на зменшення негативних

емоцій, пов'язаних із проблемою. Лазарус Р. вважає, що емоційний стрес взаємопов'язаний з активацією пізнавальної діяльності, за допомогою якої людина співставляє рівень загрози та власні ресурси для подолання складної ситуації. Приклади цього стилю включають позитивне переусвідомлення, прийняття, запобігання до релігії та гумору;

- соціально-орієнтований копінг (пошук підтримки), у якому людина знижує стрес, шукаючи емоційну чи інструментальну підтримку у своєму оточенні.

Основою копінгу менеджера є комунікативні якості особистості, під якими розуміють «...сукупність здібностей, умінь, навичок і властивостей людини, що характеризують особливості її ставлення до людей і забезпечують можливість встановлення та підтримки контакту та взаєморозуміння» під якими [3].

З метою вивчення зв'язку між показниками комунікативних якостей керівників та вибором способів стрес долаючої поведінки була проведена процедура кореляційного аналізу з використанням коефіцієнта кореляції r-Спірмена (таблиця 1).

Таблиця 1 - Кореляція показників комунікативних якостей та стилів стрес долаючої поведінки (N=100) [5]

Показники методики (СУМС)	Проблемно-орієнтований копінг	Емоційно орієнтований копінг	Уникнення	Субстиль «відволікання»	Субстиль «соціальне відволікання»
Індекс контактності	0,209**	-0,453**	-	-0,220**	-
Індекс комунікативної сумісності	-	-0,376**	-	0,203**	-
Індекс адаптивності	0,228**	-0,447**	-	-0,239**	-
Інтегральний індекс успішності спілкування	0,213**	-0,468**	-	-0,224**	-

Примітка: кореляція достовірна на рівні * – $p \leq 0,05$, ** $p \leq 0,01$.

Як видно з таблиці 1, існує значний позитивний зв'язок між індексами контактності ($p \leq 0,01$), адаптивності ($p \leq 0,01$), а також інтегральним індексом успішності спілкування ($p \leq 0,05$) та вибором керівниками стратегій подолання, спрямованих на активне вирішення проблеми та практичну реалізацію намічених планів.

Вибір емоційно-орієнтованого стилю додання стресу та субстилю «уникнення» негативно пов'язаний з показниками індексів контактності, комунікативної сумісності та адаптивності ($p \leq 0,01$). Також виявлено значний зворотний зв'язок між інтегральним індексом успішності спілкування ($p \leq 0,01$) та використанням емоційно-орієнтованого стилю подолання.

Отримані результати свідчать про те, що виразність у керівників комунікативних якостей, котрі забезпечують легкість, свободу спілкування та полегшують контакт, дозволяють створювати та підтримувати сприятливий психологічний клімат у колективі, впливати на людей та легко адаптуватися до змінних умов у ході соціальної взаємодії. Також, прояв комунікативних якостей керівників сприяє вибору активних, проблемно-орієнтованих способів подолання стресу, знижує частоту звернення до копінг-стратегій, спрямованих на емоційне реагування, самозвинувачення та ухиляння від вирішення важкої професійної ситуації.

Цей результат дозволяє вважати верифікованою гіпотезу щодо значимості комунікативних якостей особистості під час обґрунтування методів копінг-поведінки керівників.

Проте, керівники, які володіють різним рівнем стійкості до організаційного стресу, також, розрізняються за ступенем прояву комунікативних якостей. Це доводить наступна вибірка респондентів, яка була розподілена за загальним індексом організаційного стресу на дві групи за медіаною ($Me=52$). Виділена змінна значуще диференціювала представників цих груп ($t= -19,589$, $p\leq 0,001$). За соціально-демографічними характеристиками значних відмінностей між респондентами не виявлено. Порівняльний аналіз здійснювався за допомогою U-критерію Манна-Уїтні, результати представлені рисунку 1.

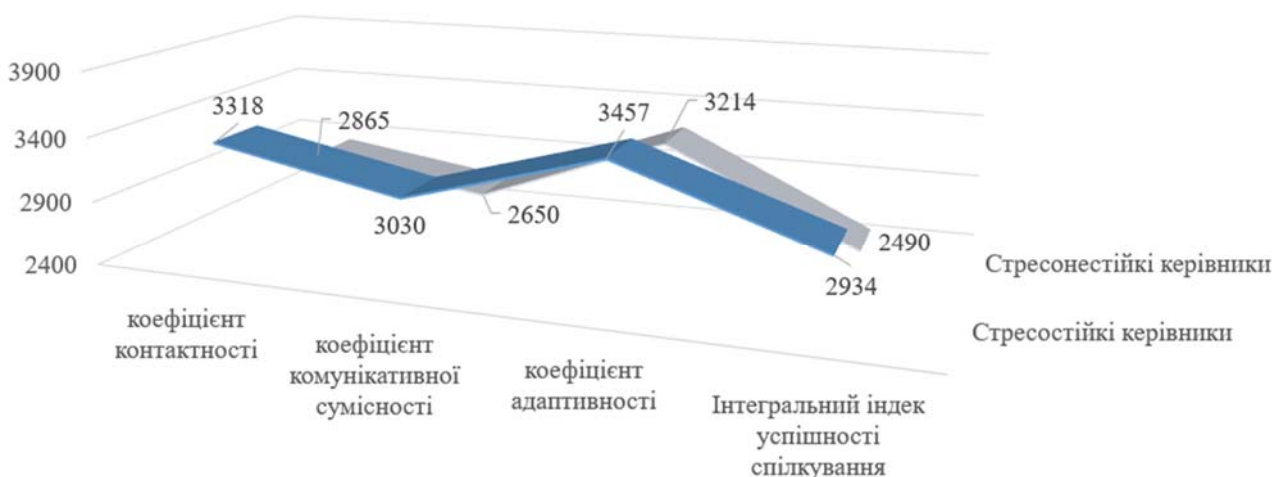


Рисунок 1 - Середні значення показників комунікативних якостей у групах «стресостійких» і «нестресостійких» керівників

Як видно з даних, представлених на рисунку 1, виділені групи значно різняться за показниками виразності у респондентів комунікативних якостей. «Стресостійкі» керівники мають більш високі показники контактності ($U=3318$, $p \leq 0,001$), комунікативної сумісності ($U=3030$, $p \leq 0,001$), адаптивності ($U=3457$, $p \leq 0,001$), ніж «нестресостійкі». Крім того, у групі «стресостійких» керівників зафіксовано вищі показники інтегрального індексу успішності спілкування ($U=2934$, $p \leq 0,001$).

Отримані результати свідчать про те, що у керівників з високою стійкістю до організаційного стресу краще сформовані комунікативні навички та вміння, що забезпечують легкість спілкування, а також дозволяють їм вільно та невимушено вступати у міжособистісний контакт та впливати на людей, ніж у керівників із низькою стійкістю до організаційного стресу. Крім того, стресостійких респондентів відрізняє більш виражена схильність до довірчого спілкування, відкритість у комунікації та відсутність підозрливості.

Такі керівники характеризуються готовністю та вмінням співпрацювати, створювати атмосферу взаємної задоволеності контактом, а також є адаптивнішими у спілкуванні. Їх відрізняє високий рівень толерантності та довіри, вони більшою мірою орієнтовані на інтереси співрозмовника. Порівняно з представниками полярної групи, стресостійкі керівники є стриманішими, врівноваженими; меншою мірою відчувають почуття відчуженості та самотності, рідше вступають у конфліктне протистояння з іншими людьми. У свою чергу, у керівників з низькою стійкістю до організаційного стресу меншою мірою виражені властивості, що сприяють встановленню контакту, що забезпечують готовність та вміння співпрацювати, створювати атмосферу легкості та невимушеності, що дозволяють гнучко реагувати на мінливі обставини у процесі соціальної взаємодії. Такі керівники менш схильні до партнерського стилю спілкування, більш агресивні, фрустровані та конфліктні, частіше відчувають відчуженість і самотність, ніж керівники з високою стресстолерантністю.

Копінг поведінка в вигоранні це адаптивна поведінка і реагування на труднощі, з якими стикається людина у своїй професійній діяльності. Професійного вигорання можна уникнути, якщо застосовувати ефективні копінг стратегії, для того, щоб не допускати синдрому вигорання:

- розвивати власний емоційний інтелект;
- розвивати внутрішній локус контролю;
- підвищувати рівень професійної компетенції.

Таким чином, в ході дослідження було встановлено, що такі особисті якості керівника, як контактність, комунікативна сумісність, адаптивність у спілкуванні сприяють вибору ефективних способів додання і відмові від неефективних і малоефективних варіантів копінгу; збереженню стійкості до впливу організаційного стресу і зниження рівня роздратованості. Отримані результати дозволяють розглядати виділені комунікативні якості як ресурси керуючої поведінки менеджерів середньої ланки.

Список використаних джерел:

1. Lazarus R.S., Folkman S. Stress, appraisal and coping. N.Y., 1984. 445 p.53
2. Plutchik R, Kellerman H., Conte H. R.A structural theory of ego defences and emotions. Emotions in personality and psychopathology. N.Y.: Plenum, 1979. P. 229–257
3. Folkman S, Moskowitz JT. Coping: pitfalls and promise. *Annu Rev Psychol.* 2004;55:745-74.
4. Venner M. Adjustment, coping and defense mechanisms--deciding factors in the therapeutic process. *Z Gesamte Inn Med.* 1988 Jan 15;43(2):40-3.
5. Артеменко В. Выявление признаков синдрома эмоционального выгорания в ходе медицинской симуляции. *Вісник Вінницького національного медичного університету.* 2020. Том 20. № 1(1). С. 23-28
6. Kato T. Frequently Used Coping Scales: A Meta-Analysis. *Stress Health.* 2015 Oct;31(4):315-23.

ІНФОРМАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ В УПРАВЛІННІ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ОРГАНІЗАЦІЇ НА РИНКУ

У статті визначено теоретичні аспекти використання інформаційних технологій в менеджменті підприємства, як основи його конкурентоспроможності. Акцентовано увагу на важливості використання інформаційних систем з метою ефективного управління наявними ресурсами організації. Окреслено специфічні сфери управління інформаційних систем, надано характеристику інформаційних технологій. Вказано на важливість дотримання певного алгоритму дій при впровадженні новітній інформаційних технологій в систему управління конкурентоспроможністю організації на ринку.

Ключові слова: *інформація, управління, інформаційна система, оперативне управління, конкурентоспроможність, бізнес-процеси.*

Постановка проблеми. Сучасні тенденції розвитку вітчизняного і світового ринків вимагають від менеджменту підприємств постійного пошуку та вдосконалення існуючих та нетрадиційних джерел збільшення ефективності системи господарювання. За таких умов, успіх комерційної діяльності багато в чому залежатиме від наявних інформаційних технологій спрямованих на вирішення різноманітних задач: від оперативного управління підприємством до допомоги в прийнятті управлінських рішень. Ефективне управління при цьому, виступає стратегічним ресурсом організації у сукупності з фінансовими, матеріальними, людськими та іншими складовими, а найбільш дієвим способом підвищення ефективності трудового процесу виступає його автоматизація.

Бурхливий розвиток інформаційних комп'ютерних технологій, поява нових технічних платформ і принципово нових класів програмних продуктів приводить до змін в автоматизації системи управління виробництвом. Еволюція, що відбувається на ринку інформаційних технологій суттєво впливає і визначає подальший розвиток світового господарства. Новітні інформаційні технології оптимізують процеси виробництва, сприяють ефективному використанню обмежених ресурсів, прискорюють обмін інформацією.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. В сучасній літературі проблемі використання інформаційних технологій в менеджменті підприємства присвячено чимало наукових досліджень відомих вітчизняних та зарубіжних фахівців: Белебехи І.О., Бутинця Ф.Ф., Ван дер Віла Р., Козирева А.А., Лепейко Т.І., Мельника Л.Г., Пушкаря М.С., Саблука П.Т., Савчука В.К., Хамера М., Чампі Дж. та ін. Разом з тим, багато питань залишаються нерозкритими, тому систематизація інформаційних технологій та можливостей їх застосування в організації бізнес-процесів сьогодні стають особливо актуальними.

Метою статті є обґрунтування ролі сучасних інформаційних технологій в менеджменті підприємства, дослідження їхнього впливу на управлінську діяльність організації на ринку.

Виклад основного матеріалу дослідження. Інформаційна система, як система управління, тісно пов'язана із системами збереження та обробки інформації, із системами, що забезпечують обмін інформацією в процесі управління. Вона охоплює сукупність засобів та методів, що дають змогу користувачу збирати, зберігати, передавати і обробляти відібрану інформацію. Інформаційні системи існують з моменту появи суспільства, оскільки на кожній стадії його розвитку існувала потреба в управлінні. Місією інформаційної системи, серцевиною її діяльності, виступає виробництво необхідної інформації, потрібної для ефективного управління всіма наявними ресурсами організації, створення інформаційного та технічного середовища системи господарювання.

Інформаційна система, як окрема підсистема господарюючого суб'єкта, може існувати і без застосування комп'ютерної техніки – це питання економічної необхідності. Разом з тим, своєчасне виконання поставлених завдань, утримання ринкових позицій, розширення меж ринку збуту товарів, підвищення рівня конкурентоспроможності знаходиться в безпосередній залежності від методів, технологій, технічних засобів, збору та обробки інформації її зберігання та надання споживачеві в інтересах досягнення цілей організації. В будь-якій інформаційній системі виділяють специфічні сфери управління:

- оцінку ситуації (деколи їх називають задачами розпізнавання образів);
- перетворення опису ситуації (розрахункові задачі, задачі моделювання);
- прийняття управлінських рішень (оптимізаційні моделі) [4, с. 86].

В свою чергу, реалізація головного завдання інформаційної системи, саме генерації інформації необхідної для забезпечення ефективного управління наявними ресурсами організації неможлива без відповідної інформаційної технології. Інформаційна технологія являє собою сукупність методів, виробничих і програмно-технічних засобів, об'єднаних в технологічний ланцюжок, що забезпечує збір, зберігання, обробку і поширення інформації з метою зниження трудомісткості процесів використання інформаційних ресурсів, підвищення їхньої надійності та оперативності [5]. Інформаційна технологія значно ширша за інформаційну систему і може існувати поза нею.

Досвід впровадження та використання інформаційних технологій дає змогу говорити про великі потенційні можливості цієї сфери при розв'язанні проблем суспільства. Розглядаючи реальний стан із впровадження інформаційних систем і технологій в Україні, слід зазначити, що процеси використання інформаційних технологій істотно відстають від зарубіжних, зокрема це відноситься до малого підприємництва. Відкриваючи нові можливості, інформатизація потребує уважного і дбайливого ставлення до себе [2, с. 21].

Впровадження новітніх інформаційних систем і технологій потребує наявності певного алгоритму дій, за допомогою якого можливо поетапно

розписати процес перетворень. Головним чинником таких нововведень виступають потреби організації і користувачів, а також наявність відповідних засобів для їх задоволення.

Інформаційні технології є важливим елементом на шляху до досягнення конкурентних переваг, які дозволяють:

- швидко, якісно і надійно знаходити, обробляти і зберігати інформацію;
- оптимізувати кількість управлінського персоналу, функції якого полягають у пошуку, обробці і зберіганні відповідної інформації, підготовці проектів рішень;
- своєчасно забезпечити адміністративно-управлінський персонал необхідною, якісною інформацією, базовою складовою продукту управлінської праці;
- оперативно аналізувати та моделювати подальший розвиток операційної діяльності підприємства;
- швидко і якісно розробляти, приймати та впроваджувати відповідні управлінські рішення, контролювати хід їхнього виконання.

На ринку ІТ-технологій сьогодні, існує великий вибір програмного забезпечення, будь-яка компанія може обирати програмний продукт в залежності від своїх цілей (табл. 1).

Вибір програмного забезпечення повинен базуватися на розумінні його можливостей і недоліків, чіткого усвідомлення цілей використання. Найбільш перспективним напрямом, на наш погляд, повинен стати максимальний взаємозв'язок системи бізнес-моделювання й аналізу конкретної ситуації з визначеною програмою комп'ютерного інформаційного забезпечення.

Таблиця 1 - Порівняльна характеристика інформаційних систем і технологій

Характеристика	MRP I / MRP II	ERP	CRM	CALS	SAP
1. Об'єкт управління	матеріальні потоки	бізнес-процеси підп-ва	інформаційні потоки	інформаційні потоки	наскрізні бізнес-процеси
2. Сфера використання	вир-во, запаси	Вир-во, планування, фінанси, постачання, управління кадрами, збут	збут	постачання, етапи життєвого циклу виробу	вир-во, план-я, фінанси, пост-ня, управління кадрами, збут
3. Область використання	гос-ка, фінансова (лише MRP II)	фінансова, госп-ка	розподіл	етапи життєвого циклу товару	всі сфери діяльності на рівні середніх, великих підп-тва
4. Область, яку вкриває	локальна	глобальна	територіальна	глобальна	глобальна
5. Ядро системи	вир-во на базі інформації про матер. ресурси	система управління базою даних	«клієнто-орієнтований» підхід	інтегрована база даних	фінанси, контролінг
6. Рівень використання	мікро-, мезорівень	мікро-, мезо-макрорівень	мікро-, мезо-макрорівень	мікро-, мезо-макрорівень	мезо-, макрорівень
7. Концепція, що використ-ся	логістична концепція	логістична і маркетинг-ва концепція	соціально-етичного маркетингу	маркетингу, логістики, менеджменту якості	Інтегр-ої логістики
8. Ефект	оптимізац. управління матеріальними потоками	оптимізація усіх бізнес-процесів	оптимізація за рахунок підтримки зв'язків з клієнтами	оптимізація за рахунок стандартизації та підвищення якості	оптимізац. усіх бізнес-процесів між багатьма підприємствами

Таким чином, використання новітніх ІТ-технологій в менеджменті підприємства сприятиме прискоренню збору і обробки інформації, моделюванню проектів управлінських рішень, своєчасній діагностиці управлінської системи, контролю ходу виконання запланованих робіт, підвищенню рівня конкурентоспроможності організації на ринку.

Сучасні інформаційні технології повинні передбачати наявність наступних процедур: збору і підготовки інформації її обробку, накопичення і зберігання даних, моделювання даних, просування і передачу інформації особі, від якої залежатиме прийняття відповідного рішення та саму процедуру прийняття рішення.

В залежності від виду та особливостей конкретної задачі, що стоїть перед інформаційною системою, а також технологічних рішень з організації автоматизованої обробки інформації на визначеному підприємстві, деякі з перерахованих процедур можуть бути відсутні. Це характерно для задач, вирішення яких вимагає використання внутрішньої інформації про об'єкт, в умовах застосування комплексних систем автоматизації управління фінансово-господарською діяльністю підприємств, що передбачають використання інформаційної бази [6, с. 39].

Використання різноманітних форм автоматизації управлінської праці змінює основні компоненти системи управління та забезпечує якісно нові функціональні можливості роботи адміністративно-управлінського персоналу. Однак важливо не переоцінювати роль управлінсько-інформаційної техніки. Вона виконує лише функції забезпечення процесу прийняття рішення на підставі деякої інформації. Головні напрямки робіт в галузі автоматизації менеджменту знаходяться в організаційній, соціальній, кадровій перебудові управлінської діяльності.

В свою чергу, функціональна структура інформаційної системи менеджменту підприємства може формуватись із підсистем різноманітних напрямків, що взаємодіють між собою і реалізуються у вигляді автоматизованих робочих місць заданих тематичних профілів та певних рангів. Глибина ієрархічного заглиблення профільованих автоматизованих робочих місць залежатиме від рівня ієрархії об'єкта управління. Окремі підрежими в системі не ізольовані, а взаємодіють між собою на рівні єдиного інформаційного середовища, використовуючи ті самі дані. Взаємодія між ними може мати як непрямий, так і прямий характер. Важливо, щоб переходи між режимами в межах

одного шару могли здійснюватися лише через вищі або їх узагальнені шари. У межах кожного підрежиму, як правило, повинні передбачатися загальноприйняті допоміжні підрежими: звертання по допомогу; робота зі словником; інформація про створення нового об'єкта; види об'єктів. Модульний принцип побудови інформаційної системи менеджменту із максимально можливим використанням серійно-технічних засобів та використанням проблемно-орієнтованих пакетів прикладних програм дає змогу швидко адаптувати її для конкретного використання на конкретному підприємстві [5].

Отже, використання сучасних інформаційних технологій в системі менеджменту підприємства дозволяє отримати ряд суттєвих переваг, як базових елементів забезпечення конкурентоспроможності. Так, застосування новітніх засобів міжособистісного зв'язку та обробки інформації в організації повсякденної роботи менеджерів сприятиме скороченню витрат на виконання рутинної та малоефективної роботи та позитивно впливатиме на організацію і проведення ділових переговорів.

Важливого значення в автоматизації менеджменту набуває і можливість передачі потужних інформаційних масивів на значні відстані від респондента. Використання новітніх інформаційних технологій в системі адміністративного менеджменту надасть можливість розглядати будь-яку проблему у взаємозалежному комплексі з усіма іншими питаннями операційної роботи і таким чином впливатиме на підвищення ефективності роботи менеджерів, дотримання політики і стратегії розвитку організації на ринку, загальноприйнятих правил, норм і процедур, дозволить ефективно здійснювати зворотній зв'язок, розумно ставитись до будь-яких ризиків, максимально використовувати інформаційне середовище фірми, ефективно організовувати колективну працю.

Зокрема, менеджери вищої ланки управління отримують можливість чітко окреслювати перспективи роботи на основі глобальної інтелектуальної обробки інформації. В свою чергу, менеджери нижчих ланок розширяють власні повноваження за рахунок автоматичного узгодження їхніх рішень, в

інформаційній системі адміністративного менеджменту, без вимушеного погодження на вищих ланках управління. Таким чином, створюються нові горизонти для ефективної співпраці, оскільки з одного боку забезпечуються можливості на якісно вищих рівнях представляти чи передавати інформацію, а з іншого зникають бар'єри віддалі, оскільки зникають проблеми з'єднання і передачі інформації без спотворень.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Отже, завдання автоматизації полягає у підвищенні результатів фінансово-господарської діяльності підприємства на базі оперативного отримання якісної, своєчасної інформації, яка є основою для прийняття управлінських рішень. А, як відомо, від якості і своєчасності розробки та прийняття відповідного управлінського рішення залежатиме ефективність та конкурентоспроможність роботи організації загалом.

Список використаних джерел:

1. Бірюкова Т. Л. Інноваційні напрями розвитку інформаційного менеджменту. Держава та регіони. Серія : Соціальні комунікації. 2018. № 1. С. 137-140.
2. Денисенко М.П. Інформаційне забезпечення ефективного управління підприємством. Економіка та держава. 2017. № 7. С. 19-24.
3. Клепікова О. А. Сучасний стан і місце інформаційних технологій в управлінні підприємством. Науковий вісник міжнародного гуманітарного університету. Серія: Економіка і менеджмент. 2018. № 5. С. 74-77.
4. Новак В. О. Інформаційне забезпечення менеджменту: навч. посіб. К. : Кондор, 2016. 462 с.
5. Питель Р. Інформаційні технології в фінансовому менеджменті. URL: <http://kerivnyk.info/2014/04/pytel.html>.
6. Ступницький О. Інформаційні технології та корпоративне управління у XXI ст. Економіка України. 2017. № 2. С. 38-46.

ПУБЛІЧНО-ПРИВАТНЕ ПАРТНЕРСТВО В РОЗВИТКУ РЕГІОНАЛЬНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ

В даній статті проаналізовано та надано рекомендації щодо удосконалення публічно-приватного партнерства у сфері охорони культурної спадщини України. Охарактеризовано сучасний стан у сфері охорони та відновлення культурної спадщини в Україні. Визначено ряд типових проблем у цій сфері, зокрема: недостатність державного фінансування; розпорошеність правових норм, що стосуються сфери культурної спадщини, низька інформованість власників щодо їх обов'язків; несприятливий інвестиційний клімат. Виділено фактори, які сприятимуть покращенню партнерство як визначальної основи регіонального сталого розвитку та формування регіональної інфраструктури.

Ключові слова: *публічно-приватне партнерство, регіональна інфраструктура, культурна спадщина, сталий розвиток територій, соціально-економічний розвиток*

Постановка проблеми. Культурна спадщина – сукупність успадкованих сучасниками від попередніх поколінь культурних цінностей. Розрізняють матеріальну та нематеріальну культурну спадщину. До 1-го її різновиду належать: 1) пам'ятки архітектури та монументального мистецтва й подібні до них пам'ятки археології та історії, а також пов'язані з ними природні об'єкти; 2) найрізноманітніші визначні місця; 3) рукописи, книги, архів. матеріали, предмети художнього, історичного або археологічного значення, наукових колекції, які мають художнє, історичне, етнографічне чи наукове значення. До нематеріальної культурної спадщини належать: традиції, звичаї, обряди, свята (святкування), традиційні ремесла, інші форми збереження та демонстрування досвіду, навичок і знань, що мають значення для окремих спільнот і передаються

із покоління в покоління. Зрозуміло, що культурна спадщина підлягає збереженню та охороні, а також повинна бути доступною для якомога більшого кола зацікавлених людей і всіляко популяризуватися.

Причиною багатьох проблем, які виникають в Україні з культурною спадщиною, є брак компетентного управління. Пам'ятки руйнуються, оскільки немає контролю за їхнім станом та немає позовної роботи з власниками. Власники пам'яток, які мають фінансові можливості для проведення реставрації, стикаються з проблемою відсутності чітко сформованого алгоритму їхніх дій, складним і тривалим в часі процесом розроблення проектної документації та отримання дозволів і погоджень різних органів влади. Така ситуація часто спонукає власників здійснювати роботи в пам'ятках самовільно. Мешканці руйнують спадщину, оскільки не знають, що їхні будинки мають статус культурної спадщини чи є історично цінним будинком, що накладає певні обов'язки. Це лише деякі приклади типових у громадах України ситуацій, тому тема статті є актуальною.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У відповідь на зростаючі запити суспільства тематика збереження, відновлення культурної спадщини та формування приватно-публічного партнерства набуває все більшого значення. Зокрема, даній проблематиці присвячені публікації таких науковців та практиків як Гончарова К. [1], Архипова Є., Клевчук О. [2], Гринчук Ю., Коваль Н., Вихор М. [3], Чорна Н., Малюта К. [4], Семенюк І. [5].

Метою статті є науково-теоретичне обґрунтування публічно-приватного партнерства в збереженні культурної спадщини, а також його значення в розвитку регіональної інфраструктури.

Виклад основного матеріалу. Досить поширеною є теза, що на культурну спадщину не виділяють коштів, через це й виникають різноманітні проблеми. Але в багатьох випадках об'єкти культурної спадщини належать приватним особам, перебувають в управлінні ОСББ або навіть державних установ (театри, музеї тощо), – і відповідальність за стан об'єктів лежить насправді не тільки на органах місцевого самоврядування. Водночас саме місцева влада уповноважена

захищати свою спадщину й має багато різних інструментів, як можна заохочувати власників нерухомості до належного поводження з об'єктами культурної спадщини. [1] На нашу думку, ключові проблеми з управлінням культурною спадщиною в громадах можна згрупувати за такими напрямками:

1. Відсутність або розпорошеність відповідальності – не визначено, хто за що відповідає, і чи є взагалі суб'єкт відповідальності за культурну спадщину (типово є громади, де питання культурної спадщини передані на обласний рівень, і в громаді немає жодного службовця, до посадових обов'язків якого входить сфера культурної спадщини).

2. Сприйняття управління як виключно контролю та розподілу фінансування – стан, коли службовці розуміють свої функції виключно як примушування, накладання штрафів та виділення фінансування на ті чи інші роботи. Інформування, співфінансування, взаємодія тощо – відсутні в арсеналі інструментів таких управлінців.

3. Закритість, кумівство та непотизм – робота з певними об'єктами та певними заінтересованими сторонами, відсутність взаємодії або навіть відкриті конфлікти з іншими. Наявність певного дружнього кола, закритого до громадськості та інших сторін, часто суто експертного товариства.

4. Погане володіння інформацією та фактажем – нерідко громади не володіють інформацією про свою спадщину, – не лише про її кількість чи фізичний стан, а й, особливо, про плани, наявну документацію, наявні концепції використання тощо.

5. Нерозуміння множинності підходів – реконструкція та використання пам'яток, способи роботи з культурною спадщиною, – нерідко відповідальні за цей напрям у місцевій владі мають свої тверді переконання, яким мають бути організовані ці процеси, водночас забувають або не володіють компетентностями щодо оцінювання інших, альтернативних підходів, і не проводять відкритих дискусійних зустрічей із заінтересованими сторонами для пошуку найоптимальнішого рішення.

6. Неефективність або відсутність цілих процесів – нерідко громади не

мають реєстрів спадщини, вони ведуться в окремому документі, процесу виявлення нової спадщини не існує як такого. Навіть коли процеси є, вони не автоматизовані, не прозорі й не постійні (процеси запускаються, тільки коли є час та можливість).

7. Перекладання відповідальності суто на органи влади – мешканці нерідко асоціюють культурну спадщину суто з відповідальністю місцевої влади, водночас забувають або й не знають про наявність різних власників, власну відповідальність за свою нерухомість. Місцева влада майже не проводить роз'яснень із мешканцями щодо цієї ситуації, перебираючи на себе невластиві функції (наприклад, коли громада очікує, що про реставрацію всіх пам'яток архітектури має подбати тільки влада) та розвиваючи патерналізм.

Цей короткий та неповний список дає уявлення про важливість ефективного управління культурною спадщиною. Спадщина, її стан, відповідальне поводження зі спадщиною викликають емоційну реакцію мешканців громади, призводять до конфліктних ситуацій та спричиняють інформаційні атаки у разі неналежного поводження зі спадщиною. Саме ефективне управління культурною спадщиною допомагає уникненню подібних ситуацій [2].

У документах стратегічного планування розвитку громади культурна спадщина може включатись як ціль: на рівні об'єктів спадщини – коли громада ставить за мету (переважно на рівні операційних цілей) відновити, реставрувати конкретний знаковий об'єкт культурної спадщини. На рівні окремих проєктів – коли, наприклад, створюється знаковий об'єкт комунальної власності (культурний центр, креативний хаб, освітній центр тощо) у пам'ятці архітектури чи на території пам'ятки. На рівні туристичних продуктів – коли промоція культурної спадщини громади поєднується з розробкою туристичних маршрутів, з туристичною складовою загалом. На рівні процесів – коли громада ставить за мету запустити процес реставрації та модернізації пам'яток архітектури, створити цифровий реєстр об'єктів спадщини або впровадити навчальні курси щодо культурної спадщини в освітній процес та ін.

Реставрація окремої споруди може в даному випадку розглядатись як каталізатор подальших соціально-економічних зрушень та реабілітації

історичного району. При цьому громада виступає повноцінним партнером у стосунках та процесах, які визначають стан та подальшу долю історичного надбання.

Напевно, найбільш показовим прикладом публічно-приватного партнерства у галузі збереження культурної спадщини в США є поле Геттісбурзької битви. Битва під Геттісбургом стала ключовим епізодом у Громадянській війні 1863 року. Величезна кількість полеглих перетворила це поле на місце паломництва та вшанування героїв як Півдня, так і Півночі. Поле перетворилось на меморіал просто неба з безліччю монументів та пам'ятних знаків, встановлених родинами, різними армійськими групами, урядами штатів, громадськими установами [1].

Поле битви під Геттісбургом отримало статус національного парку, проте жодна установа не була у змозі утримати самотужки величезну територію з надмірною кількістю пам'ятників, а також колекцію артефактів у належному стані. Крім того, у комунікації з різними зацікавленими сторонами було визначено концепцію реабілітації культурного ландшафту поля битви з реконструкцією стану та вигляду місцевості на час проведення битви. Наслідком цього мали стати викуп приватних фермерських ділянок, ліквідування пізніх споруд, насаджень та прокладання електромережі під землею. Так само необхідно було побудувати центр візитерів з музеєм, бібліотекою, архівом, лекторієм, кінозалом, забезпечити комфортне перебування та можливість огляду всієї території для всіх груп відвідувачів. Амбіційний проект не мав шансу на здійснення без партнерства національного парку з неурядовою неприбутковою організацією «Друзі Геттісбургу», яка взяла на себе навантаження з фандрейзингу, будівництва центру візитерів та утримання території історичного поля битви. Ефективність приватно-громадського партнерства у Геттісбургу визначається \$103 млн. вартості робіт, 6,254,432 відвідувачів за 5 перших років, \$420.000 річного прибутку після відкриття Центру Відвідувачів, ефективного збереження близько 1 млн артефактів та реставрація 430 гармат, 76.047 безкоштовних автобусних турів, \$73 млн привнесених у місцеву економіку, створення близько 1000 робочих місць. Все це свідчить про реальні результати публічно-приватного партнерства для розвитку регіональної інфраструктури [1].

Приватно-громадське партнерство із залучення величезної кількості зацікавлених сторін стало основою для реконструкції закинутого залізничного коридору у південно-східній частині Манхеттену, що перетворився на всесвітньо відомий парк Хайлайн. Цей метод допоміг зберегти історичну військову базу в Пресцидіо у Сан-Франциско. Завдяки партнерству вдалось відреставрувати і ще більше розкрити історичне значення об'єкту всесвітньої спадщини ЮНЕСКО у Філадельфії – Індепенденс-Холл, будівлю, в якій підписали і проголосили Декларацію Незалежності та Конституцію США [1].

Питання щодо застосування приватно-громадського партнерства в Україні потребує подальшого розроблення. Єдиним прикладом теоретичного осмислення можливостей застосування публічно-приватного партнерства на прикладі реабілітації історичного велодрому в Києві є стаття Пола Томаса, колишнього професора економіки Університету Колорадо, який більше 20-ти років мешкає в Україні. Пан Томас пише, що приватно-громадське партнерство – «це юридична, фінансова та операційна модель розвитку за допомогою державного сектора, приватного бізнес-сектора і «третього сектора» (недержавних організацій, або NGO's, місцевих груп активістів та мешканців), які об'єднують свої зусилля та можливості фінансування для втілення й оперування проєктів, економічно та соціально життєздатних і, отже, стабільних протягом тривалого часу є прикладом симбіозу, в якому кінцевий результат перевищує просте сумування елементів».

Стислий огляд чинного Закону України «Про державно-приватне партнерство» доводить його невідповідність розумінню сутності партнерства, традиційність надмірного контролю держави, покладання зобов'язань на приватні структури та ігнорування «третього сектору». Для ефективності партнерства пропонуємо застосування механізмів заохочення (чим більше вклад учасника, тим більше його ефективність та отримана вигода у спільній роботі) та створення «рушійного двигуна», компанії посередника, задля досягнення консенсусу [2].

За умови поєднання зусиль усіх зацікавлених сторін (органів місцевого самоврядування, закладів культури та відпочинку, громадських організацій, власників агросадиб, бізнесових структур), а також сприятливої державної

політики сільський зелений туризм на Вінниччині (зокрема) спроможний вийти на новий виток розвитку [4].

Висновки та перспективи подальших досліджень. Таким чином, партнерство як визначальна основа регіонального сталого розвитку є надзвичайно важливим на сьогоднішній день. Формування стійкого публічно-приватного партнерства у збереженні культурної спадщини, розробки додаткових маршрутів та розвитку інфраструктури надасть можливість збільшити кількість робочих місць, удосконалити зв'язки громади з владою, ГО та інших організацій для розвитку та відбудови України, сприяючи соціально-економічному розвитку.

Список використаних джерел:

1. Гончарова К. У пошуках нових підходів до збереження культурної спадщини: приватно-громадське партнерство. Український центр культурних досліджень. URL: <https://uccs.org.ua/detsentralizatsiia/statti/u-poshukakh-novykh-pidkhodiv-do-zberezhennia-kulturnoi-spadshchyny-pryvatno-hromadske-partnerstvo/>
2. Архипова Є. О., Клевчук О. О. Державне регулювання у сфері охорони культурної спадщини України. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 13-14. С. 51–57. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/13-14_2021/10.pdf.
3. Гринчук Ю. С., Коваль Н. В., Вихор М. В. Система інституційного забезпечення формування та реалізації державної регіональної політики в Україні: проблеми та напрями удосконалення. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. № 7. С. 23–30. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/7_2019/6.pdf.
4. Чорна Н.М., Малюта К.Г. Зелений туризм як чинник забезпечення сталого розвитку сільських територій Вінниччини. *Scientific Letters of Academic Society of Michal Baludansky*. 2019. Т.7. No4. С. 37–41.
5. Семенюк І.Ю. Соціальна відповідальність бізнесу як рушійна сила розвитку громади. Публічне управління та адміністрування на сучасному етапі державотворення: матеріали І Всеукр. наук.-практ. конф. (Київ, 24 жовтня 2019 р.) /відп. А.А. Мазаракі. Київ: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2019. С. 147-149.

ТЕОРЕТИКО-ПРАВОВІ ОСНОВИ РОЗБУДОВИ

ДЕМОКРАТИЧНОГО ВРЯДУВАННЯ НА МІСЦЕВОМУ РІВНІ

У статті узагальнено теоретико-правові основи розбудови демократичного врядування на місцевому рівні. Охарактеризовано компоненти розбудови: світоглядну, організаційну та діяльнісну. Виявлено загальну тенденцію – у нормотворчості державних органів влади та органів місцевого самоврядування спостерігається закріплення принципів демократичного врядування.

Ключові слова: демократичне врядування, місцевий рівень, належне врядування, механізми управління, локальна демократія.

Постановка проблеми. Поступальний розвиток суспільного буття передбачає упорядкування суспільних відносин. Фундаментальні засади розбудови сучасних демократичних держав – верховенство права, демократія та належне врядування, які утвердилися в такій же хронологічній послідовності.

Сучасний концепт публічного адміністрування на місцевому рівні характеризується дуалістичним поєднанням стратегічно-управлінської та сервісної природи реалізації публічної влади на місцях. Орієнтиром для розв'язання питань місцевого значення слугує олюднення субординаційних ієрархічних відносин задля надання можливості територіальній громаді інституціоналізувати місцеву економіку та розв'язувати локальні проблеми самостійно, в ефективних формах і задля потреб індивідуалізованих її представників.

Розбудова демократичного врядування на місцевому рівні через творення місцевої політики в умовах процесів децентралізації й субсидіарності є важливою як для розбудови загальнодержавної демократії, так і для удосконалення політико-управлінських процесів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичні положення концепції демократичного врядування в публічно-управлінському дискурсі досліджували наступні вчені: Бурін О. [1], Буря К.[2], Гук А. [3], Делія О. [4], Ткаля О. [7] та інші.

Мета статті: узагальнення теоретико-правових основ розбудови демократичного врядування на місцевому рівні.

Виклад основного матеріалу. Модерна зміна парадигмальних установок у системі публічного управління пов'язана з становленням «врядування», яке в характеризується на противагу управлінню наступними ознаками:

- розширений суб'єктний склад за рахунок громадян як активних учасників, неформальних, громадських та бізнес-структур як повноцінних агентів;
- транспарентність як ключова функція публічного управління;
- багаторівневе управління, наявність самокерованих мереж;
- продукування спільних інтересів;
- мораль, вірування, національна ідентичність виступають конструктом у логіці взаємодії [4].

У поліваріантній концептуалізації демократичного врядування можна виокремити декілька ключових підходів: демократичне врядування як належне (добре) демократичне врядування (англ. good governance); демократичне врядування як багаторівневе врядування, демократичне врядування як цифрове врядування.

Концепція «належного (доброго) демократичного врядування» (Good Governance – детермінанта демократичного врядування. В контексті цього демократичне врядування, являє собою комплексний механізм демократичної діяльності інститутів та організацій, які у своїй сукупності забезпечують державно-управлінську самоорганізацію суспільства. Концепція доброго демократичного врядування дозволяє сприймати демократичне врядування як процес, що спрямований на взаємодію між органами державної влади та громадським суспільством не по вертикалі, а по горизонталі без ієрархічності.

Концепція «належного (доброго) демократичного врядування» (good governance) зумовила формування ціннісної, політичної та інституціональної складових упорядкування суспільних відносин шляхом взаємодії держави, громадянського суспільства та бізнесу. Принципи належного врядування утворили універсальну доктрину орієнтирів поступу європейської спільноти та України, яка поділяє європейські цінності. Впровадження належного врядування є детермінантом забезпечення сталого розвитку територіальних громад в Україні, розвитку місцевої демократії.

Впровадження належного врядування в Україні на місцевому рівні виступає віддзеркаленням позитивного європейського досвіду в частині модернізації моделі публічного управління та адміністрування.

У 2018 році за ініціативою КМУ було проведено базову оцінку системи державного управління України з використанням принципів SIGMA. Для України експерти SIGMA використали критерії, які застосовуються щодо держав-кандидатів на вступ до ЄС та потенційних держав-кандидатів: 9 ключових вимог до якості державного управління. Наші узагальнення тенденцій застосування належного врядування в Україні за цими 9 індикаторами наведено на рис. 1.

На Урядовому порталі [8] зазначають, що механізм регулярної оцінки системи державного управління дозволяє встановити цілі для країни та регулярний аналіз прогресу у застосуванні принципів, охоплюючи шість ключових сфер, що описують принципи належного врядування. В Україні для поступової та збалансованої імплементації належного врядування розроблено Стратегію реформування державного управління України на 2022-2025 роки. У Стратегії, схваленій розпорядженням КМУ від 21 липня 2021 р. № 831-р [5] вказано, що належне врядування є одним з основних факторів конкурентоспроможності держави, розвитку її економіки та передумовою європейської інтеграції.

участь (Participation)

- для реалізації принципу участі всі громадяни мають бути наділені правом голосу, що законодавчо в Україні закріплено, проте його реалізація потребує трансформації комплексу ефективності використання механізмів та інструментів взаємодії влади і суспільства

верховенство права (Rule of law)

- правова система країни має бути справедливою і рівною, проте високий рівень корупції залишається головною проблемою та перешкодою до повної реалізації цього принципу в Україні

прозорість (Transparency)

- свобода інформації, цілісність інформації та доступність для всіх зацікавлених реалізується на сучасному етапі в Україні не тільки на державному, а на місцевому рівні, проте недосконало

відповідальність (Responsiveness)

- проблемою для України є недостатній рівень самосвідомості та правової обізнаності громадян

орієнтація на консенсус (Consensus orientation)

- в Україні тільки формується культура консенсусних рішень

справедливість (Equity)

- благополуччя суспільства залежить від врахування інтересів кожної його групи, в Україні з її надмірною майновою та соціальною поляризацією цей принцип має бути фундаментальним

стратегічне бачення (Strategic vision)

- довгострокове бачення врядування та шляхів подальшого розвитку суспільства дуже потрібні Україні, регіонам та громадам

підзвітність (Accountability):

- непоодинокі випадки формального підходу до забезпечення підзвітності спостерігається в Україні

ефективність та результативність (Effectiveness and efficiency)

- для України реалізація цього принципу є однією з найскладніших, адже неправильне використання бюджетних, трудових, інформаційних та інших ресурсів призводить до зниження конкурентоспроможності

Рисунок 1 – Тенденції застосування демократичного врядування в Україні

Законодавство України демонструє норми які суголосні принципам належного врядування.

На місцевому рівні у нормотворчості органів місцевого самоврядування також спостерігаємо тенденції щодо закріплення принципів демократичного врядування [6].

В преамбулі до «Європейської хартії місцевого самоврядування» зазначено, що саме місцеве самоврядування закладає підвалини демократичного режиму, найбільш повною мірою дозволяє реалізовувати право громадян на участь в управлінні державними справами.

О. Бурін наголошує, що локальна демократія необхідна для ефективного функціонування демократії на національному рівні [1].

К. Буря зазначає, що ключовою ознакою локальної демократії з точки зору державного управління є самоврядність та автономія, які встановлюються у нормативних актах, з політологічної – виступає критерієм спроможності тієї чи іншої громади приймати рішення та вирішувати власні проблеми [2].

В структурі розбудови демократичного врядування на місцевому рівні виділяємо три компоненти: світоглядну, організаційну (інституційну) та діяльнісну.

Проведений аналіз сучасних особливостей становлення світоглядної підсистеми культури локальної демократії, здійснення оцінки рівня її розвитку за ціннісним та знанневим критеріями в сучасній Україні, дозволили М. Цумарєвому засвідчити незадовільний стан якісних характеристик знань, уявлень, компетентностей щодо різних аспектів життєдіяльності громади, її інтересів, можливостей самоорганізації, забезпечення потреб громади шляхом безпосереднього волевиявлення членів громади, прийняття політичних рішень на рівні громади, ефективного використання інститутів і механізмів локальної демократії. Хоча у місцевої влади наявні сформовані переконання щодо важливості участі громадян у процесі формування місцевої політики, проте більшість населення не готова до активної участі в їх здійсненні. Натомість значна частина громадян готових до зазначеної участі за винагороду, є свідченням поширеності в суспільстві конформістських та патерналістських настроїв [9].

Організаційна або інституційна компонента розбудови демократичного врядування на місцевому рівні представлена нормативно-правовими та організаційно-функціональними механізмами локальної демократії, зокрема, органами самоорганізації населення, засобами масової інформації, громадськими організаціями, об'єднаннями власників житлових та нежитлових приміщень у багатоквартирному будинку. Нормативними чинниками розвитку інституційної компоненти розбудови демократичного врядування на місцевому рівні стала ратифікація Європейської хартії місцевого самоврядування, є нормотворча діяльність Верховної Ради України та вищих органів виконавчої влади, результатом якої стало закріплення механізмів локальної демократії в Конституції України, законах України, постановах КМУ; нормотворча діяльність органів місцевого самоврядування, результатом якої є прийняття підзаконних актів, що врегульовують особливості застосування механізмів локальної демократії на місцевому рівні. Сюди відносяться статuti територіальних громад, положення про місцеву ініціативу, положення про громадський бюджет, концепції про цифрову партисипацію на місцевому рівні тощо.

Локальна демократія у сталих західних суспільствах не є процесом дотримання формальних процедур та електорального вибору, оскільки, на думку К. Бурі, вона має прояв у міжвиборчий період, і стосується впливу інституалізованої громадської думки на діяльність місцевої влади [2].

Діяльнісна компонента розбудови демократичного врядування на місцевому рівні включає політичну поведінку, участь у діяльності органів самоорганізації населення, безпосередню реалізацію механізмів локальної демократії.

Аналіз практик застосування членами територіальної громад механізмів демократичного врядування на місцевому рівні підсилюється процесами цифровізації. Він дозволив виділити їх основні форми: місцеві електронні петиції, громадський бюджет, загальні збори громадян за місцем проживання, місцеві ініціативи, громадські слухання, консультації з громадськістю, громадські експертизи.

Наразі усі вони регламентовані чинним законодавством на національному рівні або ж нормативними актами місцевого рівня.

Загальні збори громадян важлива форма безпосередньої участі у вирішенні питань місцевого значення. Сприяння та врахування результатів даної ініціативи органами місцевого самоврядування в своїй діяльності сприяє розв'язанню місцевих проблем та продукує подальший розвиток громадянської культури на місцевому рівні. Крім того загальні збори є необхідною складовою процесу створення сусідських об'єднань. Проведення загальних зборів громадян за місцем проживання в територіальній громаді регулюється законом України «Про місцеве самоврядування в Україні», постановою Верховної Ради України «Про затвердження Положення про загальні збори громадян за місцем проживання в Україні», статутом територіальної громади.

Громадські слухання є механізмом розбудови демократичного врядування на місцевому рівні, який надає змогу членам територіальних громад проводити зустрічі з депутатами відповідної ради та посадовими особами місцевого самоврядування, під час яких члени громади можуть заслуховувати депутатів та посадовців, порушувати питання місцевого значення, що належать до відання місцевого самоврядування, та вносити пропозиції щодо їх вирішення.

Громадські слухання можуть використовуватись для легітимізації рішень, які не завжди відповідають інтересам громади. Зініційовані посадовими особами місцевого самоврядування, депутатами місцевих рад, а також широке висвітлення їх результатів в місцевих ЗМІ створює у свідомості громади ілюзію демократичного процесу і широкого залучення громади до вирішення питань місцевого значення.

Достатньо високі показники участі в реалізації даного механізму за результатами всеукраїнських досліджень вказують на поширеність цього механізму та широке оприлюднення результатів його застосування, в той час як його значення у якості інструмента впливу громади на вирішення місцевих проблем залишається відносно незначним [9].

Сутність місцевої ініціативи як механізму розбудови демократичного врядування на місцевому рівні полягає в реалізації права членів територіальної громади ініціювати розгляд у раді в порядку місцевої ініціативи будь-якого питання, віднесеного до відання місцевого самоврядування, що врегульовано Законом України «Про місцеве самоврядування в Україні».

Суб'єктами подання місцевої ініціативи також можуть бути громадські організації, органи самоорганізації населення, ініціативна група, якщо така можливість унормована на місцевому рівні. Проте реалізація зазначеного механізму ускладнюється або практично унеможлиблюється в окремих громадах, зокрема внаслідок: наявності вимоги створення ініціативної групи та завищених кількісних вимог до її складу; надто великої кількості членів громади, що мають підтримати ініціативу; наявності додаткових процедур (унормованих місцевими радами), необхідних для реалізації ініціативи тощо.

Особливості консультацій з громадськістю як механізму розбудови демократичного врядування на місцевому рівні полягають в залученні громадян до участі в управлінні державними справами, наданні можливості для їх вільного доступу до інформації про діяльність органів виконавчої влади, а також забезпеченні гласності, відкритості та прозорості діяльності зазначених органів, що врегульовано Постановою КМУ № 996 «Про забезпечення участі громадськості у формуванні та реалізації державної політики». Дана постанова носить рекомендаційний характер для органів місцевого самоврядування.

Консультацій органів місцевого самоврядування з членами територіальної громади суттєво збільшують рівень довіри громадян до роботи відповідної ради та підвищують якість та легітимність ухвалених рішень.

Місцеві електронні петиції є відносно новим, але вже достатньо поширеним інструментом механізму розбудови демократичного врядування на місцевому рівні. Зауважимо, що процедура застосування електронних петицій є однією з найпростіших та найдоступніших форм громадянської участі, що вимагає від учасників мінімальних зусиль і водночас дозволяє доносити їх вимоги й позиції напряму до тих осіб, від яких залежить прийняття необхідних рішень.

Наголосимо, що місцеві електронні петиції відображають реальні потреби громади, отже зазначений механізм можна вважати одним з найбільш продуктивним у розрізі розбудови демократичного врядування на місцевому рівні.

Одним з найпродуктивніших механізмів розбудови локальної демократії, на думку М. Цумарева, є органи самоорганізації населення, оскільки на відміну від інших механізмів, реалізація яких спрямована на вирішення певного питання місцевого значення та має разовий характер, діяльність органу самоорганізації є процесом постійного представництва інтересів громади, в рамках території його діяльності [9].

Органи самоорганізації населення є представницькими органами, що створюються жителями, які на законних підставах проживають на території села, селища, міста або їх частин, для вирішення завдань, передбачених Законом «Про органи самоорганізації населення». Зазначене представництво є проявом участі громади у вирішенні місцевих справ, яке може здійснюватися, зокрема, у таких формах: звернення до органів та посадових осіб органів державної влади та місцевого самоврядування; представництво інтересів громади у судових та правоохоронних органах; використання власних та наданих органами місцевого самоврядування матеріальних і фінансових ресурсів задля самостійного вирішення питань місцевого значення тощо.

Створення органів самоорганізації населення надає громаді можливість використовувати сукупність законодавчо закріплених механізмів, більш суттєвих у порівнянні з іншими механізмами локальної демократії, щодо участі у вирішенні питань місцевого значення.

Зауважимо, що кількісні прояви застосування механізмів механізму розбудови демократичного врядування на місцевому рівні нерівномірні. В окремих громадах спостерігається активне використання певних механізмів, тоді як в інших практика їх застосування відсутня, що може пояснюватися низьким рівнем світоглядної компоненти, відсутністю успішної практики застосування проаналізованих інструментів, наявністю перешкод щодо їх реалізації з боку органів місцевого самоврядування [10].

Реалії свідчать, що цифровий розвиток у світі виступає ефективним інструментом кардинальних змін у сфері публічної влади. Сучасні цифрові технології та цифрові комунікації все частіше використовуються під час управління та взаємодії між державою, регіонами і громадами, публічною владою на місцях і жителів.

Цифрове урядування – це не лише можливість наблизити владу до громадян, зробивши її прозорою, відкритою та доступною, налагодити якісну взаємодію між державою та суспільством, а й ефективно надавати публічні послуги та вирішувати складні проблеми за допомогою сучасних цифрових інструментів, що неодноразово доведено міжнародною практикою [12].

Цифрова комунікація є детермінантом цифрової демократії. За цих умов на рівні територіальних громад доцільно розширювати можливості різних форм цифрових комунікацій з громадськістю з використанням вебсайтів, соціальних мереж. Метою яких є не лише інформування, але й проведення консультацій з актуальних суспільних питань. Технології цифрових комунікацій допомагають органам публічної влади отримувати оперативну інформацію з проблем, що озвучені/опубліковані громадянами; випереджувально реагувати на проблеми, що виникають на території громад; аналізувати інформацію про звернення за різноманітними критеріями та параметрами; проводити опитування населення й публікувати оголошення для громадян; здійснювати контроль співробітників, відповідальних за облік та розгляд звернень громадян. Як наслідок – пришвидшується формування сучасного цифрового врядування з акцентом на клієнтоорієнтованість [11].

Сьогодні в Україні цифрова трансформація сприяє більшій залученості громадян до соціально-політичної участі, робляться впевнені кроки до встановлення системи, де забезпечена двостороння цифрова комунікація. Цифрова трансформація на місцевому рівні вбачається не тільки у площині технічного забезпечення, а й інституційного.

Децентралізаційну модель врядування розглядають як відносний показник демократичності врядування. В публічноуправлінському дискурсі децентралізація означає процес передачі частини владних повноважень, ресурсів і відповідальності від органів державної влади до органів місцевого

самоврядування з дотриманням принципу субсидіарності, який полягає у тому, що рішення щодо питань місцевого значення приймаються на тому рівні, який може виконати завдання, вирішити проблеми чи надати послуги найефективніше.

Децентралізація послуг полягає у максимальному наближенні послуг до безпосередніх споживачів на місцях, що обумовлює їх покращення та як наслідок - забезпечення соціально-економічного зростання територій. Особливий інтерес становлять управлінські та соціальні послуги, при цьому останні за децентралізаційної моделі демократичного врядування підвищують свою якість, отримують змогу чітко прогнозувати пріоритетні напрями надання, планувати попит на них.

Отже, процеси децентралізації влади та цифрової трансформації прискорюють розбудову демократичного врядування на місцевому рівні, сприяють поступовому зростанню довіри з боку населення України до них та їх дієвішому використанню.

Висновки. Демократичне врядування – це набір національно усталених принципів, стандартів і практик, що сприяють ефективному публічному управлінню та адмініструванню, дотриманню демократії і сталому розвитку територій через нормативно врегульовану процедуру партнерської взаємодії органів місцевої влади з приватним сектором на основі рівності, взаємної відповідальності за прийняті рішення та результати їх впровадження.

Формування демократичного врядування на місцевому рівні полягає у необхідності створення такої системи управління, яка б сприяла та підтримувала людський потенціал громади. Тобто, суть демократичного потенціалу зводиться до сприяння розвитку правової, соціальної, ініціативної культури громадськості.

Отже, розглянувши основні теоретико-правові аспекти застосування демократичного врядування у сфері публічного управління та адміністрування, можемо виділити дану концепцію як перспективний напрям адміністрування для здійснення ефективної публічної діяльності. Необхідним для цього є дотримання принципів належного врядування та побудова міцного та збалансованого взаємозв'язку «людина-суспільство-держава» на засадах багаторівневого управління.

Список використаних джерел:

1. Бурін О. М. Проблеми впровадження концепції локальної демократії в Україні. URL: <http://www.dy.nauka.com.ua/?op=1&z=752>
2. Буря К. М. Локальна демократія в сучасній Україні: передумови побудови національної моделі. *Гілея: науковий вісник*. 2018. Вип. 131. С. 367-371.
3. Гук А. Бенчмаркінг доброго врядування: практичний посібник / За заг. ред. А. Гука. Київ: ТОВ «Видавництво «Юстон», 2018. 60 с.
4. Деля О. В. Governance як концептуальний підхід до розуміння публічного управління. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2015. № 7. URL: <http://www.dy.nauka.com.ua/?op=1&z=869>
5. Стратегія реформування державного управління України на 2022-2025 роки схваленою розпорядженням Кабінету Міністрів України від 21 липня 2021 р. № 831-р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/831-2021-%D1%80?find=1&text=%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D0%B5%D0%B6%D0%BD%D0%B5+%D0%B2%D1%80%D1%8F%D0%B4%D1%83%D0%B2%D0%B0%D0%BD%D0%BD%D1%8F#w1_1.
6. Стратегія розвитку Вінницької міської територіальної громади до 2030 року. URL: <https://www.vmr.gov.ua/Branches/ContentLibrary/792eccf1-4802-4756-ae13-b2280969f6cf/321/%D0%A0%D1%96%D1%88%D0%B5%D0%BD%D0%BD%D1%8F%20194.pdf>.
7. Ткаля О. В. Розуміння належного врядування за сучасних умов. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Юридичні науки*. Том 31 (70) № 2 2020 С. 125-130.
8. Презентовано комплексну оцінку системи держуправління України та її відповідності принципам державного управління ЄС. Урядовий портал. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/prezentovano-kompleksnu-ocinku-sistemi-derzhupravlinnya-ukrayini-ta-yiyi-vidpovidnosti-principam-derzhavnogo-upravlinnya-yes> .

9. Цумарєв М.І. Роль інститутів громадянського суспільства у формуванні культури локальної демократії громадянського типу. *Регіональні студії. Науковий журнал* / Гол. ред. М.М. Полінчак. Ужгород: «Видавничий дім «Гельветика», 2018. № 12 (№8). С. 72-77.

10. Nikolina I.I. Democratic governance: local development. Humanization concept of public administration: theoretical and methodological fundamentals : Scientific monograph. Riga. LaPra : «Baltija Publishing». 2022. Pp. 157-194.

11. Nikolina I. I., Ocheretianyi V.V. The communication dimension of activities of public institutions in the digital environment. *East European Scientific Journal (Wschodnioeuropejskie Czasopismo Naukowe)*. 2021. №3(67), Part 3. Pp. 21-27.

12. Nikolina I.I., Hulivata I.O., Husak L.P., Radzihovska L.M., Nikolina I.I. Assessment of digitalization of public management and administration at the level of territorial communities. *Naukovyi visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu*, 2020, №5, Pp. 150-156.

УДК 332.14:711.4

І. Ю. Семенюк, канд. екон. наук

ORCID <http://orcid.org/0000-0002-9211-4907>

Вінницький торговельно-економічний інститут ДТЕУ

РОЛЬ НЕУРЯДОВИХ ОРГАНІЗАЦІЙ У ФОРМУВАННІ БРЕНДУ ТЕРИТОРІЙ

У статті визначено роль неурядових організацій у формуванні бренду територій. Представлено основні напрямки реалізації спільних проєктів органів місцевого самоврядування та громадських організацій з метою посилення територіального брендингу громад вінницької області.

Ключові слова: *неурядові організації, громада, бренд територій, співпраця, органи місцевого самоврядування.*

Постановка проблеми. Соціально-економічний розвиток громад значною мірою залежить від якісно сформованого бренду території. Адже,

територіальний брендинг – це збільшення обсягів інвестицій, створення нових підприємств, зростання кількості робочих місць, покращення іміджу громади на національному та міжнародному рівнях, зменшення міграційних настроїв серед населення та зміцнення довіри до місцевої влади в цілому. В свою чергу, протягом останніх років відбувається посилення ролі неурядових організацій у реформуванні державної політики на місцевому рівні. Тому, партнерство органів місцевого самоврядування та неурядових організацій створює сприятливі умови для формування та розвитку бренду територій.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичні та практичні аспекти формування бренду територій представлено у наукових доробках таких зарубіжних та вітчизняних вчених як С. Анхольт, Ф. Котлер, У. Олінс, Д. Хайдер, І. Азарова, Т. Безверхнюк, Н. Гречаник, Ю. Павлова, М. Савченко та ін.

Постановка завдання. Метою статті є визначити роль неурядових організацій у формуванні бренду територій в контексті співпраці з органами місцевого самоврядування.

Виклад основного матеріалу дослідження. Згідно визначення Світового банку, неурядові організації (далі – НУО) являють собою «приватні організації, які своєю діяльністю намагаються зменшити страждання, представляють інтереси бідних, захищають довкілля, надають базові соціальні послуги або займаються проектами розвитку на місцях» [1].

В цілому, залежно від організаційно-правової форми господарювання, НУО поділяють на:

- громадські об'єднання;
- політичні партії;
- громадські організації;
- громадські спілки;
- релігійні організації;
- профспілки;
- об'єднання профспілок;
- творчі спілки;

- благодійні організації;
- організації роботодавців;
- об'єднання співвласників багатоквартирного будинку;
- органи самоорганізації населення [2, с. 28-32].

Брендинг вважають одним із найбільш ефективним інструментів позиціонування громади, що дозволяє підвищити конкурентоспроможність, якість життя, залучити зовнішні та активізувати внутрішні ресурси, сформувати привабливий імідж [3].

Варто зауважити, що найбільш активну участь у процесі підвищення конкурентоспроможності громад беруть саме громадські організації, кількість яких щороку зростає. Адже, діяльність таких НУО в Україні здебільшого спрямована на імплементацію європейських цінностей, дотримання прав і свобод людини, впровадження екологічних ініціатив, розвиток місцевого туристичного бізнесу, популяризацію волонтерства та залучення іноземних грантових коштів на благо своєї громади.

Зокрема, у Вінницькій області існують успішні практики реалізації спільних проектів органів місцевого самоврядування та громадських організацій, які покликані вирішувати найбільш нагальні суспільні проблеми та сприяти розвитку якісного бренду території:

1. проект «Енергоефективний Гнівень – енергетична політика сталого розвитку міста», який було профінансовано Європейським Союзом в рамках ініціативи та програми «Угода мерів – Демонстраційні проекти» та реалізовано Гнівеньською міською радою у партнерстві з Громадською організацією «Єврорегіон «Дністер». Даний проект став найбільшим, що було реалізовано у Вінницькій області у сфері енергозбереження;

2. проект «Транскордонна мережа для інноваційного сільського господарства», який було реалізовано в рамках Програми територіальної співпраці країн Східного партнерства Молдова – Україна (ЕaPТС), що фінансувався ЄС через Німецьке товариство міжнародного співробітництва (GIZ);

3. проєкт «Належне управління територіальних громад: досвід стратегічного планування країн Вишеградської четвірки для країн Східного партнерства», який було реалізовано за підтримки Міжнародного Вишеградського Фонду та Міністерства закордонних справ Королівства Нідерландів у Вінницькій області (Україна) та Республіці Молдова.

Важливість ролі НУО у процесі формування бренду територій підкреслюється тим фактом, що такі організації проводять дослідження (у т.ч. маркетингові), а також сприяють популяризації потенціалу територій серед інвесторів шляхом участі у грантових конкурсах, які фінансуються міжнародними донорськими організаціями.

Розвитку бренду міста Вінниця було приділено значну увагу протягом останніх кількох років. Зокрема, з метою формування позитивного іміджу міста, покращення якості життя та діяльності як мешканців міста, так і гостей через поліпшення бізнес-клімату, культурної привабливості, якості міського середовища, в тому числі туристичних об'єктів та локацій, активізації інвестиційних процесів, впровадження інновацій, підвищення конкурентоспроможності місцевих підприємств було затверджено Стратегію розвитку туризму міста Вінниці до 2030 року [4].

Громадські організації, які здійснюють свою діяльність на території Вінниці та Вінницької області створюють сприятливе інституційне середовище для впровадження та реалізації Стратегії.

Підтвердженням вищенаведеного факту є:

- реалізація проєкту Школа вінницького гіда у 2019 році, який мав на меті підвищення кваліфікації гідів та розробку унікальних туристичних продуктів. Проєкт реалізовувала ГО «Вінницьке історичне товариство» за підтримки Вінницької міської ради в рамках програми соціально-культурних грантів у партнерстві з департаментом маркетингу міста та туризму;

- створення у 2019 році ГО «Подільська асоціація гідів та екскурсоводів», яка має на меті просування якісного екскурсійного продукту, підвищення рівня професійної майстерності гідів, підвищення авторитету професії;

- підтримка сфери гостинності з боку ГО «Вінницький Клуб Ділових Людей», мета якої – розвиток підприємництва регіону шляхом забезпечення власників та керівників малого й середнього бізнесу платформою для комунікації, навчання, обміном досвіду, генерації ідей, реалізації спільних проєктів та розвитку бізнесу. З-поміж іншого Клуб ділових людей проводить заходи з підвищення якості надання послуг та розвитку туристичного потенціалу: Форум VinTourism, «Школа гостинності», бізнес-інтенсив HoReCa. ReStart [4].

Також важливою є участь громадських організацій у реалізації Стратегії збалансованого регіонального розвитку Вінницької області на період до 2027 року шляхом впровадження міжнародних проєктів у партнерстві з органами місцевого самоврядування. Зокрема, на часі реалізація грантових проєктів, метою яких є: формування сприятливого бізнес-середовища; розвиток малого й середнього бізнесу у пріоритетних для громадах галузях економіки (у т.ч. ІТ-сектору, туризму, сільського господарства, альтернативної енергетики тощо); розвиток промислових зон, індустріальних та технологічних парків, підтримка у розвитку технічної інфраструктури, залученні інвестицій та супроводженні інвесторів; запровадження енерго- та ресурсощадних технологій на об'єктах спільної комунальної власності комунальної сфери та ОСББ; забезпечення населення доступом до якісної (безпечної) питної води; впровадження нових підходів до надання публічних послуг у малозаселених населених пунктах; забезпечення інклюзивності та доступності закладів освіти, медичних та соціальних установ громади; створення умов для культурного розвитку та громадської; зміцнення соціальних відносин у громадах через діалог та порозуміння; створення умов для збереження та розвитку етнонаціональної культурної спадщини; забезпечення розвитку системи національно-патріотичного виховання дітей і молоді на рівні області, ТГ як важливої складової національної безпеки української держави [5].

Таким чином, неурядові організації відіграють важливу роль як у формуванні бренду територій, так і у процесі його розвитку. Партнерство та

співпраця між органами місцевого самоврядування та громадськими організаціями – це запорука досягнення цілей територіального брендингу, які полягають у підвищенні конкурентоспроможності та інвестиційної привабливості громад.

Список використаних джерел:

1. A Practical Guide to Operational Collaboration between The World Bank and Non-governmental Organizations. URL: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/814581468739240860/pdf/multi-page.pdf>.

2. Шуміло О. М. Роль неурядових організацій у становленні та розвитку правозахисного руху (приклади успішного правозахисного активізму) : навч. посіб. / О. М. Шуміло, Н. Ю. Кравчук; МОН України. Київ: ФОП Голембовська О.О., 2018. 227 с.

3. Махначова Н.М. Етапи створення бренду громади. Бренд-менеджмент : маркетингові технології [Електронне видання] : Матеріали III Міжнар. наук.-практ. конф. (Київ, 11 березня 2021 р.) / відп. ред. А.А. Мазаракі. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2021. С. 386-387.

4. Стратегія розвитку туризму міста Вінниці до 2030 року. URL: <https://new.vmr.gov.ua/media/%D0%94%D0%B5%D0%BF%D0%B0%D1%80%D1%82%D0%B0%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%82%D0%B8/%D0%94%D0%9C%D0%9C%D1%82%D0%A2/%D1%81%D1%82%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%B5%D0%B3%D1%96%D1%8F/%D0%A1%D1%82%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%B5%D0%B3%D1%96%D1%8F%20%D1%80%D0%BE%D0%B7%D0%B2%D0%B8%D1%82%D0%BA%D1%83%20%D1%82%D1%83%D1%80%D0%B8%D0%B7%D0%BC%D1%83%20%D0%BC%D1%96%D1%81%D1%82%D0%B0%20%D0%92%D1%96%D0%BD%D0%BD%D0%B8%D1%86%D1%96%20%D0%B4%D0%BE%202030%20%D1%80%D0%BE%D0%BA%D1%83.pdf>

5. Стратегія збалансованого регіонального розвитку Вінницької області на період до 2027 року. URL: <https://vinrada.gov.ua/strategiya-zbalansovanogo-regionalnogo-rozvitku-vinnickoi-oblasti-na-period-do-2027-roku.htm>.

Наукове видання

**СОЦІАЛЬНО-ПОЛІТИЧНІ, ЕКОНОМІЧНІ
ТА ГУМАНІТАРНІ ВИМІРИ
ЄВРОПЕЙСЬКОЇ ІНТЕГРАЦІЇ УКРАЇНИ**

**ЗБІРНИК НАУКОВИХ ПРАЦЬ
X Міжнародної науково-практичної конференції**

06-07 жовтня 2022 року

Частина I

Редактор: Фатеева Т.
Комп'ютерна верстка: Шуляк Н.

Підп. до друку 21.09.2022 р. Формат 60x84/16. Папір офсетний
Друк ксероксний. Ум. друк. арк.11,85 .
Обл.-вид. арк. 9,64. Тираж 1. Зам. № 234.

Редакційно-видавничий відділ ВТЕІ ДТЕУ
21000, м. Вінниця, вул. Хмельницьке шосе, 25