



**DIRUT**  
•sustainability•creativity•



With the support of the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

**ІНТЕГРАЦІЯ ОСВІТИ, НАУКИ І БІЗНЕСУ**

Монографія  
Одинадцятий том

За редакцією  
доктора економічних наук, професора Череп А. В.

Запоріжжя  
2022

**Рецензенти:**

доктор наук з державного управління,  
професор кафедри обліку і оподаткування  
Національного університету «Запорізька політехніка»

**Болдуєв М. В.**

доктор наук з державного управління,  
професор кафедри маркетингу  
Університету митної справи та фінансів

**Мищенко Д. А.**

доктор економічних наук, професор кафедри туристичного,  
готельного та ресторанного бізнесу Національного  
університету «Запорізька політехніка»

**Шелеметьєва Т. В.**

Рекомендовано до друку вченою радою  
Запорізького національного університету  
(протокол № 5 від 22 грудня 2022 року)

**I-73** Інтеграція освіти, науки і бізнесу : монографія. Том 11 / за ред. А. В. Череп.  
Запоріжжя : Видавничий дім «Гельветика», 2022. 245 с.

Монографія спрямована на розгляд проблем інтеграції освіти, науки та бізнесу під дією глобалізації, а також можливостей їх впливу на формування соціального та економічного добробуту. Зокрема, висвітлюються основні завдання інтеграційного процесу щодо поєднання праці, капіталу, інформації, сфер впливу інтелектуального та фінансового капіталів. Монографію сформовано на основі матеріалів XI Міжнародного круглого столу «Інтеграція освіти, науки і бізнесу» та здійснено в рамках проекту Європейського Союзу за програмою Еразмус+, напрям Жана Моне, 620720-EPP-1-2020-1-UA-EPPJMO-MODULE «Диверсифікація сільського туризму через збалансованість та креативність: поширення європейського досвіду в Україні» в Запорізькому національному університеті.

Підтримка Європейської Комісії у створенні цього видання не означає схвалення змісту, який відображає лише погляди авторів, і Комісія не може нести відповідальність за будь-яке використання інформації, що міститься в ньому.

The monograph is based on the proceedings of the XIth International Round Table «Integration of Education, Science and Business» and funded under the Erasmus+ Jean Monnet Actions 620720-EPP-1-2020-1-UA-EPPJMO-MODULE «Diversification of rural tourism through sustainability and creativity: disseminating European experience in Ukraine» at Zaporizhzhia National University.

The European Commission support for the production of this publication does not constitute an endorsement of the contents which reflects the views only of the authors, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained there in.

## ЗМІСТ

Передмова.....	6
Розділ 1. Інтеграція освіти, науки і бізнесу як основа економічного розвитку.....	7
<i>Антоненко К. М., Терент'єва Н. В.</i>	
1.1. Формування комплексу інтегрованих маркетингових діджитал-комунікацій.....	7
<i>Драчук Ю. З., Зеркаль А. В., Колосов А. М.</i>	
1.2. Потенціал повоєнного відновлення інфраструктури енергосистеми України в контексті екологізації.....	15
<i>Жукова Т. В., Малтиз В. В.</i>	
1.3. Маркетингові дослідження клієнтів логістичних послуг.....	20
<i>Захарова Н. Ю.</i>	
1.4. Фінансові аспекти управління розвитком підприємств в умовах невизначеності.....	25
<i>Колосов А. М., Драчук Ю. З., Дугін А. В.</i>	
1.5. Економічні питання післявоєнного відновлення України.....	31
<i>Кущик А. П.</i>	
1.6. Поведінкові моделі прийняття рішень у бізнесі.....	37
<i>Мойсеєнко В. О.</i>	
1.7. Інституційно-інноваційні напрями здобуття вищої освіти в медичних закладах України.....	41
<i>Осипенко С. О.</i>	
1.8. Місцеві бюджети в умовах воєнного стану: проблеми та шляхи їх вирішення.....	43
<i>Череп А. В., Попов М. М.</i>	
1.9. Обґрунтування можливостей зміцнення економічної безпеки підприємства за рахунок інвестиційної стратегії.....	50
Розділ 2. Нова траєкторія співробітництва Україна – ЄС: економічна безпека, ефективність використання ресурсів, сучасні інструменти управління розвитком підприємств і регіонів.....	56
<i>Баранівський В. Ф.</i>	
2.1. До проблеми вибору пріоритетів іноземного інвестування в економіку України.....	56
<i>Венгерська Н. С.</i>	
2.2. Ділові переговори та етика бізнесу: міжнародний та національний аспект.....	60
<i>Гамова О. В., Кухар М. В., Шевченко В. Є.</i>	
2.3. Дослідження економіки та зовнішньоекономічних зв'язків Китаю.....	64
<i>Карпенко А. В., Карпенко Н. М., Севаст'янов Р. В.</i>	
2.4. Інтернаціоналізація МСП України через розширення процесів кластеризації.....	70
<i>Касян С. Я., Ткаченко М. Є., Сапінські Александр</i>	
2.5. Міжнародне маркетингове стратегічне планування, ціноутворення, комунікації у ході інтеграції освіти, науки і бізнесу.....	77
<i>Колобердянко І. І.</i>	
2.6. Формування земельних відносин у зарубіжних країнах: досвід для України.....	84
<i>Сергієнко Т. І.</i>	
2.7. Європейський досвід формування системи економічної безпеки.....	91
Розділ 3. Формування кластерних і мережевих моделей креативного розвитку бізнесу в Україні на основі європейського досвіду.....	98
<i>Бабміндра Д. І., Слободяник І. М.</i>	
3.1. Стратегії розвитку та проектування земельних відносин.....	98
<i>Бехтер Л. А., Савенко Д. М.</i>	

3.2. Модель управління ефективною діяльністю підприємств відповідно до принципів формування їхньої стратегії .....	102
<i>Божук Т. І., Рудакевич І. Р.</i>	
3.3. Туристичні можливості Підгороднянської територіальної громади Тернопільської області .....	106
<i>Бойко О. Б., Петряков В. М., Хапрова Д. В.</i>	
3.4. Здійснення цифрових трансформацій українських підприємств з метою забезпечення їхньої конкурентоспроможності.....	111
<i>Венгерська Н. С., Бокова М. В., Пилипенко Д. А.</i>	
3.5. Європейський та світовий досвід розвитку сільського туризму: уроки для України в умовах післявоєнної відбудови .....	116
<i>Воронкова В. Г., Череп А. В., Череп О. Г., Андрюкайтене Регіна</i>	
3.6. Модель цифрового туризму як чинник конкурентоспроможності та сталого розвитку організацій після пандемії COVID-19 .....	120
<i>Колобердянко І. І.</i>	
3.7. Формування ринку земель сільськогосподарського призначення в Україні: виклики та перспективи .....	126
<i>Курченко М. М.</i>	
3.8. Креативний сільський туризм країн ЄС як приклад для України .....	132
<i>Околович І. І.</i>	
3.9. Естонський досвід формування та діяльності кластерів сільського туризму .....	137
<i>Сьомченко В. В., Тараненко О. О.</i>	
3.10. Використання оборотних активів агропромисловими підприємствами та механізми підвищення ефективності їх управління .....	143
Розділ 4. Європейські гуманістичні підходи до управління людськими ресурсами .....	151
<i>Андросова О. Ф.</i>	
4.1. Оцінка ефективності корпоративної культури та її вплив на управління персоналом на промислових підприємствах.....	151
<i>Байковська А. М., Калюжна Ю. В.</i>	
4.2. Дискримінація жінок у сфері зайнятості: шляхи подолання та досвід європейських країн.....	156
<i>Бехтер Л. А., Грек Д. С.</i>	
4.3. Європейські підходи до управління розвитком персоналу.....	160
<i>Дашко І. М.</i>	
4.4. Роль лідера в сучасному суспільстві .....	163
<i>Замешайлова К. Л., Дашко І. М.</i>	
4.5. Організація та основні напрями професійного розвитку персоналу підприємства .....	170
<i>Калюжна Ю. В.</i>	
4.6. Функціонально-вартісний аналіз в управлінні людськими ресурсами .....	174
<i>Кір'янова Є. Р., Калюжна Ю. В.</i>	
4.7. Удосконалення системи мотивації співробітників у сучасній практиці управління людськими ресурсами .....	177
<i>Крючкова К. А., Калюжна Ю. В.</i>	
4.8. Роль європейського досвіду боротьби з дискримінацією в сфері зайнятості в Україні .....	181
<i>Малтиз В. В., Колобердянко С. В.</i>	
4.9. Європейські практики у системі підбору персоналу .....	184
<i>Малтиз В. В., Місюра В. С.</i>	
4.10. Розробка системи управління адаптацією персоналу в організації	

та її роль у кадровій політиці підприємства.....	188
<i>Малтиз В. В., Серова В. Ю.</i>	
4.11. Управління інтелектуальним капіталом підприємства на засадах гуманізму .....	195
<i>Михайленко Т. А., Дашко І. М.</i>	
4.12. Сучасні мотиваційні механізми заохочення персоналу до ефективної праці людини .....	198
<i>Місюра В. С., Дашко І. М.</i>	
4.13. Роль адаптації працівників у сучасному управлінні персоналом.....	202
<i>Пилипенко Ю. І., Литовка В. А.</i>	
4.14. Інноваційна корпоративна культура: теоретичні та практичні аспекти.....	207
<i>Рева Л. Г.</i>	
4.15. Давня література релігійного змісту, важлива інтелектуальна власність держави – основа християнської етики і моралі .....	211
<i>Чистікова В. О., Дашко І. М.</i>	
4.16. Сучасні технології кадрового аудиту на промислових підприємствах .....	216
Висновки .....	222
Анотації.....	223
Annotations.....	234

## ПЕРЕДМОВА

Монографія спрямована на розгляд проблем інтеграції освіти, науки та бізнесу під дією глобалізації, а також можливостей їхнього впливу на формування соціального та економічного добробуту. Зокрема, висвітлюються основні завдання інтеграційного процесу щодо поєднання праці, капіталу, інформації, сфер впливу інтелектуального та фінансового капіталів. Монографію сформовано на основі матеріалів XI міжнародного круглого столу «Інтеграція освіти, науки і бізнесу», що здійснено в рамках проекту Європейського Союзу за програмою Еразмус+, напрям Жана Моне, 620720-EPP-1-2020-1-UA-EPPJMO-MODULE «Диверсифікація сільського туризму через збалансованість та креативність: поширення європейського досвіду в Україні» в Запорізькому національному університеті.

Зміст монографії охоплює чотири основні розділи: перший «Інтеграція освіти, науки і бізнесу як основа економічного розвитку»; другий «Нова траєкторія співробітництва Україна – ЄС: економічна безпека, ефективність використання ресурсів, сучасні інструменти управління розвитком підприємств і регіонів»; третій «Формування кластерних і мережевих моделей креативного розвитку бізнесу в Україні на основі європейського досвіду»; четвертий «Європейські гуманістичні підходи до управління людськими ресурсами». Враховуючи воєнний стан у країні через російсько-українську війну, автори значну увагу приділили питанням протидії ворогу та проблематиці відновлення України.

Хоча процес відновлення України і знаходиться на порядку денному урядовців, політиків, науковців, усе таки він зараз здебільшого на стадії обліку економічних втрат України внаслідок війни та можливостей формування фінансових ресурсів для їх подолання. Отже, уявлення воєнних втрат України формує імператив її післявоєнного відновлення. Майже з самого початку війни державні органи відстежують і обраховують втрати країни, спричинені бойовими діями. Оцінювання втрат почало здійснюватися з самого початку в двох вимірах: прямих воєнних втрат, що враховували вартість втрачених активів (будинків, об'єктів цивільної та військової інфраструктури, доріг, підприємств тощо), та загальних втрат, що включали як прямі, так і непрямі втрати. До непрямих втрат включено багато чинників вторинного походження, таких, як зниження валового внутрішнього продукту, зменшення, а то й повне припинення надходження інвестицій в економіку країни, відтік робочої сили через міграцію біженців, руйнування виробничих ланцюгів, додаткові витрати на оборону, розвиток громад, соціальну підтримку населення.

За умов цифрових трансформацій взаємозв'язок і взаємозалежність таких основних сфер соціуму, як наука, освіта та бізнес, а також фактори, що сприяють їхньому розвитку, відіграють важливу роль. Освіта і наука є першочерговими чинникам технічного, технологічного та соціально-культурного розвитку, прогресу країни. Саме якісна система освіти є фундаментом розвитку науки, кузня кадрів, висококваліфікованих робітників, спеціалістів та подальшого розвитку інновацій в різних сферах діяльності.

Визначені в колективній монографії проблеми інтеграції освіти, науки та бізнесу в умовах подолання сучасних викликів є на сьогодні вкрай актуальними. Сформульовані авторами висновки, пропозиції, обґрунтовані ними заходи подальшого розвитку економіки України за умови партнерства з міжнародними організаціями, розширення співробітництва із європейськими країнами, визначають вектори та стратегічні перспективи України. Результати дослідження, що розміщені в колективній монографії характеризуються науковою новизною та практичним значенням. Вона буде корисною як студентам, так і дослідникам, а також практикам, діяльність яких пов'язана з економічною сферою. Видання буде цікавим широкому колу читачів.

# РОЗДІЛ 1

## ІНТЕГРАЦІЯ ОСВІТИ, НАУКИ І БІЗНЕСУ ЯК ОСНОВА ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ

**Антоненко К. М.**  
**Терент'єва Н. В.**

кандидат економічних наук, доцент  
Запорізький національний університет  
м. Запоріжжя

### 1.1. ФОРМУВАННЯ КОМПЛЕКСУ ІНТЕГРОВаних МАРКЕТИНГОВИХ ДІДЖИТАЛ-КОМУНІКАЦІЙ

Проаналізувавши різні наукові джерела слід зазначити, що окрема частина авторів висловлює думку, що процеси психологічного впливу на свідомість людини стосуються не тільки реклами. Застосування комплексу маркетингових комунікацій передбачає формування у споживача позитивного (негативного) ставлення до підприємства та його товару через інформаційний вплив. Таким чином, вищезазначений механізм впливу на свідомість споживача підходить для комплексу маркетингових комунікацій взагалі. Однак для кожної із складових маркетингової системи комунікацій різними будуть інструменти впливу.

Попередні дослідження рекламних моделей, розроблені вітчизняними та зарубіжними вченими, можуть бути пристосовані до комплексу інтегрованих маркетингових комунікацій. Багато авторів стверджують, що найдавнішою і найвідомішою моделлю є AIDA (A – увага, attention; I – інтерес, interest; D – бажання, desire; A – дія, action). Така модель запропонована американським рекламистом Е. Левісом у 1896 р. Сьогодні існують й інші, більш пізні моделі. Окремі їх схеми наведено у табл. 1.

Таблиця 1 – Рекламні моделі

Напрямок (рівні впливу)	AIDA	АССА	DIBABA	DAGMAR	Схвалення
Когнітивний (передання інформації, повідомлення)	Увага	Увага	Визначення потреб/бажань споживача	Упізнавання марки	Усвідомлення потреби
↓	↓	↓	↓	↓	↓
Афективний (формування ставлення)	Інтерес	Сприйняття аргументів	Ототожнення споживчих потреб із пропозицією	Асиміляція (усвідомлення якості товару)	Інтерес
↓	↓	↓	↓	↓	↓
Сугестивний (вплив на свідомість)	Бажання	Переконання	Підштовхування споживача до необхідних висновків про купівлю	Переконання (формування психологічної схильності до купівлі)	Оцінка
↓	↓	↓	↓	↓	↓
Когнітивний (визначення поведінки)	Дія	Дія	Бажання	Дія	Перевірка
			↓		
			Створення сприятливої обстановки для купівлі		

Моделлю, що враховує вимоги сучасності у сфері рекламних досліджень, є DAGMAR, розроблена Р. Коллі, яка передбачає «визначення рекламних цілей – розрахунок рекламних результатів». Використання комунікативних цілей у моделі

DAGMAR має такі особливості: дослідження ринку дня проведення маркетингової комунікативної політики передбачає вивчення ставлення споживача до фірми, її конкурентів, торгової марки та інших елементів ринкового процесу, правильність постановки цілей маркетингової комунікативної політики ґрунтується на визначенні переліку атрибутів з допомогою факторного аналізу та початкової точки відліку початку застосування моделі, операціоналізація цілей засновується на визначенні відповідності певного маркетингового комунікативного впливу на товар, цільові групи споживацької аудиторії, часу проведення кампанії з допомогою багатомірної моделі споживацької аудиторії, мета застосування комплексу маркетингових комунікацій формується на підставі ставлення споживача фірмі та її товару: позитивне, нейтральне, негативне, прогнозування ефективності маркетингової комунікативної кампанії буде враховувати витрати на переміщення споживача від самого низького рівня ієрархії – «перше знайомство» до рівня «перший вибір».

Для комплексу маркетингових комунікацій модель DAGMAR матиме такий вигляд (рис. 1).



Рисунок 1 – Модель DAGMAR комплексу маркетингових комунікацій

Д. Шульцц виділяє моделі планування рекламної діяльності, які також можна розглянути з позицій комплексу маркетингових комунікацій: традиційне планування «зсередини – назовні», планування «ззовні – всередину».

Перший підхід означає, що планування починається з конкретної організації, бренду, товару чи послуги та закінчується споживачем. За другого підходу планування починається зі споживача і розгортається до самої організації, бренду, товару, послуги. Головне місце в обох підходах до планування посідає споживач, інформація про якого, його погляди визначають ефективність обох підходів. Планування за типом першого підходу – «зсередини – назовні» розвинулося на основі масового виробництва (рис. 2).

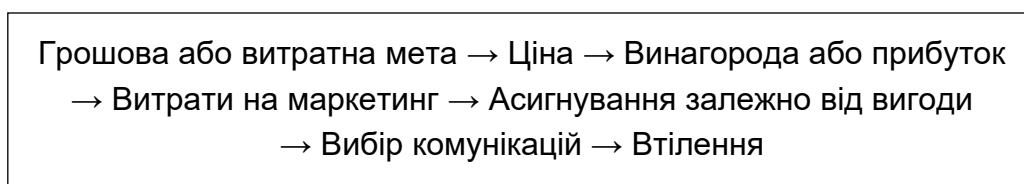


Рисунок 2 – Модель планування «зсередини – назовні»



Базуючись на ефективності виробництва, масове виробництво передбачає поставки стандартизованих товарів, виготовлених зі стандартизованих компонентів робітниками, які виконують стандартизовані завдання.

Все починається з того, що є найголовнішим для фірми – з грошей і витрат. Це визначає процес виробництва, кількість виготовленої продукції, за які гроші і з якими витратами та прибутками. Управління зосереджується виключно на потребах і бажаннях товаровиробника, а вже після того, як вирішуються проблеми товаровиробника, планування «зсередини – назовні» починає вивчення інтересів споживача.

Модель планування КМК «зовні – усередину» являє собою діаметральну протилежність плануванню «зсередини – назовні». Планування «зовні – усередину» зосереджується на дійсній внутрішньо ринковій поведінці. Його метою є виявлення типу маркетингової комунікації, яка змінить ставлення споживача на користь зацікавленого підприємства. Планування «зовні – усередину» починається з впорядкування інформації про споживачів і перспективи. Потім вона сегментується й обробляється (рис. 3).



Рисунок 3 – Алгоритм планування КМК «зовні – всередину»

Цікавими, на наш погляд, є моделі комунікативного психологічного впливу для зовнішніх та внутрішніх маркетингових комунікацій на споживчому ринку, запропоновані Т. О. Примак [1]. У першій моделі враховано кругообіг такого впливу, де ініціатором виступає підприємство, яке спочатку вивчає потреби споживачів.

Потім на підставі отриманих даних робить комунікативний вплив. Як елементи такого впливу, визначено подвійну апробацію продукції; до моменту купівлі – як зразка, після неї – як готового продукту. Водночас виділено інформування як базовий елемент, на якому ґрунтується інтерес, котрий неможливо сформувати на основі однієї уваги. Бажання споживача підсилюється ефектом, який його стимулює (рис. 4).

Модель комунікативного психологічного впливу для внутрішніх комунікацій дещо відрізняється від попередньої, бо цілі, як зазначає автор, таких маркетингових комунікацій інші (рис. 5). Основна відмінність полягає в наявності рішення, причому воно може бути як управлінським (для керівників), так і не управлінським (для підлеглих).



Рисунок 4 – Модель комунікативного впливу для зовнішніх комунікацій

Подальші етапи майже такі самі, але мова вже йде про впливовість інформації, поширюваної підприємством про його діяльність, тому тут немає апробації та є два контакти: до виконання дії та після.

Моделі комунікативного впливу для зовнішніх і внутрішніх маркетингових комунікацій на споживчому ринку, згідно з теорією Т. О. Примак [1], можуть перетинатися на етапах осмислення потреб і контакту, коли потреби споживачів і підприємства збігаються. Ці моделі доповнюють одна одну.

З нашої точки зору, науковий інтерес становить алгоритм процесу стратегічного планування інтегрованих маркетингових комунікацій, в основу розробки якого покладено модель СЦСТДК, розроблений такими вченими, як: А. Ф. Павленко, А. В. Войчак, Т. О. Примак [1].

Автори стверджують, що перший етап стратегічного планування інтегрованих маркетингових комунікацій має починатися з визначення їх цілей, які, у свою чергу, залежать від обраної загальної маркетингової та корпоративної стратегій. Цілями при цьому визначено будь-які дії щодо інформованості споживачів, апробації ними продукції, позиціонування продукції, формування іміджу.

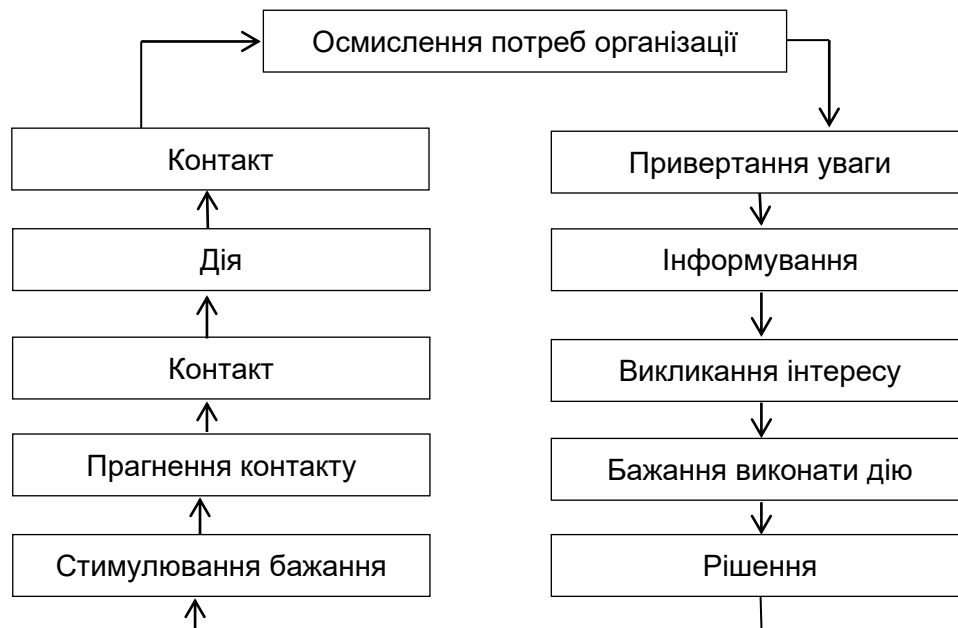


Рисунок 5 – Модель комунікативного впливу для внутрішніх маркетингових комунікацій

Другий етап – визначення стратегій інтегрованих маркетингових комунікацій. Виділено такі ключові компоненти стратегії інтегрованих маркетингових комунікацій: позиціонування, вигоди, сила стійкого конкурентного становища, конкуренція, споживачі, спрямування ідей, інструменти маркетингових комунікацій та їх інтеграція, послідовність застосування інструментів, часовий масштаб, ресурси, цілі, маркетингова стратегія. Вихід маркетингової комунікаційної стратегії безпосередньо зі стратегії маркетингу забезпечує відповідну базу для прийняття скоригованих рішень, що ґрунтуються на знаннях і досвіді.

Внутрішня комунікативна стратегія підприємства спрямована насамперед на формування сприятливого соціально-психологічного клімату; вона пов'язана з розробленням внутрішніх стандартів і правил, ознайомленням працівників з історією створення підприємства тощо.

Третій етап – визначення цільової аудиторії для сприйняття маркетингових комунікативних повідомлень, формування референтних груп і вибір їх лідерів.

Визначення цільової аудиторії – це окреслення кола людей, на яких буде спрямовано маркетингові комунікативні повідомлення як поза підприємством, так і всередині нього.

З нашої точки зору, поряд із загальним колом таких людей на цьому етапі планування потрібно визначити лідерів, з допомогою яких можна посилити ефективність надходження комунікативних повідомлень як до працівників структурних підрозділів підприємства, так і до громадськості, певних аудиторій і суспільства в цілому. Визначення цільової аудиторії включає її розподіл за демографічними, психографічними, поведінковими та географічними принципами (рис. 6) [2].

Як четвертий етап, автори виділяють формування загального бюджету на маркетингові комунікації. Менеджери підприємств визначають його здебільшого у відсотках обсягу продажу, запланованого на майбутній період.

Варто зазначити, що такі методи можна застосовувати для досить приблизної оцінки, бо вони мають певні вади. По-перше, у такому підході не враховують взаємозв'язок між обсягом продажу й обсягом маркетингові комунікації. Якщо такий бюджет занижений, що найчастіше буває на етапі виходу на ринок, то вірогідно, що підприємство не зможе досягти запланованих економічних показників, оскільки з

бюджетом, нижчим від оптимального, навряд чи буде досягнуто потрібного охоплення цільової аудиторії та певної частоти контакту з рекламним повідомленням.

По-друге, у бюджеті, визначеному таким способом, не враховано реального стану маркетингового середовища, тобто підприємство не зможе адекватно реагувати на такі його зміни, як, наприклад, підвищення активності конкурентів, зміни конкурентоспроможності марки, психологічного стану в колективі працівників підприємства.

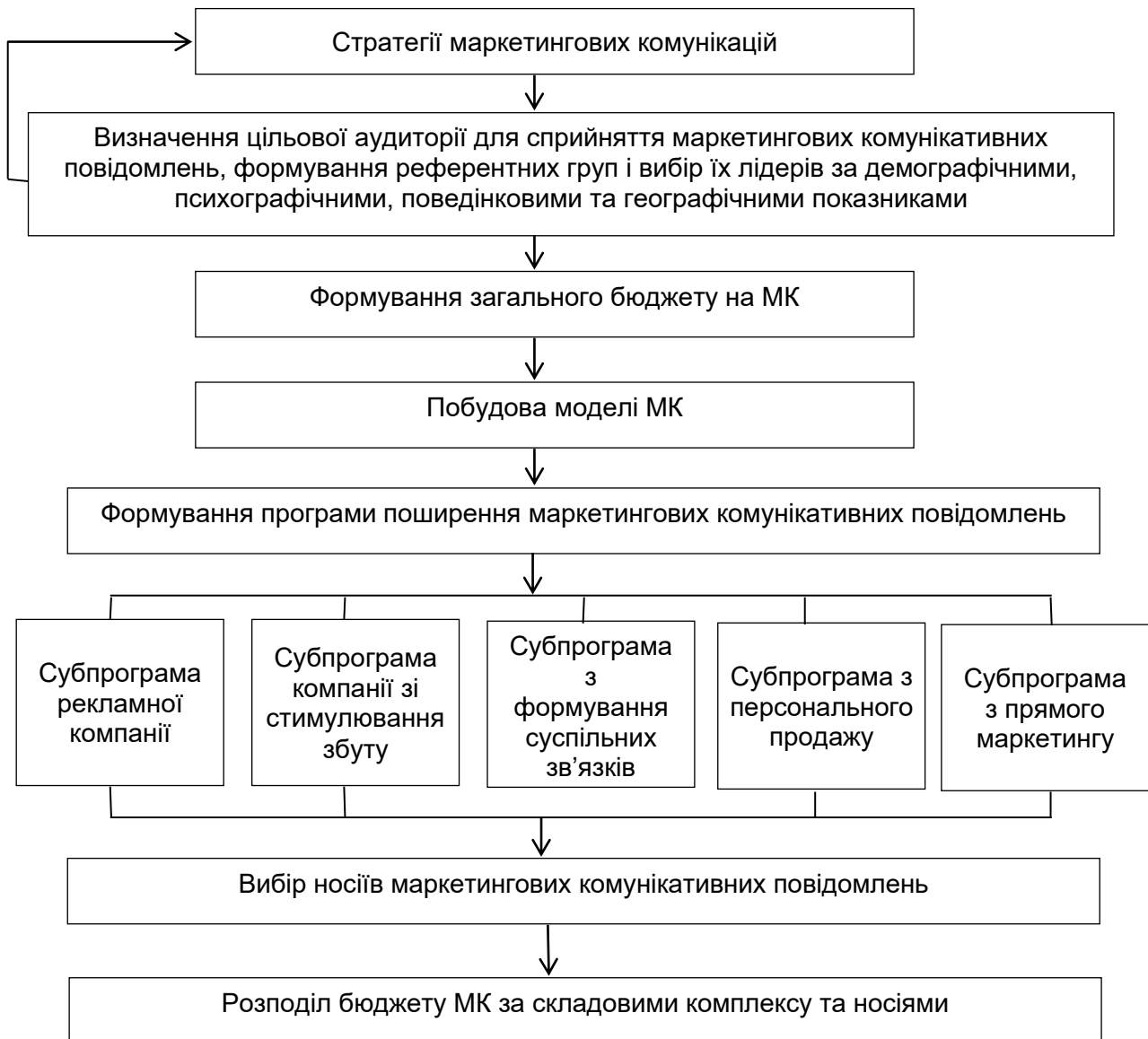


Рисунок 6 – Початковий рівень планування маркетингових комунікацій інтегральної системи маркетингових комунікацій

Окрім визначення бюджету на маркетингові комунікації як відсотка від продажу в теорії та практиці є й інші методи, тому на нашу думку, основне завдання четвертого етапу – вибір оптимального методу для кожної конкретної ситуації.

П'ятий етап включає в себе побудову моделі планування інтегрованих маркетингових комунікацій. Оскільки на ньому діє багато різних чинників, які впливають на ефективність сприйняття маркетингових комунікативних повідомлень, цей етап складним та важливим водночас. Тому, побудова моделі планування інтегрованих маркетингових комунікацій має складатись із двох послідовних етапів: визначення моделі комунікативного впливу на аудиторію та моделі процесу

планування.

Шостим етапом є формування програми інтегрованих маркетингових комунікацій. Цим етапом починається тактичне планування, програми маркетингових комунікацій складаються з окремих субпрограм, які визначають послідовність певних дій для кожної зі складових комплексу маркетингових комунікацій: реклами, стимулювання збуту, суспільних зв'язків, пропаганди, персонального продажу та прямого маркетингу.

Кожна із субпрограм має свої особливості в плануванні, але в цілому обов'язкова умова – розроблення їх за окремими складовими з подальшим об'єднанням у єдину комплексну програму.

Для впровадження цієї програми в життя потрібен сьомий етап, на якому слід добрати носії маркетингових комунікативних повідомлень, на основі узагальнення даних, отриманих на попередніх етапах. Основне завдання цього етапу – оптимізація добору носіїв, які можуть як найефективніше донести маркетингове комунікаційне повідомлення як до одержувача, так і у зворотному порядку. Добираючи носії маркетингових комунікативних повідомлень, слід користуватись особистими та неособистими каналами комунікації.

Восьмим етапом є розподіл бюджету на маркетингові комунікації за складовими та носіями. Він логічний, бо включає визначення конкретних сум, які потрібно витратити за певні проміжки часу на певних носіях.

Дев'ятий етап має складатися з одночасного виконання двох обов'язкових дій: створення маркетингових комунікативних повідомлень і вибору часу й частоти подання таких повідомлень до цільової аудиторії. Створюючи маркетингові комунікативні звернення, треба враховувати специфіку обраної стратегії. Цей процес складається з таких етапів: визначення змісту звернення та його структури, оформлення звернення, визначення каналів розподілу комунікативного звернення (рис. 7).

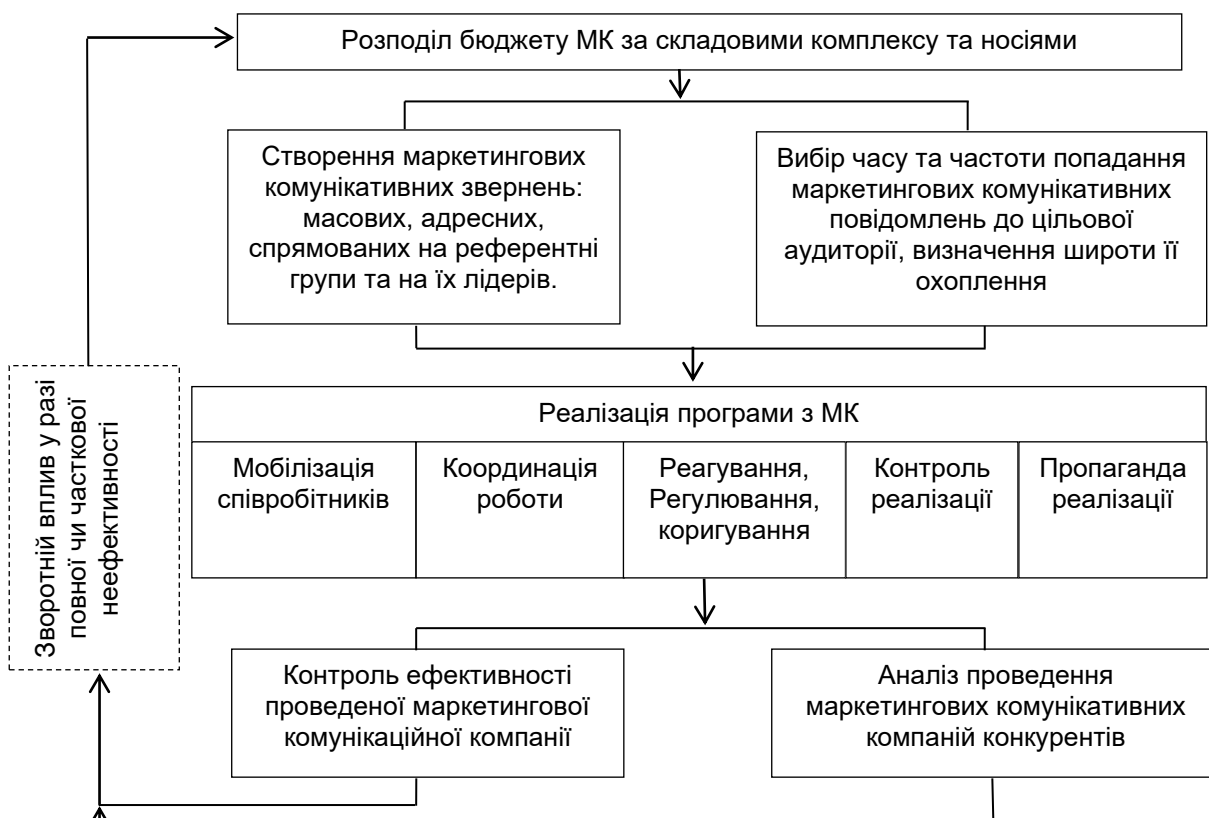


Рисунок 7 – Формування комплексу інтегрованих маркетингових діджитал-комунікацій [згруповано авторами]

Десятий етап планування інтегрованих маркетингових комунікацій в системі управління ринковою діяльністю підприємства – реалізація програми. Цей етап полягає в мобілізації працівників на виконання певних управлінських рішень, спрямованих на досягнення як загальної мети підприємства, так і мети маркетингових комунікацій в межах загальнокорпоративної та маркетингової стратегій.

Кожен із «заряджених» певною ідеєю, мобілізованих працівників підприємства може діяти самостійно, але в такому разі неминуче виникне хаос у надходженні будь-яких як зовнішніх, так і внутрішніх маркетингових комунікативних повідомлень. Уникнути цього допоможе координація їхніх дій за допомогою єдиного підрозділу, що спеціалізується на маркетингових комунікаціях та має безпосередній двосторонній зв'язок з вищим керівництвом.

Зауважимо, що потрібно постійно контролювати процес реалізації програми з маркетингових комунікацій, а в разі відхилення від запланованого – оперативно реагувати й коригувати цей процес. Відповідні заходи передбачено для уникнення можливих ризиків щодо збою в роботі носіїв маркетингових комунікативних повідомлень, можливих різких змін цін на розміщення таких повідомлень, зміни кон'юнктури ринку.

Водночас реалізацію кожної програми з маркетингових комунікацій слід пропагувати, наголошуючи на тому, що вона ґрунтується на правильно організованих і проведених попередніх етапах, і спрямована на ще більшу мобілізацію зусиль людей, зайнятих у кампанії, на досягнення поставлених цілей подальшого розвитку бізнесу.

Поряд з контролем над реалізацією маркетингової комунікаційної кампанії необхідно передбачити проведення аналізу кампаній конкурентів і їх оцінювання, оскільки вони можуть вплинути як на формування прихильності споживачів до певної товарної групи, викликавши побічний інтерес до товарів-новинок, так і на формування відрази через надмірну надокучливість.

Такі контроль і аналіз мають зворотну дію, тобто їх результати можуть зумовити перегляд загальнокорпоративних, маркетингових, маркетингових комунікативних цілей і стратегій. При цьому врахування даних аналізу кампаній конкурентів є обов'язковим, оскільки такі кампанії можна використовувати як додатковий засіб досягнення своїх цілей.

Організація та планування інтегрованих маркетингових комунікацій – складний і багатогранний процес. Це своєрідне мистецтво гри, яка спрямована на маси споживачів, партнерів і працівників підприємства для створення певного іміджу підприємства та його торгової марки, інформування цільової аудиторії про стан підприємства; мистецтво формування психологічного настрою споживачів у потрібному для замовника руслі, налагоджування тривалих партнерських відносин між ринковими суб'єктами.

### Література

1. Peter J. Paul, Donnelly James H. Marketing Management: Knowledge and Skills : 11th edition (October 11, 2012) Burr Ridge, IL: Irwin. McGraw Hill, 2012. 816 p.

2. Біловодська О. А. Управління розподілом інноваційної продукції промислових підприємств: сутність, механізм, стратегії та оцінка ефективності. *Ефективна економіка*. 2018. №1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6079> (дата звернення: 15.09.2022).

3. Integrated marketing communications. Smart Insights Digital Marketing. URL: <https://www.smartinsights.com/traffic-buildingstrategy/integrated-marketing-communications> (date of treatment: 16.09.2022).

**Драчук Ю. З.**

доктор економічних наук, професор  
Інститут економіки промисловості НАН України  
м. Київ

**Зеркаль А. В.**

доктор економічних наук, доцент  
Національний університет «Запорізька політехніка»  
м. Запоріжжя

**Колосов А. М.**

доктор економічних наук, професор  
Луганський національний університет імені Тараса Шевченка  
м. Миргород

## **1.2. ПОТЕНЦІАЛ ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ ІНФРАСТРУКТУРИ ЕНЕРГОСИСТЕМИ УКРАЇНИ В КОНТЕКСТІ ЕКОЛОГІЗАЦІЇ**

Українська енергетика зустрілася після повномасштабного російського вторгнення 24 лютого 2022 року на територію України з переліком нових викликів [1]. Це і ядерний тероризм із захопленням АЕС, численні пошкодження критичної інфраструктури – електричних і газових мереж, критичне зниження попиту на енергетичні продукти у зв'язку з виїздом населення і припиненням бізнесу, ще більш критичне зниження рівня оплати в енергетичній системі. Це і прийняте рішення не дивлячись на бойові дії по всій території країни продовжувати синхронізацію енергетичної системи України з енергосистемою Континентальної Європи. Отримання Україною статусу кандидата на вступ до ЄС поставили додаткові виклики для енергетики та регулювання цієї галузі.

У сфері енергетики з 24-го лютого 2022 року запроваджено ряд регуляторних змін, покликаних стабілізувати галузь та вирішити критичні проблеми. Цей процес продовжується, оскільки опалювальний сезон 2022/2023 року очікується надзвичайно складним.

Щодо експорту електричної енергії – з 16 березня 2022 року Енергетична Система Континентальної Європи та Об'єднана енергетична системи (далі – ОЕС) України працюють синхронно. 30 червня розпочалися комерційні продажі електроенергії до країн ЄС на рівні 100 МВт. (Румунія, і пізніше до Словаччина). З 30 липня обсяг збільшено до 250 МВт, додатково до експорту 210 МВт у Польщу. Наразі ОСП здійснює розподіл пропускної спроможності міждержавних перетинів до країн ЄС. Щодо змін на ринку електричної енергії -29 липня 2022 року Верховна Рада України прийняла Закон «Про особливості регулювання відносин на ринку природного газу та у сфері тепlopостачання під час дії воєнного стану та подальшого відновлення їх функціонування» (Законопроект № 7427 від 01.06.2022), яким також врегульовано зміни на ринку електричної енергії.

Міжнародний вимір та санкції: 15 вересня Рада керуючих Міжнародного агентства з атомної енергії (МАГАТЕ), яка складається із представників 35-ти держав – членів ООН, ухвалила резолюцію з вимогою до росії припинити окупацію Запорізької атомної електростанції. В резолюції Рада керуючих закликає росію «негайно припинити всі дії проти Запорізької атомної електростанції та будь-якого іншого ядерного об'єкта в Україні та на них».

Відновлювана енергетика є важливою енергетичною галуззю. Значення цієї ланки енергетики в усьому світі усе більше зростає. Традиційні джерела енергії поступово вичерпуються, а нетрадиційні – природні джерела стають актуальними і за рахунок сучасних технічних досягнень широко доступними [2]. У більшості країнах світу розвиток відновлюваної енергетики підтримується на державному рівні і

спрямовується на зменшення видобутку та споживання в економічних галузях традиційних.

Україна має потужний потенціал для подальшого розвитку відновлюваної енергетики, зокрема для розробки і використання вітрової, водневої, біо- та геотермальної енергії. Сучасна науково-технічна і промислова база відновлюваної енергетики в Україні знаходиться на досить високому рівні і цілком придатна для масового випуску устаткування відновлюваної енергетики. Найбільш розвинутою на рівні промислового впровадження, забезпеченого нормативно-правовою базою, є вітроенергетика. Досить розгалуженою є сфера освіти в галузі відновлюваної енергетики – в даний час в Україні 10 вищих навчальних закладів займаються підготовкою кваліфікованих фахівців з різних напрямків відновлюваної енергетики, провідною з яких є кафедра відновлюваної енергетики при Національному технічному університеті України «КПІ ім. Ігоря Сікорського». Ефективне використання енергії відновлюваних джерел сприятиме також поліпшенню стану довкілля і зменшенню ризиків для здоров'я населення [3, с. 39–42] – використання енергії відновлюваних джерел для енергопостачання житлових і комунальних будівель. Для прикладу, стратегією енергозбереження, енергоефективності та розвитку відновлюваних джерел енергії Дніпропетровської області на 2018-2035 роки передбачено проведення енергоаудиту будівель бюджетних установ та створення бази їх техніко-економічних показників. В Звітах має міститися інформація про можливі енергоефективні заходи та проєкти використання місцевих відновлюваних джерел енергії, де одним із ефективних може бути програма «Зелені заощадження» Ця програма спрямована на фінансову підтримку проведення утеплення існуючого житлового фонду, також встановлення опалення із застосуванням відновлюваних джерел енергії та будівництво згідно зі стандартом енергетично пасивних будинків, що діють у Чеській Республіці.

Фінансову підтримку впровадження проєктів енергозбереження та відновлюваних джерел енергії зосереджено на житлових будівлях всіх форм власності та спорудах бюджетної сфери. Механізм заохочення дозволяє компенсувати власникам або управлінцям житла або будівель бюджетної сфери частину витрат на реалізацію заходів, що забезпечує зниження споживання енергії щонайменше на 20 % при опаленні приміщення або його обмеження до 70 кВт·год/м<sup>2</sup> за рік.

Екологічна значимість використання енергії відновлюваних джерел в Україні полягає в значному зменшенні шкідливих викидів в атмосферу, що утворюються при згоранні органічного палива. При цьому соціальна значимість – у створенні додаткових робочих місць у галузях наукової, виробничої, культурно-освітньої, правової, державної та громадської діяльності. При цьому основна властивість відновлюваних джерел енергії – забезпечення більш стабільної енергетики, ніж при використанні традиційних паливних ресурсів, особливо нафти і газу. Поступове зростання частки енергії відновлюваних джерел в енергетиці дозволить уникнути утворень нових мегаполісів та сприятиме розвитку агропромислового комплексу на всій території України.

Саме формування Концепції «зеленого» енергетичного переходу України до 2050 року (далі – Концепція) [4], зумовлено трансформацією підходів до розвитку енергетики в світі у контексті її екологізації та декарбонізації з увагою до проблем боротьби зі зміною клімату та досягнення глобальних Цілей сталого розвитку. Підписання Паризької угоди у 2015 році окреслило нові міжнародні зобов'язання держав у посиленні кліматичної політики. Ці трансформації мають безпосередній вплив на країни-партнери України, зокрема держави-члени Європейського Союзу, де наразі відбувається формування оновленої спільної кліматичної та енергетичної політики. І враховуючи закріплений в Конституції України стратегічний курс до



повноцінного членства нашої держави в Європейському Союзі, міжнародні зобов'язання України, а також об'єктивні потреби у постійному вдосконаленні стратегічного планування в енергетичній сфері, Радою національної безпеки і оборони України прийнято рішення щодо необхідності забезпечення перегляду Енергетичної стратегії України на період до 2035 року «Безпека, ефективність, конкурентоспроможність», схваленої розпорядженням Кабінету Міністрів України від 18 серпня 2017 року № 605-р, у зв'язку з чим було розроблено названу Концепцію.

За світовим досвідом, у багатьох країнах світу (поряд із розвитком централізованого енергопостачання) все більш активно підтримується тенденція широкомасштабного переходу до РГЕ, яка має перевагу більшої конкурентоспроможності. Водночас кожна із систем має свою сферу застосування, в якій найбільше виявляються її переваги. За минулі роки результатом розвитку поновлюваної енергетики стала зміна традиційної моделі функціонування електричних мереж у ряді країн і регіонів. Новітні концепції впровадження розподіленої генерації вимагають більш досконалих систем управління і вирішення питань щодо застосування нових технологій підвищення надійності електромереж, ефективних систем акумулювання енергії та підвищення якості електроенергії. Безперервний пошук напрямів розв'язання проблем підвищення надійності та ефективності розподільної генерації дає можливість знайти спосіб мінімізації втрат під час передавання електроенергії, особливо в умовах широкого впровадження вітрової та сонячної генерації.

Аналіз енергетичного потенціалу енергоносіїв систем РГЕ в Україні свідчить, що до упровадження розподіленої генерації (РГЕ), які мають низку потенційних переваг та перспектив у світовій енергетиці майбутнього, слід віднести:

1) Потенціал сонячної енергії в Україні. Річний технічно – досяжний енергетичний потенціал сонячної енергії в Україні еквівалентний 4,2 млн т н.е., а його використання дозволяє заощадити біля 5 млрд м<sup>3</sup> природного газу. Середньорічна кількість сумарної сонячної радіації, що надходить на 1 м<sup>2</sup> поверхні на території України, перебуває в межах від 1070 кВт·год./м<sup>2</sup> у північній частині України.

2) Потенціал енергії вітру в Україні. Україна має досить великі ресурси вітрової енергії. Річний технічно-досяжний енергетичний потенціал енергії вітру в Україні еквівалентний 10,5 млн. т. н.е., а його використання дозволяє щорічно заощаджувати біля 13 млрд м<sup>3</sup> природного газу. За оцінками українських експертів, вітровий енергетичний потенціал дозволяє на території України економічно ефективно функціонувати вітровим електростанціям загальною потужністю 16 000 МВт.

3) Енергетичний потенціал малих річок України. Згідно із Законом України № 601-VI до малих гідроелектричних станцій зараховуються станції, що виробляють електричну енергію в результаті перетворення механічної енергії потоку води в електроенергію, встановлена потужність яких не перевищує 10 МВт.

4) Потенційні можливості малої гідроенергетики України на найближчу перспективу на період до 2030 року оцінені в Енергетичній стратегії на рівні 1147 МВт потужності з річним обсягом виробництва електроенергії 3,75 млрд. кВт·год./рік. Геотермальні ресурси України становлять термальні води і тепло нагрітих сухих гірських порід. Річний технічно-досяжний енергетичний потенціал геотермальної енергії в Україні є еквівалентним 8,4 млн т н.е., а його використання дозволяє заощадити біля 10 млрд м<sup>3</sup> природного газу.

5) Енергетичний потенціал твердої біомаси, рідкого біопалива та біогазу в Україні. Річний технічно-досяжний енергетичний потенціал твердої біомаси в Україні є еквівалентним 18 млн т н.е., а його використання дає змогу щорічно заощаджувати близько 22 млрд м<sup>3</sup> природного газу. Найбільший потенціал твердої біомаси зосереджений у Полтавській, Дніпропетровській, Вінницькій та Кіровоградській областях і становить понад 1,0 млн т н.е./рік.

Згідно аналізу сучасних положень законодавчої бази в альтернативній енергетиці, ДП «НЕК Укренерго» відповідно до Закону України від 13.04.2017 р. «Про ринок електричної енергії» розроблено «План розвитку системи передачі на 2019–2028 роки», який урахує особливості майбутнього розвитку ОЕС України та містить низку заходів із підготовки до вирішення проблем безпеки постачання електроенергії на середньострокову та довгострокову перспективи. Таким чином, світовий досвід розвитку систем розподіленої генерації свідчить про можливість побудови надійних систем електропостачання на основі альтернативних поновлюваних джерел живлення.

Для України трансформація правових підходів до регулювання відносин, як зазначається дослідниками [5], в сфері енергетики здійснюється в контексті євроінтеграційних прагнень згідно з загальними принципами формування європейського енергопростору. У концентрованому вигляді це визначено Договором про заснування Енергетичного Співтовариства та Третім енергопакетом ЄС. Необхідність врахування територіального (регіонального) аспекту сталого розвитку підкреслено в Загальній програмі дій ЄС з охорони навколишнього середовища. Просторовий аспект сталого розвитку підкреслено у окремих положеннях Енергетичної стратегії України на період до 2035 р., зокрема, щодо реструктуризації вугільної промисловості при здійсненні заходів з пом'якшення соціальних та екологічних наслідків ліквідації/консервації вугільних шахт, соціальної реконверсії регіонів закриття шахт відповідно до найкращих європейських практик. При цьому передбачено формування місцевих систем тепlopостачання на основі економічно обґрунтованого врахування потенціалу місцевих видів палива, логістики постачання, регіональної та загальнодержавної енергетичної інфраструктури.

В умовах реформування видобувної галузі актуальним є вирішення питань з управлінням екологічними та іншими ризиками, що виникають при ліквідації суб'єктів господарювання – власників гірничих відводів, зокрема, безпеки населених пунктів, розташованих над підземними виробками. В контексті регіоналізації зазначені питання набувають актуальності для старопромислових шахтарських регіонів Донбасу, Криворіжжя, Львівської області. Механізм консервації/ліквідації гірничих підприємств, передбачений ст. 45 Гірничого закону України [6], не пов'язує ліквідацію підприємства з припиненням експлуатації родовища. Тобто законодавством про надра закріплено пріоритетність збереження можливості видобування з надр корисних копалин. При цьому не передбачається припинення цього процесу з підстав економічної або екологічної недоцільності.

Як стверджується в роботі [7], одним з керівних принципів енергетичного законодавства є принцип розумного, раціонального і сталого використання природних ресурсів, що закріплено в меті Рамкової конвенції ООН про зміну клімату (РКЗК ООН), стаття 2: «дозволити екосистемам здійснити природну адаптацію до змін клімату, гарантувати безпеку виробництва продовольства і сприяти забезпеченню подальшого економічного розвитку на сталій основі», стаття 3.4. «сприяти сталому розвитку... захищати кліматичну систему від антропогенних змін» і стаття 4 (г) по зобов'язанню Сторін «заохочувати збалансоване управління, та сприяти і співпрацювати задля збереження та покращення якості поглиначів та накопичувачів..., включаючи біомасу, ліси, океани та інші наземні, прибережні і морські екосистеми».

На рівні ЄС екологічна політика має сприяти прагненню збереження, охорони, покращенню, раціональному використанню природних ресурсів та подоланню змін клімату. Мета енергетичної політики ЄС, стаття 194, полягає у «сприятті ефективному використанню енергії та енергозбереженню, а також розвитку нових та відновлюваних форм енергії». З часом, за низками директив вдалося перетворити декларативні політичні цілі на реальні зобов'язання усіх держав щодо ефективного

використання сміття, водних ресурсів, відновлюваних джерел енергії та енергоефективності.

Стале використання природних ресурсів є головною темою з семи провідних ініціатив стратегії «Європа-2020» [8], що спрямована на користь ресурсозберігаючої та низьковуглецевої економіки та зменшення залежності економічного розвитку від виняткового використання ресурсів та енергії. Принцип розумного, раціонального і сталого використання природних ресурсів, широко використовується у міжнародних та європейських нормативно-правових актах і є важливим в енергетичному законодавстві України.

З принципом захисту довкілля, здоров'я людини та боротьби зі зміною клімату нерозривно пов'язана енергетична безпека та принцип надійності [9]. Тобто енергетична безпека є стрижнем будь-якої енергетичної політики і закріплена у ряді законів та нормативних актів держави. Такі принципи енергетичного законодавства приймаються основоположними принципами і з позицій теорії правової науки дають можливість формування правової моделі енергетичного простору держави та розробки енергетичного законодавства України у відповідності до міжнародної практики.

Важливим аспектом відновлення інфраструктури енергосистеми України є фінансове забезпечення розвитку відновлюваної енергетики в Україні. Для досягнення енергетичної незалежності України необхідно постійно збільшувати фінансування проєктів вітчизняної відновлюваної енергетики [10]. Саме у цій сфері Україна має досить високий потенціал. Тому, одним із можливих варіантів фінансування відновлюваної енергетики в Україні є ефективне використання сучасних фінансових можливостей інвестиційних організацій і комерційних банків.

Сектор відновлюваної енергетики в Україні зараз стрімко розвивається, чим привертає увагу інвесторів та енергетичних компаній світу. Лідерським позиціям України серед країн, які мають найбільший потенціал з виробництва відновлюваної енергетики, сприяє клімат, наявні земельні ресурси, механізми державної підтримки та пільги, що діють в країні. Напрями в подальшому полягають у збільшенні фінансування проєктів вітчизняної відновлюваної енергетики з залученням фінансових можливостей інвестиційних організацій і комерційних банків.

Висновки. Відновлювана енергетика інтенсивно розвивається в усьому світі, зокрема в Україні. Частка відновлюваної енергетики в загальному виробництві електроенергії сягає до 25% у розвинених країнах світу та до 35% в європейських країнах. Найбільші обсяги генерації відновлюваної електроенергії надаються гідроенергетикою, сонячною та вітровою енергією. Щорічне зростання виробництва електроенергії з відновлюваних джерел у розвинених країнах світу в період 1990–2018 рр. складало: для гідроенергії – 0,7%; сонячної енергії – 33%; енергії вітру – 20%.

### Література

1. Гутаревич Н. Енергетика під час війни в Україні: які зміни в регулюванні? 11 серпня 2022. Рада Комітету АПУ з питань енергетики.
2. Кучерява І. М., Сорокіна Н. Л. Відновлювана енергетика в світі та Україні станом на 2019 р. – початок 2020 р. Інститут електродинаміки НАН України. URL: <https://uhe.gov.ua/sites/default/files/2020-07/10.pdf> (дата звернення: 10.10.2022).
3. Відновлювані джерела енергії / За заг. ред. С. О. Кудрі. Київ : Інститут відновлюваної енергетики НАНУ, 2020. 392 с.
4. Концепція «зеленого» енергетичного переходу України до 2050 року (схвалено розпорядженням Кабінету Міністрів України).
5. Єремєєва Н. В. Правове забезпечення господарської діяльності в сфері енергетики: територіальний аспект. *Економіко-правові аспекти сталого розвитку:*

*держава, регіон, місто* : матеріали Першої міжнародної науково-практичної конференції (7 червня 2019 р., м. Київ). НАН України. Ін-т економіко-правових досліджень, 2019. С. 51–53.

6. Гірничий закон України. Відомості Верховної Ради України (ВВР, 1999, № 50, ст. 433).

7. Дутов М. М. Принцип розумного використання природних ресурсів як принцип енергетичного законодавства. *Економіко-правові аспекти сталого розвитку : держава, регіон, місто* : матеріали Першої міжнародної науково-практичної конференції (7 червня 2019 р., м. Київ). НАН України. Ін-т економіко-правових досліджень, 2019. С. 47–50.

8. EUROPE 2020 A strategy for smart, sustainable and inclusive growth: Communication from the Commission. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legalcontent/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:52010DC2020&from=EN>.

9. Сидоренко В. В. Принципи захисту довкілля та надійності як принципи енергетичного законодавства. *Економіко-правові аспекти сталого розвитку: держава, регіон, місто* : матеріали Першої міжнародної науково-практичної конференції (7 червня 2019 р., м. Київ). НАН України. Ін-т економіко-правових досліджень, 2019. С. 151–154.

10. Уманець С. В. Фінансове забезпечення розвитку відновлюваної енергетики в Україні. *Економіко-правові аспекти сталого розвитку: держава, регіон, місто* : матеріали Першої міжнародної науково-практичної конференції (7 червня 2019 р., м. Київ). НАН України. Ін-т економіко-правових досліджень, 2019. С. 178–180.

**Жукова Т. В.**  
**Малтиз В. В.**

кандидат економічних наук, доцент  
Запорізькій національній університет  
м. Запоріжжя

### **1.3. МАРКЕТИНГОВІ ДОСЛІДЖЕННЯ КЛІЄНТІВ ЛОГІСТИЧНИХ ПОСЛУГ**

На сьогодні проблематика інтеграції маркетингу та логістики все частіше стає сферою пошуків нових можливостей, тенденцій та шляхів управління переміщенням матеріальних, фінансових та інформаційних потоків, з метою забезпечення ефективної діяльності підприємства.

Питання взаємодії маркетингу та логістики підприємства розглядалося у роботах таких науковців як Б. А. Анікін, Г. Л. Багієв, Є. А. Голіков, В. М. Дегтяренко, Д. Д. Костоглодов, Л. Б. Миротин, В. І. Сергєєв, В. Н. Стаханов та ін. [1].

Метою роботи є аналіз та систематизація наукових підходів до взаємодії маркетингу та логістики.

Основним напрямком маркетингу логістики є задоволення споживачів. Проте реалізація товару не є першочерговим питанням. Він полягає в тому, щоб досягти споживача найшвидшим і найдешевшим способом. Логістичний маркетинг прагне завоювати лояльність клієнтів, пропонуючи задовільний досвід покупок.

Маркетинг дозволяє взаємодіяти зі споживачами та визначати їхні очікування щодо пропонованих продуктів і послуг, виконання яких є частиною логістичних завдань. Тісна співпраця між маркетингом і логістикою має особливе значення в галузі електронної комерції, де клієнт безпосередньо контактує з придбаним товаром лише в самому кінці логістичного процесу [2].

Логістичний маркетинг включає ряд заходів, що здійснюються до, під час і після продажу.

Перед продажем. У рамках прийнятої бізнес-стратегії маркетинг співпрацює з

логістикою для реалізації спільної політики обслуговування клієнтів. Наприклад, відділ логістики встановлює терміни, а відділ маркетингу інформує про них клієнтів.

Ще одним важливим напрямком співпраці є організація промо-акцій. Для цього необхідно врахувати, зокрема, зміни розмірів продукції чи упаковки та оновити способи їх маркування.

Крім того, необхідно розрахувати прогноз продажів, а отже, і очікуваний оборот запасів, оскільки це впливає на управління розташуванням товарів на складі.

Склад, навпаки, повинен повідомити відділ маркетингу про виявлені надлишки товарних запасів. У цьому випадку ви можете, наприклад, запланувати рекламні кампанії, щоб позбутися деяких запасів і таким чином звільнити місце для зберігання.

Під час розпродажу. В цьому відношенні управління логістикою відіграє особливу роль, оскільки воно відповідає за гарантію наявності товару для уникнення відсутності на складі. Для цього необхідно правильно визначити страховий запас з урахуванням планів маркетингу та збуту.

Після продажу (і доставки). Сфера інтересів логістичного маркетингу виходить далеко за межі питань, пов'язаних з самою доставкою. Можуть бути випадки, коли клієнт вимагає заміни продукту або бажає повернути його. У такій ситуації ми маємо справу з логістикою відновлення, яка займається організацією збору повернених товарів, обміном товарів і відправленням товарів для заміни [3].

Проте, якщо товар чи послуга виправдали очікування клієнта, можна говорити про успішний логістичний маркетинг. Однак на цьому робота відділу маркетингу не закінчується, адже дуже важливим завданням є аналіз щойно зібраних даних і їх використання для завоювання лояльності клієнтів. Таким чином компанія може зібрати цінну інформацію, яка дозволить вам персоналізувати наступні рекламні кампанії.

Реалізація стратегії, заснованої на логістичному маркетингу, потребує клієнтоорієнтованих процесів у ланцюзі поставок. Більше половини респондентів опитування CSCMP (Рада професіоналів з управління ланцюгами поставок) вважають, що протягом наступних п'яти років обслуговування клієнтів буде найважливішим фактором, що відрізняє бренд. Цей елемент матиме більшу вагу, ніж ціна чи навіть сам продукт.

Аналізуючи дослідження маркетологів, можна сформулювати основу для створення майбутніх трендів Тісна співпраця між маркетингом і логістикою на кожному етапі буде мати велике значення:

1) Розуміння потреб клієнта та аналіз конкуренції – для цього можна використовувати різні інструменти, в т. ч. опитування, дослідження ринку та логістичний бенчмаркінг.

2) Визначення невідповідності між бажаною ситуацією та поточними можливостями компанії – правильно позначені логістичні KPI допоможуть виявити напрямки, оптимізація яких дозволить покращити логістичні послуги. Наприклад, багато роздрібних компаній пропонують цілодобову доставку у своїх онлайн-магазинах, що покупці вже деякий час вважали стандартом [4].

3) Використання нових можливостей для отримання або збільшення стратегічної переваги – встановлення переліку заходів, які можуть бути реалізовані в цій сфері. Це може бути, наприклад, поліпшення обробки посилок шляхом встановлення на складі системи контейнерного конвеєра або налагодження співпраці з логістичним оператором, що спеціалізується на експрес-доставках.

4) Оцінка наявних альтернатив і вибір найкращого рішення – реалізація кожного із запропонованих рішень пов'язана з відносно легкою для розрахунку вартістю і дещо важчим для оцінки прибутком. Універсального методу не існує, але доцільно розглядати логістику як тісно пов'язану з продуктом. Ось чому рішення про те, які логістичні вдосконалення запровадити, є вирішальним і мають бути узгоджені

із загальною маркетинговою діяльністю.

5) Розробка нової пропозиції послуг і встановлення цілей відповідно до прийнятих заходів. За допомогою соціальних мереж клієнти можуть висловити своє невдоволення компаніями, які не відповідають встановленим стандартам якості обслуговування. Це може серйозно загрожувати репутації компанії і, як наслідок, негативно вплинути на обсяг продажів [5].

Приклади логістичного маркетингу. Доцільно розглянути це питання на прикладі двох компаній, з якими Mecalux тісно співпрацює у сфері складської логістики:

– Розподільний центр La Ruche Logistique.

Логістичних операторів особливо цікавить можливість використання логістичного маркетингу для підвищення конкурентоспроможності. Оператор La Ruche Logistique довірив Mecalux завдання покращити організацію складу у відповідь на величезне збільшення кількості клієнтів і обслуговуваних замовлень. Логістика електронної комерції вимагає прискорення виконання замовлень та адаптації послуг до потреб клієнтів.

Для цього компанія Mecalux впровадила фірмове складське програмне забезпечення – систему Easy WMS. Це дозволило не тільки значно скоротити кількість помилок при виконанні (з двох трьох на день майже до нуля), але й тримати клієнтів в курсі статусу замовлень завдяки трекінг-номерам, які надає модуль пересилання Multi Carrier Shipping Software.

– Журнал Schaal Chocolatier.

Логістичний маркетинг Schaal Chocolatier відрізняється ще однією характеристикою логістичних послуг, а саме контролем якості. Найважливішою метою, якої хотіла досягти французька компанія, був повний контроль умов зберігання шоколадних виробів. У цьому випадку акцент був зроблений на автоматизації складу.

Mecalux встановив крани-штабелери та конвеєрну систему для піддонів, щоб покращити безпеку та гігієну транспортування вантажів за контрольованих температур. Крім того, на складі була встановлена система Easy WMS для управління вантажопотоком (з урахуванням сезонних коливань), що забезпечує повну відстежуваність і можливість відстеження вантажів.

Завдяки цьому журнал Schaal Chocolatier справляється з періодичним підвищенням попиту (під час Різдва та Великодня), надаючи покупцям продукцію, яка відповідає суворим стандартам якості.

Діяльність торговельного підприємства багато в чому визначається зовнішніми умовами, які зазвичай характеризуються високою турбулентністю. Врахування цих явищ і їх постійний аналіз дозволяє уникнути загроз і скористатися можливостями, що з'являються. Ці зовнішні умови, що впливають на потреби та ефективність логістичної діяльності, численні та складні. Вони стосуються не лише ринків постачання та збуту, а й інфраструктурних, технологічних, політико-правових, а також конкурентних умов. Зовнішні умови свідчать про раціональне використання логістики у сфері діяльності торговельного підприємства [6]. Більш детально ці елементи можна розглянути на рис 1.

Не менш важливими для логістики є заходи, які здійснюються як частина внутрішньої системи компанії. Особливу роль тут відіграє асортиментна та локаційна політика, що впливає на якість обслуговування клієнтів. Правильне розташування безпосередньо впливає на транспортування та зберігання. На ці елементи також опосередковано впливає обсяг попиту, створений сприятливим розташуванням [7].

Асортиментна політика, а особливо широта асортименту, також визначає масштаби логістичної діяльності. Іншими словами, обидва ці елементи впливають на закупівельну політику та створення вантажних маршрутів. З іншого боку, стратегії

логістичної діяльності, що здійснюється в цій сфері, визначають комерційні витрати, включаючи витрати на запаси, зберігання та транспортування.



Рисунок 1 – Зовнішні умови, що впливають на потреби та ефективність логістичної діяльності

Підвищення цінності та якості обслуговування клієнтів відбувається на різних етапах, на яких стратегія логістики має різне значення. Перший із цих етапів полягає у визначенні атрибутів пропозиції компанії та елементів обслуговування, які важливі для клієнтів. Важливість окремих функцій сервісу для клієнтів різних груп може бути різною. Їх ідентифікація дозволяє розробити відповідні стратегії, як маркетингові, так і логістичні. Це вимагає дослідження та вивчення таких характеристик клієнтів, як, наприклад, їхній спосіб життя, значення, яке вони надають таким цінностям, як час, зручність і простота роботи.

Другий етап – це переведення встановлених переваг у пропозицію торгової компанії, тобто встановлення цінності для клієнта. Логістика повинна створювати та контролювати роботи, які створять цю цінність у тісній співпраці з маркетинговою діяльністю. На наступному етапі необхідно визначити детермінанти ринкового успіху. Це стосується не тільки переваг клієнта, а й, наприклад, специфіки галузі або форм її функціонування.

Тільки на основі такого аналізу можна розробити логістичну стратегію, тісно пов'язану з маркетинговою діяльністю, яка підвищує якість обслуговування та цінність для клієнта, одночасно знижуючи витрати на їх досягнення (наприклад, шляхом оптимізації витрат, пов'язаних із запасами). У цьому випадку показник т. зв рентабельність торгових полиць, оптимізація яких підтримує співпрацю з постачальником. Останній може збільшити частоту поставок і поповнити товар на полиці або змінити упаковку таким чином, щоб було більше місця на полиці.

Тому важливо поєднати стратегії логістики та маркетингу таким чином, щоб покращити якість обслуговування та цінність для клієнта. Це повинно бути пов'язано з бажанням знизити витрати на цю послугу, а точніше підвищити прибутковість, головним чином за рахунок ефективної логістичної стратегії. Відомою концепцією реагування на потреби споживачів є стратегія ECR, яка веде до встановлення відносин і тісної співпраці між виробниками та торговими компаніями, а отже, до

пропозиції асортименту, який відповідає потребам споживачів, у потрібному місці та в потрібний час. Задовільне обслуговування клієнтів, тісно пов'язане з логістичною діяльністю, є важливим фактором, що виділяє торгову компанію на ринку.

Висновки. Отже, зростання ролі логістики пов'язане з необхідністю комерційної компанії швидко реагувати на потреби споживачів, що в свою чергу вимагає високої гнучкості поставок. Вищезгадана зміна корпоративної структури управління змушує компанії зосереджуватися на задоволенні клієнтів. У цьому випадку логістика відіграє головну роль, оскільки її значення у формуванні цінності для клієнта важко переоцінити. Досить часто наголошується теза про те, що «Логістика впливає на ефективність маркетингової діяльності, створюючи цінність для клієнта через кращий сервіс». Ці значення можуть бути різними для різних сегментів споживачів, тому відповідні їм маркетингові та логістичні стратегії також слід розробляти окремо. Слід пам'ятати, що цінність для клієнта зазвичай визначається невеликою кількістю елементів, після їх ідентифікації відносно легко визначити логістичну стратегію, яка, збільшуючи цінність для клієнта, буде реалізована за відносно низьких витрат. У цьому випадку ця оптимізація витрат повинна складатися з менших запасів, а також менших витрат на можливу нестачу запасів і замовлення товарів.

Логістика не менш важлива у формуванні ефективності мерчандайзингової діяльності в рамках комерційної одиниці. Це стосується, зокрема, кращого використання простору на полицях через конкретні зміни упаковки або створення категорій продуктів.

Вищезгадана диференціація цінностей для різних клієнтів призводить до створення різних маркетингових і логістичних стратегій, породжуючи різні витрати. Однак у більшості торговельних підприємств це не завжди використовується, оскільки в більшості з них домінує дослідження прибутковості продукції, а не дослідження прибутковості клієнтів. Водночас цінність для клієнта, в якій логістика відіграє ключову роль, є важливою для ефективного функціонування комерційних підприємств. При цьому важливе значення має управління за концепцією ECR, що дозволяє продумано і динамічно формувати стратегію обслуговування клієнтів.

Можна, також зазначити, що поглибленого аналізу потребують витрати на обслуговування клієнтів, які складають значну частку у функціонуванні підприємства. Згідно з правилом Парето, приблизно 80% витрат на обслуговування генерується 20% клієнтів. Тому пошук логістичних удосконалень у цій сфері видається раціональним, що дозволяє знизити витрати та зміцнити позиції комерційного підприємства.

### Література

1. Соколовська В. М. Потенційні проблеми на шляху випуску підприємством нового виду продукції за відсутності взаємодії маркетингу та логістики. *Ефективна економіка*. 2016. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4990> (дата звернення: 05.09.2022).
2. Бондаренко В. М. Формування взаємозв'язків маркетингу та логістики в підприємницькій діяльності. *Ефективна економіка*. 2015. № 7. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4454> (дата звернення: 05.09.2022).
3. Крикавський Є. В. Інтеграція маркетингу і логістики в системі менеджменту. *Вісник Державного університету «Львівська політехніка»*. 2000. № 416. С. 52–62.
4. Вівчар О. І. Концептуалізація сучасних поглядів на поняття логістики. *Галицький економічний вісник*. 2008. № 2 (17). С. 106–111.
5. Тюріна Н. М. Маркетинг-логістична концепція управління підприємством. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2011. № 2. С. 43–44.
6. Окландер М. А., Хромов О. П. Промислова логістика : навч. посіб. Київ, 2004.



222 с.

7. Крикавський Є. В. Логістика для економістів : підруч. для студ. вищ. навч. закл. Львів. 2004. 447 с.

**Захарова Н. Ю.**

кандидат економічних наук, доцент  
Мелітопольський державний педагогічний університет  
імені Богдана Хмельницького  
м. Запоріжжя

#### **1.4. ФІНАНСОВІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ**

Глобальні виклики сьогодення призвели до істотних змін у фінансово-господарській діяльності підприємств. Відбулося посилення впливу зовнішніх факторів на тлі поглиблення рівня невизначеності подальшого розвитку ситуації. Це вимагає використання нових підходів до управління розвитком підприємства, які б враховували можливість оперативного реагування на події, багатоваріантність прийняття управлінських рішень, наявність та обґрунтованість альтернативних варіантів, можливість адаптації до нових умов господарювання. Все це повинно відбуватися на основі глибокого аналізу впливу кількісних і якісних чинників та визначенні умов, рівня й сили впливу на окремі операції, види діяльності тощо.

Згідно чинного законодавства підприємство – самостійний суб'єкт господарювання, створений компетентним органом державної влади або органом місцевого самоврядування, або іншими суб'єктами для задоволення суспільних та особистих потреб шляхом систематичного здійснення виробничої, науково-дослідної, торговельної, іншої господарської діяльності в порядку, передбаченому Господарським Кодексом та іншими законами [1].

Щодо дефініції «розвиток», у науковій літературі виділено три основні підходи до його трактування:

- 1) через вивчення і виділення властивостей систем, що розвиваються;
- 2) через формування трактувань даної дефініції;
- 3) як порівняльної характеристики об'єкта.

За першим підходом, розвиток є незворотним, спрямованим, закономірним і унікальним процесом змін відкритої системи у просторі та часі. За другим підходом розвиток визначають як процес формування нової відкритої системи, який виражений у якісній зміні складу, структури і способу функціонування системи, що виявляється у кризовій формі і спрямований на досягнення цілей підприємства. Третій підхід розглядає розвиток як унікальний процес трансформації відкритої системи в просторі та часі, що характеризується постійною зміною цілей його існування шляхом формування нової відкритої системи і переведенням його на нову траєкторію розвитку [2, с. 96].

Відповідно, розвиток підприємства можна визначити як процес, в результаті якого змінюються його кількісні та якісні характеристики, підвищуються показники ефективності господарювання, зростають потенційні можливості. Необхідними умовами розвитку підприємства є зміни, економічне зростання та вдосконалення.

Як вважають науковці, розвиток підприємства може буди здійснено в двох формах:

- революційній – стрибок, фазовий перехід, катастрофа, яка передбачає докорінну зміну підприємства;
- еволюційній – форма розвитку, яка передбачає поступальну, повільну, якісну зміну на основі адаптації підприємства до умов середовища, що змінюється.

Забезпечення розвитку підприємства базується на постійному вдосконаленні системи управління підприємством, що дає змогу комплексно підходити до питань взаємодії різних підсистем, які приймають участь в управлінських процесах. Важливо відзначити, що це відбувається на базі реалізації основних функцій управління: планування, організації, мотивації і контролю.

Управління розвитком підприємства залежить від дії як зовнішніх, так і внутрішніх чинників. Від початку військових дій за останні пів року згідно з дослідженням AmChat до топ-5 найбільших викликів, які були визначені представниками бізнесу України, увійшли: безпека та захист співробітників (71%), логістика та транспортування (44%), відсутність клієнтів чи замовлень (34%), спад діяльності партнерів (33%), та експортно-імпорتنі операції (22%). Доступ до фінансування зайняв шосте місце й склав 15%, пошкоджені майно та активи – 13% [3].

Отже, незважаючи на посилення дії фактору невизначеності розвитку у діяльності будь-якого підприємства надзвичайно важливим аспектом залишається його фінансове забезпечення. Це обумовлюється тим, що на початку діяльності підприємства, в процесі його становлення й розвитку фінансова складова є вирішальною при формуванні як стратегії розвитку, так і здійснення його поточної діяльності.

Позитивний фінансовий результат є передумовою ефективної діяльності підприємства та основою його подальшого розвитку. За умов обмеженого доступу до позикових фінансових ресурсів, їх значної вартості багато підприємств можуть розраховувати головним чином на збільшення власного капіталу за рахунок прибутку. З іншого боку поліпшення можливостей залучення додаткових фінансових ресурсів є важливим поштовхом у розвитку підприємства, оскільки дає можливість не тільки збільшити масштаби діяльності, а й підвищити ефективність використання власних фінансових ресурсів.

Не дивлячись на складну ситуацію сьогодення, держава запровадила ряд заходів, що сприятимуть підвищенню рівня фінансового забезпечення суб'єктів господарювання та розвитку кредитних відносин між бізнесом та комерційними банками.

Так, Постановою Кабінету Міністрів України від 12.03.2022 р. були внесені зміни до Державної програми «Доступні кредити 5-7-9%» з розширенням можливостей підтримки суб'єктів підприємництва – сільськогосподарських товаровиробників, передусім, для забезпечення фінансування ними посівних робіт:

1) Програма розширена на середні підприємства з річним доходом до 50 млн. євро (раніше було 20 млн. євро) та на великі підприємства з річним доходом більше 50 млн. євро незалежно від кількості працюючих.

2) Максимальна сума кредиту для всіх суб'єктів підприємництва збільшена з 50 млн. грн. до 60 млн. грн. з урахуванням групи пов'язаних компаній.

3) Процентна ставка – 0% річних, строк – 6 місяців.

4) Мета кредитування – інвестиційний кредит на придбання сільськогосподарської техніки, кредит на поповнення обігових коштів для придбання насіння, добрив та паливно-мастильних матеріалів.

5) Розмір кредитної гарантії – 80% від суми кредиту суб'єкта мікро-, малого та середнього підприємництва (крім суб'єктів великого підприємництва).

Також для підтримки та активізації підприємницької діяльності у період дії воєнного стану рішенням Уряду від 18.03.2022 р. внесені зміни до Державної програми «Доступні кредити 5-7-9%», якими, передусім, передбачено наступне:

– програма розширена на середні і великі підприємства (раніше було 20 млн. євро);

– максимальна сума кредиту для всіх суб'єктів підприємництва збільшена з 50

млн. грн. до 60 млн. грн. з урахуванням групи пов'язаних компаній;

– відсоткова ставка: 0% річних протягом періоду воєнного стану та одного місяця після його припинення; 5% річних після завершення вказаного вище періоду і до кінця строку кредиту.

– мета кредитування – інвестиційний кредит на придбання основних засобів (строк 5 років), кредит на поповнення обігових коштів для здійснення підприємницької діяльності (строк 3 роки).

– розмір кредитної гарантії – 50% від суми кредиту суб'єкта мікро-, малого та середнього підприємництва (крім суб'єктів великого підприємництва) [4].

Важливість фінансового забезпечення розвитку підприємства важко переоцінити, але це потребує ефективного управління не тільки напрямами його формування, але й розподілу та використання. Найбільш доцільно пов'язати цей процес з виконанням основних завдань фінансового менеджменту на підприємстві, серед яких можна виділити наступні у розрізі окремих об'єктів управління:

1) Управління активами: виявлення потреби в окремих активах у відповідності із обсягами діяльності підприємства; формування оптимальної структури активів; забезпечення підвищення ефективності використання активів; забезпечення рівня ліквідності активів; обґрунтування стратегії фінансування активів підприємства.

2) Управління капіталом: формування достатнього обсягу капіталу у відповідності із темпами розвитку підприємства та оптимізація його розподілу; формування оптимальної структури капіталу; розробка ефективної політики залучення зовнішніх джерел фінансування господарської діяльності; забезпечення підвищення ефективності використання капіталу; оцінка вартості капіталу; забезпечення мінімізації фінансового ризику, пов'язаного з використанням капіталу.

3) Управління прибутком: аналіз складу доходів та розробка шляхів щодо їх збільшення; обґрунтування напрямів скорочення витрат підприємства; забезпечення максимізації розміру прибутку та оптимізація його розподілу, в першу чергу між сплатою власникам та формуванням достатнього обсягу коштів відповідно до стратегії розвитку підприємства; забезпечення постійного зростання ринкової вартості підприємства.

4) Управління грошовими потоками: формування достатнього обсягу грошових коштів підприємства згідно з потребами його господарської діяльності та оптимізація їх розподілу за видами господарської діяльності та напрямами використання; забезпечення високого рівня фінансової стійкості та платоспроможності підприємства; досягнення обсягу чистого грошового потоку, що забезпечуватиме розвиток підприємства на умовах самофінансування; забезпечення мінімізації втрат вартості грошових коштів у процесі їх зберігання [5].

5) Управління фінансовими ризиками: ідентифікація окремих видів ризиків; визначення розміру можливих фінансових втрат при настанні ризикової події; визначення напрямів нейтралізації негативних наслідків окремих видів ризиків; обґрунтування та розробка механізму управління ризиками.

6) Управління інвестиціями: забезпечення достатнього обсягу інвестиційних ресурсів; формування високих темпів розвитку діяльності підприємства за рахунок інвестицій; обґрунтування заходів щодо забезпечення високого рівня доходності інвестиційної діяльності підприємства та оптимального рівня ліквідності інвестицій; підтримка фінансової рівноваги підприємства у процесі інвестиційної діяльності.

Виконання цих завдань сприятиме забезпеченню розвитку підприємства на основі зростання прибутковості ведення бізнесу, здійснення процесів розширеного відтворення при збереженні платоспроможності і кредитоспроможності, підвищенні фінансової стійкості, посиленні ділової активності, покращенні майнового стану, мінімізації фінансових ризиків тощо.

Невизначеність умов розвитку діяльності підприємств вимагає не тільки

корегування підходів в управлінні підприємством, а й дієвої підтримки з боку держави. Згідно до ст. 11 Господарського кодексу України здійснення державою економічної стратегії і тактики у сфері господарювання спрямовується на створення економічних, організаційних та правових умов, за яких суб'єкти господарювання враховують у своїй діяльності показники прогнозних і програмних документів економічного і соціального розвитку [1].

В умовах військового стану державою був розроблений та втілений ряд заходів щодо підтримки бізнесу [6]:

1) Компенсація роботодавцю витрат на оплату праці за кожну працевлаштовану особу з числа внутрішньо переміщених осіб внаслідок проведення бойових дій під час воєнного стану в Україні із заробітною платою не менше мінімальної, за рахунок коштів резервного фонду державного бюджету.

2) Державна та регіональні програми з релокації українських виробництв, що знаходяться у зоні активних бойових дій, до західних регіонів України, яка спрямована на збереження виробничого і трудового потенціалу. Підприємствам, що планують переміститись до безпечних областей, надається допомога у підборі місць для їх виробничих потужностей, перевезенні та розселенні персоналу, підборі працівників в місці дислокації після переїзду. Для цифровізації процесу релокації ДП «Прозоро.Продажі» за ініціатииви Міністерства економіки та підтримки Міністерства цифрової трансформації й національного проєкту «Дія.Бізнес» була запущена платформа цифрової взаємодії для допомоги в релокації.

З початку старту цієї урядової програми зареєстровано 1846 заявок від бізнесу, з них 745 підприємств – вже переміщено на безпечні території. Розпочали роботу на новому місці – 558 підприємств.

3) Проєкт «Робота», який передбачає фінансову підтримку підприємців з боку держави. Кошти можуть бути спрямовані на відкриття власної справи або розширення бізнесу. Отримати гранти можна за однією з програм:

грант на власну справу – до 250 тис. грн.;

грант на сад – до 400 тис. грн.;

грант на теплицю – до 7 млн. грн.;

грант на переробне підприємство – до 8 млн. грн.

4) Ряд змін до податкового законодавства, які мають полегшити ведення бізнесу в умовах військового стану, серед яких виділимо наступні [7].

До припинення/скасування дії воєнного стану надана можливість платникам податків, які перебували на загальній системі оподаткування, перейти на третю групу єдиного податку. Платниками єдиного податку третьої групи можуть бути фізичні особи – підприємці та юридичні особи – суб'єкти господарювання будь-якої організаційно-правової форми, у яких протягом календарного року обсяг доходу не перевищує 10 млрд. грн. При цьому ставка єдиного податку становитиме 2 % від обороту без ПДВ, а не 3 % з ПДВ чи 5% без ПДВ, як в довоєнний час. Також на застосування ставки у розмірі 2% зможуть перейти і платники єдиного податку третьої або четвертої групи.

На період переходу реєстрація платником ПДВ не анулюється, а призупиняється. Для обрання або переходу на спрощену систему оподаткування за ставкою 2% доходу суб'єкт господарювання подає до контролюючого органу заяву про застосування спрощеної системи оподаткування за вибором у паперовій формі або засобами електронного зв'язку в електронній формі з дотримання вимог законів України «Про електронні документи та електронний документообіг» та «Про електронні довірчі послуги».

З 1 березня 2022 р. до припинення або скасування воєнного стану в Україні та протягом дванадцяти місяців після припинення або скасування воєнного стану роботодавці – платники єдиного податку, які обрали спрощену систему

оподаткування – фізичні особи – підприємці, які належать до II та III груп платників єдиного податку, а також юридичні особи, які належать до III групи платників єдиного податку, мають право за власним рішенням не сплачувати єдиний внесок за найманих працівників, призваних під час мобілізації на військову службу до Збройних Сил України.

Фізичні особи – підприємці – платники єдиного податку першої та другої групи мають право не сплачувати єдиний податок. При цьому такими особами декларація платника єдиного податку – фізичної особи – підприємця не заповнюється за період, в якому єдиний податок не сплачувався.

Ще одна ініціатива з боку держави у податковій площині – це скасування перевірок. Однак, якщо спершу було прийнято рішення про відміну майже всіх перевірок, які стосуються діяльності суб'єктів господарювання, в тому числі камеральних та фактичних, то потім до цих рішень були внесені певні зміни. Податкові органи можуть проводити перевірки як юридичних, так і фізичних осіб-підприємців лише у разі наявності інформації, яка свідчить про можливі порушення підприємством законодавства, контроль за яким покладено на контролюючі органи

У 2022 році підприємства, які знаходяться на території активних бойових дій, не сплачують екологічний податок.

З метою полегшення та стимулювання діяльності суб'єктів господарювання на період до припинення або скасування воєнного стану було скасовано санкції за порушення вимог Закону України «Про застосування реєстраторів розрахункових операцій у сфері торгівлі, громадського харчування та послуг». Однак, це не стосується здійснення розрахункових операцій при продажу піддакцизованих товарів.

Офіс з розвитку підприємництва та експорту запустив окремий розділ «Експорт в умовах війни» на Дія.Бізнес. Тут можна знайти актуальну інформацію для підприємств, що готові постачати свою продукцію за кордон, а також подати заявку на включення компанії до Каталогу українських експортерів – онлайн-сервісу, який іноземні імпортери використовують як базу для пошуку партнерів в Україні.

Державні установи намагаються поширити співпрацю під час воєнного стану із іноземними компаніями. Серед них пропонуються такі:

1) Інститут маркетингу (Естонія) у співпраці з ДУ «Офіс з розвитку підприємництва та експорту» запустили проєкт з підтримки бізнесу «Biz For Ukraine» для українських компаній, які мають можливість дистанційно надавати сервісні послуги для іноземних компаній.

Мета – створення партнерського середовища між українськими та європейськими компаніями для забезпечення робочими проєктами українських спеціалістів. Таким чином, українські компанії отримають можливість знайти міжнародні проєкти на ринках країн ЄС, а іноземні компанії – послуги від кваліфікованих спеціалістів з України.

Сектори у фокусі ініціативи: ІТ, креативна індустрія, інжиніринг, консалтинг.

2) Офіс з розвитку підприємництва та експорту пропонує українським компаніям долучитись до нової ініціативи Європейської мережі підприємств (Enterprise Europe Network) у співпраці з European Cluster Collaboration Platform та за підтримки European Commission and EISMEA – The Supply Chain Resilience (SCR) platform. Платформа була створена, зокрема з метою пошуку міжнародних партнерів, захисту міжнародних ланцюгів постачання (збереження, реструктуризація або заміна існуючих ланцюгів), а також пошук/пропозиція сировини, деталей, компонентів та послуг, необхідних для підтримки виробництва.

Ключові сектори: агропродовольство, будівництво, ІТ та цифрові послуги, електроніка, енергоємні галузі промисловості, охорона здоров'я, мобільність та транспорт, сировина, відновлювані джерела енергії, легка промисловість.

3) Do Business With Ukrainians – платформа з просування українського малого

та середнього бізнесу за кордоном. B2B-платформа дає можливість іноземним замовникам працювати з перевіреними малими та середніми бізнесами з України, а українським підприємцям – отримати нові контракти із західними компаніями.

Мета платформи: шукати та пропонувати міжнародним замовникам співпрацю з верифікованими компаніями з України; допомагати українським підприємцям в успішному виконанні міжнародних контрактів. Підтримка знаннями, зв'язками, навчанням, менторством.

У портфелі «Do Business with Ukrainians» вже 240 верифікованих українських підприємств та 71 консультант з-поміж 320 зареєстрованих заявок, які готові сьогодні будувати стосунки з партнерами з країн ЄС та Північної Америки [8].

За даними Міністерства фінансів, від початку повномасштабної війни близько 17% бізнесу в Україні призупинили свою діяльність, а до 30% – частково втратили активність. Розвиватися зараз може той бізнес, який здатний працювати навіть коли випадає декілька ланок або елементів його діяльності. Підприємства, що знайшли нових партнерів, запустили спільні проекти, успішно скооперувалися, навіть із конкурентами, після релокації змогли впоратися з викликами. На сьогодні для бізнесу надзвичайно важливо забезпечити передбачувану податкову та фінансову політику на час дії воєнного стану, а також підтримувати конструктивну взаємодію між владою та бізнесом, аби компанії були поінформовані про плани влади та могли завчасно реагувати.

Узагальнюючі вищевикладене можна відзначити що задля забезпечення зростання темпів розвитку підприємств та підвищення ефективності господарювання необхідно формування виваженої стратегії та дієвого механізму управління діяльністю підприємства, що дозволить своєчасно відслідкувати й нейтралізувати певні ризики та загрози, оперативно реагувати на події, що сприятиме загальному зміцненню фінансових можливостей суб'єктів господарювання.

### Література

1. Господарський Кодекс України від 16.01.2003 р. № 436-IV, зі змінами та доповненнями. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/436-15> (дата звернення: 10.10.2022).

2. Раєвнева О. В. Управління розвитком підприємства: методологія, механізми, моделі : монографія. Харків : ІНЖЕК, 2006. 496 с.

3. Півроку війни. Як змінилося ведення бізнесу в Україні – дослідження AmCham. URL: <https://biz.nv.ua/ukr/economics/yak-pivroku-viyuni-vplinuli-na-ukrajinskiy-biznes-na-shcho-chehayut-i-poboyuyutsya-kompaniji-doslidzhennya-50265418.html> (дата звернення: 10.10.2022).

4. Зміни до програми «Доступні кредити 5-7-9%»: підтримка посівної кампанії та активація підприємництва. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/zmini-do-programi-dostupni-krediti-5-7-9-pidtrimka-posivnoyi-kampaniyi-ta-aktivaciya-pidpriyemnictva28032022> (дата звернення: 10.10.2022).

5. Захарова Н. Ю. Фінансова звітність як основа інформаційного забезпечення фінансового менеджменту підприємств. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету ім. Д. Моторного (економічні науки)*. 2019. № 1 (39). С. 20–28.

6. Підтримка бізнесу в умовах війни. URL: <https://business.diia.gov.ua/wartime> (дата звернення: 10.10.2022).

7. Про внесення змін до Податкового кодексу України та інших законодавчих актів України щодо дії норм на період дії воєнного стану : Закон України № 2120-IX від 15.03.2022 р. URL: <https://cutt.ly/xKXF0tC> (дата звернення: 10.10.2022).

8. Експорт в умовах війни. URL: [https://export.gov.ua/business\\_during\\_war](https://export.gov.ua/business_during_war) (дата звернення: 10.10.2022).

**Колосов А. М.**  
доктор економічних наук, професор  
**Драчук Ю. З.**  
доктор економічних наук, професор  
**Дугін А. В.**

Луганський національний університет імені Тараса Шевченка  
м. Полтава

## **1.5. ЕКОНОМІЧНІ ПИТАННЯ ПІСЛЯВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ**

Воєнні втрати України як імператив неминучості її післявоєнного відновлення. Незважаючи на продовження повномасштабного вторгнення Росії до України, кінець якого ще неможливо передбачити, все частіше постають питання післявоєнного устрою України, її окремих галузей, економічних і державних інститутів, оновлених економічних відносин. Очевидно, що формування уявлень щодо цих та інших питань неможливо без передбачення самого процесу післявоєнного відновлення України, від якого залежать вихідні економічні параметри і можливі строки започаткування подальшого розвитку країни вже після війни.

Хоча процес післявоєнного відновлення України і стоїть на порядку денному урядовців, політиків, науковців все ж таки він знаходиться здебільшого на стадії обліку економічних втрат України внаслідок війни та можливостей формування фінансових ресурсів для їх подолання. Отже, уявлення воєнних втрат України формує імператив її післявоєнного відновлення.

Майже з самого початку війни державні органи відстежують і обраховують втрати країни, спричинені бойовими діями. Оцінювання втрат почало здійснюватися з самого початку в двох вимірах: прямих воєнних втрат, що враховували вартість втрачених активів (будинків, об'єктів цивільної та військової інфраструктури, доріг, підприємств тощо), та загальних втрат, що включали як прямі так і непрямі втрати. До непрямих втрат включено багато чинників вторинного походження, таких зниження валового внутрішнього продукту (ВВП), зменшення а то й повне припинення надходження інвестицій в економіку країни, відтік робочої сили через міграцію біженців, руйнування виробничих ланцюгів, додаткові витрати на оборону, розвиток громад, соціальну підтримку населення тощо.

Вже на 15-й день війни, 10.03.2022, з'явилися перші оцінки прямих втрат від здійснення воєнних дій, що враховують вартість зниклих активів через руйнування будівель, об'єктів цивільної і військової інфраструктури, підприємств, доріг та ін., на рівні 54,3 млрд доларів. Через місяць, станом на 11.04.2022, сума прямих задокументованих збитків, обрахована фахівцями, складала біля 80 млрд доларів, а через тиждень, 18.04.2022, вже сягала 84,8 млрд доларів. При цьому загальні прямі і непрямі втрати вже оцінювалися на рівні 564-600 млрд [1].

У підсумковій формі результати оцінювання воєнних втрат України були розглянуті на Міжнародній конференції з питань відновлення України (Ukraine Recovery Conference – URC 2022), яка відбулася в м. Лугано 4-5 липня 2022 року [2]. На момент проведення міжнародної конференції станом на 13 червня сума прямих задокументованих воєнних втрат України оцінювалася понад 95,5 млрд доларів, при тому й загальні прямі і непрямі втрат оцінювалися вже на рівні 750 млрд доларів. Цими оцінками враховано втрату Україною житлової та нежитлової нерухомості, цивільної та військової інфраструктури, руйнування або захоплення ворогом біля 388 підприємств, 18 цивільних аеропортів, 779 медичних закладів, 105,2 тисяч легкових авто, 1371 освітніх закладів, 23 торгових центрів, 28 нафтобаз тощо [3]. За останніми даними станом на 23.08.2022, 181-й день війни, прямі втрати сягають 113,5 млрд доларів. Очевидно, що ретельний моніторинг втрат України в результаті

повномасштабного вторгнення Росії не є самодостатнім. Які би болючі наслідки він не відображав, у будь-який період воєнних дій: як в період тяжких оборонних дій на початку війни, так і на фоні успішних наступальних дій останнім часом – моніторинг втрат України формує певні контури уявлення процесу післявоєнного відновлення, що неминуче наближає започаткування його планування.

Актуалізація планування післявоєнного відновлення України. Післявоєнне відновлення України потребуватиме одночасно створення більш ефективної економіки на засадничих принципах, подібних до основ формування складних організаційно-технологічних систем [4], невід'ємною складовою яких є моделювання й планування на всіх етапах відтворювального процесу. Отже, вже зараз, ще до початку самого післявоєнного відновлення до процесу його планування має бути повернута увага урядовців, науковців, суспільства в цілому.

Перша спроба на цьому шляху позначена Прем'єр-міністром України Денисом Шмигалем як план «U-24» відновлення економіки України в три стадії. За цими попередніми уявленнями перша стадія відновлення полягатиме в тимчасовому відновленні зруйнованих об'єктів, що частково здійснюється вже на фоні продовження воєнних дій. Йдеться про відновлення об'єктів, критичних для життя людей. Друга стадія плану присвячується відновленню всіх зруйнованих активів, включно військову і цивільну інфраструктуру, виробничу сферу тощо. Третя стадія має бути присвячена модернізації економіки країни в процесі довгострокової її трансформації [5].

До перших кроків з планування відновлювального процесу можна віднести обговорення питань створення фондів фінансування післявоєнного відновлення України. Так, Європейський Союз пропонує створити солідарний трастовий фонд для фінансування післявоєнного відновлення [6]. Досвідом з використання міжнародних фінансових фондів для відновлення економіки постраждалих країн і можливістю створення так званого «Плану Маршалла для України» ділиться Наталія Ярецько, у минулому міністр фінансів України, яка останнім часом керувала процесом відновлення економіки однієї з країн [7].

Але поки що системної підготовки до планування післявоєнного відновлення не відбувається, залишаються поза розглядом навіть умови, за якими може бути започаткований цей процес. По-перше, поки що немає ніякого уявлення стосовно того, коли може розпочатися сам процес відновлення економіки України – після закінчення воєнних дій чи раніше. По-друге, поза увагою поки що залишається оцінювання матеріальних, трудових та фінансових ресурсів, необхідних для подолання воєнних втрат України. По-третє, відсутні будь-які уявлення щодо тривалості самого процесу відновлення економіки України. Можливо, поки що ці питання не набули актуальності першочергового вирішення, але підготовка до планування цього процесу має розпочатися. Тим більше, в умовах, коли більшість вихідних даних залишатиметься невизначеними, процесу планування має передувати ще й моделювання варіантів планів.

Динаміка воєнних втрат як параметр планувального процесу відновлення України. Головну інтригу відновлювального процесу як об'єкту планування формує оцінювання двох протилежних векторів: з одного боку, суми втрат України, яка визначається на момент припинення воєнних дій, а з другого, суми відновлювальних ресурсів, які можуть бути залучені на момент започаткування відновлення України. Невизначеність початкових дат актуалізує необхідність моделювання як попереднього інструменту планувального процесу. Моделюванню підлягає варіативність взаємовідношення оцінок двох протилежних процесів: накопичення воєнних втрат і необхідних відновлювальних ресурсів.

Серед показників воєнних втрат найбільш обґрунтованим, а отже, підготовленим для моделювання, є показник прямих втрат, оцінки яких проведені



фаховими організаціями і опубліковані на певні дати. У табл. 1 приведено дані щодо динаміки збільшення цих втрат, проаналізованих в попередній публікації [8].

Таблиця 1 – Дані з динаміки нарощування прямих втрат України від війни

Точка	Дата	Поточний день війни, Д	Оцінка прямих втрат мільярдах доларів, В
1	10.03.2022	15	54,3
2	17.03.2022	22	62,6
3	24.03.2022	29	63
4	01.04.2022	37	68,2
5	11.04.2022	47	80,4
6	18.04.2022	54	84,8
7	22.04.2022	58	86
8	26.04.2022	62	88
9	04.05.2022	70	91,9
10	10.05.2022	76	94,3
11	19.05.2022	85	97,4
12	25.05.2022	92	105,5
13	08.06.2022	105	103,9
14	13.06.2022	110	95,5
15	02.08.2022	160	108,3
16	08.08.2022	166	110,4
17	23.08.2022	181	113,5

Опубліковані дані з накопичення воєнних втрат демонструють чітку тенденцію лінійного зростання у залежності від порядкового номеру дня з початку широкомасштабного вторгнення Росії до України, що відображає графік на рис. 1.

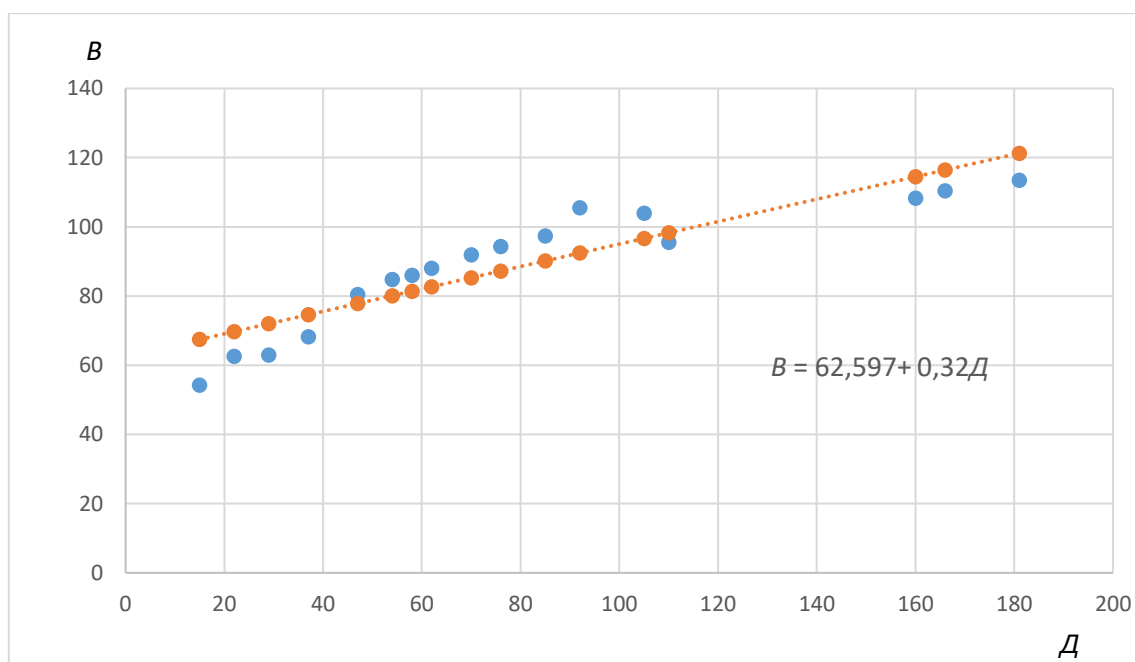


Рисунок 1 – Регресійна модель зростання прямих воєнних втрат України (В) залежно від порядкового номеру дня з початку війни (Д)

Тренд наростання прямих втрат В на графіку описаний прямолінійною регресією в залежності від порядкового номеру дня з початку війни Д:

$$B = 62,597 + 0,32D.$$

Регресійна залежність з високою долею ймовірністю свідчить, що сума прямих воєнних втрат України збільшується на 320 мільйонів доларів щодня.

Відповідно до отриманої моделі станом на початок жовтня на 220-й день від початку воєнних дій реальна оцінка воєнних втрат України становить близько 133 млрд доларів. Якщо спостережена тенденція нарощування прямих воєнних втрат збережеться, то з великою ймовірністю можна очікувати такі оцінки прямих втрат на різні дати започаткування післявоєнного відновлення України:

250-й день війни – 142,6 млрд доларів прямих втрат;

300-й день війни – 158,6 млрд доларів прямих втрат.

Продовження воєнних дій потребує подальшого моніторингу динаміки прямих воєнних втрат та корегування отриманої регресійної залежності.

Обсяг і структура воєнних втрат формує уявлення щодо потрібних ресурсів для здійснення відновлювальних робіт.

Джерела формування ресурсів відновлювальних робіт. Наближення планувального процесу з післявоєнного відновлення України формує уявлення джерел отримання необхідних фінансових, людських, матеріальних ресурсів відновлювальних робіт.

Найголовнішими для забезпечення відновлювального процесу є фінансові ресурси. Їх планування має бути обґрунтовано з найбільшою ретельністю, оскільки нестача фінансових ресурсів робить процес відновлення України некерованим, неефективним.

За походженням мають бути враховані наступні джерела залучення фінансових ресурсів.

- 1) інвестиційні кошти державного бюджету України;
- 2) кошти власників бізнесів;
- 3) кошти територіальних громад;
- 4) кошти міжнародного інвестиційного пулу відновлення та розвитку економіки України (у вигляді так званого «Плану Маршала» для України);
- 5) кошти довгострокової фінансової допомоги для відновлення військової інфраструктури на умовах «ленд-лізу»;
- 6) репараційні кошти РФ, спрямовані на відновлення зруйнованої виробничої сфери.

Враховуючи можливості бюджету України, виявлені при фінансуванні так званого «великого будівництва» 5098 км доріг та 250 штучних споруд в сумі 106 млрд гривень у 2021 році [9], можна припустити, що в умовах зменшення доходів бюджету внаслідок війни і припинення всіх інших інвестиційних проєктів Україна зможе щорічно фінансувати відновлювальні роботи не більше, чим на 400 млрд грн.

Можна припустити, що в розмірі 15 млрд грн. відновлювальні роботи щорічно профінансують власники зруйнованих бізнесів, а на рівні 5 млрд грн. територіальні громади.

Отже, можна припустити, що загальна сума щорічно залучених фінансових ресурсів власного походження на період перших років післявоєнного періоду може скласти біля 420 млрд грн, а за приблизним поточним курсом у 40 грн за 1 долар США це дорівнюватиме біля 10,5 млрд доларів.

Найбільш проблематичним залишається оцінювання фінансових ресурсів закордонного походження, у том числі за рахунок частини заарештованих коштів РФ у вигляді так званих «репараційних ресурсів».

За результатами проведеного аналізу вже прийнятих рішень щодо міжнародного фінансування післявоєнного відновлення України [8] оцінка їх обсягів приведена в табл. 2. Окреме величезне значення мають реальні оцінки можливості

залучення у відновлення економіки України арештованих та іншим чином відчужених коштів РФ як країни-агресора (так званих «репараційних коштів»).

Таблиця 2 – Джерела та обсяги зовнішнього фінансування післявоєнного відновлення України у 2022 році та їх оцінка на 2023 рік

Джерело: країна, міжнародна інституція	Надано або узгоджено у 2022 році (станом на 03.05.2022 р.)		
	У цілому в млрд доларів	Кількість років при-значення	На 2023 рік у млрд доларів
1. Японія	0,102	1	0,102
2. Великобританія	2,680	3	0,893
3. Донорська допомога Енергетичної співдружності ЄС	0,114	1	0,114
4. Трастовий фонд солідарності з Україною країн Європи	6,7	4	1,675
5. Канада	0,78	1	0,780
6. США	8,5	3	2,833
7. Світовий Банк	3,0	2	1,5
8. Багатосторонній донорський фонд (MDTF) як платформа Світового Банку	1, 206	1	1, 206
9. Європейський Союз	2,639	1	2,639
Разом	25,721	–	11,742

Хоча така практика не є юридично відпрацьованою, потенційно міжнародне співтовариство та Україна можуть використати наступні три джерела репарацій для компенсації збитків та фінансування післявоєнного відновлення України:

- заморожені активи російських олігархів, центрального банку та Фонду національного добробуту РФ, майна російських компаній;
- доходи від введення додаткового податку на закупівлю вуглеводнів з РФ до країн ЄС та усього світу;
- можлива згода РФ на виплату репарацій Україні, пов'язана із зменшенням гостроти режиму економічних санкцій щодо РФ.

Обережна оцінка репараційних коштів на рівні до 8 млрд доларів на рік наразі сприймається реалістичною. Оцінювання тривалості відновлювального періоду. Очікувана тривалість періоду  $T_{від}$  може бути оцінена діленням вартості прямих воєнних втрат  $B$  на дату започаткування післявоєнного відновлення на середню річну суму очікуваних фінансових ресурсів для здійснення відновлювальних робіт  $\Phi$ :

$$T_{від} = B / \Phi.$$

Отже, просумуємо фінансові ресурси післявоєнного відновлення економіки України на рівні очікуваних станом на 2023 рік:

- власні ресурси України – 10,5 млрд доларів;
- зовнішні ресурси – 11,742 млрд доларів;
- «репараційні ресурси» – 8 млрд доларів;
- разом – 30,242 млрд доларів..

Отже, тривалість першого етапу післявоєнних відновлювальних робіт з урахуванням наявних джерел їхнього фінансування на різну дату їх започаткування склала би:

- станом на 220 день війни:  $133 : 30,242 = 4,4$  років;
- станом на 250 день війни:  $142,6 : 30,242 = 4,7$  років;
- станом на 300 день війни  $158,6 : 30,242 = 5,2$  років.

Тобто, продовження війни на кожні 50 діб збільшує тривалість відновлювального періоду на півроку.

Отже, розрахована можлива тривалість періоду відновлення лише прямих втрат від 4,4 до 5,2 років сама по собі ще не може вважатися плановою, оскільки потребує погодження із суспільними уявленнями щодо прийнятних для України строків відновлення країни. Тоді потребуватимуть розрахунки зворотним шляхом потрібних ресурсів фінансування відновлювальних робіт, а в разі затягування війни і відповідно зміни тренду нарощування прямих втрат – постійного моніторингу втрат, фінансових ресурсів і розрахункової тривалості відновлення України для підтримки готовності до планування й фактичного започаткування цього процесу.

### Література

1. Втрати української економіки через війну складають \$564-600 млрд. Мінфін. 19 квітня 2022. URL: <https://minfin.com.ua/ua/2022/04/19/84020832> (дата звернення: 10.10.2022).
2. Ukraine Recovery Conference. Міжнародна конференція з питань відновлення України. 4-5 липня 2022 року – Лугано, Швейцарія. URL: <https://ua.urc2022.com> (дата звернення: 10.10.2022).
3. The National Council for the Recovery of Ukraine from the Consequences of the War. Draft Ukraine Recovery Plan. Materials of the «Audit of war damage» working group. July 2022. URL: [https://uploads-ssl.webflow.com/621f88db25fbf24758792dd8/62c48b51bd97677a3c4d7b1c\\_Audit%20of%20war%20damage.pdf?fbclid=IwAR0oW37hPcBZJskMbCGaTVXfbiU4CXAacDRmWhWvEZA6jsScNiDbal6WPtk](https://uploads-ssl.webflow.com/621f88db25fbf24758792dd8/62c48b51bd97677a3c4d7b1c_Audit%20of%20war%20damage.pdf?fbclid=IwAR0oW37hPcBZJskMbCGaTVXfbiU4CXAacDRmWhWvEZA6jsScNiDbal6WPtk) (дата звернення: 10.10.2022).
4. Теорія створення і функціонування організаційно-технологічних систем у високотехнологічних виробництвах. В. І. Захарченко, С. О. Єрмак, С. В. Онешко. Одеса: Фенікс, 2022. URL: [https://www.researchgate.net/publication/364097972\\_theory\\_of\\_creation\\_and\\_functioning\\_of\\_organizational\\_and\\_technological\\_systems\\_in\\_high-tech\\_production](https://www.researchgate.net/publication/364097972_theory_of_creation_and_functioning_of_organizational_and_technological_systems_in_high-tech_production) (дата звернення: 10.10.2022).
5. Денис Шмигаль: Люди, економіка, інфраструктура – три основи відновлення України. Департамент комунікацій Секретаріату Кабінету Міністрів України, опубліковано 04 липня 2022 року. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/denis-shmigal-lyudi-ekonomika-infrastruktura-tri-osnovi-vidnovlennya-ukrayini> (дата звернення: 10.10.2022).
6. Valero Jorge. Europe Expects to Pay Bulk of Ukraine's Reconstruction Costs. Bloomberg. Europe edition. 19.04.2022, 07:30 GMT+3. URL: <https://www.bloomberg.com/news/articles/2022-04-19/europe-expects-to-pay-bulk-of-ukraine-s-reconstruction-costs> (дата звернення: 10.10.2022).
7. Духніч Ольга. План Маршалла для України. Наталія Яресько називає головні кроки для відновлення економіки – інтерв'ю НВ. НВ. 6 квітня. URL: <https://biz.nv.ua/ukr/economics/nataliya-yaresko-rozpovidaye-yak-vidnoviti-ekonomiku-ukrajini-interv-yu-nv-novini-ukrajini-50231594.html> (дата звернення: 10.10.2022).
8. Скільки коштуватиме відновлення України: дослідження. Вадим Кончин, Андрій Колосов. Главком. Економіка та фінанси. Четвер, 12 травня 2022 року. URL: <https://glavcom.ua/economics/finances/skilki-koshtuvatime-vidnovlennya-ukrajini-prognoz-naukovciv-provid-nih-universitetiv-844842.html> (дата звернення: 10.10.2022).
9. «Велике будівництво»: Середня вартість 1 км дороги в Україні знизилася майже на 5 млн гривень. ТСН. 24.12.21. URL: <https://tsn.ua/ukrayina/velike-budivnictvo-serednya-vartist-1-km-dorogi-v-ukrayini-znizilasya-mayzhe-na-5-mln-griven-1940017.html> (дата звернення: 10.10.2022).

## **1.6. ПОВЕДІНКОВІ МОДЕЛІ ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ У БІЗНЕСІ**

Управлінське рішення є інструментом впливу на об'єкт управління та окремі його підсистеми, важливою ланкою формування та реалізації відношень управління в бізнесі; складає основу реалізації кожної функції менеджменту. Якщо прийняти, що управлінське рішення – це процес, який починається з констатації виникнення проблемної ситуації та завершується вибором рішення, тобто вибором дії, яка спрямована на усунення проблемної ситуації, то можемо констатувати, що до найважливіших його чинників належать:

Ступінь ризику – розуміється, що завжди існує імовірність прийняття неправильного рішення, яке може несприятливо вплинути на організацію. Ризик – фактор, який менеджери враховують свідомо або підсвідомо при прийнятті рішення, оскільки він пов'язаний із зростанням відповідальності. Час, який відведений менеджером для прийняття рішення. На практиці більшість керівників не мають можливості проаналізувати усі можливі альтернативи, відчуваючи дефіцит часу.

Ступінь підтримки менеджера колективом – цей фактор враховує те, що нових менеджерів сприймають не відразу. Якщо порозуміння і підтримки інших менеджерів і підлеглих не вистачає, то проблему слід усунути за рахунок своїх особистих рис, які повинні сприяти виконанню прийнятих рішень.

Особисті якості менеджера – один з найбільш важливих факторів. Незалежно від того, як менеджери приймають рішення і відповідають за них, вони повинні мати здібності до прийняття вірних рішень.

Політика організації – у даному випадку враховується суб'єктивний фактор при прийнятті рішення. Статус, влада, престиж, легкість виконання – усе це може вплинути на прийняття того чи іншого рішення [1].

В теорії управління вирізняють три основні моделі прийняття рішень: класична модель; поведінкова модель; ірраціональна модель. Характеристики основних моделей процесу прийняття рішень наведені в табл. 1.

Враховуючи наведені в таблиці характеристики поведінкової моделі, Г. Саймон сформулював два ключових поняття:

поняття «обмеженої раціональності», яке означає, що люди можуть тільки намагатися прийняти раціональне рішення, але їх раціональність завжди буде обмеженою (теоретично завжди існує краще за прийняте рішення);

поняття «досягнення задоволеності». Оскільки досягти «повної раціональності» неможливо, менеджери прагнуть, щоб їх страх щодо прийняття не найкращого рішення пересилив бажання досягти оптимального рішення. Саме такий стан в момент, коли приймається рішення, Г. Саймон охарактеризував як «досягнення задоволеності», розуміючи під цим вибір, який є достатньо вдалим за даних умов [2].

Прагнення менеджерів досягти задоволеності може бути обумовлено кількома причинами:

- небажання ігнорувати власні інтереси, тобто продовжувати пошук нових альтернатив, коли вже ідентифіковані декілька прийнятних;
- нездатність зважити та оцінити велику кількість альтернатив;
- втручання в процес прийняття рішень особистих, суб'єктивних факторів.

В практиці прийняття рішень часто виникає питання про доцільність застосування групового або індивідуального підходу до процедури прийняття рішень.

Таблиця 1 – Основні моделі прийняття управлінських рішень

Найменування моделі	Базові поняття	Основні характеристики	Сфери застосування
Класична модель	Раціональність	Особа, що приймає рішення: має повну інформацію щодо ситуації прийняття рішення; має повну інформацію про всі можливі альтернативи та їх наслідки; має раціональну систему упорядкування переваг за ступенем їх важливості; завжди має на меті максимізацію кінцевого результату	Прийняття програмованих рішень Достатність необхідної інформації
Поведінкова модель	Обмежена раціональність Досягнення задоволеності	Особа, що приймає рішення: не має повної інформації про ситуацію прийняття рішення; не має повну інформацію про всі можливі альтернативи; не здатна або не схильна передбачати наслідки реалізації кожної альтернативи	Обмеженість або відсутність інформації
Ірраціональна модель	Ірраціональність	Рішення приймаються без дослідження альтернатив	Розв'язання принципово нових проблем, що важко вирішуються Вирішення проблем в умовах дефіциту часу Достатність влади для нав'язування свого рішення

Модель, спрямована на вирішення цього питання, розроблена Ріком Роскіним, має форму дерева рішень (див. рисунок) і містить 4 змінних фактори [3]:

- часовий фактор;
- ступінь довіри менеджера до підлеглих;
- важливість прийняття правильного рішення;
- важливість отримати згоду підлеглих виконати рішення.

Модель вимагає від менеджера зважити кожен з цих змінних і визначити в залежності від цього стиль прийняття рішення: індивідуальний чи груповий.

Коли критичним фактором є час, рішення повинно бути прийнято індивідуально у формі наказу. Менеджер самостійно приймає рішення та повідомляє підлеглим про його зміст.

Коли час не є критичним фактором, необхідно прийняти до уваги наступний фактор – ступінь довіри менеджера до підлеглих: якщо він є достатньо високим, менеджер може використати стиль «консультації», тобто демонструвати зацікавленість у думках підлеглих щодо вирішення проблеми; якщо ступінь довіри є низьким, тоді необхідно брати до уваги відразу два наступні фактори: потрібної якості рішення і ступеня згоди підлеглих виконувати рішення.

Найчастіше, зазначені моделі та техніки поведінкової економіки використовуються переважно на макрорівнях. Однак, вони могли б бути особливо ефективними також і на рівні підприємств. Для цього рекомендується здійснити такі кроки [4]:

- впровадити функціональний підхід до використання основних технік впливу поведінкової економіки, який передбачає поетапну реалізацію основних функцій менеджменту;
- розробити систему принципів, на яких базуватиметься процес впровадження

основних технік впливу поведінкової економіки у вітчизняних організаціях;  
 – розробити заходи за окремими техніками впливу поведінкової економіки;  
 – розробити систему показників оцінювання рівня результативності впровадження технік впливу поведінкової економіки в сучасних організаціях.

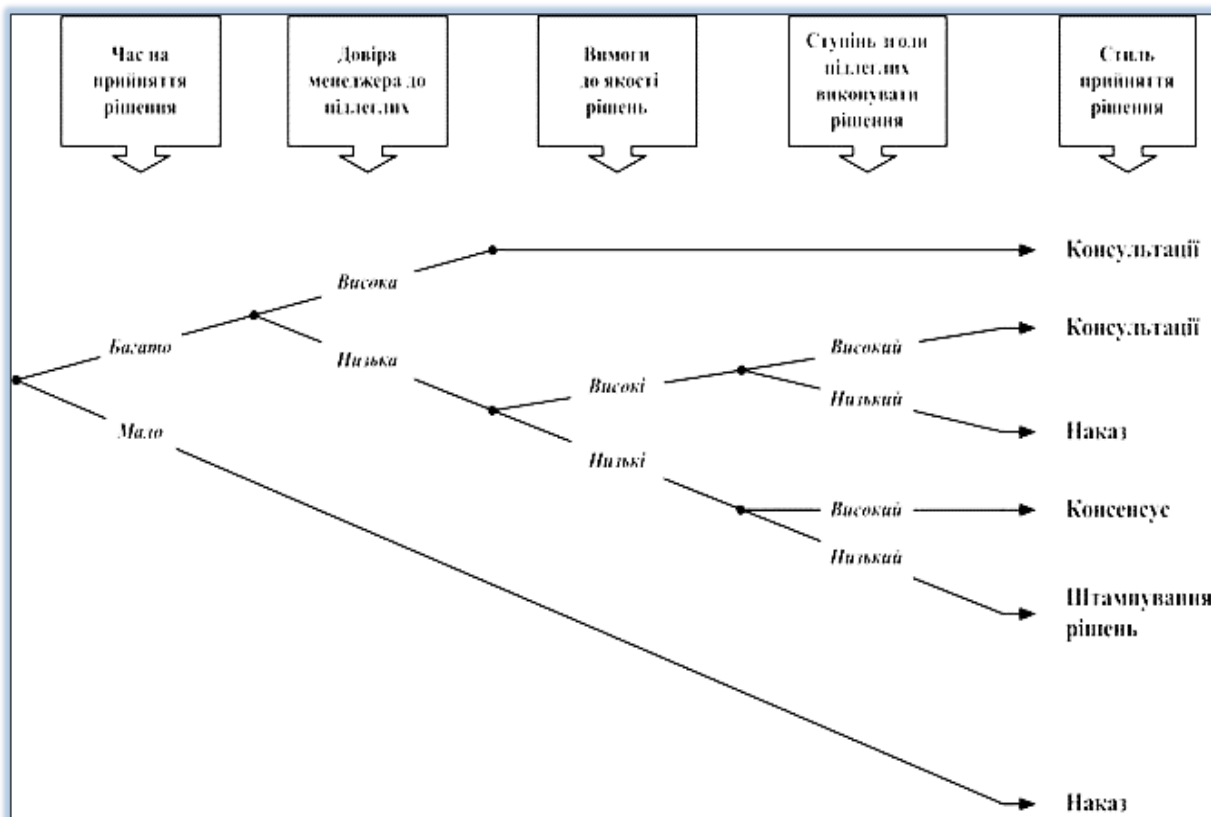


Рисунок 1 – Дерево стилів рішень [3]

Застосування поведінкових моделей та технік передбачає врахування групи чинників, що викликають ряд так званих «ефектів», які лежать в основі нерациональних дій учасників ринку в умовах невизначеності та ризику. Залежно від цілей і в різних ситуаціях можна окреслити найважливіші із них [5]:

**Ефект перероблення.** Чи відрізняється сприйняття ситуації економічними суб'єктами, якщо це записано в різних формулюваннях.

**Ефект ізоляції.** Спрощуючи вибір між різними перспективами, економічні суб'єкти ігнорують загальні риси, орієнтуючись на відмінності.

**Ілюзія контролю** схильності до більшого ризику в ситуації, яка створює відчуття можливості впливати на результат операції.

**Ефект компетентності.** Економічні суб'єкти схильні до більшого ризику в сферах, де більш компетентні, незалежно від того, чи їх знання та досвід яким-небудь чином впливають на ймовірність певного результату.

**Ефект інформаційного каскаду.** Вплив економічних суб'єктів впливає на думку сторонніх.

**Ефект пастки.** Описує ситуацію, коли суб'єкт господарювання вклав гроші, час, зусилля в будь-який інвестиційний проект і вирішив продовжувати його розвиток заради своїх первинних інвестицій, хоча прогноз серйозно погіршився.

**Ефект консерватизму.** Проявляється в повільній зміні предметів своїх переконань під впливом нової інформації.

**Ефект визначеності.** Люди віддають перевагу ситуації з меншим доходом, ніж ситуації більшого доходу з меншими шансами його отримання.

Вплив грошових коштів. Більшість економічних суб'єктів не можуть правильно оцінити вплив інфляції, оскільки їх сприйняття базується на абсолютних значеннях грошових сум.

Ефект схильності. Характерна тенденція для інвесторів довго утримувати свої портфельні акції, які не вигідні, і занадто швидко продавати акції, що дають прибуток.

Ефект рефлексії. Це позитивний прогноз, згідно з яким люди схильні уникати ризику негативу і навпаки.

Ефект «надмірної реакції»: гостра реакція на нову інформацію незалежно від того, погана вона чи добра.

Ілюзія важливості: підсвідоме прагнення суб'єкта господарювання у процесі прийняття фінансових рішень виділяти та використовувати для аналізу інформацію, що прямо чи опосередковано підтверджує раніше встановлену його думку щодо будь-якого фінансового інструменту чи фінансових відносин суб'єкта господарювання.

Неправильне сприйняття шансів у випадку повторюваних подій, які мають однаковий результат: якщо повторюється багато разів однаковий результат, то людина може вибрати другий результат. Однак ймовірність обох результатів з часом не змінилася.

Як відомо, будь-які процеси на підприємстві доречно розглядати з позиції функціонального підходу. Тобто їх спершу слід спланувати, організувати роботу щодо їх виконання, мотивувати працівників, проконтролювати етапи їх впровадження й реалізації та регулювати виявлені відхилення. Це може стосуватися і процесу впровадження технік впливу поведінкової економіки.

Поведінкові теорії виходять із посилки, що у фірми існує безліч цілей. Ця сукупність цілей включає:

- інтереси робітників, які прагнуть високої заробітної плати, хороших умов праці, техніки безпеки тощо;
- інтереси менеджерів, які прагнуть влади, підвищення свого соціального статусу, кар'єри, зростання доходів;
- інтереси акціонерів, які бажають отримати високі дивіденди;
- інтереси вищого керівництва фірми, яке прагне покращити економічні показники функціонування компанії, підвищити престиж фірми.

Щоб фірма могла існувати як єдине ціле, бути стійким та життєздатним організмом, вище керівництво повинне вміти узгоджувати ці приватні інтереси та спільні стратегічні інтереси фірми як такої. Від уміння адміністрації гасити розбіжності інтересів, вирішувати найбільш безболісним чином конфлікти, підтримувати стабільну соціальну обстановку в колективі залежить процвітання фірми.

### Література

1. Моделі прийняття рішень. <https://helpiks.org/5-92974.html>.
2. Іваньков А. Е. Экономическая теория. 2018. URL: <https://ua.knowledgr.com/21330673/%D0%9F%D0%BE%D0%B2%D0%B5%>.
3. Філософські засади прийняття управлінських рішень. URL: <https://arm.naiu.kiev.ua/books/fpu/lections/lecture6.html>.
4. Кужелєв М. О., Нечипоренко А. В. Вплив поведінкових факторів на управління фінансовою діяльністю корпорації: теоретичні аспекти. *Зб. наук. праць Університету державної фіскальної служби України*. Електронне наукове видання. 2018. № 2. С. 154–168.
5. Kushchik A. P. Application of behavioral economics approaches in modern organizations. *Фінансові стратегії інноваційного розвитку економіки*. 2022. № 1 (53). С. 19–24.



**Мойсеєнко В. О.**  
доктор медичних наук, професор  
Національний медичний університет імені О. О. Богомольця  
м. Київ

## **1.7. ІНСТИТУЦІЙНО-ІННОВАЦІЙНІ НАПРЯМИ ЗДОБУТТЯ ВИЩОЇ ОСВІТИ В МЕДИЧНИХ ЗАКЛАДАХ УКРАЇНИ**

*«Ми не можемо вирішити наші проблеми з тим самим мисленням,  
яке ми використовували, коли створювали їх»  
Альберт Ейнштейн*

Серед проблем медицини, крім невиліковних онкологічних хвороб або хвороби Альцгеймера, чи інфекційних/неінфекційних та інших, сьогодні гостро постає питання глобального знищення основного сенсу медицини – клінічного мислення лікарів, їхньої місії щодо допомоги пацієнтам. Клініцисти, захоплені медициною біля ліжка хворого та стурбовані лікарськими помилками, дуже критично ставляться до електронних комунікаційних технологій.

Багато лікарів відчувають моральну травму через свою зростаючу нездатність впливати на якість когнітивного середовища, в якому вони змушені працювати. У той час як військові США розробляють роботів для дистанційної хірургії солдатів на полі бою, більшість сімейних лікарів морщитися від болю та має нарікання при користуванні електронними медичними картами! З'явилося навіть нове поняття «людино-комп'ютерний інтерфейс» (HCI): швидкий погляд на лікарняний інтерфейс на клінічному ринку. Лікарі досить нарцисично ставляться до своєї спеціальності як до ринку. Незважаючи на всі гроші, що циркулюють в охороні здоров'я, а це 29 мільярдів доларів – більшість розробників програмного забезпечення на ранніх стадіях уникають медичних технологій.

Невеликі стартапи змагаються у створенні портативних діагностичних міні-лабораторій, які можна безпосередньо продавати споживачам. Ці технології розробляються не лікарями, їх розробляють вчені-комп'ютерники, інженери-електрики та студенти коледжів на хакатонах. І тут виникає несприйняття через те, що лікарі вирішили, що технології це те, що вони використовують, а не те, що вони виробляють.

Лікарі та системи охорони здоров'я сприймаються як агресивні покупці, які не мають одноразових грошей, які уникають спільної розробки та не можуть досить швидко впроваджувати технології для розробки на місці. Гірше того, користувач не є покупцем, а покупці та користувачі мають конкуруючі інтереси, тому стартапи стикаються з подвійною проблемою: ви буквально не можете створити програмне забезпечення, яке зробить вашого користувача задоволеним, а якщо ви це зробите, ви не зможете його продати. Більшість лікарів недовіряють технологам, тому що вони вважають, що розвиток технологій має бути корисним, і вони повинні мати власну можливість розробляти програмне забезпечення, віддаючи накази про його розробку, замість того, щоб бути пасивними в його розробці або вчитися створювати це самі. Правда в тому, що технології це те ж саме, що лабораторні дослідження, це інша дисципліна, з іншими правилами та іншими параметрами успіху, але лікарі в цьому некомпетентні. Багато лікарів з недовірою і скепсисом віднеслися до змін, коли їхня професія почала оцифровуватися. Більшість моїх колег – це чудові клініцисти, але вони зовсім не готові впливати на програмне забезпечення, без якого в найближчому майбутньому не обійтися. Лікарів вчать бути авторитетними та відповідальними. Їх соціалізують та заохочують до суперництва, скритності, запам'ятовування та повторення інформації, а також до дотримання ієрархії.

Навпаки, технологів вчать бути анонімними, відкритими та безвідповідальними, вони випускають зламаних або ледь розроблені програмні забезпечення та вчать усувати недоліки, щоб відкривати світ методом спроб і помилок. Вони соціалізовані та зацікавлені у спільному вирішенні проблем та залишаються сучасними, запозичуючи все в режимі реального часу з інтернет-форумів. Лікарі структурують свою інформацію; технологи оцінюють його корисність. COVID-19 змінив ландшафт медичних технологій, і вперше за багато років венчурний капітал вкладає значні кошти у медичні технології. У лікарів є можливість брати участь у проектуванні та розробці медичних додатків, які працюють через електронні інтерфейси.

Впродовж останніх років в вищих навчальних закладах охорони здоров'я було впроваджено систему управління якості надання освітніх послуг відповідно до міжнародних стандартів. Питання вільного відвідування лекцій залишається актуальним, стосується і викладача (лектора) і студента, особливо з точки зору надання якісних освітніх послуг. Аналіз останніх досліджень і публікацій вказує на інновації в педагогіці. В першу чергу це масові відкриті онлайн-курси (massive open on-line courses).

Крім того, введення електронної бази оцінювання знань, що започаткована в нашому університеті, сприятиме прозорості відслідковування поточної та кінцевої успішності студентів, яка певною мірою залежить від знань, отриманих під час лекцій. Вважаємо, що за скорочення традиційних лекційних годин мають бути альтернативні лекції – у вигляді вебінарів. Лектор має виступити у ролі коуча (англ. Coach – фахівець, тренер, що проводить тренування), у даному випадку – лектор, який спеціалізується у певній галузі медицини (терапія, хірургія, акушерство та ін.). Методи коучингу дозволяють швидко і якісно розвивати і посилювати нові навички та компетенції людини. Лектор може використовувати фото, відео, слайди. А студент, слухаючи лекцію, зможе самостійно записати лекцію, зберегти її у вигляді електронного ресурсу, зупинитися на цікавому, повторно прослухати (продивитися) той матеріал, що найбільше зацікавив. Тобто, коучинг підтримує активне прагнення студента на шляху до успіху. Це процес виявлення та посилення якостей та здатностей людини (студента) необхідних для досягнення результатів у будь-яких сферах – в професії, взаєминах при спілкуванні з хворим, у бізнесі.

Вперше, в режимі on-line, за допомогою лекції-бесіди, уособленого лекційного середовища (відсутність контролю за студентом з боку лектора, невимушеність, самостійне сприйняття лекції та визначення студентом тривалості прослуховування лекції, оцінка лекторських здібностей і поведінки лектора, бажання або небажання дослухати лекцію до кінця) полегшить опанування студентом заданої теми так, щоб навчання приносило задоволення; з боку коуча (лектора) – створення умов для всебічного розвитку особистості студента та розширення сфер пізнання, адже на молодших курсах лише формується уявлення про вибір майбутньої спеціалізації, зокрема їх у терапії понад 50. Базові етапи коучингу, екстрапольовані на лекторство: постановка мети (наприклад, «опанувати методику аускультативної серця», вибудовування шляхів досягнення (наприклад, візуальна демонстрація техніки аускультативної; аудіоверсії різних аускультативних тонів та шумів; демонстрація фільму з можливістю перевірки реальності досягнення результату (наприклад, студенту запропоновано візуально оцінити ЕКГ, відповідну ФКГ конкретного хворого та прослухати його аускультативну версію; проглянути на екрані власну відповідь (правильно/неправильно).

Особливі методики дозволяють усвідомити свої звичні шаблони поведінки і стереотипи сприйняття, що приводили раніше до невдач, подолати страх неуспіху – не потрібно боятися, що твоя відповідь хибна, усвідомлення, що за тобою ніхто не слідкує, ніхто не кепкує – підвищує мотивацію прослуховувати аудіоверсію

кардіального шуму кількох разів (залежно від потреби ніхто не обмежує кількість прослуховувань. Крім того, така подача лекції ліквідує запізнення на лекції, подолання незручностей та витрат при переміщенні по місту, вільний вибір лекцій, надання переваги креативним лекторам тощо).

Більше того, дозволяють змінити порядок лекцій (відомо, що далеко не завжди лекції за планом передують практичним заняттям і картина «порожнього лекційного залу» в кінці семестру далеко не рідкість), щоб пройти через рутину повсякденності і закріпити нові набуті знання. Нова програма навчання передбачає скорочення лекційних годин, це жваво обговорюється науковою спільнотою і дискутується доцільність такого заходу. Для компенсації так би мовити «втраченого матеріалу» можна скористатися «перевернутим» методом навчання, при якому більша частина теоретичної і лекційної програми вивчається вдома, а на практичному занятті детально розбираються завдання і вправи (ситуаційні задачі) за відповідною темою.

Під час занять студенти за принципом «bring your own devices» мають право активно використовувати смартфони, ноутбуки, планшети, телефони. тобто пристрої не надані університетом чи кафедрою, а які є власністю студентів.

Щоб зацікавити студента, його потрібно здивувати. Приведення цікавих, нестандартних прикладів збільшує зацікавленість студентів, концентрує увагу на почутому. Зокрема, у лекції про каменеутворення у пацієнтів з сечокам'яною хворобою, характеризуючи явище кристалуриї, можна проаналізувати структуру крижинок на морозному вікні та провести паралелі. Така методика використання для навчання всього, крім спеціально створеного, наприклад, підручників, називається «бриколаж».

Лікарі вперті за своєю природою та повільно освоюють технологічні цикли. Це не означає, що вони цього не роблять, просто роблять це пізно. А у сфері високих технологій пізно, коли вже збудовано. Лікарів вчать бути авторитетними та відповідальними, подібно до військових (ще одна дисципліна, яка в цьому десятилітті зазнає невдач у розвитку технологій). Таким чином, для отримання високих професійних медичних знань необхідний мультидисциплінарний підхід до реалізації соціального, особистісного й творчого потенціалу всіх учасників освітнього процесу.

**Осипенко С. О.**

кандидат економічних наук

Мелітопольський державний педагогічний університет  
імені Богдана Хмельницького

м. Запоріжжя

## **1.8. МІСЦЕВІ БЮДЖЕТИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ: ПРОБЛЕМИ ТА ШЛЯХИ ЇХ ВИРІШЕННЯ**

В період воєнного стану діяльність місцевих органів влади в першу чергу спрямована на забезпечення дії Конституції та законів України, здійснення заходів правового режиму, оборони, цивільного захисту, охорони прав, свобод і законних інтересів громадян.

Воєнний стан передбачає надання органам державної влади, військовому командуванню, військовим адміністраціям та органам місцевого самоврядування повноважень, необхідних для відвернення загрози, відсічі збройної агресії та забезпечення національної безпеки. Відповідно з початком повномасштабної збройної агресії росії органи місцевого самоврядування, як і вся країна в цілому, зіткнулись з новими викликами і проблемами, вирішення яких потребує додаткових фінансових ресурсів.

Значний науковий інтерес до вирішення проблем формування та використання коштів місцевих бюджетів у вітчизняній науковій спільноті припадає на час проведення урядом країни адміністративно-територіальної реформи та посилення процесів децентралізації влади. Достатньо змістовно проблеми формування та використання коштів місцевих бюджетів саме в період реформування були висвітлені в працях таких науковців, як Бондарук Т. Г., Возняк Г. В., Деркач М. І., Кириленко О. П., Когут І. А., Лисяк Л. В., Русін В. М. та багато інших. Проте на сьогоднішній день в умовах воєнного стану органи місцевої влади зіткнулись з рядом нових проблем та загроз, які безпосередньо впливають на рівень фінансового забезпечення територій, їх фінансову спроможність, змінюють структуру видатків тощо. Відповідно все це вимагає додаткових наукових досліджень саме з урахуванням умов сучасності.

Інститут місцевого самоврядування на сьогоднішній день є не лише інструментом розв'язання локальних проблем, надання суспільних благ та послуг, реалізації інтересів територіальних громад, а й надає допомогу Збройним силам України, територіальній обороні, підтримує місцеве населення та внутрішньо переміщених осіб, ліквідує наслідки вторгнення та руйнування об'єктів критичної інфраструктури тощо. Відповідно в умовах воєнного стану надзвичайно важливим є забезпечення оперативного, безперервного та повного виконання дохідної частини місцевих бюджетів, а також раціонального коригування видаткової частини місцевих бюджетів з урахуванням поточних проблем кожної окремої території.

Таблиця 1 – Ключові зміни норм бюджетного законодавства в умовах воєнного стану

Бюджетний кодекс України
1. Дозволено перевищення обсягу резервного фонду бюджету понад 1% (шостий абзац частини першої п. 22 Розділу VI «Прикінцеві та перехідні положення») <p>У рішенні про виділення коштів з резервного фонду зазначається:</p> <p>головний розпорядник бюджетних коштів, якому виділяються кошти з резервного фонду бюджету; напрям використання та обсяг коштів, що виділяються з резервного фонду бюджету; код програмної класифікації видатків та кредитування бюджету на інших умовах у разі необхідності. Структура кодування програмної класифікації видатків та кредитування державного бюджету для бюджетних програм, видатки або кредитування за якими здійснюються за рахунок резервного фонду, для яких п'ятим знаком визначається цифра «7», може не застосовуватись</p>
2. На час військового стану стаття 55 не застосовується, тобто може бути зменшено обсяг будь-яких видатків при здійсненні скорочення затверджених бюджетних призначень
3. П. 22-5 «Прикінцеві положення»
4. Скасовано вимогу щодо обов'язкової публікації звіту про виконання місцевих бюджетів. <p>- призупинено умови публікації не пізніше 1 березня року, що настає за роком звіту місцевих бюджетів – у газетах визначених ВР АРК, відповідними місцевими радами;</p> <p>- скасовано вимогу щодо публічного представлення до 15 березня року, що настає за звітним інформації про виконання бюджетних програм голов. розпоряд. бюдж. коштів, у тому числі досягнення цілей державної політики у відповідній сфері діяльності, формування та/або реалізацію якої забезпечує головний розпорядник бюджетних коштів, у межах бюджетних програм за звітний бюджетний період, та публікації оголошення про час та місце проведення публічного представлення такої інформації, а також оприлюднення в спосіб відповідно до Закону України «Про доступ до публічної інформації» інформації визначеної ч. 5 ст. 28 БКУ</p>
5. Дозволено спрямовувати залишки ОС на фінансування оборони та захист населення. <p>Дозволено спрямовувати залишки за освітньою субвенцією та субвенцією особам з особливими освітніми потребами з державного бюджету місцевим бюджетам, збережених на рахунках місцевих бюджетів станом на 1 січня 2022 р., на заходи територіальної оборони, задоволення продовольчих потреб населення, евакуацію/вивезення/переміщення цивільного населення із місцевості, де ведуться бойові дії, та небезпечних територій у безпечні місця, зокрема на оплату транспортних послуг, ПММ, облаштування місць розміщення громадян, які у зв'язку з бойовими діями залишили місця проживання/перебування, оплату ін. заходів, спрямованих на підтримку цивільного населення в умовах воєнного стану</p>

Закони України
<p>Закон України від 15.03.2022 р. № 2120-IX</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Надано право на застосування спрощеної системи оподаткування 3 групи за ставкою 2% СГ з річним доходом до 10 млрд грн та без обмеження чисельності працівників.</li> <li>Застосовано добровільну сплату єдиного податку платниками 1-2 груп.</li> <li>Не нараховується та не сплачується плата за землю за земельні ділянки, що розташовані на територіях на яких ведуться (велись) бойові дії або на територіях тимчасово окупованих рф.</li> <li>За 2022 та 2023 податкові (звітні) роки не нараховується та не сплачується загальне мінімальне податкове зобов'язання за аналогічні земельні ділянки.</li> <li>Не нараховується та не сплачується екологічний податок за об'єктами оподаткування, що розташовані на територіях, на яких велись (ведуться) бойові дії або на територіях тимчасово окупованих рф.</li> <li>Штрафні санкції та пеня щодо сплати ЄСВ не застосовуються.</li> <li>Скасовано акциз з палива. Ставки акцизного податку на бензини моторні, важкі дистилати та скраплений газ встановлено на рівні 0 євро за 1000 літрів</li> </ol>
<p>Закон України від 15.03.2022 р. № 2134-IX</p> <p>Призупинено вимоги та процедури Антимонопольного законодавства</p> <p>У період дії воєнного стану та протягом року після його завершення або скасування норми Закону України «Про державну допомогу суб'єктам господарювання» інші норми законодавства, що впливають із цього Закону, не застосовуються. Уся державна допомога, надана протягом такого періоду, вважається допустимою</p>
<p>Закон України від 23.03.2022 р. № 2142- IX</p> <p>Не поширюється дія регуляторного законодавства на встановлення місцевих податків і зборів. Сільські, селищні та міські ради мають право приймати рішення щодо встановлення місцевих податків та/або зборів та податкових пільг із сплати місцевих податків та/або зборів без застосування процедур, передбачених Законом України «Про засади державної регуляторної політики у сфері господарської діяльності»</p>
Нормативно-правові акти Кабінету Міністрів України
<p>Постанова від 28.02.2022 р. № 169</p> <p>Спрощено проведення публічних закупівель.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Закупівлі до 50 тис. грн. можна здійснювати без застосування процедур закупівель/спрощених закупівель, але із дотриманням принципів публічних закупівель.</li> <li>Придбання товарів, робіт, послуг вартість яких становить або перевищує 50 тис. грн., може здійснюватися без застосування порядку проведення спрощених закупівель та/або електронного каталогу у разі, коли: інформація з обмеженим доступом; замовник перебуває в районі проведення воєнних (бойових) дій; відсутня технічна можливість; відсутність учасників тощо.</li> </ol>
<p>Постанова від 11.03.2022 р. № 252</p> <p>Визначено особливості виконання місцевих бюджетів</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Внесення змін до МБ приймаються виконавчими комітетами відповідних рад, місцевими державними адміністраціями, військово-цивільними адміністраціями або військовими адміністраціями за поданням місцевих фінансових органів без ухвалення відповідного рішення ВР АРК, відповідною місцевою радою.</li> <li>Передача коштів між місцевими бюджетами можлива без укладання договору.</li> <li>Перерозподіл видатків бюджету і надання кредиту з бюджету за бюджетними програмами, включаючи резервний фонд бюджету, додаткові дотації та субвенції, у межах загального обсягу бюджетних призначень головного розпорядника бюджетних коштів, а також збільшення видатків розвитку за рахунок зменшення ін. видатків здійснюється без погодження відповідною комісією місцевої ради</li> <li>Проекти МБ затверджуються рішеннями виконавчих комітетів відповідних місцевих рад чи розпорядженнями місцевих державних адміністрацій, військово-цивільних адміністрацій або військових адміністрацій.</li> <li>Перевірки державною аудиторською службою щодо виконання місцевих бюджетів не проводяться, а розпочаті перевірки зупиняються</li> </ol>
<p>Постанова від 13.03.2022 р. № 267</p> <p>Спрощено процедуру затвердження фінансових документів</p>
<p>Постанова від 09.06.2022 р. № 590</p> <p>Встановлено особливості казначейського обслуговування</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Перерахування реверсної дотації до держбюджету з МБ територій, на яких введено воєнний стан, Казначейством не здійснюється.</li> </ol>

<p>2. Визначена пріоритетність здійснення видатків Казначейством та органами Казначейства.</p> <p>3. Перерахування міжбюджетних трансфертів з ДБ МБ населених пунктів на тимчасово не контрольованій території Казначейством не здійснюється.</p> <p>4. Неперераховані обсяги міжбюджетних трансфертів населених пунктів на тимчасово не контрольованій території можуть перерозподілятися шляхом збільшення обсягу міжбюджетних трансфертів МБ населених пунктів, на територію яких переміщуються споживачі гарантованих послуг з населених пунктів на тимчасово не контрольованій території</p>
---

Складено автором на основі [1-9]

З цією метою центральними органами влади було запроваджено низку змін бюджетного законодавства, що дозволило своєчасно та оперативно реагувати на фінансові потреби місцевих органів самоврядування (табл. 1).

Законодавчі зміни щодо формування доходної частини місцевих бюджетів, в першу чергу, спрямовані на підтримку малого та середнього бізнесу, адже надходження податків від цієї категорії платників є найбільшим бюджетоутворюючим джерелом формування фінансових ресурсів для місцевих органів самоврядування.

Так звільнення від сплати ряду місцевих податків в короткостроковому періоді стало значною фінансовою підтримкою для суб'єктів господарювання зареєстрованих на територіях, на яких велись (ведуться) бойові дії або на територіях тимчасово окупованих рф.

Також для стабілізації ситуації на ринку паливно-мастильних матеріалів було запроваджено нульову ставку акцизного збору з пального, що мало позитивний вплив на зниження роздрібною ціни на пальне та зменшення дефіциту пального на ринку, а також дещо знизило соціальну та економічну напругу в суспільстві. Проте для наповнення місцевих бюджетів це мало негативні наслідки, оскільки для більшості громад саме цей податок є бюджетоутворюючим.

Зміна підходів до обслуговування міжбюджетних трансфертів, а також до формування резервного фонду місцевих бюджетів дозволила виокремити вільні фінансові ресурси та перерозподілити між нагальними та не запланованими групами видатків, виникнення яких обумовлено повномасштабним вторгненням на територію України окупаційних військ рф. Змінено підходи до фінансової самостійності місцевих бюджетів шляхом призупинення дії регуляторного законодавства на встановлення місцевих податків і зборів місцевими радами на час воєнного стану.

Щодо законодавчих змін відносно здійснення видатків місцевих бюджетів, то в результаті їх запровадження спрощено процедуру виконання місцевих бюджетів та в певній мірі послаблено фінансовий контроль за використанням бюджетних коштів. Надано можливість місцевим бюджетам передавати кошти іншим місцевим бюджетам без укладання договору. Це, в першу чергу, надало можливість послабити бюрократичний тиск на місцеві органи самоврядування, а по-друге, спростило бюджетний процес на місцевому та державному рівнях.

Крім того, законодавчі зміни відносно управління фінансовими ресурсами місцевих бюджетів дозволили виявити та залучити додаткові фінансові резерви, спростило роботу фінансових служб органів місцевого самоврядування, а також унеможливили використання бюджетних коштів очільниками територіальних громад та посадовцями населених пунктів на тимчасово не контрольованій території, які співпрацюють з агресором.

Окремо слід зазначити, що з прийняттям Постанови Кабінету Міністрів України від 28 лютого 2022 р. № 169 «Деякі питання здійснення оборонних та публічних закупівель товарів, робіт і послуг в умовах воєнного стану» [6] було визначено умови коли придбання товарів, робіт і послуг, вартість яких становить або перевищує 50 тис. гривень, може здійснюватися без застосування порядку проведення спрощених закупівель та/або електронного каталогу, а саме:

- коли наявна інформація з обмеженим доступом;
- замовник перебуває в районі проведення воєнних (бойових) дій;
- відсутня технічна можливість;
- замовлення можливе виключно певним суб'єктом господарювання за наявності одного з окремих випадків, зокрема, придбання витвору мистецтва, відсутність конкуренції, захист прав інтелектуальної власності, укладання договору «останньої надії» або з постачальником універсальної послуги на постачання електроенергії або газу;
- відсутність учасників;

закупівля юридичних послуг, зокрема щодо захисту прав та інтересів України, забезпечення функціонування об'єктів критичної інфраструктури [6].

Отже прийняття даної Постанови сприяло ефективному та результативному забезпеченню громадян України рядом суспільних благ та послуг, а також надало можливість більш оперативно реагувати на потреби Збройних сил України та сил територіальної оборони. В цілому слід зазначити, що прийняті законодавчі зміни дозволили в певній мірі нівелювати негативний вплив факторів обумовлених воєнним станом в країні, проте навіть в короткостроковій перспективі очікується поступове зниження рівня фінансової спроможності місцевих бюджетів. Про це свідчать дані таблиці 2 в, якій наведені показники доходів та видатків місцевих бюджетів в розрізі регіонів в період з січня по серпень 2022 р.

Таблиця 2 – Доходи і видатки місцевих бюджетів в період з січня по серпень 2022 р.

Області	Доходи			Видатки		
	план, млн грн	факт, млн грн	виконання, %	план, млн грн	факт, млн грн	виконання, %
Вінницька	20771,8	13239,0	63,7	21834,9	10934,3	50,1
Волинська	13300,2	9033,0	67,9	14170,0	7184,5	50,7
Дніпропетровська	57971,0	37219,0	64,2	63128,3	30387,3	48,1
Донецька	26216,2	13870,1	52,9	27631,4	9378,1	33,9
Житомирська	16369,0	10847,7	66,2	17404,7	8420,6	48,3
Закарпатська	14778,1	10196,6	68,9	15851,5	8724,1	55,0
Запорізька	24556,9	13408,7	54,6	27301,5	11568,0	42,3
Івано-Франківська	16943,4	11144,1	65,7	17641,7	9314,3	52,7
Київська	30869,0	18902,2	61,2	34154,1	14828,8	43,4
Кіровоградська	12804,5	8060,0	62,9	13499,3	7168,4	53,1
Луганська	9024,6	4746,4	52,5	9419,3	2957,1	31,3
Львівська	36734,0	25069,7	68,2	39012,1	18207,5	46,6
Миколаївська	14794,3	9829,3	66,4	15875,1	7440,6	46,8
Одеська	33721,6	21596,8	64,0	35336,4	16108,0	45,5
Полтавська	24149,2	15663,5	65,8	26535,0	12467,8	46,9
Рівненська	14531,3	9913,3	68,2	15614,1	8303,4	53,1
Сумська	13793,4	8224,8	59,6	14877,1	6840,6	45,9
Тернопільська	12210,5	7925,3	64,9	13232,9	7033,8	53,1
Харківська	37840,2	20555,1	54,3	38415,5	15895,9	41,3
Херсонська	12166,4	5580,0	45,8	12471,1	4880,1	39,1
Хмельницька	16106,3	10686,5	66,3	16958,3	8769,2	51,7
Черкаська	15903,5	10157,6	63,8	16969,0	8259,6	48,6
Чернівецька	9980,9	6726,8	67,3	10480,3	5667,3	54,0
Чернігівська	13208,6	7762,7	58,7	13927,2	6481,0	46,5

Складено автором за даними [10]

Щодо плану виконання доходної частини місцевих бюджетів, то лише в тих областях де відбувались бойові дії та які частково або повністю окуповані дохідна частина виконана менше ніж на 60% від запланованого річного обсягу. У всіх інших регіонах середні показники виконання доходної частини місцевих бюджетів знаходяться на рівні 2021 р.

Враховуючи той факт, що основним джерелом формування доходів місцевих бюджетів є податкові надходження, то в результаті запроваджених законодавчих змін очікувалось стрімке зниження податкових надходжень в структурі місцевих бюджетів.

Проте майже у всіх регіонах рівень податкових надходжень залишився або на рівні 2021 р., або мав не значний приріст.

По-перше, це обумовлено тим, що надходження від стягнення податку з доходів фізичних осіб в даний період постійно зростали, адже в Україні збільшилась кількість військовослужбовців, а також і суттєво зріс рівень їх заробітних плат.

По-друге, згідно з законодавчими нормами роботодавці продовжували сплачувати заробітну плату та нарахування на неї мобілізованим працівникам (на сьогоднішній день ця норма вже скасована).

По-третє, відбулась релокація певної частки підприємств з тимчасово окупованої території і даний податок сплачується за новим місцем реєстрації.

В четвертих, більшість підприємств, установ та організацій діяльність яких фінансується за рахунок коштів державного або місцевих бюджетів і які розташовані на тимчасово окупованій території там де це було можливо продовжували виплату заробітних плат своїм працівникам (в тому числі при дистанційній роботі або ж оголошувався простій не з вини працівника, коли виплачується не менше, ніж  $\frac{2}{3}$  посадових окладів і також із цих сум сплачується ПДФО).

До того ж, ряд суб'єктів господарювання розташованих на тимчасово окупованих територіях також підтримували фінансово своїх працівників і виплачували їм частково або в повному обсязі заробітну плату відповідно сплачуючи і нарахування на неї.

Проте слід зауважити, що з вересня 2022 р. надходження від стягнення ПДФО до місцевих бюджетів починає поступово знижуватись і згідно з прогнозами експертів така тенденцію буде характерна і надалі. Крім того, і для інших податкових надходжень у структурі місцевих бюджетів простежується тенденція до скорочення.

Так основними чинниками зниження податкових надходжень місцевих бюджетів в умовах воєнного стану є: зменшення кількості мешканців територіальних громад в зв'язку з міграцією в більш безпечні регіони країни та за кордон, зниження ділової активності великого та малого бізнесу у всіх сферах виробництва, падіння купівельної спроможності населення, відтік іноземних інвестиційних ресурсів тощо.

Щодо видатків місцевих бюджетів, то з прийняттям Постанови Кабінету Міністрів України від 09.06.2022 р. № 590 «Про затвердженню Порядку виконання повноважень Державною казначейською службою в особливому режимі в умовах воєнного стану» [9] вони, як і видатки державного бюджету зазнали жорсткої регламентації з боку уряду країни.

В даній Постанові визначено пріоритетність здійснення видатків – їх можна проводити насамперед на національну безпеку і оборону, на здійснення заходів правового режиму воєнного стану; далі за пріоритетом – соціальні видатки і захищені статті бюджету, а вже після них можна проводити інші видатки. Це суттєво обмежує можливості місцевих рад здійснювати заплановані видатки.

Так у переважній більшості областей в період з січня по серпень 2022 р. виконання місцевих бюджетів не перевищує 50% від запланованого річного обсягу.

До того ж слід зазначити, що для місцевих бюджетів всіх регіонів країни є характерним «замороження» видатків спеціальних фондів, згортання інфраструктурних проектів, заборгованість по низці виплат через відміну захищених



статей видатків бюджету на час воєнного стану, оптимізація фінансів комунальних підприємств тощо. Всі ці кроки є виправданими і спрямовані на забезпечення стабільного та ефективного фінансування діяльності місцевих органів самоврядування.

Отже прийняті стабілізаційні заходи щодо забезпечення фінансової стійкості та спроможності місцевих бюджетів в короткостроковому періоді довели свою ефективність. Проте ризики для фінансової стійкості місцевих бюджетів залишаються дуже високими, що обумовлено продовженням бойових дій на території України, окупацією значної кількості територій країни, руйнацією об'єктів критичної інфраструктури у всіх без виключення регіонах, стрімким економічним спадом тощо. Тому органи місцевого самоврядування потребуватимуть не лише збільшення фінансової допомоги від Уряду держави у вигляді міжбюджетних трансфертів, а й фінансової допомоги від міжнародних партнерів.

### Література

1. Особливості бюджетного процесу в умовах воєнного стану. URL: <https://decentralization.gov.ua/news/14654> (дата звернення: 09.10.2022).

2. Бюджетний кодекс України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17#Text> (дата звернення: 09.10.2022).

3. Закон України «Про внесення змін до Податкового кодексу України та інших законодавчих актів України щодо дії норм на період дії воєнного стану» від 15.03.2022 р. № 2120-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2120-20#Text> (дата звернення: 09.10.2022).

4. Закон України «Про внесення змін до розділу VI «Прикінцеві і перехідні положення» Бюджетного кодексу України та інших законодавчих актів України» від 15.03.2022 р. № 2134-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2134-20#Text> (дата звернення: 09.10.2022).

5. Закон України «Про внесення змін до Податкового кодексу України та інших законодавчих актів України щодо вдосконалення законодавства на період дії воєнного стану» від 23.03.2022 р. № 2142-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2142-20#Text> (дата звернення: 09.10.2022).

6. Постанова Кабінету Міністрів України від 28 лютого 2022 р. № 169 «Деякі питання здійснення оборонних та публічних закупівель товарів, робіт і послуг в умовах воєнного стану». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/169-2022-%D0%BF#Text> (дата звернення: 10.10.2022).

7. Постанова Кабінету Міністрів України від 11.03.2022 р. № 252 «Деякі питання формування та виконання місцевих бюджетів у період воєнного стану». URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/deyaki-pitannya-formuvannya-ta-vikonannya-miscevih-byudzhetiv-u-period-voennogo-stanu-252> (дата звернення: 10.10.2022).

8. Постанова Кабінету Міністрів України від 13.03.2022 р. № 267 «Деякі питання затвердження фінансових документів та казначейського обслуговування в умовах воєнного стану». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/267-2022-%D0%BF#Text> (дата звернення: 10.10.2022).

9. Постанова Кабінету Міністрів України від 09.06.2022 р. № 590 «Про затвердженню Порядку виконання повноважень Державною казначейською службою в особливому режимі в умовах воєнного стану» URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/590-2021-%D0%BF#Text> (дата звернення: 10.10.2022).

10. Показники доходів і витрат місцевих бюджетів станом на серпень 2022 року. URL: <https://openbudget.gov.ua/local-budget?id=26000000000> (дата звернення: 10.10.2022).

## **1.9. ОБҐРУНТУВАННЯ МОЖЛИВОСТЕЙ ЗМІЦНЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА ЗА РАХУНОК ІНВЕСТИЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ**

Зростання невизначеності щодо підприємницької діяльності в Україні за умов загострення кризових явищ в економіці через російсько-українську війну зумовлює необхідність формування інвестиційної стратегії для забезпечення економічної безпеки підприємства. Оптимізація інвестиційної стратегії має здійснюватися на основі всебічного аналізу особливостей зовнішнього економіко-правового середовища, специфіки галузі та внутрішніх особливостей підприємства, а також із орієнтацією на повоєнне відновлення України.

Інвестиційну стратегію підприємства можна охарактеризувати як систему формалізованих критеріїв, за якими воно оцінює та реалізує свої інвестиційні можливості, моделює свою перспективну інвестиційну позицію і забезпечує її досягнення. Досліджуючи дану тематику можна зазначити, що вона є головним планом дій підприємства у сфері його інвестиційної діяльності, який визначає пріоритети її напрямів і форм, характер формування інвестиційних ресурсів та послідовність етапів реалізації довгострокових інвестиційних цілей, що забезпечують ефективний розвиток підприємства, а отже посилює його економічну безпеку. Інвестиційна стратегія є структурованою сукупністю декількох взаємозв'язаних аспектів, таких як: інституційний, економічний, нормативно-правовий, інформаційно-аналітичний та інші.

Вибір інвестиційної стратегії пов'язаний з пошуком і оцінкою альтернативних варіантів інвестиційних рішень, які найбільше відповідають меті підприємства і перспективам його розвитку [1].

Можна виокремити низку чинників, які впливають на вибір інвестиційної стратегії підприємства з метою забезпечення економічної безпеки, а саме:

- стадія життєвого циклу підприємства;
- загальна стратегія розвитку підприємства;
- стан зовнішнього і внутрішнього ринків інвестиційних ресурсів;
- інвестиційна привабливість (потенціал) підприємства тощо.

Процес розробки інвестиційної стратегії в системі економічної безпеки включає такі етапи, як:

- 1) визначення загального періоду формування інвестиційної стратегії;
- 2) аналіз поточного стану зовнішнього середовища підприємства;
- 3) формування стратегічних цілей інвестиційної діяльності;
- 4) розробка ефективних шляхів реалізації стратегічних цілей;
- 5) конкретизація інвестиційної стратегії за періодами її впровадження;
- 6) розробка системи організаційно-економічних заходів щодо забезпечення процесу реалізації інвестиційної стратегії підприємства;
- 7) оцінка результативності розробленої інвестиційної стратегії [2].

Послідовність і зміст основних етапів розробки інвестиційної стратегії в системі економічної безпеки підприємства в цілому відображають загальноприйняті в економічній теорії та практиці принципи і методологічні підходи. Зрозуміло, що просто здійснення інвестицій ще не гарантує підприємству ринкового успіху, якщо відсутня узгодженість дій у сфері інвестування, основу якої становить інвестиційна стратегія. Водночас інвестиційна стратегія виходить із загальної стратегії

економічного розвитку підприємства і має узгоджуватися з нею за цілями та етапами розвитку [3].

Управління економічною безпекою на основі оптимізації інвестиційної стратегії – це комплекс оперативних дій з негайного залучення додаткових інвестиційних ресурсів шляхом покращення інвестиційної привабливості підприємства. Звідси розробка та впровадження інвестиційної стратегії на підприємстві є, по-перше, напрямом забезпечення його інвестиційної привабливості, по-друге, одним із основних способів досягнення мети підприємства.

Також слід звернути увагу на те, що при формуванні інвестиційної стратегії з метою забезпечення економічної безпеки необхідно врахувати готовність власника підприємства розділити з інвестором, а отже й стратегічним партнером, частину влади в управлінні своїм бізнесом, та адаптуватися до певних змін у діяльності компанії, пов'язаних із залученням інвестора [4].

Таблиця 1 – Класифікація інвестиційних стратегій підприємства

Класифікаційна ознака	Види інвестиційної стратегії
Стратегічна спрямованість підприємства	Вживання, паритету, лідерства
Бінарність управлінських рішень	Переважаючого інвестування, інвестування, неінвестування
Належність об'єкту інвестування	Внутрішнього інвестування, зовнішнього інвестування
Головна мета	Збільшення ринкової вартості підприємства, зростання доходності або прибутковості, підвищення ліквідності, зменшення ризику
Темпи вкладання капіталу	Інтенсивного інвестування (якщо його темпи перевищують середньогалузеві або власні у попередньому періоді чи за попереднім проєктом), неінтенсивного інвестування (з незмінністю темпів), регресивна (з уповільненням темпів)
Обсяги вкладання	Активна (зі збільшенням обсягів вкладання), стабільна (з незмінністю обсягів), обережна (зі зменшенням обсягів)
Вид діяльності	Економічна, соціальна, екологічна, організаційна, техніко-технологічна, фінансова, змішана
Рівень економічної ефективності	Високоєфективна, середньоєфективна, низькоєфективна або неефективна
Рівень ризику	Високоризикова, середньоризикова, низькоризикова або безризикова
Джерело	Позикова, залученого інвестування, самоінвестування
Форма власності інвестованих коштів	Приватного інвестування, колективного інвестування, державного інвестування, муніципального інвестування, змішаного інвестування
Рівень інноваційності	Інноваційна, імітаційна
Цільовий об'єкт	Інвестування у товар, ринок, засоби виробництва
Конкурентна спрямованість	Забезпечення цін, забезпечення якості, пошуку можливостей
Функціональна спрямованість	Маркетингова, постачальницька, підготовки виробництва, виробнича, збутова
Термін	Довгострокова, середньострокова, короткострокова
Незмінність умов капіталовкладень	Адаптивно-ситуаційна, постійна
Галузева спрямованість	Інвестування у певну галузь або вид економічної діяльності підприємства
Територіальна спрямованість	Інвестування у певний регіон (територію)
Зосередження капіталу	Диверсифікації (вузької – у споріднені об'єкти за галузевою, територіальною та іншими ознаками, широкої – у неспоріднені об'єкти), концентрації

Інвестиційну стратегію забезпечення економічної безпеки можна охарактеризувати також як сукупність найбільш значущих інвестиційних рішень та заходів, спрямованих на забезпечення прийняттого рівня економічної безпеки функціонування підприємства. При цьому необхідно враховувати, що при розробці інвестиційної стратегії аналізуються та оцінюються з точки зору економічної безпеки стан ринкової кон'юнктури, динаміка інвестиційної привабливості та рентабельності підприємства, можливі ризикові ситуації, визначається ймовірність незадовільних результатів інвестиційної діяльності для підприємства. Якщо інвестиційна діяльність здійснюється сумісно з партнерами, цілі і наміри останніх підлягають оцінці з позиції ділового сумління. Для зменшення ризиків інвестиційної діяльності та забезпечення економічної безпеки, керівництву підприємства необхідна розробка ряду інвестиційних стратегій та набору стратегічних альтернатив, які можна порівняти з генеральним планом дій, що визначає пріоритети виконання стратегічних інвестиційних завдань.

Обґрунтування можливостей підвищення рівня економічної безпеки підприємства за рахунок формування та реалізації ефективної інвестиційної стратегії передбачає вибір відповідного виду стратегії залежно від особливостей діяльності підприємства. Тому в табл. 1 слід проаналізувати класифікацію інвестиційних стратегій за різними ознаками [5].

Запропоновану систему інвестиційних стратегій можна розподілити за критерієм принципової дії, застосування якого дасть змогу керівництву, власникам та менеджерам підприємства визначити головні питання щодо доцільності здійснення інвестування з метою підвищення рівня економічної безпеки.

Інвестиційна стратегія розглядається як головний фактор забезпечення ефективного розвитку підприємства відповідно до обраної ним загальної економічної стратегії, а це зі свого боку означає узгодженість стратегічних завдань і цілей розвитку та економічного зростання підприємства.

В сучасних умовах стратегія інвестиційного розвитку підприємства повинна включати не лише іноземні інвестиції, а також власні кошти підприємства, які в свою чергу виступають основою формування стратегії, адже питома вага іноземних інвестицій сьогодні залишається низькою [6].

Одним з етапів формування інвестиційної стратегії є розробка інвестиційного проекту, оскільки проект є організаційною формою реалізації процесу інвестування. Ефективна інвестиційна стратегія включає: перспективність функціонування підприємства у сучасних економічних умовах даного виду економічної діяльності; здатність підприємства проявляти інвестиційно-інноваційний потенціал на стадіях свого функціонування і в майбутньому в умовах глобалізації; сформований ефективний інвестиційний план розвитку з елементами економічного прогнозування; ризики інвестиційної діяльності; результативність інвестицій спрямованих у проект, що реалізується на підприємстві [7].

Діяльність із впровадження стратегії інвестиційного розвитку пов'язана з постановкою цілей та завдань підприємства, а також із підтримкою продуктивних відносин між ним та бізнес-середовищем, що дає змогу досягти своїх цілей, відповідає внутрішнім можливостям і дає можливість залишатися стійким до зовнішніх викликів. Розробку інвестиційної стратегії підприємства потрібно розглядати, насамперед, як стратегію забезпечення його ресурсної бази для реалізації одного з конкретних варіантів розвитку підприємства. Складність формування інвестиційної стратегії підприємства полягає в тому, що її вибір пов'язаний з пошуком оптимального варіанта альтернативних проектів інвестиційних рішень, які відповідають меті підприємства і перспективам його інвестиційного розвитку. В цих умовах інвестиційна стратегія не є незмінною, а потребує перегляду та уточнення з врахуванням як змін внутрішнього і зовнішнього середовища

підприємства, так і того, що інвестиції завжди мають елементи невизначеності та ризику.

Для залучення інвестиційних ресурсів підприємство виходить на позиковий ринок капіталів, на якому відбувається кругообіг пропонованих до розміщення ресурсів. Оскільки обсяг пропонованих ресурсів істотно менше, ніж обсяг попиту на них, неминуче виникає конкурентна боротьба за найбільш дешеві інвестиційні ресурси. Потенційні вкладники порівнюють потенційні об'єкти вкладення коштів, вивчають їхню інвестиційну привабливість.

Звідси, інвестиційну привабливість підприємства можна трактувати як сукупність характеристик, що дає інвесторові змогу оцінити, наскільки те чи інше підприємство інвестиційно привабливіше за інших. У результаті виникає завдання поліпшення інвестиційної привабливості підприємства як в короткостроковому, так і в довгостроковому періоді. У зв'язку з цим, керівництву підприємства необхідно сформулювати кредитну стратегію, основним завданням якої стала б оптимізація показників інвестиційної привабливості [8].

Для оцінки інвестиційних можливостей підприємства необхідно досліджувати його кредитоспроможність, яка є сукупністю характеристик, що дозволяють оцінити інвестиційний потенціал підприємницької структури.

Інвестиційну привабливість і кредитоспроможність підприємств можна представити як основні складові їх фінансового потенціалу. Оскільки обсяг інвестиційних ресурсів суб'єкта обмежений, а потенційні об'єкти інвестицій мають різну інвестиційну привабливість, підприємству необхідний план дій щодо залучення та використання інвестиційних ресурсів, тобто інвестиційна стратегія [9].

Інвестиційна стратегія підприємства розробляється відповідно до цілей його функціонування. Залучення інвестиційних ресурсів можливе лише за умов забезпечення належного рівня інвестиційної привабливості підприємства.

Розробка оптимальної інвестиційної стратегії підприємства покликана забезпечити безперебійну інвестиційну діяльність у передбачених обсягах, найбільш ефективно використання власних і особливо позикових коштів та фінансову стійкість підприємства у довгостроковій перспективі. Вибір оптимальної інвестиційної стратегії підприємства визначається рядом умов.

Найважливішим з них є інтенсивність зміни чинників зовнішнього інвестиційного середовища. А саме, часті коливання кон'юнктури інвестиційного ринку, мінливість державної інвестиційної політики і форм регулювання інвестиційної діяльності в Україні не дозволяють ефективно управляти інвестиціями підприємства на основі лише раніше накопиченого досвіду і традиційних методів.

Необхідною умовою стає використання адаптивного управління даною сферою діяльності та застосування певної оптимальної інвестиційної стратегії. Іншою умовою є можливий перехід підприємства в майбутньому до нової стадії життєвого циклу. Кожній із стадій життєвого циклу підприємства властиві характерні рівень інвестиційної активності, напрямки і форми інвестиційної діяльності, особливості формування інвестиційних ресурсів, і саме оптимальна інвестиційна стратегія дозволяє заздалегідь адаптувати інвестиційну діяльність підприємства до майбутніх кардинальних змін можливостей його економічного розвитку [3].

Сформована інвестиційна стратегія підприємства базується на досягненні таких результатів: створення системного інвестиційного підходу (поступове інвестування, що стосується сильних і слабких функціональних сторін підприємства); визначення та закріплення позиції інвестиційно-інноваційного потенціалу (фінансових, сировинних і трудових ресурсів, якості послуг, що надаються); підвищення рівня ринкової конкуренції, покращення якості послуг, збільшення обсягів виробництва (досягнення позитивного економічного та соціального ефекту від процесу інвестування).

Таким чином, можна сказати, що інвестиційний процес веде до підвищення конкурентоспроможності, забезпечуючи підприємству стійкі позиції на ринку протягом тривалого періоду, що в підсумку дає змогу підвищити його економічну безпеку [6].

		Інвестиційні стратегії		
Рівень економічної безпеки підприємства	Прийнятний (високий)	Гарантування економічної безпеки	Обмеженого зростання	Утримання позицій
	Задовільний	Підвищення економічної безпеки	Гарантування економічної безпеки	Утримання позицій
	Низький (критичний)	Підвищення економічної безпеки	Підвищення економічної безпеки	Обмеженого зростання
		Високі (перевищують витрати на гарантування економічної безпеки)	Середні (на рівні витрат щодо гарантування економічної безпеки)	Низькі (менше рівня витрат щодо гарантування економічної безпеки)

Інвестиційні можливості підприємства щодо зміцнення економічної безпеки

Рисунок 1 – Матриця вибору інвестиційної стратегії для забезпечення економічної безпеки підприємства

Методичне забезпечення стратегічного планування інвестиційної діяльності для забезпечення економічної безпеки підприємства залишається недостатнім та потребує обґрунтування типів інвестиційних стратегій, що можуть використовуватися підприємством залежно від стану його економічної безпеки та фінансових можливостей (рис. 1).

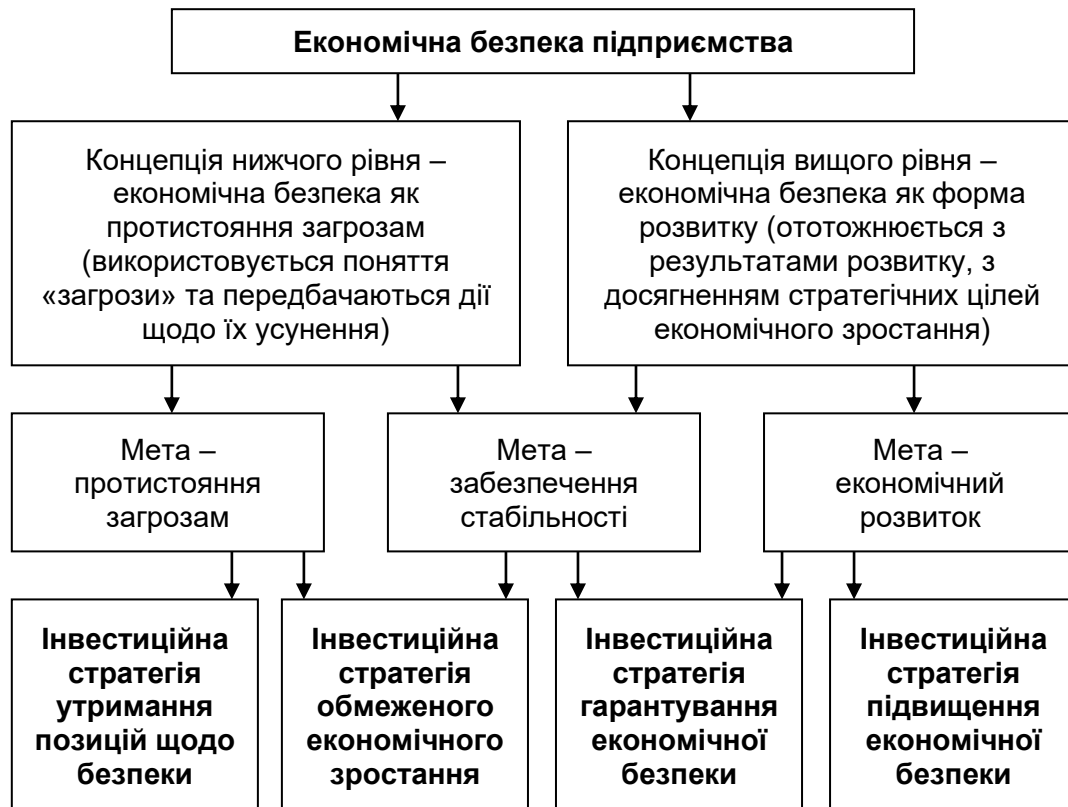


Рисунок 2 – Типи інвестиційних стратегій щодо економічної безпеки підприємства відповідно до концептуального підходу

Концептуальний підхід до формування інвестиційної стратегії для забезпечення економічної безпеки підприємства – це реалізація необхідності формування нової політики управління підприємством сьогодні, в складі якої повинні бути інструменти ідентифікації можливостей та обмежень щодо провадження господарської діяльності. Типи інвестиційних стратегій підприємства щодо посилення його економічної безпеки відповідно до концептуального підходу наведені на рис. 2.

Формування інвестиційної стратегії з метою забезпечення економічної безпеки підприємства можна трактувати як єдину високоінтегровану систему, що складається з багатьох організаційно-економічних аспектів, нерозривно пов'язаних між собою для забезпечення інвестиційної привабливості підприємства. Саме клімат в країні та внутрішні процеси, які протікають всередині підприємства формують його інвестиційний імідж, адже, якщо клімат в країні несприятливий, то уявити в цих умовах високий рівень економічної безпеки підприємства досить складно.

### Література

1. Стахурська С. Формування інвестиційної стратегії в контексті змін в організації. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 41. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-35> (дата звернення: 12.09.2022).
2. Запорожець Г. В. Теоретико-методичні засади управління інвестиційними ресурсами організації. *Бізнес Інформ*. 2020. № 4. С. 433–439.
3. Литвиненко Н. П. Чинники впливу на інвестиційні стратегії БНП у сучасних умовах. *Причорноморські економічні студії*. 2021. Вип. 65. С. 18–28.
4. Гнилицька Л. В. Обліково-аналітичне забезпечення економічної безпеки підприємства : монографія. Київ : КНЕУ, 2012. 305 с.
5. Данілова Е. І. Концепція системного підходу до управління економічною безпекою підприємства : монографія. Вінниця : Європейська наукова платформа, 2020. 342 с.
6. Теорія та методологія формування інвестиційно-фінансової стратегії розвитку суб'єктів національного господарства : монографія / за ред. Л. М. Савчук, А. В. Череп. Дніпро : Журфонд, 2019. 420 с.
7. Череп А. В., Череп О. Г., Олейнікова Л. Г., Крилов Д. В. Управління ефективністю інвестиційної діяльності суб'єктів підприємництва : монографія. Київ : Видавничий дім «Кондор», 2018. 276 с.
8. Денисенко М. П., Колісніченко П. Т., Гомон Н. М. Інноваційні засади забезпечення економічної безпеки малого та середнього підприємництва. *Економіка та держава*. 2022. № 1. С. 4–12.
9. Кравчик Ю., Каткова Т. Структурно-функціональна характеристика економічної безпеки промислового підприємства. *Innovation and Sustainability*. 2022. № 1. С. 84–95.

## РОЗДІЛ 2

# НОВА ТРАЄКТОРІЯ СПІВРОБІТНИЦТВА УКРАЇНА – ЄС: ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА, ЕФЕКТИВНІСТЬ ВИКОРИСТАННЯ РЕСУРСІВ, СУЧАСНІ ІНСТРУМЕНТИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВ І РЕГІОНІВ

**Баранівський В. Ф.**  
доктор філософських наук, професор  
Національна академія управління  
м. Київ

### 2.1. ДО ПРОБЛЕМИ ВИБОРУ ПРІОРИТЕТІВ ІНОЗЕМНОГО ІНВЕСТУВАННЯ В ЕКОНОМІКУ УКРАЇНИ

У вирішенні проблем розвитку іноземного інвестування в Україну важливим є питання вибору пріоритетів інвестування. Про це свідчить як іноземний так і вітчизняний досвід. Пріоритетні напрямки іноземного інвестування – це сфери суспільства, галузі науки і техніки, що мають першорядне значення для досягнення поточних і перспективних цілей соціально-економічного та науково-технічного розвитку. Водночас визначення пріоритетів інвестиційних вкладень зарубіжних інвесторів має відбуватися на засадах науково обґрунтованих критеріїв, що визначаються на підставі аналізу та врахування світових тенденцій та досягнень в розвитку економіки, стану, можливостей та потреб розвитку економіки країни, місця економіки країни в світовій економіці та її взаємодії з економіками інших країн світу.

Визначення пріоритетів інноваційного розвитку конкретної території здійснюється на основі моніторингу її стану і специфічних соціально-економічних рис і тенденцій, що його зумовлюють. Проблеми пріоритетів економічного розвитку, іноземних інвестицій та критеріїв їх визначення в Україні присвячено низку досліджень, публікацій (І. Беззуб [2], С. Єрохін [3], М. Єрмошенко [3], Н. Навроцька [4], А. Павлюк [5], В. Петрушевська [6], Н. Пламодян [7], В. Семенов [8], Т. Тимочко [9], І. Штулер [10, 11, 12] та ін.), державних документів тощо. У цих працях розглянуто суть та основні напрями інвестиційної політики держави, механізм її здійснення, проаналізовано пріоритетні шляхи залучення інвестицій для розвитку економіки України, запропоновано пріоритети державної політики щодо залучення прямих іноземних інвестицій з урахуванням секторальних і регіональних переваг, критеріїв вибору компаній і країн-продуцентів прямих іноземних інвестицій, а також стратегічних пріоритетів державної підтримки їх залучення у сферу високих технологій. Водночас проблема, у зв'язку зі змінами геополітичної ситуації, економічної політики держави, вимогами уряду України щодо прискореного розвитку економіки, відновлення та стабілізації економічного життя України у зв'язку з агресією Російської Федерації потребує подальшої розробки та уточнень.

Метою статті є висвітлення та уточнення критеріїв визначення пріоритетів залучення іноземних інвестицій з урахуванням сучасних умов та потреб стабілізації та розвитку економіки України.

В якості загального критерія аналізу інвестиційних процесів, визначення пріоритетів економічного розвитку країни може слугувати теорія сталого розвитку. Центральне місце в цій теорії займає проблема обліку довготривалих екологічних наслідків економічних рішень, які приймаються сьогодні. Необхідна мінімізація негативних екологічних наслідків для наступних поколінь. Неможливо жити за рахунок своїх дітей і онуків, неможливо витратити природні ресурси лише для себе. Тому, проблема екологічних обмежень, компромісу між поточним і майбутнім споживанням має стати основною при розробці соціально-економічної стратегії розвитку на тривалу перспективу для будь-якої країни [8].



Український дослідник В. Семенов [8] виділяє чотири базових критерії сталого розвитку на довготривалу перспективу (цей підхід базується на класифікації природних ресурсів і динаміці їхнього відтворення), а саме:

- кількість відновлюваних природних ресурсів (земля, ліс та ін.) або їхня здатність продукувати біомасу мають принаймні не зменшуватись із часом, тобто повинен бути забезпечений режим простого відтворення;

- максимально можливе вповільнення темпів вичерпання запасів невідновлюваних природних ресурсів (наприклад, корисних копалин) з перспективою заміни їх у майбутньому на невичерпні види ресурсів (наприклад, часткова заміна нафти, газу, вугілля на альтернативні джерела енергії – сонячну, вітрову та ін.);

- можливість зведення до мінімуму відходів на основі впровадження маловідходних, ресурсозберігаючих технологій;

- забруднення навколишнього середовища (як сумарне, так і за видами) в перспективі не повинне перевищувати його сучасний рівень («нульового» забруднення очікувати нереально) [8].

Ці критерії (їх може бути й більше), безумовно, необхідно враховувати у процесі розробки концепції сталого та збалансованого розвитку країни. Їх урахування в інвестиційній політиці дасть змогу зберегти навколишнє середовище для наступних поколінь і не погіршити екологічні умови проживання.

Критеріальне значення також має ідея про те, що при формуванні інвестиційної політики акцент повинен бути зроблений не на кількісному, а на якісному аспекті поглинання іноземних інвестицій, а саме на вкладення у високоефективні проекти і сфери, що забезпечують високу конкурентоспроможність виробництва [4]. В цьому питанні головну роль має відігравати держава. На думку професорів С. Єрохіна та М. Єрмошенка, держава повинна створити відповідні господарські та фінансові механізми, які зможуть сприяти найбільш активно працюючим господарським структурам долучатись до процесів створення та впровадження нововведень.

Іншим важливим напрямком створення факторів для поживлення інноваційної діяльності, – стверджують ці науковці, – є формування клімату інвестиційної зацікавленості інвесторів різних форм власності в інноваційні проекти. Інноваційна діяльність є важливим проектом інвестування в усіх цивілізованих країнах світу [3].

Продовжує та поглиблює думку названих вище вчених І. Штулер, яка, спираючись на іноземний досвід доводить, що рівень ноу-хау в організації трансформаційних процесів – один з вирішальних факторів прийняття та переробки інформації про динаміку в державі інноваційної діяльності. У створенні механізму сприяння такій діяльності особливо важливе значення має фінансове забезпечення процесів упровадження новацій, технологій, функціонування ринку ризикового капіталу. При цьому механізми залучення на внутрішній ринок зарубіжних ліцензій мають бути побудовані так, щоб стимулювати залучення лише таких розробок, які або забезпечують створення наступних генерацій продукції та технологій, або розвиток із залученням національного наукового потенціалу виробництв подвійних технологій [11].

На жаль, в Україні, інвестиційні програми і проекти ще, значною мірою, розробляються без звичайних в міжнародній практиці формальностей по звичній схемі: які і скільки ресурсів потрібно, куди вони будуть вкладені, що в кінцевому результаті буде отримано? Такий підхід цілком відповідає професійній некомпетентності і непристосованості до ринкового середовища, поширеними серед багатьох нинішніх українських керівників підприємств, а також їх багаторічній звичці отримувати централізовані капіталовкладення, не піклуючись про ефективну віддачу і подальше повернення.

Традиційно для України переважною державною підтримкою користуються інноваційні процеси в галузях, що є пріоритетними з погляду загальної соціально-

економічної політики держави, а також мають першорядне значення для досягнення задекларованих загальнонаціональних цілей.

В той же час деякі автори вважають пріоритетними такі галузі промисловості України: атомний енергетичний комплекс, легка промисловість (підвищення рівня зайнятості), чорна металургія, суднобудування, основна хімія і лакофарбова промисловість (експортна спрямованість) [7].

Очевидно, що такий підхід на сьогодні є недостатнім та потребує суттєвих змін та доповнень. Так за умов російської агресії проти України, окупації Криму і частини Донецької та Луганської областей стала більш актуальною проблема іноземних інвестицій в оборонну промисловість України, закупку техніки та озброєння, енергетичних ресурсів, у відновлення соціальної та промислової інфраструктури окупованих територій та населених пунктів після їх звільнення.

Критеріальне значення у виборі пріоритетів стосовно вибору інвесторів та здійснення інвестиційних вкладень має позиція та фінансовий стан потенційного інвестора. Зарубіжному інвестору немає сенсу вкладати гроші в проект, якщо він не приносить прибуток більше, ніж депозит в банку. Тому такий інвестор, як правило, претендуватиме на значну частину можливого підприємницького прибутку. А тим більше в умовах несприятливого інвестиційного клімату в Україні іноземні компанії розраховують на отримання набагато вищої норми прибутку в порівнянні з операціями в інших країнах.

До того ж справжній інвестор постарається робити вплив на весь інвестиційний процес, контролювати потоки наявних засобів і спостерігати за правильним їх використанням (як прийнято на Заході). Звідси можуть виникнути суперечності, що ускладнюють ділові відносини. Крім того, іноземні інвестори хочуть забезпечити себе від можливого ризику.

З цією метою в світовій практиці широко поширені угоди про взаємне заохочення і захист капіталовкладень, які на урядовому рівні надають іноземному інвестору наступні гарантії: справедливий, рівноправний режим, виплату компенсацій у випадку озброєних конфліктів, цивільних безладів, введення надзвичайного положення, безперешкодний перевід прибутку за кордон. Якщо ж інвесторові заподіяний збиток або до нього застосована певна дискримінаційна міра в правових умовах його діяльності, то уряд дає згоду вирішити конфлікт в міжнародному арбітражі.

Загалом, необхідно завжди зважати на те, що інтереси українського суспільства, з одного боку, іноземних інвесторів – з іншого, безпосередньо співпасти ніяк не можуть. Якщо ми зацікавлені у відновленні і оновленні свого індустріального потенціалу і корінній перебудові його експортної складової, насиченні вітчизняного ринку високоякісними і порівняно недорогими товарами власного виробництва то іноземцям потрібні наші природні ресурси (тому іноземний капітал йде перш за все в добувні галузі, а оброблювальну промисловість, де створюється інвестиційна база, як правило, обходить стороною), кваліфікована, але дешева робоча сила, а також територія для виводу за межі власних держав екологічно брудних виробництв і звалищ високотоксичних відходів [6].

Як показує світовий досвід нерідко зарубіжні капітали вкладаються з метою поглинання потенційного конкурента та його знищення. Тому в уряді України зараз достатньо складна проблема, успішне рішення якої припускає поєднання стимулів по залученню іноземного капіталу, виходячи з прийнятої економічної моделі промислової політики (регулювання вкладень в пріоритетні сфери і галузі, діяльність і розвиток яких послужить досягненню наміченої мети), із заходами що забезпечують економічну безпеку вітчизняних підприємств.

А тому у багатьох країнах існує механізм контролю за поглинанням національних фірм зарубіжними інвесторами. Так, у Німеччині при захопленні 25%

акціонерного капіталу компанії інвестор зобов'язаний інформувати її про це. В Японії для встановлення закордонного контролю необхідне одностайне схвалення ради директорів корпорації. У Великобританії скупка іноземцями контрольного пакету акцій великих підприємств обробної промисловості може бути заборонена, якщо вона вступає у протиріччя з національними інтересами [1].

При цьому необхідно також враховувати інтереси державної безпеки, особливо виділяючи не тільки галузі пріоритетні для іноземних інвестицій, але і відокремлюючи від них галузі, закриті для них, або галузі, де вкладення іноземних інвесторів обмежуються (регулюються на основі ліцензування). У США, наприклад, політика держави відносно розміщення іноземних інвестицій традиційно близька до нейтральної. Адміністрація підтримує відкриту інвестиційну політику, але з деякими істотними виключеннями, які стосуються в першу чергу національної безпеки.

Створюючи сприятливі умови для вкладання іноземного капіталу, оголошуючи про національний режим для нього, практично в усіх країнах світу процес залучення іноземних інвестицій в тій чи іншій формі регламентується: їхній приплив заохочують в одні галузі виробництва і обмежують в інші.

В розвинених країнах існують обмеження на право власності на підприємства стратегічних галузей з боку іноземних інвесторів і ступені їх впливу і правочинності. Це стосується, насамперед, оборонного, гірничодобувного, аграрного сектору, сфери послуг (транспорт, комунікації, фінанси і страхування). Виробничий сектор часто не містить таких заборон. Змішану форму власності мають підприємства, передані під управління, в концесію, лізинг. Ці підприємства функціонують за участю держави [2].

Накопичений досвід інших країн в регулюванні участі іноземної сторони в інвестиційній діяльності, безумовно, корисний для України. Складність ситуації, наявність системних порушень та зловживань в інвестиційних процесах вимагають від української влади рішучих дій щодо їх усунення та виведення країни на сталий шлях розвитку.

Таким чином, головними критеріями іноземних інвестиційних вкладів в Україну мають бути критерії сталого розвитку, забезпечення високоефективного виробництва на базі активізації інноваційних процесів в економіці та інших сферах. В залученні іноземних інвесторів до співпраці слід посилити увагу до вирішення проблем оборони та безпеки України. Роль критерія в інвестиційній діяльності відіграє також готовність українських державних та приватних структур до співпраці з іноземним інвестором та правильний вибір інвестора. Українська держава повинна забезпечити ефективне регулювання інвестиційних процесів, вибір їх напрямків, надійний захист інтересів України та іноземних інвесторів. Наукові інституції, центри мають надавати державним управлінським органам та приватним структурам України оперативну, обґрунтовану інформацію та рекомендації з питань забезпечення ефективного іноземного інвестування. Ці завдання мають бути головними в подальших наукових розвідках.

### Література

1. Активізація інвестиційного процесу в Україні : монографія / Т. В. Майорова, М. І. Диба, С. В. Онишко та ін. ; за наук. ред. М. І. Диби, Т. В.Майорової. Київ : КНЕУ, 2012. 472 с.
2. Беззуб І. Іноземні інвестиції в українській економіці. URL: <http://nbuviar.gov.ua/index.php?option=com> (дата звернення: 17.09.2022).
3. Організаційно-економічні аспекти інноваційного оновлення національного господарства : монографія / М. М. Єрмошенко, С. А. Єрохін, В. М. Шандра, О. І. Гуменюк та ін. ; за наук. ред. С. А. Єрохіна. Київ : Національна академія управління, 2008. 216 с.
4. Навроцька Н. А. Пріоритети іноземного інвестування в економіку України.

*Економічний простір*. 2012. № 58. С. 19–26.

5. Павлюк А. П. Пріоритети інвестиційної політики у контексті модернізації економіки України. Київ : НІСД, 2013 48 с.

6. Петрушевська В. В. Державне регулювання інноваційно-інвестиційних пріоритетів динамічного розвитку економіки України. *Стратегія інноваційного розвитку підприємств України*. 2003. С. 137–141.

7. Пламодян Н. А. Інноваційні пріоритети розвитку економіки України. URL: [http://www.rusnauka.com/8\\_NPE\\_2007/.../21105.doc.htm](http://www.rusnauka.com/8_NPE_2007/.../21105.doc.htm) (дата звернення: 18.09.2022).

8. Семенов В. Ф. Поняття сталого розвитку. Критерії та принципи. Екологічна домінанта сталого розвитку. *Екологічний менеджмент* : навч. посіб. URL: <http://westudents.com.ua/knigi/81-ekologchniy-menedjment-semenov-vf.html> (дата звернення: 17.09.2022).

9. Тимочко Т. В. Пріоритети збалансованого (сталого) розвитку для України. *Збірник матеріалів II-го Всеукраїнського з'їзду екологів з міжнародною участю*. URL: <http://eco.com.ua/.../prioriteti-zbalansovanogo-stalogo-rozvitku-dl> (дата звернення: 17.09.2022).

10. Штулер І. Ю. Стабілізація економіки України: інноваційний підхід. *Економічний аналіз*. 2016. Т. 23, № 1. С. 106–110.

11. Штулер І. Ю. Співвідношення базових макроекономічних показників у контексті відновлення рівноваги економічної системи. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія «Економічні науки»*. 2016. № 1 (95). С. 30–35.

12. Штулер І. Ю. Модифікація моделей розвитку національної економічної системи. Актуальні проблеми економіки. 2015. № 11. С. 14–20.

**Венгерська Н. С.**

кандидат економічних наук, доцент  
Запорізький національний університет  
м. Запоріжжя

## **2.2. ДІЛОВІ ПЕРЕГОВОРИ ТА ЕТИКА БІЗНЕСУ: МІЖНАРОДНИЙ ТА НАЦІОНАЛЬНИЙ АСПЕКТ**

Переговори у міжнародній галузі вважаються способом вирішення різних питань міжнародного життя, розробки міжнародно-правових норм, мирного вирішення суперечок, заснованих на безпосередньому контакті уповноважених осіб відповідними зацікавленими суб'єктами міжнародного права. У сучасному світі існує безліч підходів до розуміння того, чим є переговори, ряд дослідників розглядають переговори, перш за все як діяльність, процес або як систему спеціальних технік, інші, як особливий напрямок досліджень в теорії комунікації.

Переговори являють собою соціальний процес, за допомогою якого взаємозалежні люди з конфліктуючими інтересами визначають, яким чином вони збираються розподіляти ресурси або працювати разом в майбутньому для досягнення бажаних результатів [8].

На відміну від складної типології конфліктів типи переговорів в основному визначаються сферами, у яких виникла проблемна ситуація, предметом переговорів, а також деякими особливими умовами їх проведення. До найбільш відповідальних переговорів з точки зору наслідків рішень, що приймаються, належать переговори у міжнародних та економічних відносинах, а також переговори в особливих умовах.

Все різноманіття видів переговорів визначається ознакою чи критерієм їх класифікації. Такими критеріями можуть бути: об'єктна сторона переговорів, суб'єктна сторона переговорів, характер комунікації, територіальний статус, принцип

прийняття рішень, умови взаємодії, результат переговорів.

Відповідно до об'єктної або предметної сторони, переговори можуть бути: фінансові, ділові, економічні, політичні, дипломатичні, військові, торгові та ін. Предмет переговорів можна розглядати на двох рівнях аналізу: конкретному (певні об'єкти, що представляють взаємний інтерес (фінансові інвестиції, покупка і продаж товару, підвищення заробітної плати) й абстрактному (інтереси, потреби, претензії, претензії сторін).

Кожен вид переговорів відрізняється, але є основні елементи, які не змінюються. Всі переговори мають п'ять ключових елементів: суб'єкти, структура, стратегії, процеси і результати. Переговорні процеси можуть істотно варіюватися в залежності від трьох основних чинників: суб'єкти, які беруть участь в переговорах, питання переговорів, а також установка або контекст, в якому відбуваються переговори. Більш детально ці ключові моменти будуть розглянуті в наступних розділах, але вже в крос-культурному контексті. Виходячи з цього, вчені виділяють такі стратегічні підходи до проведення переговорів як жорсткий та м'який, і відповідно виокремлюють типи переговорів: дистрибутивні та інтегративні.

Дистрибутивні (лат. – розподіляти) – переговори, гаслом яких є традиційна дилема підсумку «виграш-програш». Стратегія таких переговорів заснована на тому, що виграв однієї сторони заснований на програві іншої. Частіше за все дистрибутивні переговори проводяться в економічних відносинах. Інтегративні переговори – це спільне розв'язання проблем з метою досягнення бажаних для обох сторін результатів. Стратегіями таких переговорів є співробітництво та компроміс. Принципом інтегративного ведення переговорів є гасло: «Твоя перемога – моя перемога». Сторони під час таких переговорів спільно визначають взаємні проблеми і намагаються спільно також досягти прийняттого її вирішення [8].

Доказ того, що учасники переговорів з різних культур поведуть себе по-різному і це впливає на переговорний процес. Відповідно до цієї моделі культурні цінності здійснюють помітний вплив на інтереси та пріоритети переговорів, в той час як культурні норми впливають на стратегії та моделі взаємодії переговорів [6].

Якщо партнери по переговорах не враховують вплив культурних особливостей, то між ними можуть виникати конфліктні ситуації через відмінності в сприйнятті, переваг, поведінкових стилів і цілей угоди. Культурні цінності впливають на швидкість переговорних процесів, тому корисно знайти і зрозуміти взаємозв'язок між стратегіями культури і веденням переговорів іншої країни. Відмінності в цінностях, нормах, вербальної і невербальної комунікації може перешкодити процесу переговорів, тобто вони можуть створити «психологічну незручність».

Культура впливає на переговорний процес в трьох аспектах: 1) культура встановлює умови, при яких учасники переговорів поведуться в переговорах; 2) взаємодія між різними культурами з різними нормами і поведінкою може зашкодити процесу переговорів і викликати непорозуміння; 3) культура може полегшити переговорний процес, особливо коли сторони виявляють спільні цінності, норми і традиції, що спрощує і полегшує взаємодію. Крім того, вони на підставі теоретичного аналізу представимо вплив культури на п'ять основних елементів переговорів [7]:

1) Учасники. Вплив культури на перший елемент, тобто учасників переговорного процесу полягає в тому, що вона визначає учасники міжнародних переговорів можуть бути членами різних національностей, етнічних груп, релігії або професійної приналежності, тобто їх культурний фон, буде відігравати значну роль на переговорах. Культура в деяких випадках визначає, яким чином вибираються представники команди переговорів, і хто може говорити, і коли може говорити. Також сама культура може визначити, хто вести переговори. Деякі культури не можуть дозволити участь жінок в переговорному процесі.

2) Структура. Структура включає в себе такі компоненти: розмір команди, кількість і тип питань, організаційне середовище, ступінь прозорості переговорів і зовнішнього впливу (засоби масової інформації або інші зацікавлені особи, які не безпосередньо пов'язаними сторонами, але надають вплив на переговори). Культура може бути одним з компонентів структури; вона може проявлятися як «кодекс поведінки».

3) Стратегія. Що стосується цього компонента, то одні культури не ухиляються від агресивної тактики, а інші культури можуть приймати набагато менше конфронтаційний стиль, щоб уникнути прямого конфлікту і агресивності. Деякі культури воліють дедуктивний підхід до стратегії, то інші культури воліють брати індуктивний підхід.

У практичному відношенні модель Г. Гофстеде дозволяє передбачати певні стратегії поведінки в різних ситуаціях комунікації. Так, відмінності країн в комунікативній поведінці може бути роз'яснені в аспекті індивідуалізму-колективізму. Колективізм часто пов'язаний з вибором таких стратегій як ухилення (уникнення) конфліктних ситуацій, тоді як індивідуалізм пов'язаний з суперництвом (змаганням).

4) Процеси. Четверта сфера, в якій культура впливає на переговори, є реальна взаємодія між сторонами, тобто методи або тактики, які сторони використовують для спілкування; тобто, як вони обмінюються інформацією, шукають способи, щоб створити варіанти, або знайти простір для маневру і поступок.

Порядок, в якому сторони спілкуються, є важливим елементом в переговорному процесі. Всі переговори залежать від спілкування, і це та сфера, в якій людський фактор не можна скидати з рахунків. Наприклад, деяких культурах, торг прийнятний і навіть необхідний. В інших культурах, торг можна було б вважати неввічливим або навіть образливим. Непорозуміння можуть виникнути при спілкуванні, наприклад, між представниками культури з низьким рівнем контексту і високого контексту. Низький контекст комунікації є переважаючою формою комунікації в індивідуалістичній культурі, в той час як високий контекст комунікації переважає в колективістських культурах. Повідомлення низького контексту включає в себе зв'язок, де «маса інформації має явний код»; вони мають тенденцію бути більш прямими. У високому контексті повідомлення – це «... інформація, яка знаходиться або в фізичному контексті і водночас є малокодованою, явною».

5) Результат. Результат, як п'ята компонента, залежить від усіх інших чотирьох чинників, тобто вплив культури на ці фактори опосередковано впливає на результат. Необхідно, підкреслити, що, може вплинути на результат безпосередньо. Наприклад, деякі культури воліють певну форму результату, в той час як інші вважають за докладну письмову угоду. Також культура може вплинути на інтерпретацію та оцінку результату, досягнутого в ході переговорів.

Дж. Салакус, після огляду літератури та інтерв'ю з фахівцями-практиками, запропонував «десять факторів», які розкривають вплив культури на переговорний процес. Крім того, він припустив, що в культурному відношенні різні відповіді інтерв'ю потраплятимуть між двома полярними крайнощами [5-6].

Таким чином, розкривши теоретичні та практичні аспекти впливу культури на переговорний процес, можна стверджувати, що культура є важливим фактором, який впливає на міжнародні переговори. Вплив культури розглядається з двох сторін: нерозуміння цінностей може бути причиною провалу переговорів, і точно також розуміння культурних цінностей і норм при переговорному процесі може стати частиною їх успішного ведення. Розкриємо особливості ділового спілкування в Україні. Дослідження української культури через призму 6-D моделі Г. Хофстеде дає результати, які подано нижче.

Результати цих досліджень показали, що культура України за шкалою Г. Хофстеде має такі характерні риси: 1) Україна – це країна з дуже високим ступенем

розподілу влади і дистанції влади; 2) серед українців переважає колективістське мислення; 3) українське суспільство має домінуючі цінності – це турбота про інших і якість життя; 4) українці мають дуже високий рівень уникнення невизначеності; 5) для України характерним є помірне значення довгострокової орієнтації; 6) українська культура дуже стримана за своєю природою [1, 3].

Важливо відзначити, що українська нація формувала свою ментальність під впливом різних культур, оскільки після Київської Русі на українських землях не було створено держави в повному розумінні цього розуміння. Це наклало відбиток на систему соціокультурних цінностей українського народу. Оскільки більша частина українських земель належала Російській імперії, то дія таких інституційних чинників, як ідеологія і політична влада, призвело до майже повної втрати правових і культурних традицій західного типу, носіями яких були українці епохи середньовіччя. Замість них в суспільній свідомості вкоренилися індивідуалістичні цінності переважно в селянській соціальному середовищі, негативне ставлення до будь-якої влади, незалежність і сміливість в думках і переконаннях, неповага до закону. Радянська модернізація додала до ментальному портрету українця патерналізм, одночасну надію на владу і недовіра до неї. Трансформаційні процеси, які почалися в Україні з кінця 90-х рр., привели до змін в системі соціокультурних цінностей українського народу [7]. Розвиток економіки України та тенденції активного залучення в світовий торговий простір зумовило розвиток ділової культури українців, оскільки в сучасних умовах ринкової економіки успішним може бути тільки підприємець з високим рівнем ділової культури.

При веденні переговорів і ділових зустрічей українці досить гостинні. Існує також ймовірність того, що природне гостинність затьмарює загальну бізнес-мету. Діловий етикет України має певні відмінності від європейського. Звертатися в Україні на першій зустрічі прийнято за званням і прізвищем [2]. Українці вважають, що краще мати справу з тими, кому вони довіряють; тому вони витрачають багато часу на розвиток відносин. Терпіння може бути необхідним міжкультурним атрибутом. Рекомендується при веденні переговорів з українцями мати власних перекладачів, щоб уникнути будь-якого можливого перехресного культурного непорозуміння. Більшість переговорів пов'язані з командою, але самий старшим, як правило, є представник компанії. Українці можуть бути жорсткими учасниками переговорів. Якщо ви дозволите іншій стороні знати, що у вас є час термін, вони будуть затримувати ще далі в спробі змусити вас піти на поступки. Українці втрачають характер, можуть піти з зустрічі, або загрожувати припинити відносини в спробі змусити вас змінити свою позицію.

Важливою рисою українських переговорників є емоційність. З одного боку, це дозволяє їм бути відкритими, щирими. Такі якості дозволяють швидко налагодити контакт, розтопити лід у найскладніших ситуаціях. Але з іншого боку, зайва емоційність українських переговорників часом їм шкодить. Вони занадто відверто реагують на слова і поведінку партнерів; багато і сумбурно кажуть, захоплюючись собою і не помічаючи при цьому реакції співрозмовників, задають мало питань і не завжди уважно слухають. Видають занадто багато інформації. Почуття емоційної перемоги на переговорах буває важливіше реальних вигод для бізнесу. Іноді жорсткий стиль ведення переговорів важливіше, ніж їх ефективність і кінцевий результат. Демонстрація сили і влади вважається необхідною для «справжнього лідера».

Якщо говорити більше про слабкі сторони, то типова помилка українців це – гнучкість в переговорах приймати за поступливість, а пошук взаємовигідних рішень – за прояв слабкості. Саме тому мало не кожні переговори з високою і не дуже ставкою швидко стають жорсткими. Присутні психологічний пресинг, маніпуляції, агресія. А все тому, що багато українські переговорники не хочуть і не бажають знати, як

добиватися своїх цілей по-іншому, як продуктивно відстоювати свої інтереси і збільшувати «переговорний пиріг». Та й взагалі не дуже бажають навчатися майстерності ведення переговорів, розраховують тільки на придбаний переговорний досвід. Можна сказати, що українці позитивно сприймають зазвичай спілкування, але при цьому дуже не люблять ґрунтовно готуватися до зустрічі. Діють часто «на авось», ведуть переговори «як вийде» [4].

Отже, нами проілюстровано, що вплив культури розглядається з двох сторін: 1) нерозуміння цінностей може бути причиною провалу переговорів; 2) розуміння культурних цінностей та норм при переговорному процесі може стати частиною їхнього успішного ведення. Вплив культури проявляється в кожному елементі міжнародних переговорів (суб'єкти, структура, стратегії, процеси та результати), але її міра впливу на переговорний процес є розпливчастою, особливо в умовах глобалізації економіки та зближення культур. Досліджено особливості культури українців, а також основні характерні риси сучасного переговорного стилю українців на основі шести критеріїв: ставлення та стиль, обмін інформацією, темп ведення переговорів, торг ціни контракту, прийняття рішень, угоди та контракти.

### Література

1. Bliznyuk, T.: Cross-Cultural Peculiarities of Ukrainian Business Culture, URL: [http://www.business-inform.net/pdf/2012/11\\_0/259\\_263.pdf](http://www.business-inform.net/pdf/2012/11_0/259_263.pdf).
2. Doing business in Ukraine. URL: <http://www.ukraine.doingbusinessguide.co.uk/the-guide/business-etiquette-culture>.
3. Hofstede, G. and M. Minkov. Cultures and Organizations: Software of the Mind. New York: McGraw-Hill. 2010.
4. Katz, L. (2008). Negotiating International Business: The Negotiator's Reference Guide to 50 Countries Around the World, Booksurge.
5. Salacuse, J. W. (1991). Making Global Deal – Negotiating in the International Market Place, Boston: Houghton Mifflin.
6. Salacuse, J. W. (2005). The top ten ways that culture can affect international negotiations. Ivey Business Journal. URL: <http://iveybusinessjournal.com/topics/global-business/the-top-ten-ways-that-culture-can-affect-international-negotiations#.UjYIZ8aTgrU>.
7. Венгерская Н. С., Черномаз Е. Г. Влияние культуры на стиль переговоров: теоретический и практический аспект. *Экономический вестник Национального горного университета*. 2018. № 2. С. 146–155.
8. Селлих К., Джейн С. Переговоры в международном бизнесе. Пер. с англ. ООО «Издательство «Добрая книга», 2004. 336 с.

**Гамова О. В.**

доктор економічних наук, професор

**Кухар М. В.**

**Шевченко В. Є.**

Запорізький національний університет

м. Запоріжжя

### 2.3. ДОСЛІДЖЕННЯ ЕКОНОМІКИ ТА ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНИХ ЗВ'ЯЗКІВ КИТАЮ

Сучасний стан та темпи розвитку міжнародних економічних відносин характеризуються значним впливом на них різноманітних глобалізаційних, інноваційних та інших факторів, які значною мірою визначають сучасні позиції, інтереси та поведінку окремих країн на міжнародній арені. Відповідно, для



забезпечення своїх національних економічних інтересів кожна із цих країн намагається якнайкраще пристосуватися до тих умов та тенденцій, що склалися у сфері сучасних міжнародних економічних відносин, і виробити оптимальну стратегію та механізм дій, які б повною мірою охоплювали її загальнонаціональні економічні інтереси для їх ефективного захисту та реалізації. І саме зовнішньоторговельна політика країни є тією сферою діяльності держави, яка спроможна якнайкраще виокремити коло пріоритетних зовнішньоекономічних цілей та інтересів, які держава намагається досягти, використовуючи певний набір зовнішньоторговельних інструментів та принципів, тим самим здійснюючи значний вплив на подальший розвиток, параметри та особливості функціонування сучасної системи міжнародних економічних відносин.

Розвиток зовнішньої торгівлі Китаю досліджували провідні зарубіжні та вітчизняні вчені-економісти серед яких: В. Портяков, В. Михеев, С. Луконін, Г. Гаврилко, Ши Чжичао, Л.Новосьолова, Л. Матушевська, О. Яценко та ін. Особливості утвердження Китаю як світового лідера у торговельно-інвестиційних відносинах з країнами Азії, Африки та Європи упродовж «поясу та шляху» розкриті у роботах І. Чубарова, Д. Калашнікова, Т. Дейчі, А. Віноградова та інших. Еволюцію торговельних відносин, протиріччя та інструменти торговельної війни між Китаєм та США дослідили Н. Гавриленко, Г. Широкий, Дж. Шотт, С. Боун, А. Кордесман, Я. Лексютіна та інші [2]. Зовнішньоторговельна складова національної моделі розвитку сучасного Китаю представлена у роботах А. Вознесенського, І. Петіненко, Хэ Минджун, Л. Шкварі, Ван Сичжэ, О. Бороха, А. Ломанова, С. Радзієвської, І. Уса, Д. Покришки та інших. Розвиток торговельних відносин між Україною та Китаєм охарактеризований у роботах Д. Горюнова, Б. Прохорова, Г. Сахно [3].

Мета статті полягає у комплексному аналізі сучасних тенденцій та особливостей вироблення і реалізації зовнішньоторговельної політики Китайської Народної Республіки в рамках системи сучасних міжнародних економічних відносин.

Особлива роль у формуванні глобальних мереж та ланцюгів вартості належить Китаю. Починаючи з 90-х років минулого століття Китай стрімко наростив експорт сектору високої технології і у 2007–2008 роках перегнав за цим критерієм багаторічного лідера – США. Справді, динаміка цього показника є вражаючою, однак потребує детальнішого аналізу питання у чому сильні сторони і слабкості експорту Китаю, чому західні фірми остерігаються інвестувати у високотехнологічні інновації і які перспективи Китаю у глобальних мережах у найближчі роки та десятиліття.

Надзвичайна динаміка росту експорту Китаю привернула значну увагу науковців та політиків промислових країн та країн, що розвиваються. Успіхи Китаю як лідера високотехнологічного експорту, широко проаналізовано у наукових працях та періодиці. Одним із напрямів досліджень є вивчення чинників феноменального зростання за допомогою гравітаційної моделі, та з урахуванням впливу глобалізації та ролі транснаціональних корпорацій у розвитку ГВМ та ГЛВ. Багато дослідників вивчали питання чи справді Китай витіснив конкурентів на світовому ринку високотехнологічної продукції.

Зокрема із використанням гравітаційної моделі для панельних даних двосторонньої торгівлі, доведено, що країни Південно Східної Азії поступаються Китаю, одночасно спостерігається компліментарність експорту з високотехнологічним сектором промислово розвинених країн.

За своїми обсягами економіка Китаю вийшла на друге місце у світі, а за показниками експорту вже давно є лідером [4]. Цілком зрозуміло, що Китай у найближчі десятиліття визначатиме глобальні тенденції виробництва та торгівлі. Саме експортна орієнтація свого часу забезпечила стрімке зростання, однак зараз стає серйозною загрозою для подальшого економічного розвитку. Темпи зростання ВВП Китаю в 2016 р. становили 6,7% (6,9% у 2015; 7,3% у 2014 р.), що є найнижчим

показником за останні 25 років. Аналітики агентства Bloomberg вважають, що основні чинники сповільнення економічного зростання Китаю у 2015-2016 рр. були зовнішніми (1), або наслідком реформ уряду у напрямку сталого розвитку (2-7):

1) Зниження попиту у країнах Єврозони. Кризові явища у країнах ЄС, що є вагомим торговельним партнером, обмежили можливості імпорту з Китаю.

2) Зростання вартості робочої сили. Підвищення рівня заробітної плати знижує конкурентоспроможність експорту, зокрема це стосується вищого керівництва (англ. Top management), де оплата праці прирівнюється, або перевищує показники США, Австралії та Європи [5].

3) Контроль якості. Впровадження/підвищення стандартів якості має наслідком ріст додаткових витрат.

4) Захист навколишнього середовища. Забруднення довкілля Китаю досягло критичного значення, що вимагає посилення контролю над викидами.

5) Орієнтація на внутрішній ринок. У Китаї поступово впроваджується концепція виробництва, що орієнтується на внутрішнього споживача, на відміну від експорто-орієнтованої економіки [6]. Оскільки внутрішнє споживання на душу населення в Китаї на сьогодні є невисоким, у порівнянні із розвиненими країнами, поживлення внутрішнього споживання розглядається як основний «резерв» для економічного росту.

6) Роль середнього класу. Середній клас Китаю зростає найбільш динамічно у світі і є вагомим споживачем, зокрема у секторі послуг.

7) Реформи та боротьба з корупцією. Урядове реформування та жорсткі методи боротьби з корупцією (ув'язнення багатьох чиновників, представників великого бізнесу та громадських активістів) спричинили підвищення обережності іноземних інвесторів, які остерігаються надмірного втручання держави під виглядом антикорупційної програми (явище відоме у літературі як «антикорупційний парадокс») [7].

Серед головних загроз економічного розвитку Китаю вчені відзначають недостатній розвиток внутрішнього ринку, а тому високу залежність від експорту і можливого глобального економічного сповільнення чи протекціоністських заходів з боку провідних імпортерів китайської продукції (ЄС та США). Крім того, у країні залишається відносно високий рівень втручання уряду у бізнес і можливість застосування адміністративного тиску.

Сучасний технологічний товар, який виготовлено в Китаї, не поступається суттєво якістю європейським чи американським відповідникам, але має часто більш привабливу ціну. Однак стале зростання ВВП Китаю на рівні не нижчому 6-7% щорічно природним чином призвело до покращення добробуту населення, підвищення заробітної плати і, відповідно, подорожчання вартості виробництва. Нестабільність у Європі, криза в Росії, глобальне сповільнення економічного росту, а відповідно і попиту на китайські товари ставлять під сумнів подальший стрімкий ріст китайської економіки загалом та експорту зокрема.

Впродовж останнього десятиріччя Китай постачає до США та ЄС близько 60-70% високотехнологічного експорту. Світова криза 2009 р. сповільнила динаміку цього показника, що відображено у циклах ділової активності світових лідерів торгівлі. Досить цікавими є результати розрахунків індексів ВСТ для основних торговельних партнерів Китаю – ЄС 28 та США: із імпортера технологій Китай перетворюється на експортера, що стало можливим завдяки активній участі у глобальних мережах виробництва та ланцюгах вартості.

Для більш детального аналізу позицій і ролі Китаю в сучасних міжнародних торговельних відносинах доцільно розглянути основні актуальні показники динаміки та структури зовнішньої торгівлі даної країни. Почнемо з розгляду динаміки зовнішньоторговельного обігу останніх років (рис. 1).

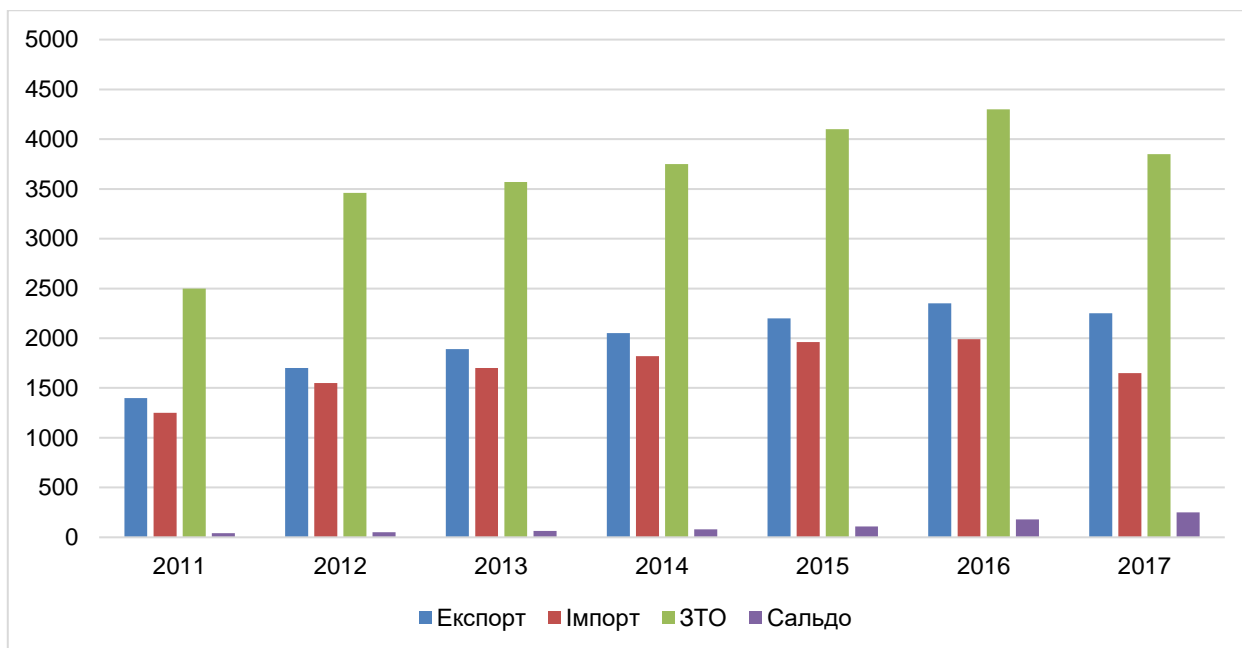


Рисунок 1 – Динаміка зовнішньоторговельного обороту Китаю за 2011-2017 рр., млрд дол. США

Як можна побачити з рис. 1, динаміка зовнішньоторговельного обороту Китаю нещодавно характеризувалася стрімким зростанням із року в рік, проте з кожним роком дана динаміка уповільнюється: якщо станом на 2012 р. показник зростання становив близько 22,4% порівняно з 2011 р., то вже станом на 2014 р. даний показник становив усього 7%, у 2016 р. – лише 4%, а 2017 р. взагалі характеризується спадом зовнішньоторговельного обігу на 8% порівняно з 2016 р.

Динаміка зовнішньоторговельного обороту Китаю нині має тенденцію до спаду та вирівнювання з аналогічними показниками високорозвинутих країн світу. Також можна зазначити, що особливістю китайської зовнішньої торгівлі є стійка тенденція щодо позитивного торговельного сальдо, спричинена відповідною торговельною політикою уряду КНР.

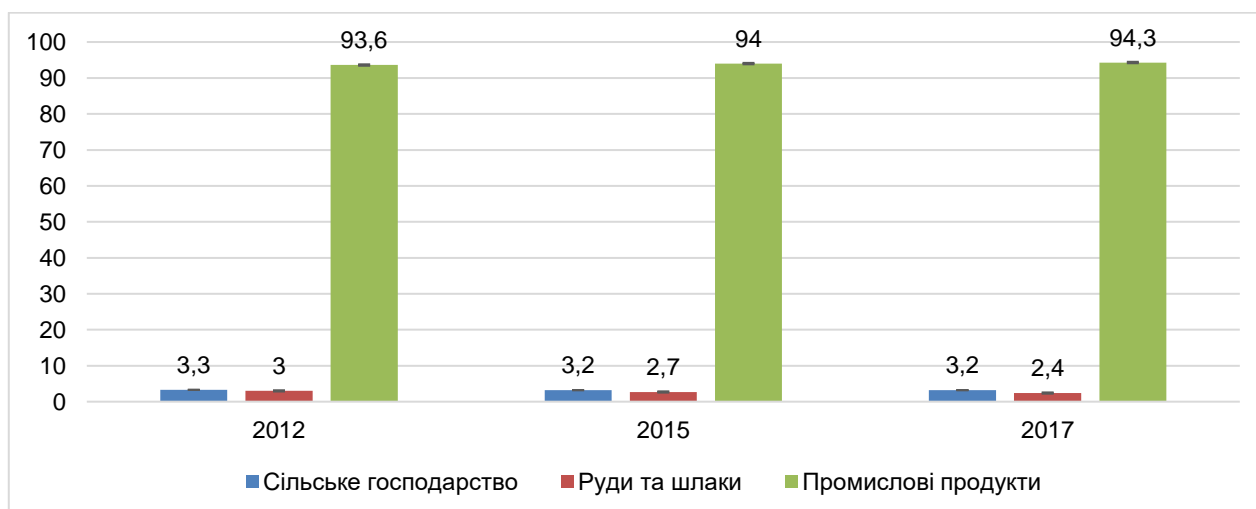


Рисунок 2 – Динаміка експорту Китаю за основними товарними групами в 2012-2017 рр., %

Аналізуючи експорт та імпорт товарів є абсолютним пріоритетом у китайській торгівлі: обсяги експорту товарів зростають щорічно, при цьому все меншим стає імпорт товарів, що пояснюється політикою імпортозаміщення, яку проводить Китай.

Частка торгівлі послугами відіграє незначну роль у його зовнішньоторговельній діяльності, при цьому чітко прослідковується тенденція щодо збереження показників експорту послуг та збільшення їхнього імпорту (сальдо торгівлі послугами є від'ємним та має тенденцію до подальшого зниження).

Як ми бачимо з рис. 2, абсолютну більшість у структурі експорту Китаю за досліджувані роки займають промислові продукти, що становить близько 94% від загального обсягу експорту. Наступними товарними групами є продукція сільського господарства та руди, кожна з яких займає всього 3% від загального обороту. На частку інших товарних груп припадає менше 1%. Разом із цим доречно розглянути дані товарні групи більш детально.

Аналізуючи експортну товарну структуру Китаю, можна зазначити, що основні позиції в даній країні нині займає капітало- та наукоємна продукція: електронне обладнання, машини та двигуни тощо (рис. 2).

Аналізуючи експорт послуг, можна зазначити, що пріоритетними напрямками є туристичні послуги, на які припадає майже половина експорту послуг (40%), а також транспортні послуги (14%).

Також китайський експорт послуг переважно представлений наданням комп'ютерних та інформаційних послуг (10%), будівництвом (6%) та різноманітними фінансовими (15%) і консалтинговими (8%) послугами. Динаміка структури експорту послуг указує на поступове зменшення обсягу транспортних послуг та збільшення показників надання туристичних послуг.

Розглядаючи структуру імпорту послуг можна зробити висновок, що основою китайського імпорту послуг є туристичні витрати (63%), транспортні послуги (16%), фінансові послуги та консалтинг (8% і 6% відповідно).

Протягом 2021 р. протистояння між Китаєм та США тривало: країни переглянули перелік товарів, на які встановлені імпорتنі мита; США внесли зміни до заборони громадян купувати цінні папери деяких китайських компаній на фондовому ринку (у т.ч. цінні папери, профінансовані компаніями ВПК Китаю); додали до списку «заборонених суб'єктів» ще сім китайських компаній телекомунікаційної галузі, які займаються «суперкомп'ютерами», натомість Китай з 01.01.2022 р. встановив нові вимоги до реєстрації іноземних виробників харчової продукції [10].

Китай займав другу сходинку за об'ємам імпорту товарів у світі (11,7% у 2020 р.), першу позицію займали США (частка у світовому імпорті становила 13,70%), третю сходинку – Німеччина (6,7%).

Тринадцятий п'ятирічний план уряду, оприлюднений у березні 2016 року, наголошує на необхідності збільшення інновацій та стимулювання внутрішнього споживання, щоб зробити економіку менш залежною від державних інвестицій, експорту та важкої промисловості. Однак Китай досяг більшого прогресу в субсидуванні інновацій, ніж у відновленні економічного балансу. Пекін зобов'язався надати ринку більш вирішальну роль у розподілі ресурсів, але його політика продовжує надавати перевагу державним підприємствам і наголошує на стабільності. У 2010 році Пекін пообіцяв подвоїти ВВП Китаю до 2020 року, а 13-й п'ятирічний план включає щорічні цілі економічного зростання щонайменше на 6,5% до 2020 року для досягнення цієї мети. В останні роки Китай відновив підтримку державних підприємств у секторах, які вважаються важливими для «економічної безпеки». Явно прагнучи сприяти глобально конкурентоспроможним галузям. Пекін також підірвав деякі ринково-орієнтовані реформи, підтвердивши «домінуючу» роль держави в економіці, позицію, яка загрожує перешкодити приватній ініціативі та з часом зробити економіку менш ефективною. Незначне прискорення економічного зростання в 2017 році – перше подібне зростання з 2010 року – дає Пекіну більше свободи для проведення економічних реформ, зосереджуючись на скороченні заборгованості фінансового сектора та програмі структурних реформ у сфері

пропозиції, вперше оголошеній наприкінці 2015 року.

Частка імпорту товарів до КНР у світовому імпорті постійно зростала. З 2000 по 2010 рр. цей показник зріс на 5,72% до 9,1%, а з 2010 по 2020 р. частка зростає лише на 2,69%. Таким чином, інтенсивність зростання частки імпорту Китаю в світовому імпорті за попередні десятиріччя виявилася нижчою, ніж в період з 2000 по 2010 рр. У 2019 році частка КНР у світовому імпорті товарів становила 10,8%, а в 2020 р. – 11,7%. Разом з тим, обсяг китайського імпорту має значний об'єм, що вказує на те, що Китай є одним з провідних споживачів товарів у світовій торгівлі.

Основними напрямками експорту товарів з Китаю у 2020 р. були:

- США з часткою 17,4% (452 млрд дол. США);
- Гонконг із часткою 10,5% (272 млрд дол. США);
- Японія з часткою 5,5% (142 млрд дол. США);
- Південна Корея з часткою 4,34% (112 млрд дол. США);
- Німеччина з часткою 3,35% (86 млрд дол. США);
- Нідерланди з часткою 3,04% (79 млрд дол. США);
- Великобританія із часткою 2,8% (72 млрд дол. США);
- Індія із часткою 2,57% (66 млрд дол. США).

Китай повністю виконує свої зобов'язання у СОТ, тим самим заслужив визнання з боку переважної більшості членів організації. З моменту вступу до СОТ у 2001 р. Китай докладав зусиль для приведення торгової політики у відповідність до правил СОТ, відкриття свого ринку та дотримання правил. Рівень тарифного захисту Китаю знизився з 15,3% на момент вступу країни до СОТ до 7,1% у 2021 р., що нижче, ніж у всіх членів організації, що розвиваються, і наближається до рівня розвинених країн-членів СОТ [11].

Висновки. Незважаючи на дуже високі обсяги торгівлі, динаміка обсягів зовнішньої торгівлі Китаю нині має тенденцію до зниження, що відповідає аналогічним показникам розвинутих країн світу. Слід зазначити, що однією з характеристик зовнішньої торгівлі Китаю є її стійка тенденція до позитивного сальдо торгового балансу, зумовлена відповідною політикою китайського уряду.

Імпорт та експорт товарів є абсолютним пріоритетом торгівлі Китаю. Обсяг експорту товарів збільшується з кожним роком, але імпорт товарів зменшується. Це пояснюється політикою Китаю щодо імпортозаміщення. Хоча частка торгівлі послугами не відіграє суттєвої ролі у зовнішньоекономічній діяльності, спостерігається чітка тенденція збереження показника експорту послуг та збільшення його імпорту (сальдо торгівлі послугами негативне та має тенденцію до подальшого зниження).

Абсолютну частину структури експорту Китаю в роки становили промислові товари, частку яких припадало близько 94% всього експорту. Основні центри експорту в даний час зайняті капіталомісткою та наукомісткою продукцією, такою як електроніка, машини та двигуни. Запаси мінеральної сировини Китаю пояснюються швидким зростанням видобутку у Китаї. У імпортній складовій товарообігу Китаю основний товарної групою зазвичай був імпорт промислових товарів. У зв'язку з розширенням виробничих потужностей та високою енергоємністю китайської економіки найбільшу частку імпорту Китаю становлять електроніка, нафтові танкери, енергетика, машинне обладнання, руда та шлак.

У торгівлі послугами пріоритетними напрямками експорту є туристичні та транспортні послуги, частку яких припадає майже половина експорту послуг. Динаміка структури експорту послуг показує поступове зниження обсягу транспортних послуг та збільшення показників надання туристичних послуг. Імпорт послуг Китаю також ґрунтується на витратах на туризм та транспортні послуги, при цьому динаміка повторює ті ж тенденції, що й експорт послуг. Тобто збільшення споживання туристичних послуг та зниження обсягу транспортних послуг.

## Література

1. Варламов А. А. Управління земельними ресурсами. Земельний кадастр, 2004. 527 с.
2. Люксютіна Я. Американсько-китайські відносини у 2018-2019 рр.: торгова війна та процес декаплінгу. *Світова економіка та міжнародні відносини*. 2020. Т. 64, № 6. С. 85–93.
3. Horyunov D., Prokhorov B. and Sakhno H. Kytays'kyu ekonomichnyy slid v Ukrayini. Analitychna zapyska [China's economic footprint in Ukraine], Tsentr ekonomichnoyi stratehiyi, Kyiv, Ukraine.
4. UNCTAD Statistics (2016), «International trade», available at: <http://unctadstat.unctad.org> (Accessed 14 November 2017).
5. Pham C. S. Has China Displaced its Competitors in Hightech Trade? C. S. Pham, X. Nguyen, P. Sgro, X. Tang. *The World Economy*. 2016. № 40 (8). 1569–1596.
6. Xing Y. China's High Tech Exports: The Myth and Reality. *Asian Economic Papers*. 2014. 13 (1). P. 109–123.
7. Bloomberg Markets (2017) «China». URL: <http://bloomberg.com>.
8. China: Export of goods from 2005 to 2015 Statista. 2016 <https://www.statista.com/statistics/263661/export-of-goods-from-china>.
9. Trade Policy Review: China (Report by the Secretariat) World Trade Organization. 2016. p. 200 URL: [https://www.wto.org/english/tratop\\_e/tpr\\_e/s300\\_e.pdf](https://www.wto.org/english/tratop_e/tpr_e/s300_e.pdf).
10. Pan F., Li T. China: New Regulatory Requirements for Imported Food Products. Global compliance news. Baker & McKenzie FenXun. 2021. URL: <https://www.globalcompliancenes.com/2021/12/30/international-chinas-new-regulatory-requirements-forimported-food-products-24112021>.
11. Китай повністю виконав свої обов'язки. ВТО. TV BRICS. 2021. URL: <https://tvbrics.com/news/kitay-polnostyu-vypolnil-svoiobyazatelstva-pered-vto>.

**Карпенко А. В.**

доктор економічних наук, професор  
директор Запорізького кластеру  
«Інжиніринг – Автоматизація – Машинобудування»

**Карпенко Н. М.**

кандидат наук з державного управління, доцент

**Севастьянов Р. В.**

кандидат економічних наук, доцент  
Національний університет «Запорізька політехніка»  
м. Запоріжжя

## 2.4. ІНТЕРНАЦІОНАЛІЗАЦІЯ МСП УКРАЇНИ ЧЕРЕЗ РОЗШИРЕННЯ ПРОЦЕСІВ КЛАСТЕРИЗАЦІЇ

У складних умовах процесів сучасної глобалізації та мілітаризації окремих економік світу, коли загострюються відносини щодо розподілу ресурсів і сфер впливу, Україна сьогодні опинилася в епіцентрі воєнного конфлікту. Повномасштабне вторгнення російської армії на територію України 24 лютого 2022 р. стало віддзеркаленням цих тенденцій.

Зокрема, Росія вкотре продемонструвала власні імперські амбіції через практику військового тиску (введення військового контингенту) на різні країни колишнього СРСР та світу, які неодноразово були залишені поза увагою світової спільноти. Суттєвий опір українців, який згодом був підтриманий демократичним світом дозволив зберегти суверенність Україні та продовжити протистояння, проте не забезпечив швидке вирішення конфлікту.

Тривале військове вторгнення спричинило в економіці України суттєві складнощі, коли майже весь бізнес (зупинився або значно скоротив свої масштаби) сьогодні потребує значної підтримки. Розрив виробничих ланцюгів, порушення логістичних каналів, скорочення внутрішнього попиту вказують про необхідність пошуку нових можливостей переважно на зовнішніх ринках.

Відповідно для економічного виживання українського бізнесу, особливо МСП та формування майбутнього зростання вагомим значення набувають процеси інтернаціоналізації.

Трактування категорії «інтернаціоналізація» дозволяє представляти її як просте розширення економічної діяльності через національні кордони, тобто, головним чином, кількісні процеси [1].

Інтернаціоналізація МСП також розглядається через феномен «born globals» («народжені глобальними») та доводиться можливість нестадійної інтернаціоналізації малих фірм, орієнтованих на розробку інноваційних продуктів на базі новітніх технологій, які вже від моменту свого створення активно шукають можливості міжнародної експансії [2].

Вона є послідовним процесом збільшення міжнародної залученості компанії, що передбачає організаційні зміни та пристосування до міжнародного середовища, формування взаємодії з підприємствами інших країн. Тобто в сучасних умовах зростання невизначеності на внутрішньому ринку та обмеженні можливостей щодо просування на зовнішні ринки, процеси інтернаціоналізації набувають особливого значення. Розвиток міжнародного співробітництва з країнами-партнерами, особливо для МСП України, сьогодні є вкрай необхідним та ускладненим. Саме тому забезпечення інтернаціоналізації МСП України можна розглядати в контексті інтеграції української кластерної спільноти з відповідними структурами у країнах ЄС.

Інтернаціоналізація МСП сприяє: розумінню новітніх ринкових трендів для розвитку експорту; отриманню нових можливостей щодо участі у міжнародних B2B-заходах; використанню знань про нові тренди та ресурсів для розвитку експортно-імпортних операцій; отриманню ресурсів для розширення бази потенційних партнерів.

Військові дії в Україні спричинили розрив ланцюгів постачання, релокацію бізнесу у більш безпечні регіони, скорочення внутрішнього попиту тощо. В цьому контексті кластеризація українських МСП розширює можливості ефективного розвитку через взаємодію з міжнародною кластерною спільнотою з метою інтеграції у глобальні та локальні ланцюги доданої вартості. Розвиток інтернаціоналізації МСП також суттєво залежить від рівня інноваційних екосистем та здатен поширюватися між підприємствами на глобальних бізнес-платформах.

Загалом зовнішньоекономічна активність українських підприємств має передумови для подальшої інтернаціоналізації та розвитку виробничих і збутових ланцюгів. Однак до сьогодні українські підприємства експортують переважно товари з низькою доданою вартістю та імпортують товари з високою доданою вартістю. Тому важливою є не лише інтернаціоналізація МСП взагалі як така, а й потребує розширення процесів прискореної інтеграції у світові виробничо-збутові мережі. При цьому для українського бізнесу важливо скорочувати обсяги реалізації сировини з незначною доданою вартістю та розширювати переробку.

Інтернаціоналізація бізнесу країни дозволяє торгувати ноу-хау та спільно виробляти різну продукцію. Імпорт товарів і послуг має таке ж значення, як і експорт в рамках інтеграції ноу-хау компаній та ключових компонентів на етапах виробництва. У процесах інтернаціоналізації МСП в Україні існують певні ризики виникнення економічної залежності кінцевих виробників від постачальників. Продавці можуть втрачати свої функції незалежних підприємств і замість цього ставати «магазинами» великої корпорації. Це можна визначити як проблему клієнта-монополіста [3].

Проте за поточних обставин це може бути суттєвим поштовхом для започаткування нових трансформаційних процесів.

Сучасні тенденції обумовлюють особливу увагу до процесів інтернаціоналізації, які здатні підвищувати рівень інтеграції українських підприємств у європейські та міжнародні ланцюги доданої вартості з урахуванням цифрового та зеленого переходу. Для цього доцільно забезпечити перезапуск індустріального діалогу на рівні провідних європейських асоціацій та пришвидшити інтеграцію в європейські ланцюги доданої вартості підприємств із найбільш зрілих секторів високотехнологічної промисловості (автопром, машинобудування, біофарм, металообробка, інжиніринг, промислова автоматизація).

Важливим кроком у цьому напрямі є перехід українських підприємств на міжнародні технічні стандарти, що прискорить і підвищить можливості залучення у глобальні ланцюги доданої вартості.

Світові тренди економічних процесів і суспільних змін останніх років, які були спричинені постпандемічними наслідками та загостренням відносин у розподілі ресурсів і зон впливу все більше демонстрували невідворотність порушення стабільності та поширення конфліктних настроїв, що спричинили повномасштабну агресію Росії відносно України 24 лютого 2022 року. Суттєві втрати економіки України від війни (лише фізичного капіталу вже перевищують \$90 млрд) щодня зростають. І сьогодні виникає надскладне питання пошуку та обґрунтування пріоритетних напрямів відновлення та розвитку економіки України.

Оскільки територія України є однією з найбільших у Європі та є привабливою за рядом критеріїв для світової спільноти, увага і зовнішній тиск на процеси трансформацій не вщухають. Обрані пріоритети ускладнюються пострадянським минулим, яке стримує ефективність реалізації принципів демократії, всіх процесів переходу до ринкового капіталізму та євроінтеграції [4]

Складна ситуація в економіці України, яка загострилася військовим станом, змушує вишукувати нові напрями відновлення та стабілізації довоєнних масштабів виробництва, можливості до розвитку. Актуальним стає побудова нових зв'язків, за умови порушення стабільного надходження ресурсів, виробництва, логістики та потенційного попиту. Зазначені обставини в чергове спричиняють новий поштовх до консолідації українського суспільства, яке поступово проявляється через розширення кластерної ініціативи.

Об'єднання у кластерні екосистеми є одним із найбільш реальних для МСП напрямів виходу із складної ситуації. Воно дозволить отримувати синергетичний ефект за рахунок концентрації знань, економії часу для оцінки перспектив розвитку експорту товарів і послуг, використання спільних ресурсів для розвитку експортних контрактів, розширення доступу до міжнародних кластерних об'єднань і їх учасників тощо. Саме цей напрямок сьогодні ми вбачаємо як той, що дозволить швидше відновлювати українські регіони та сприятиме виходу на міжнародний ринок через пропозиції власної інноваційної та конкурентоспроможної продукції.

Кластери формуються з метою посилення власних позицій бізнесу, отримання більш вагомих переваг на ринку порівняно з відособленою власною діяльністю. Вони дозволяють поєднати та скоординувати всі рівні інноваційної політики, оскільки забезпечують концентрацію ресурсів і створення оптимального середовища для економічного прориву у вигляді інновацій, сприяють підвищенню конкурентоспроможності на мікро-, мезо- та макрорівні, стрімкому інноваційному розвитку локальних територій, спрощенню для підприємств доступу до різних ресурсів і технологій, зниженню фінансових ризиків тощо [5, с. 411].

У кластерах забезпечується колаборація та синергія науковців, бізнесу, влади та громадськості, а їх основою виступає розвинуте правове забезпечення та дисципліна, розвиток інститутів довіри і відповідальності, толерантності та



солідарності в суспільстві.

Кластер – це мережа підприємств та закладів у певному географічному середовищі, яка складається з виробничих компаній, постачальників сировини та послуг, підприємств, що працюють у суміжних сферах та державних закладів (наприклад науково-дослідницьких центрів, університетів тощо [6].

Відповідно до теорії Майкла Портера, кластер – це група географічно сусідніх взаємозалежних компаній (постачальники, виробники та інших) та пов'язаних із нею організацій (освітні заклади, органи державного управління, інфраструктурні компанії), які працюють у певній сфері і взаємодоповнюють одне одного [7].

У інших дослідженнях можна побачити таку позицію щодо кластерів як «географічних концентраціях суміжних галузей та пов'язаних установ. У регіональних кластерах фірми та пов'язані з ними установи (тобто торговельні організації, університети та місцеві органи влади) можуть працювати ефективніше та швидше впроваджувати інновації завдяки обміну спільними технологіями, інфраструктурою, об'єднаннями знань та навичок, ресурсами та відповіддю на вимоги місцевих клієнтів» [8].

Слід зауважити, що М. Портер у своїх наукових дослідженнях надає декілька визначень поняття «кластер» (табл. 1) [9, с. 10].

Таблиця 1 – Тракткування поняття «кластер» М. Портером

Визначення	Підхід
Сконцентровані за географічною ознакою групи взаємопов'язаних компаній, спеціалізованих постачальників послуг, фірм у споріднених галузях, а також пов'язаних з їх діяльністю організацій (наприклад, університетів, агентств зі стандартизації, а також торговельних об'єднань) у певних сферах, що конкурують і водночас здійснюють спільну діяльність [10, с. 205-206]	Географічний
Промислова група географічно сусідніх взаємопов'язаних компаній і пов'язаних з ними організацій, що діють в певній сфері і характеризуються спільністю діяльності та які взаємодоповнюють один одного» [10, с. 207]	Промисловий
Система взаємопов'язаних фірм та інститутів, що виявляється в цілому більше простої суми своїх складових частин [10, с. 275]	Синергетичний
Форма мережі, що спостерігається в межах географічного регіону, в якій близьке розташування фірм і організацій забезпечує наявність певних форм спільності і підвищує частоту і силу взаємодії [10, с. 234]	Мережевий
Ряд галузей, пов'язаних через зв'язки покупець-постачальник або постачальник-покупець, або через загальні технології, загальні канали закупівель або розподілу, або загальні трудові об'єднання [11]	Міжгалузевий

Отже, М. Портер у певній мірі різнопланово трактував поняття «кластер», що підкреслює складність прояву та багатоаспектність даного явища. Деякі дослідники аналізуючи кластерну теорію М. Портера стверджують, що він тлумачить поняття «кластер» з точки зору відтворювально-галузевого підходу, пояснюючи це тим, що його кластерна модель базується на взаємозв'язку підприємств, об'єднаних процесом відтворення основних галузей промисловості [12].

На наш погляд, одним із ключових аспектів у кластерній теорії М. Портера є те, що він під кластером розуміє певну сукупність взаємопов'язаних підприємств та інших інституцій, які спроможні продукувати синергетичний ефект, а це в свою чергу зміцнює і покращує їх позиції у конкурентній боротьбі в локальному середовищі конкретної країни чи регіону [9].

Інтернаціоналізація окремих МСП Запорізького регіону, які стали учасниками Запорізького кластеру «ІАМ» [13] була започаткована у 2021 р. та сьогодні розширюється за рахунок створеного об'єднання кластерів у межах Українського кластерного альянсу (УКА) [14].

Запорізький кластер «ІАМ», який було створено у кінці 2020 р. сьогодні

об'єднує 24 компанії, його включено до Стратегії регіонального розвитку до 2027 року та до Програми заходів розвитку малого та середнього підприємництва в місті Запоріжжі на 2022-2025 роки. За ініціативи Запорізького кластеру «IAM», Запорізької торгово-промислової палати та Національного університету «Запорізька політехніка» започатковано створення спільної інноваційної екосистему Запорізького регіону з метою розширення процесів продукування інновацій та R&D (дослідження та розробки), виробництва продукції нового покоління («Індустрія 4.0»), а також спільної реалізації інжинірингових проєктів. Основою формування кластеру є координація та синхронізація співпраці учасників за такими напрямками: визначення спільних цілей та потреб; зміцнення довіри через нетворкінг і регулярне спілкування; запуск конкретного плану дій тощо.

Запорізький кластер «IAM» у вересні 2021 р. відвідав з торговельною місією Литву та підписав меморандум про співпрацю з кластером Lithuanian Automotive Export Association (LAuGEA Cluster). У листопаді 2021 р. взяв участь Міжнародній виставці International Machine-Building Exhibition MSV у місті Брно (Чехія), де також було підписано Меморандум про співробітництво з чеським кластером INDUSTRY CLUSTER 4.0. Ці події дали певний поштовх для інтернаціоналізації кластерного руху в Україні. Зокрема, в межах концепції інтернаціоналізації МСП 5-7 жовтня 2022 року вже Українським кластерним альянсом було взято участь у міжнародній виставці MSV у м. Брно (Чехія).

У складі української делегації було 5 кластерів УКА: АППАУ, Запорізький і Харківський кластери «IAM», Об'єднання інноваційних космічних кластерів і Сумський кластер енергетичного машинобудування. Цілями та завданнями цієї місії було започаткування сумісного всебічного розвитку в сфері Advanced Manufacturing.

Важливо відзначити і зростаючу роль для МСП Запорізького регіону загалом та Запорізького кластеру «IAM» зокрема, в тому числі й у напрямі інтернаціоналізації, Національного університету «Запорізька політехніка». Університет активно приймає участь у міжнародній діяльності та в групі консорціумів здійснює виконання проєктів освітньо-наукового та дослідницького характеру. Національний університет «Запорізька політехніка» сьогодні є грантхолдером проєкту WORK4CE Міждоменні компетенції для забезпечення здорової та безпечної роботи у 21 столітті (Erasmus+ 619034-ERP-1-2020-1-UA-ERPKA2-SVNE-JP), який забезпечує обмін досвідом і співпрацю у консорціумі з 8 університетами різних країн (Університет прикладних наук та мистецтв м. Дортмунда, Німеччина; Католицький університет Льовена, Бельгія; Університет Басків Більбао, Іспанія; Київський Національний Університет Архітектури та Будівництва, Україна; Західноукраїнський Національний Університет, Україна; Академія Державного Податкового комітету Азербайджану, Азербайджан; Азербайджанський Державний Університет Нафти та Промисловості, Азербайджан; Азербайджанський Університет Архітектури та будівництва, Азербайджан) [15]. Така співпраця дозволяє розширювати інтернаціоналізацію МСП, оскільки в межах проєкту долучаються не лише університети, а й їх бізнес-партнери з різних країн.

Запорізький кластер «IAM» є учасником Українського кластерного альянсу [13; 14]. Так серед напрямів інтернаціоналізації в рамках кластерного альянсу можна виокремити програму «Buy Ukrainian».

Це програма експорту українських товарів та підтримки їх промоції/сертифікації у світі. Також функціонує програма підтримки інтеграції українських підприємств «Integration into Global value chains». Це сприяє інтеграції МСП України у європейські та міжнародні ланцюги доданої вартості шляхом запровадження діалогу провідних кластерів. Ще один інструмент – програма підтримки інновацій «Inno-Integration». Вона стосується подвійного цифрового та зеленого переходу автомобільної промисловості, біофармацевтики, металообробки, інжинірингу та промислової автоматизації. Програма підтримки технічного регулювання та прискореного

переходу українських підприємств на міжнародні технічні стандарти «Standardization» також має сприяти кластерній інтернаціоналізації різних аспектів функціонування МСП.

У межах тематики досліджень автори, спираючись на співпрацю Запорізького кластеру «ІАМ» та Українського кластерного альянсу виокремлюють основні напрямки державної підтримки процесів інтернаціоналізації кластерного руху в рамках такої активності:

- закріплення основних пріоритетів експортної активності кластерних екосистем;
- координація з органами виконавчої влади програм експорту й інтернаціоналізації МСП;
- пріоритетність критичного експорту, оптимізація митного оформлення задля зменшення черг на пунктах перетину кордону України та дружніх країн;
- підтримка підприємств галузей інжинірингу, промислової автоматизації, машино-, судно-, приладо-, авто-транспортного будувannya, аерокосмічної сфери, біофарм-промисловості та альтернативної енергетики;
- підтримка різноманітних ініціатив щодо всебічного розвитку кластерного руху в Україні;
- інтеграція українських МСП, стартапів, інженерних і сервісних провайдерів у програми ЄС.

Український кластерний альянс разом з іншими провідними бізнес-об'єднаннями пропонує Уряду допомогу у виробленні єдиної державної програми по інтеграції в ЛДВ та інноваційний простір Євросоюзу. Необхідно відзначити, що програма «Експорт та інтернаціоналізація МСП» розроблена Українським кластерним альянсом за підтримки програми «EU4Business: конкурентоспроможність та інтернаціоналізація МСП», що спільно фінансується Європейським Союзом та урядом Німеччини і реалізується німецькою федеральною компанією Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH. EU4Business – ініціатива Європейського Союзу, яка допомагає малим і середнім підприємствам у країнах Східного партнерства [14].

Отже, сьогодні основними шляхами інтернаціоналізації МСП є гнучка фіскальна політика українських виробників, уніфікація з технічними нормами ЄС, пропозиції щодо інвестицій в Україну для міжнародного бізнесу, розвиток інноваційних екосистем у високотехнологічних галузях, інтеграція до глобальних та регіональних ланцюгів доданої вартості.

В основу стратегії інтернаціоналізації українських машинобудівних підприємств у глобальні ланцюжки доданої вартості мають бути покладені такі складові:

- запровадження фіскальних преференцій для українських виробників, розумних умов для залучення коштів на проекти, створення технопарків та вільної зони;
- інтеграція в глобальні та регіональні ланцюжки щодо створення доданої вартості;
- розвиток інноваційних екосистем промислових високих технологій, де може відбуватися більш глибока спеціалізація (принципи інтеграції та розумної спеціалізації);
- інтеграція до єдиного цифрового ринку ЄС;
- співпраця МСП в рамках Європейської зеленої угоди («Green deal»).

Раціональні стратегії можуть допомогти Україні оптимізувати та максимізувати свою участь в інтернаціоналізації МСП. Відкриття кордонів і залучення інвестицій дозволить забезпечити прискорення процесів відновлення та подальшого економічного зростання України.

Відповідним чином побудована економічна політика буде здатна позитивно

вплинути на торговельну політику, логістику, бізнес-послуги, інвестиції, оподаткування та промисловий розвиток. Важливим кроком у цьому напрямі має стати комплексне стимулювання МСП до процесів інтернаціоналізації.

Стратегія участі України в інтернаціоналізації МСП може стати основою її економічного зростання в сучасних умовах. Це може сприяти отриманню синергетичного ефекту, створеного поширенням інновацій у національній та світовій економіках. Для України мають бути визначені пріоритети як нових напрямків технологічного лідерства, безпеки, здоров'я, екології, енергозалежності. В останні роки відбувається географічна переорієнтація української промисловості на глобальні виробничі мережі.

На думку авторів статті, українські експортери поступово стають частиною європейських виробничих ланцюгів. Для подальшого розвитку необхідна стратегічна співпраця між державою та приватним сектором. Для української економіки також важливо використовувати інструменти торгової політики з метою максимізації доданої вартості на національному та глобальному рівнях.

### Література

1. Dicken P. *Global shift: Transforming the World Economy*. Third Edition. London: PaulChapman. 2001.
2. Hollensen S. *Global marketing*. Edinburgh: Pearson Education. 2007.
3. Sevast'yanov R. V. The Prospects of Ukraine's integration into global value chains within the framework of European integration. *Public Governance*. 2021. No. 2(56). URL: <https://publicgovernance.pl/index.php/zpub/article/view/603/411>.
4. Karpenko A., Karpenko N. and Reznychenko H. Regional Renewal and Development of Ukraine's Economy on the Basis of Cluster Policy. *Management and entrepreneurship: trends of development*. 2022. 2 (20). pp. 89–100. URL: <https://management-journal.org.ua/index.php/journal/article/view/373/200>.
5. Карпенко А. В. Розвиток інтелектуальних активів людського потенціалу: теорія та практика: монографія. Запоріжжя: ФОП В. В. Мокшанов, 2018. 510 с. URL: <https://jmonographs.donnu.edu.ua/article/view/6940>.
6. Economic Cluster – Reut Institute. Reut Group. EN – From Vision to Reality. URL: <http://reut-institute.org/en/Publication.aspx?PublicationId=3753>.
7. Porter M. E. *The Competitive Advantage of Nations*. London : Palgrave Macmillan UK, 1990. URL: <https://doi.org/10.1007/978-1-349-11336-1>.
8. Delgado M., Porter M. E., Stern S. Defining clusters of related industries. *Journal of Economic Geography*. 2015. Vol. 16, No. 1. P. 1–38. URL: <https://doi.org/10.1093/jeg/lbv017>.
9. Карпенко А., Гурбик Ю., Карпенко Н. Генезис кластерної теорії в економічній науці. Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України. 2021. Вип. 26. С. 4–16.
10. Портер М. Конкуренція. М. : ІД «Вільямс», 2000. 495 с.
11. Porter M. The competitive advantage of nations. *Harvard Business Review*. March-April 1990. P. 73–91.
12. Теорія і практика кластеризації економіки : монографія /за наук. та заг. ред. М. П. Войнаренка, В. І. Дубницького. Кам'янець-Подільський : Аксіома, 2019. 336 с.
13. Офіційний сайт Запорізького кластеру «Інжиніринг – Автоматизація – Машинобудування». URL: <https://www.iamcluster.zp.ua>.
14. Офіційний сайт Українського кластерного альянсу. URL: <https://www.clusters.org.ua>.
15. Офіційний сайт міжнародного проєкту WORK4CE Міждоменні компетенції для забезпечення здорової та безпечної роботи у 21 столітті (Erasmus+ 619034-EPP-1-2020-1-UA-EPPKA2-CBHE-JP). URL: <https://work4ce.eu>.

**Касян С. Я.**  
кандидат економічних наук, доцент  
Національний технічний університет «Дніпровська політехніка»  
м. Дніпро

**Ткаченко М. Є.**  
саунд дизайнер, фрілансер  
Kadka Games

**Сапінські Александр**  
Rector plenipotentiary for general affairs  
Wyższa Szkoła Finansów i Prawa  
w Bielsku-Białej, Poland

## **2.5. МІЖНАРОДНЕ МАРКЕТИНГОВЕ СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ, ЦІНОУТВОРЕННЯ, КОМУНІКАЦІЇ У ХОДІ ІНТЕГРАЦІЇ ОСВІТИ, НАУКИ І БІЗНЕСУ**

Задля генерування цікавих інновацій, розвитку маркетингової діяльності на високотехнологічних ринках значущою є інтеграція освіти, науки і бізнесу. Таке інтегрування сприяє розвитку обміну ідеями, урахуванню спектру наявних бізнес-можливостей, що сприяє розробці і маркетинговому просуванню спільних високотехнологічних стартап-проектів. Такі інноваційні проекти, безперечно, спрямовані на їх позиціонування у сферах технологічного трансферу й інновацій. Дійсно, комерціалізація винаходів є вагомим чинником розвитку інноваційної внутрішньокорпоративної, ринкової культури. Таку культуру слід прищеплювати під час маркетингової комунікаційної взаємодії. Під час комунікаційної взаємодії доцільно обговорювати перспективи подальшого співробітництва вітчизняних і закордонних економічних і соціальних агентів України, ЄС та світу, спрямовані на поширення тематики спільних наукових проектів.

Проблеми інтеграції освіти, науки і бізнесу привертають увагу дослідників до встановлення вікна можливостей щодо стажування, обміну наукових кадрів, розвитку міжнародної співпраці у європейських грантових програмах. Дуже високотехнологічна інноваційна Рамкова програма з досліджень та інновацій «Горизонт Європа», яка сприяє удосконаленню методів і процедур високотехнологічного маркетингу. Відмітимо дуже інноваційний високотехнологічний NASA хакатон з локацією у Дніпрі, який організовує ГО «Асоціація Ноосфера». Така системна всеохопна співпраця освіти, науки й бізнесу є особливо слушною задля перемоги України над варварським расейським агресором. Розвиток високотехнологічних секторів наукових досліджень пов'язаний з можливістю отримання наукових ступенів європейського стандарту.

Проблемам організації маркетингового стратегічного планування у міжнародному середовищі, ціноутворення присвячено праці таких вітчизняних і закордонних науковців, як: О. А. Біловодська, Н. П. Гончарова, Б. Елів, О. В. Зозульов, С. М. Ілляшенко, Є. В. Крикавський, А. О. Старостіна, С. О. Солнцев, Ш. Тілли та ін.

Доцільним є вибудовування нової траєкторії співробітництва Україна – ЄС. У цьому контексті під ретельною увагою науковців і практиків у сфері високотехнологічного маркетингу опиняються такі напрямки, як: дослідження досягнення економічної безпеки, аналізування ефективності застосування ресурсних потоків, релевантні інноваційні інструменти управління маркетинговим розвитком підприємств і регіонів.

Метою дослідження є висвітлення й удосконалення міжнародного маркетингового стратегічного планування, ціноутворення, комунікацій під час інтегрування освіти, науки і бізнесу.

Відповідно означеної мети у роботі поставлені такі завдання:

- проаналізувати маркетингове стратегічне планування одного із типових магазинів жіночого одягу;
- окреслити особливості міжнародного маркетингового просування потоків товарів і послуг із залученням концепції омніканального маркетингу;
- сформулювати послідовність створення і маркетингового просування бренду в сфері індустрії моди в Україні та світі;
- вивчити особливості формування комплексу маркетингу в сфері послуг у міжнародній торгівлі одягом.

Значущим є під час міжнародної маркетингової бізнес-взаємодії закріплення теоретичних знань, отримання професіонального досвіду та набуття корисних навиків безпосередньо в реальних умовах бізнесу щодо організації виробничих процесів і маркетингової діяльності, проведення роботи з установчим документом і статутом організації. Прикладне застосування має комплекс маркетингу, як низка взаємопов'язаних, інтегрованих інструментів, методів і практичних заходів впливу на цільові аудиторії, що спрямовані на стимулювання попиту на потоки товарів і послуг. Такий комплекс інструментів сучасного, цифрового маркетингу спрямований на формування конкурентних переваг бізнесу, отримання і зміцнення конкурентних позицій на цільових ринках. Комплекс маркетингу 4P є набір з таких складових, як: Продукт (Product), Ціна (Price), Місце продажу (Place), Просування (Promotion) [1; 2].

Певну комунікаційну складову має споживча мотивація. Зокрема, ефективне умотивування поведінки споживача є важливим для раціональної організації маркетингу товарів і послуг. Тому саме взаємозв'язок мети, завдання поведінки споживача та потреб і мотивів, що спонукають його, дозволяє побудувати ефективні програми споживчої мотивації [3]. Необхідним є проведення міжнародного маркетингового планування під час інтеграції науки і бізнесу як основи національного економічного розвитку, що створює необхідні ключові компетенції та конкурентні переваги економічних агентів України і Польщі. На багатьох ринках України, ЄС та світу зараз є притаманним висококонкурентне середовище. Якщо провести розподіл високотехнологічних, торговельних підприємств за рівнем конкурентної активності, то можна виокремити такі конкурентні стратегії, як: лідера, претендента на лідерство, послідовника та ухилення від конкуренції.

Проаналізуємо маркетингове стратегічне планування одного із типових магазинів жіночого одягу. Організаційно-правова форма магазину, як правило, приватне підприємство. Основний вид діяльності – роздрібна торгівля непродовольчими товарами, спеціалізується на продажі одягу. Метою підприємства є отримання прибутку, а також задоволення запитів споживачів. Магазины часто розташовуються на власних площах першого поверху житлових будинків, у якому після ремонту та переобладнання вони починають діяльність. У торговельній залі виставлені зразки жіночого одягу [4].

У результаті співпраці з маркетингологом підприємства, ми зазначимо, що магазин не планує змінювати свій основний напрям діяльності, а буде працювати над збільшенням своєї популярності. Місія такого магазину – забезпечити своїм покупцям красивий дизайнерський одяг у бездоганному виконанні, в якому кожна жінка зможе сповна відчувати свою неповторність. Стратегічне бачення – стати лідируючим магазином одягу для жінок у місті. У магазині можна придбати: сукні, боді, комбінезони, блузи, штани, костюми, спідниці.

Поставки здійснюються із власної невеликої фабрики, яка також базується в місті Кам'янське, на відстані трьох кілометрів від магазину, що є основною продукцією магазину, але також є товари, які поставляються з інших регіонів України. Product є набір товарів і послуг, бажаного рівня якості, що пропонується компанією цільовим сегментам, підсегментам, нішам ринку. У нашому випадку товар є

продукція, яка надається цим магазином.

Серед номенклатурних груп у площині асортиментної політики слід відзначити такі як: сукні, боді, комбінезони, блузи, штани, костюми, спідниці. Відмінною рисою, що варто зазначити під час позиціонування цього одягу є:

– простота: компанія створює актуальний, простий і легкий у догляді одяг у стилі casual, що підкреслює індивідуальність людини;

– комфорт: для максимального комфорту споживачів компанія застосовує набір тканин із натуральних матеріалів і зручні силуети;

– універсальність: моделі легко поєднуються одна з одною. Одяг створюється для будь-яких життєвих ситуацій: роботи і навчання, відпочинку вдома і на природі, зустрічей з друзями і прогулянок, будь-якого часу дня і за будь-якої погоди [4; 5].

Підприємство успішно адаптувалося до умов пандемії COVID-19 у 2020-2022 роках, тому всі внутрішні робочі процеси проводилися онлайн, за винятком деяких зустрічей з представниками партнерів. Ці умови сприяли підвищенню рівня цифрової грамотності у працівників. Підприємство почало активно використовувати цифрові робочі місця. Беручи до уваги те, що площа міста є невелика, як і населення – близько 200 тис. осіб, то більшість людей має змогу прийти до магазину за лічені хвилини, оскільки більша кількість житлових будівель розташовано саме у центрі, та дуже близько від нього. Магазинов одягу не так і багато в місті, тому зазначимо, що його місце розташування є найбільш вдалим із всіх можливих варіантів.

Основним завданням міжнародної маркетингової стратегічної діяльності підприємств є досягнення комерційного успіху завдяки вдалому позиціонуванню товарів і послуг на ринку. Таке міжнародне позиціонування на основі оптимального сегментування сприяє збільшенню обсягів продажу, позитивному наповненню інших метрик маркетингу. При цьому визначається асортимент продуктів, що потрібні на ринку в певний момент часу і місці. Слушно відбувається формування портфоліо-замовлень, який спрямовується у департамент виробництва і закупівель для генерування відповідних продуктів. Слід відмітити варіювання цілей маркетингової діяльності підприємства [1; 2; 4, с. 14; 5].

Під час аналізу внутрішнього середовища підприємства доцільно визначати коефіцієнт ефективності (ке) використання загальної площі магазину:

$Ke = \text{торгова площа} / \text{загальна площа магазину}$

Для магазину «Вектор європейської гарної моди» маємо:  $Ke = 35/50 = 0,7$  част. од., що вважається оптимальним.

Коефіцієнт установчої площі,  $Ku$  дозволяє оцінити ефективність використання торговельного простору [1; 2; 4, с. 14].

Розрахуємо основні показники товарної номенклатури підприємства. Широта асортименту магазину:

дійсна широта = 8 (Шд);

базова широта = 9 (Шб);

коефіцієнт широти ( $Kш$ ) = 88,9%.

Коефіцієнт широти асортименту магазину = 88,9%, що свідчить про те, що асортимент широко представлений. Попит на продукцію даного магазину є одинично еластичним. Для наявності прикладу нееластичності товарів даного підприємства, розрахуємо цінову еластичність попиту одного із товарів:

$$E = \frac{\Delta Q}{\Delta P}, \quad (1)$$

де  $\Delta Q$  – зміна величини попиту,  $\Delta P$  – зміна ціни.

$\Delta Q = 5000 - 4000 / 4000 = 0,25$ .  $\Delta P = 500 - 400 / 400 = 0,25$ .  $E = 0,25 / 0,25 = 1$ .

Як можна побачити цінова еластичність попиту дорівнює 1, а це означає, що при зміні ціни на даний товар його попит зміниться пропорційно.

О. В. Зозульов доцільно зазначає, що процес прийняття рішення про покупку у споживачів відбувається завдяки низці етапів: усвідомлення проблеми, пошук інформації, оцінка варіантів, рішення про покупку, реакція на покупку [5]. З огляду на кліматичні та соціально-економічні умови у м. Кам'янське, населення вимагає красиві, якісні, надійні і не дуже дорогі товари. Багато потоків такого товару – одягу завозиться із-за кордону, тому на часі є маркетингове міжнародне забезпечення таких поставок. Отже, згідно досліджень мотивації і поведінки споживачів при купівлі одягу в магазині, покупці висувають основні аргументи на користь одягу, які сприяють ухваленню рішення про покупку в міжнародному маркетинговому середовищі. Доцільно розвивати комунікації щодо ідей, реалізації бізнес-можливостей та створення спільних проєктів, які дотичні до напрямків технологічного трансферу та інновацій. На такі активності спрямовані основні напрямки і засади міжнародної освітньо-наукової програми ЄС Еразмус+.

В умовах широкомасштабного військового вторгнення ворожої расеї в Україну практичні усі рашистські кацапські канали маркетингових і соціальних комунікацій наповнені маніпуляцією та дезінформацією. Кацапські ворожі ЗМІ часто в мережі і приватних розмовах ширять хейт про нахабну брехню, пов'язану з Україною і її народом. Кацапи використовують технології маніпуляції свідомістю населення, жадливої дезінформації. Часто вдаються до виривання з контексту фраз, застосовують обрізані уривки відео, на основі яких рашистські комунікаційні технологи формують неправдиві обвинувачення.

Значущим є застосування комплексу міжнародних медіа-каналів, що підключаються до Інтернету. Б. Елів і Ш. Тіллі визначають Інтернет-маркетинг як певну рекламну діяльність в Інтернеті, з урахуванням комунікацій по емайлу» [6]. Д. Чеффі при трактуванні Інтернет-маркетингу базується на рекламних функціях Інтернет-маркетингу. Він слушно окреслює онлайн-маркетинг як досягнення маркетингових цілей з використанням цифрових технологій [7]. На нашу думку, Б. Елів і Ш. Тіллі досить вузько розглядають поняття Інтернет-маркетинг, а Д. Чеффі у своїй праці 2016 року слушно включає до цієї сфери ще використання усіх можливих цифрових технологій для розвитку бізнесу, та інформування споживачів про компанію. Відмітимо, що зараз вже є велика кількість проєктів, які підтримують концепцію Open Data, яка відображає ідею про те, що певні дані повинні бути доступні для використання і подальшої републікації без обмежень авторського права, патентів та інших механізмів контролю [8].

Для американців важливо, щоб у маркетингу контент був унікальним, корисним і віральним (контент, який викликає у користувача бажання його репостити і ділитися ним з іншими користувачами). Тепер, краще розуміючи яке поняття вкладається в термін «Інтернет-маркетинг», можна детальніше розглядати способи його використання для конкретних видів діяльності.

Розкриті особливості послуг зумовили у маркетинговій науці і практиці змінити модель маркетингу 4P на 7P, яка включає додаткові фактори, такі як, люди (people), процес (process), фізичне оточення (physical evidence) [9]. Як результат, бачимо, що саме додаткові 3P моделі маркетингу відіграють значну роль на ринку туристичних послуг. Варто погодитися з ученими відносно важливості у туризмі контакту між постачальниками послуг і споживачем. Дійсно добре ставлення та адаптивна поведінка маркетологів з туризму, рівень обслуговування та кваліфікації є невід'ємною частиною процесу надання туристичних послуг [9; 10]. У сучасному глобальному маркетинговому середовищі значущою є модель послуг Ф. Котлера, що суттєво відображає три взаємопов'язані одиниці маркетингу: керівництво компанії, персонал та споживачі [9].

Фахівці у сфері маркетингу вважають, що просування товару – сукупність різноманітних інструментів і методів, що дозволяють ефективно вивести товар на



ринок, стимулювати його продажі і сформувати стійке коло лояльних до фірми покупців. Засоби просування (маркетингові комунікації) розглядаються як інструмент управління процесом руху товару від виробника (продавця) до цільового споживача [11].

У комунікаційному забезпеченні просування товарів значущою є концепція Омніканального маркетингу. Ця концепція втілює маркетинг, який передбачає безперервне застосування набору віртуальних комунікаційних каналів для взаємодії з споживачем. Саме поняття «омніканальний» (англ. «Omnichannel») підкреслює всеканальність, коли комунікаційним забезпеченням огорнуті всі способи зв'язку бренду з клієнтом. Підсумовуючи, можна зазначити, що головними особливостями просування за допомогою Інтернет-маркетингу є такі: різноманітність інструментів для різних цілей; комплексність; гнучкість налаштувань інструментів. Певний ефект має застосування контентної стратегії просування. У топі рейтингу найпопулярніших глобальних соціальних мереж слід відмітити Tik-Tok, Instagram та Facebook, що засвідчує доцільність їх використання для просування бренду. Ми вважаємо, що проблеми і практики інтеграції освіти, науки і бізнесу мають у все більшому ступені включати аспекти технологій омніканального маркетингового комунікування, налаштування і таргетування потоків маркетингових комунікацій, відповідно запитів цільової аудиторії.

На основі вище наведеної аналітики доцільно запропонувати послідовність створення і просування бренду в сфері індустрії моди в Україні та світі, рис. 1.



Рисунок 1 – Послідовність створення і маркетингового просування бренду в сфері індустрії моди в Україні та світі

Як видно з рис. 1, на етапі 1 такої послідовності урахується маркетологами-аналітиками висока значущість програм лояльності у зв'язку з високим рівнем конкуренції. На етапі 2 приділяється дослідницька увага досягненню ефективності міжнародної реклами, формуванню доброї Інтернет-комунікаційної взаємодії у світі. Гарантія уваги профільних ЗМІ у мережі опосередковує донесення комунікаційних потоків до відповідних аудиторій і стейкхолдерів (етап 3).

У рамках етапу 4 формуються засади омніканального маркетингу з урахуванням досягнення полілінгвістичності у комунікаціях. При цьому обов'язковим має бути використання грамотної української, англійської мови у ділових комунікаціях. На етапі 5 досягається багатоканальність в Інтернеті, обчислюється позитивний ефект диверсифікації міжнародних комунікацій компанії.

Доцільним є аналізування видів каналів, технологій, інструментів Інтернет-маркетингу, спрямованих на ефективне просування продукції. О. В. Зозульов вирізняє такі етапи позиціонування: 1. вибір параметрів; 2. окреслення релевантних компаній, товарів і марок у межах сегменту; 3. складання схем позиціонування та карт сприйняття; 4. аналіз схем позиціонування; 5. формування стратегії позиціонування; 6. вибір типу позиціонування марки; 7. реалізація позиціонування [6].

Торговельне підприємство – один із магазинів жіночого одягу, почало свою діяльність у 2005 році. Основний вид діяльності – роздрібна торгівля непродовольчими товарами, спеціалізується на продажі одягу. Метою підприємства є отримання прибутку, а також задоволення запитів споживачів. Місія магазину – забезпечити своїм покупцям красивий дизайнерський одяг у бездоганному виконанні, в якому кожна жінка зможе сповна відчувати свою неповторність. Стратегічне бачення – стати лідируючим магазином одягу для жінок в місті Кам'янське (Дніпропетровська область) [4].

Для доцільного вивчення особливостей формування комплексу маркетингу у сфері послуг у міжнародній торгівлі одягом науковці визначають набір ознак, як економічно-нематеріальних благ, що притаманні таким послугам, а саме:

- невідчутність, пов'язана зі складністю відчуття послуг;
- нематеріальність;
- невіддільність від джерела;
- нестабільність якості;
- складність зберігання [9, с. 38, 39; 11; 12].

Підприємство успішно адаптувалося до умов пандемії COVID-19 у 2020 році, тому всі внутрішні робочі процеси проводилися онлайн, за винятком деяких зустрічей з представниками партнерів. Ці умови сприяли підвищенню рівня цифрової грамотності у працівників. Підприємство почало активно використовувати цифрові робочі місця. З самого початку діяльності магазину була вироблена політика роботи, що має на меті задоволення потреб споживача. Тому протягом усього періоду розвитку компанія дотримувалася головних принципів: широкий асортимент продукції, висока якість, унікальність дизайну одягу, якісне обслуговування, високий рівень кваліфікації персоналу, індивідуальний підхід до кожного клієнта [4; 12; 13].

Ключові конкуренти – це компанії, до яких йдуть споживачі, від кого приходять до підприємства; компанії, що працюють у ціновому сегменті компанії й пропонують аналогічний товар, але працюють в іншому сегменті; а також великі гравці ринку. Ключові конкуренти магазину також продають в основному легкий жіночий одяг, що робить з них прямих конкурентів. Непрямі конкуренти – компанії, що продають товар з іншими характеристиками або абсолютно інший продукт, але працюють з цільовою аудиторією підприємства. До непрямих конкурентів можна віднести магазини: «Тренди моди», «Модний розвиток», «Успішна леді» [4; 12; 13].

Ми вважаємо, що під час маркетингового просування магазину з торгівлі жіночим одягом слід сформуванати кілька варіантів позиціонування, спрямованих на покращення інформаційного забезпечення комунікаційної взаємодії підприємств з основними економічними агентами на ринках.

Маркетингова взаємодія у соціальних мережах сприяє збільшенню клієнтоорієнтованості у діяльності підприємств. Є. Лемеш вважає, що підвищення соціалізації споживачів у веб-мережах дозволяє виявляти зворотну реакцію на товарні марки через висловлювання на постах і блогах. У своїх роботах він

наголошує на визначенні взаємодії у social channels при формуванні маркетингової політики підприємства, урахуванні етикету соціальних мереж. Необхідно надати підтримку, яке підвищує інтеграцію із Social Media [14].

Маркетологи Західної Європи, США і Канади особливу увагу приділяють моделі «Подорож споживача», яка ґрунтується на таких блоках: огляд, активна оцінка, покупка, використання, рекомендація та формування довіри до бренду. Вони наголошують на важливості інтерактивного обговорення сутності бренду в соціальних мережах після покупки товару [14].

Отже, магазин під час маркетингового стратегічного планування використовує прямі канали збуту – виробник безпосередньо продає товар споживачу в торговій точці, та через власний сайт. Оскільки виробник сам продає продукцію, то це є канал збуту нульового рівня. Окрім власного сайту, бренд розвиває свої соціальні мережі в Instagram, Facebook, Pinterest. Усім цим займається безпосередньо керівник магазину.

Особливістю маркетингової комунікаційної політики компанії є спрямованість на масове охоплення потенційних споживачів, застосування різних засобів впливу на формування переваг споживача, інформативність комплексу маркетингових комунікацій, створення позитивного іміджу компанії, підвищення лояльності споживачів до продукції компанії.

Основними інструментами просування в Інтернеті, якими користується компанія, є соціальні мережі: Instagram, Pinterest та Facebook. У них розміщується інформація про новинки, колекції, акції, розпродажі. Крім цього власний бренд магазину бере участь у різних модних показах, що відображається у ЗМІ і допомагає стати більш впізнаваним. Витрат на використання цих ресурсів підприємство практично не має.

Таким чином, у цьому дослідженні проаналізовано маркетингове стратегічне планування одного із типових магазинів жіночого одягу; окреслено особливості міжнародного маркетингового просування потоків товарів і послуг із залученням концепції Омніканального маркетингу. У роботі висвітлено й удосконалено міжнародне маркетингове стратегічне планування, ціноутворення, комунікації під час інтегрування освіти, науки і бізнесу в Україні, ЄС та світі.

Сформовано послідовність створення і маркетингового просування бренду в сфері індустрії моди в Україні та світі; вивчено особливості формування комплексу маркетингу у сфері послуг у міжнародній торгівлі одягом. Встановлено, що проблеми і практики інтеграції освіти, науки і бізнесу мають у все більшому ступені включати аспекти технологій омніканального маркетингового комунікування, налаштування і таргетування потоків маркетингових комунікацій, відповідно запитів цільової аудиторії.

Перспективи подальших досліджень за цією темою вбачаються у розширенні аналізування віртуального, програмного середовища забезпечення міжнародного маркетингового стратегічного планування компаній, більш глобального застосування інформаційних технологій чат-ботів, взаємодії у соціальних мережах, на майданчиках віртуальних міжнародних форумів, конференцій, де доцільно організовувати комунікації мовами ЄС.

### **Література**

1. Маркетинг: бакалаврський курс : підручник. за заг. ред. С. М. Ілляшенка. Суми : Університетська книга, 2004. 976 с.
2. Маркетинг: підручник : А. О. Старостіна, Н. П. Гончарова, Є. В. Крикавський та ін. ; за ред. А. О. Старостіної. Київ : Знання, 2009. 1070 с.
3. Касян С. Я. Маркетингове комунікаційне і логістичне забезпечення комерціалізації інновацій, спрямованої на енергозаощадження. Комерціалізація

інновацій : монографія. Розділ 3. *Маркетингові та логістичні аспекти комерціалізації інноваційної продукції*. за ред. С. М. Ілляшенка, О. А. Біловодської. Суми : Територія, 2020. С. 122–138.

4. Касян С. Я., Ткаченко М. Є. Аналіз маркетингової діяльності магазину на ринку жіночого одягу. *Analysis of Marketing Activities to the Store in the Women's Clothing Market*. Програма XXVIII Міжн. наук. конф. студ., аспір. та мол. учен. «Актуальні проблеми функціонування господарської системи України». Голова оргкомітету Р. В. Михайлишин, декан економічного факультету. Секція. Маркетинг. Львів, 14-15 травня 2021 р. С. 14. URL: [https://econom.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2021/05/Program\\_XXVIII\\_MNKSAMU\\_2021.pdf](https://econom.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2021/05/Program_XXVIII_MNKSAMU_2021.pdf).

5. Зозульов О. В. Поведінка споживачів : навч. посіб. Київ : Знання, 2004. 364 с.

6. Eley B., Tilley S. *Online Marketing Inside Out*. SitePoint Pty Ltd, 2009. 130 p.

7. Chaffey D. *Internet Marketing : Strategy, Implementation and Practice*. Pearson Education. 2016. 579 p.

8. Закон України «Про захист персональних даних». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2297-17#Text>.

9. Пащук Л., Голобородько І. Особливості формування комплексу маркетингу у сфері туристичних послуг. *Маркетинг в Україні*. 2012. № 4 (73). С. 37–44.

10. Уляшева А. В. Міжнародний авіаційний маркетинг у глобальному економічному просторі. *Вісник Академії митної служби України, серія: Економіка*. 2012. № 2 (48). С. 106–112.

11. Касян С. Я., Юферова Д. О. Управління Інтернет-маркетинговими комунікаційними стратегіями високотехнологічних підприємств і стартап-проектів. *Економічний простір*. 2020. № 161. С. 36–42.

12. Ткаченко М., Касян С. Цифрові Інтернет-технології і позиціонування у сфері маркетингового просування жіночого одягу. *Збірник статей молодих вчених та студентів за підсумками четвертої Всеукр. студент. наук.-практ. конф. «Маркетинг очима молоді»*. 2021. С. 41–43.

13. Зозульов О. В. Промисловий маркетинг: ринкова стратегія : навч. посіб. Київ : Центр навчальної літератури, 2010. 576 с.

14. Касян С. Я. Енергоощадна цінність логістичних та комунікаційних детермінант маркетингової діяльності високотехнологічних підприємств в електронному бізнесі : монографія ; М-во освіти і науки України, Нац. техн. ун-т «Дніпровська політехніка». Дніпро : НТУ «ДП», 2020. 232 с.

**Колобердянко І. І.**

кандидат економічних наук, доцент  
Запорізький національний університет  
м. Запоріжжя

## **2.6. ФОРМУВАННЯ ЗЕМЕЛЬНИХ ВІДНОСИН У ЗАРУБІЖНИХ КРАЇНАХ: ДОСВІД ДЛЯ УКРАЇНИ**

Земля була й залишається найважливішим об'єктом матеріального світу, унікальним і стратегічно важливим національним ресурсом, основою продовольчої безпеки країни. Вона є важливою частиною природних ресурсів, основним засобом виробництва в сільському господарстві, а також просторовою базою для розміщення підприємств усіх галузей народного господарства. Будучи основним національним багатством, земля перебуває під особливою охороною держави, про що наголошується в Конституції України (ст. 14), Земельному кодексі України (ст. 1), Цивільному кодексі України (ст. 373). Раціональне й ефективне управління земельними відносинами є пріоритетним напрямом державної політики України.

Вибудовуючи прозорий механізм ринкового обігу земель сільськогосподарського призначення, важливо враховувати позитивний досвід зарубіжних країн з цього питання.

Вітчизняна наука, базуючись на досвіді інших країн, опрацьовує власну модель ринкового обігу земель, яка враховуватиме національні особливості й інтереси та відповідатиме потребам аграрного виробництва. Такий обіг повинен забезпечити розподіл земель, коли здійснюватиметься рух земельного ресурсу до ефективного власника, що самостійно господарює на землі, проживає на території, де розміщена земельна ділянка, сприяє розвитку місцевої інфраструктури та наповненню місцевих бюджетів. Вказаний шлях дуже не простий, і незважаючи на певний прогрес в даному напрямку, багато питань законодавчого та нормативного характеру з питань реформування земельних відносин в країні потребують осмислення і вирішення. Тому, вивчення досвіду формування земельних відносин у зарубіжних країнах, де існує повноцінно налагоджений ринок земель сільськогосподарського призначення, є особливо важливим і корисним для вдосконалення землекористування в Україні.

На сьогодні в країнах з різним суспільно-політичним укладом існує різний рівень централізації та децентралізації управління земельними ресурсами та й досвід проведення земельної реформи має свої особливості, а в багатьох випадках і недоліки. Земельні відносини виступають центром дослідження в величезній кількості наукових праць. Зокрема приділена велика увага світовому досвіду формування земельних відносин, як в розвинених країнах, так і в країнах які успішно розвиваються. Варто відмітити дослідження Я. М. Гадзало, Д. І. Бабміндри, Л. Я. Новоковського, Т. О. Паутової, А. М. Третяк, Г. І. Шарий, Я. Голобородько та багатьох інших. І незважаючи на повноту досліджень вказаних науковців, питання проведення ефективної та своєчасної земельної реформи в Україні залишається відкритим.

На сучасному рівні законодавство низки країн дозволяє стверджувати, що практично в кожній країні світу існують ті чи інші обмеження. Адже ці обмеження, пов'язані з розміром земельних ділянок, більш характерні для країн з перехідною економікою та для країн з обмеженою кількістю земельних ресурсів.

Спільна аграрна політика країн Європейського Союзу особливо в земельних відносинах, в питаннях ринку земель сільськогосподарського призначення, покликана забезпечити вільний рух капіталу, сприяти розвитку підприємництва, конкуренції, верховенства приватної власності. Країни зацікавлені в міжнародних інвестиціях і вбачають в цьому лише позитивні наслідки для зростання економіки, тому більшість країн не вводять жодних обмежень в володінні земель сільськогосподарського призначення. Однак варто зауважити, що це відбувається в умовах досконалої законодавчої бази.

У країнах, порівняно нових членів Європейського Союзу, як правило, вводяться обмеження щодо володіння сільськогосподарськими землями для іноземців, в тому числі і для громадян держав – членів Європейського Союзу. Так, у Чехії та Словаччині діє обмеження щодо іноземних фізичних та юридичних осіб, які не можуть купувати сільськогосподарську землю, що спрямовано на запобігання спекуляції сільськогосподарськими землями у державах – членах Європейського Союзу [1].

У Німеччині – одне з найбільш розвинених законодавств по землекористуванню з урахуванням швидкого зростання попиту на землю і бажанням зберегти сільськогосподарський потенціал країни. Основою сучасної земельної політики в Німеччині є федеральний акт із використання землі, на основі якого прийнято відповідні нормативні акти у кожній із земель держави Мета цього акту – підтримка традиційного сільськогосподарського виробника і збереження за ним його земель. При цьому під виробником розуміють селянське або фермерське

господарство сільського типу, орієнтоване на ретельну обробку ґрунту і зміст обмеженого поголів'я худоби, щоб не порушувати екологічний баланс.

У цілому сільське господарство розглядають як один з основних чинників екологічної безпеки країни. Федеральний і земельні акти різко обмежують можливості переведення сільськогосподарських угідь на інші види використання. В акті також закладені заходи по боротьбі з міграцією населення з гірських і несприятливих для сільського господарства районів [2].

Оскільки, законодавство передбачає дотримання співвідношення між земельними площами й поголів'ям тварин, які на них вирощують, що зумовлено потребами дотримання екологічного балансу на територіях. Загалом тут сільське господарство розглядають як один з основних чинників екологічної безпеки країни.

А в Нідерландах для кожного виду землекористування використовуються землі згідно з їх цільовим призначенням і для кожного виду землекористування передбачено окремий вид діяльності зі заборonoю займатися будь-якими іншими, крім визначених.

Якщо використовувати такий досвід в Україні перш за все потрібно прийняти спеціальний закон, який би передбачав необхідність здійснення зонування території країни на якій було б виділено територію спеціально для одержання спеціального дозволу на здійснення будівництва кожного несільськогосподарського об'єкта в таких зонах.

Спираючись на роботу П. Г. Томсона [3], у Великій Британії вся земля належить королівській родині, але права на володіння нею вільно продаються, що дає змогу використовувати її досить ефективно. Водночас змінити цільове використання земельної ділянки тут дуже складно. Власникам землі заборонено продавати її іноземцям [3].

Г. А. Квітка [4] вказав, що основною метою земельної реформи в Італії було підвищення ефективності використання земельних ділянок концентрацією їх у руках тих, хто займається обробіткою, та активізацією земельного ринку. Завдяки державному регулюванню цього процесу селяни купували землю за ціною, нижчою від ринкової, маючи змогу при цьому здійснювати оплату за неї завдяки кредитам банків, що надавалися навіть на 30 років. Відсоткова ставка за такими кредитами не перевищувала 3,5% на рік [4].

Щодо регулювання питання ринку земель сільськогосподарського призначення у Франції перш за все слід зазначити, що країна є провідним виробником сільськогосподарської продукції в Європі. Ринок землі працює з обмеженнями. Наприклад, якщо предметом договору купівлі-продажу виступають виноградники або ціна земельної ділянки є більшою за 38 млн. євро, в такому разі потрібно мати додатковий дозвіл від Товариства земельного упорядкування та сільського господарства (SAFER).

Французька система контролю за ринком земель сільськогосподарського призначення є не простою. Він здійснюється SAFER, який підпорядкований Міністерству фінансів та Міністерству сільського господарства Франції. Діяльність SAFER спрямовано на забезпечення розвитку господарств за встановлення обмежень розміру земельних ділянок, які перебувають у володінні одного користувача. У випадках прийняття рішення власником відчуження земельної ділянки обов'язковим є повідомлення про цей намір SAFER, який у свою чергу виступає суб'єктом переважного права на придбання такої ділянки, але за умови, що ця земельна ділянка буде приносити набагато більшу користь Франції.

В Ізраїлі вся земля належить державі, а її використання перебуває під суворим державним контролем [5].

У Китаї землю не можна ні купувати, ні продавати, але нелегально китайці і продають, і купують її, влада ж просто дивиться на це «крізь пальці», розуміючи

обмеженість проведених сільськогосподарських реформ і необхідність впровадження ринку землі на основі введення приватного землеволодіння [6]. Успіх у земельних перетвореннях Китаю пов'язаний не із забезпеченням зрівняльного перерозподілу земель, а зі створенням можливостей для їх обігу з метою формування оптимальних за розмірами земельних ділянок та їхнього ефективного використання [7].

В Японії існує законодавство про зонування з розділенням території на сільськогосподарські і несільськогосподарські землі, причому переведення земель з сільськогосподарських у несільськогосподарські в принципі заборонено. Ці зони є резерваціями тільки для сільського господарства і охоплюють 5 млн. га. Проте і в несільськогосподарських зонах частину земель використовують під сільськогосподарське виробництво, але тут влада має право давати дозвіл на переведення цих земель для несільськогосподарського використання. Цей процес унаслідок урбанізації відбувається щорічно, і з сільськогосподарського обороту вилучають по 30 тис. га [8].

У Болгарії одержати землю іноземці можуть лише у спадок, оскільки право власності на неї в цій країні на них не поширюється, так само, як і на юридичних осіб, у яких частка закордонного капіталу вища, ніж 50%.

У країнах Західної Європи більшість використовують оренду сільськогосподарських земель як організаційну форму. Наприклад, у Бельгії в оренді перебуває понад 70, а у Німеччині та Франції – понад 60% землі, у Нідерландах – 35%. У середньому в країнах Євросоюзу в оренді використовують 40% сільськогосподарських угідь, оскільки орендувати землю тут вигідніше, ніж купувати (на одиницю площі власної землі орендар орендує удвічі більше). Хоча серед розвинутих країн є й такі, де рівень орендних відносин не має такого високого розвитку щодо кількості сільськогосподарських угідь у такій формі використання. Наприклад, у Канаді – лише 30, в Японії – 20, у Новій Зеландії – 14, в Австралії та Аргентині – 5% [9].

Зазначимо, що в цих країнах переважає приватна та державна власність на землю, порівняно з її орендою. Якщо взяти до прикладу, 65% площ сільськогосподарських угідь у Нідерландах – у власності держави, яка і є основним орендодавцем. Проте відмінна риса орендних відносин у цій країні – найпривабливіша довгострокова оренда землі – навіть на 99 років (як і в Ізраїлі). Із орендованих 35% землі 20% орендують у держави, 15% – у приватних власників.

Водночас у різних країнах орендні відносини мають відмінності в їх реалізації. Наприклад, у Франції землевласник може одержати назад свою землю після закінчення терміну договору оренди лише у разі декларування ним намірів щодо того, що він сам займатиметься фермерством.

Інакше договір між землевласником та орендарем продовжується автоматично на період усього часу, протягом якого орендар вестиме на цій землі сільськогосподарське виробництво. Мінімальний термін оренди тут раніше був установлений дев'ять років, а три десятиріччя тому його продовжили до 18 і 25 років. Але варто зазначити, що в законодавстві Данії, Німеччини, Франції, Іспанії, Швейцарії, Італії, Норвегії встановлено максимальні розміри концентрації землі у власності юридичних і фізичних осіб. У таких країнах, як Вірменія, Грузія, Молдова масово відмовилися від створення сільськогосподарських підприємств і передали землю селянам. В Азербайджані, Киргизії, Таджикистані, Узбекистані немає приватної власності на землю.

Держава в цих країнах передала землю в постійне володіння. Групи працівників або сім'ї орендують у підприємствах землю. Зазначимо, що цінність землі визначається рентним доходом, який вона може приносити. Адже оцінку землі визначають по-різному і навіть пов'язують з орендною платою.

Після таких великих за територією країн світу, як США, Китай, Росія і Канада,

Україна володіє найбільшим масивом земель сільськогосподарського призначення і входить до п'ятірки країн, в яких на одного жителя припадає понад 0,5 га сільськогосподарських угідь та ріллі [10].

У Бельгії широке застосування орендних відносин є одним з ключових чинників розвитку сільського господарства й ефективного використання земельного фонду. У цій країні частка земель, що використовують фермери на основі оренди, в середньому щорічно становить 67,7%, у Франції – 52,7%, в Англії – 37,4%, у США – 41%, у Голландії – 38%, у Німеччині – 36%, в Італії – 18,8%, у Данії – 18,5%. Адже орендна плата є ключовим аспектом орендних відносин. У сільському господарстві розвинених країн світу її порівнюють з рентою. Так, у Швеції вона становить 5–8% від вартості землі, або 7-9% від вартості реалізованої продукції.

Таблиця 1 – Порівняльний аналіз структури земельних ресурсів в Україні та інших країнах світу

Країни	Земельні ресурси, млн га			Сільськогосподарська освоєність території, %	Розораність сільськогосподарських угідь, %	Частка природних кормових угідь у складі сільськогосподарських угідь, %
	Загальна площа	Рілля	Природні кормові угіддя			
Україна	60,4	32,5	7,8	70,9	75,9	18,7
Іспанія	50,6	13,7	10,3	59,7	45,4	34,1
Німеччина	35,7	11,8	5,2	47,9	69,0	30,4
Польща	32,3	12,6	4,0	57,8	67,4	21,4
Румунія	23,8	9,4	4,8	62,1	63,5	32,4
Франція	55,2	8,5	11,1	54,9	61,0	36,6
Швейцарія	4,1	0,4	1,1	38,7	25,0	68,8

Джерело: складено автором на основі [11]

Найбільшими площами сільськогосподарських угідь володіють: Китай – 496 млн. га, Австралія – 466, США – 427, Бразилія – 246, Казахстан – 222, Росія – 210, Індія – 181 млн. га та інші країни (табл. 2.2). На одну особу в Україні припадає 0,7 га орної землі, тоді як у Європі цей показник становить у цілому 0,25 га, у т. ч. у Польщі – 0,30 га, Франції – 0,31 га, у США – 0,54 га, у світі – 0,24 га. Якщо Україна в Європі займає 5,7% території, то її сільськогосподарські угіддя – 18,9, а рілля – 32,5 млн. га. (табл. 1) [11].

В європейських країнах сільськогосподарська освоєність території досить різна. Внаслідок несприятливих кліматичних умов на півночі Європи площі розорюваних земель не перевищують 10% загальної площі скандинавських країн. У структурі сільськогосподарських угідь площа пасовищ та луків в цих країнах сягає 2%. У Центральній Європі спостерігається найбільша сільськогосподарська освоєність території. Так, у Франції вона становить 54,9% від загальної площі країни, у Польщі – 57,8, Німеччині – 47,9; Іспанії – 59,7; Швейцарії – 38,7%. На півдні Європи площі оброблюваних земель коливаються в межах від 15 до 20,6%. Найбільша площа території Іспанії, Франції використовується під виробництво кормових культур.

Україна – одна із найбільших країн Європи. Її земельний фонд становить 60,35 млн га, що становить 5,7% території Європи та 0,5% площі земної кулі. Земельні ресурси України характеризуються високим біопродуктивним потенціалом, в структурі якого переважають родючі ґрунти чорноземного типу – 60,2% від площі



орних земель, що становить близько 7% світових запасів. Країна має унікальні можливості завоювати гідне місце на світових продовольчих ринках завдяки поставкам екологічно чистої продукції, оскільки володіє близько 8 млн га відносно чистих земель. За підрахунками експертів, за раціональної структури землекористування та відповідного наукового і ресурсного забезпечення, вона здатна забезпечити продуктами харчування від 140 до 180 млн осіб на рік [12].

Варто відмітити, що у далекому зарубіжжі (США, країни західної Європи) проблемі створення економічного механізму регулювання ґрунтозахисної діяльності приділяється особлива увага. Так, у США поширена стратегія «зеленого» і «червоного» квитка, що передбачає заохочення фермерів, які добре захищають ґрунт від ерозії, і штраф через суд для тих, хто порушив установлені ґрунтозахисні вимоги. Фермери заохочують за мульчування і скорочення посівів ерозійно небезпечних культур; їм безкоштовно постачають інструкції і проекти з екологічно надійної організації території і будівництва протиерозійних терас. У багатьох округах США в рамках програми з охорони ґрунтів фермери за впровадження ґрунтозахисних технологій одержують від 25 до 30 доларів на акр щорічно протягом трьох років [13].

Отже, сільське господарство України є однією з найважливіших сфер матеріального виробництва, вона не в змозі забезпечити потреби у продовольстві. Проте урожайність основних видів сільськогосподарських культур у нашій державі у 2, а то й в 4 рази нижча, ніж у європейських країнах, земельно-ресурсний потенціал яких поступається нашому. А виробництво валової продукції сільського господарства в Україні в розрахунку на один гектар сільськогосподарських угідь становить 270 євро, тоді як у європейських країнах – понад 2 тис. євро, і свідчить про низьку культуру вітчизняного землеробства і не ефективного використання земель сільськогосподарського призначення.

В Україні з 1 липня 2021 р. набрав чинності Закон України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо обігу земель сільськогосподарського призначення» [14], який скасовує мораторій на продаж сільгоспземлі і тим самим розпочинає новий етап формування ринкових відносин у землекористуванні. За цих обставин доцільно ширше запроваджувати досвід функціонування земельних відносин в Україні, що дозволить уникнути багатьох помилок і прорахунків при моделюванні і прогнозуванні розвитку процесів по переведенню українського сільського господарства на ринкову основу.

Дослідження зарубіжного досвіду функціонування земельних відносин дозволяє виділити окремі техніко-юридичні прийоми, що могли б бути впроваджені у законодавство України:

- приватизацію земельних ділянок виключно на конкурентних засадах із наданням певним категоріями громадян права «кредиту» («знижки» на придбання) (Польща);
- підтримку переселення (у трудонедостатні райони, населені пункти) (Польща, Бразилія та ін.);
- задоволення вимог про реституцію земельних ділянок у разі, якщо повернення земельної ділянки в натурі неможливе (аналогічний механізм може бути використаний для задоволення вимог суб'єктів права на земельну частку (пай), які були «пропущені» при паюванні) (Албанія);
- створення спеціальних квазісудових землевпорядних органів, що могли б оперативно і фахово приймати рішення щодо землеустрою (Болгарія);
- надання права управління державними землями спеціалізованим підприємствам (Німеччина) або агентствам (Польща);
- розмежування земель державної та комунальної власності шляхом передачі в комунальну власність земель під об'єктами комунальної власності (Польща);
- запровадження оренди в силу вимог закону при фактичному використанні

земельної ділянки (Словаччина);

– запровадження жорсткого оподаткування земель та ліберального оподаткування доходів, що стимулюватиме ефективне використання земель (Угорщина).

Практично, в усіх цивілізованих державах фундаментальною основою організації управління земельними ресурсами є державне регулювання правовідносин на землю, хоча принципи, форми і підходи до правового рішення цієї проблеми в різних країнах істотно розрізняються. Розвиток земельних відносин у більшості розвинених країн в останні два сторіччя носить еволюційний характер, а зміни не зачіпали політичних і соціально-економічних основ суспільного устрою. Світовий досвід також засвідчує поступове звуження сфери ринкових відносин. Земельні ресурси є обмежені, тому будь-які реформування є наслідком перерозподілу земель і доходів від їх використання. Адже велику роль у потенційному забезпеченні раціонального використання земельних ресурсів України має забезпечити моніторинг земель, який передбачає систему спостережень за станом земель з певною метою своєчасного виявлення змін та їх оцінки.

### Література

1. Постанова КМУ від 7 червня 2017 р. № 413. Стратегія удосконалення механізму управління в сфері використання та охорони земель сільськогосподарського призначення державної власності та розпорядження ними.: URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/18-2018-%D0%BF> (дата звернення: 05.09.2022).
2. Третяк А. М. Землепорядне проектування: теоретичні основи і територіальній землеустрій. Київ : Вища освіта, 2006. 528 с.
3. Томсон П. Кому належить земля у Великобританії? *Пропозиція*. 1997. № 5. С. 8.
4. Квітка Г. Досвід землеволодіння: аграріям об'єднаної Європи затісно господарювати. *Землепорядний вісник*. 2009. № 8. С. 40–46.
5. Юрченко А. Стан земельної політики в Україні .Державна земельна політика в Україні : *матер. круглого столу «Стан і стратегія сучасної земельної політики в Україні»*. Київ : Вид-во «Либідь», 2009. С. 75–85.
6. Земля як предмет купівлі продажу. *Пропозиція*. 2002. № 10. С. 109–111.
7. Варламов А. А. Земельний кадастр : в 6 т. / А. А. Варламов, С.°А.°Гальченко. Колос, 2005. Т. 2: Управління земельними ресурсами. 520 с.
8. Юрченко А. Д., Греков Л. Д., Мірошніченко А. М., Кузьмін А. В. Сучасна земельна політика України. Київ : Інтертехнологія, 2009. 260 с.
9. Ференци Т. Рынки земли в странах с переходной экономикой. Будапешт : Ун-т Корвинуса, 2005. URL: <http://www.basis.wisc.edu>.
10. Дієсперов В. С. Земля як головний природний ресурс сільських територій і країни. *Економіка АПК*. 2010. № 9. С. 102–109.
11. Земельний фонд України. Державне агентство земельних ресурсів України. URL: [www.dazrw.gov.ua](http://www.dazrw.gov.ua).
12. Бамбідра Д. І., Третяк А. М. Земельні ресурси України та їх використання. Київ : ТОВ «ЦЗРУ», 2003. 143 с.
13. Бабминдра Д. И. Экономико-экологические проблемы реструктуризации землепользования. Киев : Издательско-полиграфический отдел Института землеустройства УААН, 2001. 224 с.
14. Закон України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо обігу земель сільськогосподарського призначення» № 552-IX від 31 березня 2020 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/552-20> (дата звернення: 05.09.2022).

**Сергієнко Т. І.**  
кандидат політичних наук, доцент  
Дніпропетровський державний університет внутрішніх справ  
м. Дніпро

## **2.7. ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ДОСВІД ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ**

Актуальність обраної теми обумовлена тим, що проблема економічної безпеки є проблемою, яка серйозно хвилює громадських і державних діячів, науковців та простих громадян країни.

Дана проблема в сучасних умовах розвитку національних економік знаходиться у центрі уваги та привертає увагу широкого кола зарубіжних та вітчизняних науковців. Це пов'язано з тим, що однією з основних цілей економічного процвітання будь якої держави було забезпечення її розвитку, незалежності та безпеки. Усе це, у свою чергу, зумовлює необхідність пошуку нової парадигми безпеки в інтересах виживання як окремих людських спільнот так і всього людства. Процеси глобалізації посилили взаємозалежність природи і суспільства, людини і суспільства, а отже – наукове осмислення, всебічний аналіз і розвиток теоретичних поглядів, які можуть адекватно відобразити в наукових категоріях уявлення про сучасні процеси, від яких залежить економічна безпека [2, с. 32].

Слід погодитись із думкою В. Ткаченко, Є. Смірнова та О. Астахова, які зазначають, що небезпека – одне з основних понять національної безпеки, що займає проміжне місце між викликом і загрозою [22, с. 3]. Зневажання економічною безпекою може призвести до катастрофічних наслідків: занепаду галузей економіки, банкрутства підприємств та підриву системи життєзабезпечення нації з подальшою втратою суверенітету. Тому, завдання держави полягає в забезпеченні певного рівня економічної безпеки, яка полягає у захисту національних економічних інтересів від зовнішніх та внутрішніх загроз, а також здатності національної економіки зберігати та поновлювати процес суспільного відтворення і достатній оборонний потенціал у кризових ситуаціях.

Багатогранність і комплексність проблеми економічної безпеки зробила її об'єктом дослідження економістів, соціологів, юристів та ін. Проблема економічної безпеки на державному рівні в своїх роботах багато уваги приділяли такі вчені економісти, як Л. Абалкін, І. Білько, В. Богачов, І. Богданов, В. Богомоллов, М. Ващукін, М. Єрмошенко, В. Кір'янов, Г. Козаченко, О. Ляшенко, В. Мутріян, Е. Олейніков, В. Паньков, Г. Пастернак Таранущенко, В. Пономарьов, В. Рубанов, В. Савін, В. Тамбоцев, В.Ткаченко, В. Шлемко та інші. Також, варто виділити досягнення таких науковців, як: А. Гасанова, В. Геєця, Ш. Жакієвої, В. Залізка, Л. Корчевської, А. Сухорукова, О. Тимошенко, Ю. Харазішвілі та багатьох інших. Проте, не дивлячись на доволі великий інтерес до даного питання, сьогодні, є необхідність його подальшого дослідження та вивчення.

Враховуючи досягнення науковців та появу низки нових загроз економічній безпеці, на які світова спільнота та окремі країни ще не знайшли адекватних відповідей у ХХІ столітті, ця проблема є актуальною. Особливо враховуючи той факт, що однією з основних цілей економічного процвітання держави є забезпечення її розвитку, незалежності та безпеки. Аналіз наукових праць з цього питання свідчить про спроби дослідників визначити економічну безпеку через такі поняття, як «національний інтерес», «життєвий інтерес», «захист від загроз», «загроза економіки», «небезпека», «безпека», тощо. Отже, зазначимо, що науковці тлумачили безпеку як відсутність небезпеки (П. Белов, А. Дмитрієв, Д. Фішер), загроз (В. Бірюков, А. Возженіков, Ю. Рождественський); властивість системи (В. Молчановський); специфічну діяльність (В. Леонічева, Ю. Рижов, П. Тимохін);

аспект нейтралізації реальних і потенційних загроз суспільству і країні (В. Іванов); у плані зниження ризику, якого можна досягти через усунення небезпек і зменшення кількості уразливих місць (С. Огата, А. Сен); сукупність чинників, що забезпечують життєздатність країни, сприятливі умови для розвитку (Г. Сергєєв) [2, с. 34].

Проблема безпеки обговорюється вже давно, але першим, хто проаналізував проблеми безпеки та виживання держави, суспільства та особистості в контексті їх взаємодії, є автор теорії «суспільного договору» філософ Томас Гоббс [19, с. 17]. На думку Т. Гоббса, саме страх перед небезпекою об'єднує людей у суспільстві, спонукає їх відмовитися від прагнення до необмеженого самоствердження. Люди, дбаючи про власну безпеку, делегують свою свободу абсолютній владі суверена. Вони розуміють, що у разі вибору свободи необмежене самоствердження може залишитися в природному стані дикості, в якому ніхто не зможе гарантувати їхню особисту недоторканність і безпеку.

Тому, за Т. Гоббсом, особиста безпека досягається лише в соціальній сфері, владою і силою абсолютного суверена. При цьому головним критерієм якості і сили влади государя він вважає його здатність подолати стан «війни всіх проти всіх», а в ієрархії цінностей на перше місце ставить життя і безпеку. Вчений був переконаний, що лише в тому випадку, якщо государ забезпечує своїм підданим життя і безпеку, можна покладатися на той чи інший рівень добробуту, досягнутий під час його правління, тобто в ім'я життя і безпеки можна добре поступитися. Забезпечуючи безпеку громадян, держава повинна забезпечувати захист від зовнішніх ворогів і підтримувати мир у суспільстві. Тільки на основі дотримання цих двох умов може відбутися підвищення добробуту. Отже, страх перед загрозами безпеці змушує людину шукати в суспільстві засоби колективного захисту від цих загроз, а пошук безпечних умов для розвитку суспільства визначає прогрес цивілізації [4, с. 40]. На теорію «суспільного договору» спирався і британський філософ Джон Локк. Але його уявлення про безпеку людини ґрунтуються на поглядах на природу людини як істоти, яка від народження не наділена свавіллям, прагненням до зла чи добра. На його думку, чи є людина злою чи доброю, залежить насамперед від впливу зовнішнього середовища, адже це результат досвіду.

Відомий постулат, що людський розум – це «порожня тарілка», тобто знання та інші характеристики людей визначаються лише досвідом. Зрештою, основна теза Дж. Локка говорить про те, що «публічний договір» дійсно укладається для забезпечення безпеки. Але якщо держава перестає гарантувати безпеку або навіть стає джерелом небезпеки для громадян, вони повинні мати можливість і право забезпечити свій захист від подібних дій держави і тим самим гарантувати свої найважливіші права. Для реалізації цієї можливості цінність має не стільки безпека, скільки особиста, індивідуальна свобода, оскільки, на думку вчених, безпека досягається лише за певних умов.

Зокрема, безпеку Дж. Локк пов'язує з необхідністю розділення влади законодавчої, виконавчої та судової, що дозволяє сформуванню системи заборони і противаги, за допомогою яких жодна з гілок влади не може отримати її в повному обсязі і змусити взаємодіяти з іншими. Тому його ідея безпеки знайшла своє відображення в ліберальних теоріях і практиках західноєвропейської демократії, в яких безпека особистості не тільки ототожнюється з безпекою суспільства, а й досягається шляхом використання певних правових механізмів. Принципово важливою є теза Дж. Локка, що народ має право відібрати владу в тих, хто нехтує їхніми інтересами, і передати її іншим, хто є більш надійним. Тому виникає парадокс, що люди, яким надано право скасувати владу (якщо вона нехтує інтересами її безпеки), можуть скористатися цим правом, але це повертає суспільство у стан «війни всіх проти всіх», тобто до стану, який характеризується невизначеністю [4, с. 3].

Розуміння концепцій безпеки також є у Гегеля. Аргумент протистоїть безпеці, стверджує Гегель, і широко використовує запропоновану ним категорію «неправильності», під якою він має на увазі волю, яка демонструє свавілля, а її носієм, на його думку, є індивідуальна особа, окрема від загального права. Тобто заперечення загальноприйнятого передбачає можливість «неправильного» як загрозу безпеці. Аналізуючи проблему безпеки особи, держави та власності, Гегель надає пріоритет безпеці держави, оскільки її забезпечення гарантує безпеку особи та власності. За його словами:

- держава має особливий характер цілісності;
- охоронна функція є вищою за договірний характер держави (захист життя і майна осіб є необхідною сутністю держави);
- держава може вимагати, щоб життя та майно людей були принесені в жертву загальним інтересам, якщо це необхідно.

Таким чином, на думку вченого, життя особистості та її майно забезпечується лише безпекою держави і тому може (за потреби) пожертвувати для забезпечення безпеки держави. Це означає, що злочини проти державної безпеки є найнебезпечнішими, оскільки в кінцевому підсумку загрожуватимуть безпеці особи та майновій безпеці [4, с. 38].

Теорія «суспільного договору» у французького мислителя Жан-Жака Руссо істотно відрізняється від поглядів Т. Гоббса та Дж. Локк. Як і ці вчені, він визнавав, що суспільство, щоб забезпечити власну безпеку, уклало суспільний договір, за яким влада над суспільством переходить до держави. Але, за його словами, державна влада має ґрунтуватися на свободі та свободі кожної людини. Громадяни повинні залишатися повністю вільними та необмеженими державою навіть після укладення публічного договору. Тому народ має право «повалити» владу, якщо ця угода не буде виконана, бо народ є носієм і джерелом влади. У свою чергу філософ-утопіст Клод Анрі де Сен-Сімон намагався вирішити проблему забезпечення безпеки громадян у контексті пріоритету гуманітарних цінностей. Вчений вважав, що безпеку суспільства можна забезпечити добровільним об'єднанням людей, яких об'єднує планова організація виробництва та обов'язок кожного працювати. Загальними рисами їхніх концепцій побудови безпечного суспільства були вимоги скасування будь-якої соціальної ієрархії. Для цього вважалося за необхідне скасувати зокрема такі інститути, як приватна власність, держава та сім'я. Значний внесок у сучасне розуміння безпеки зробив французький соціолог і філософ Давид Еміль Дюркгейм, який наприкінці 19 століття розробив основи соціології та структурно-функціонального аналізу. На його думку, соціальні норми мають бути визначальними елементами забезпечення безпеки особистості та суспільства. Вони повинні бути спрямовані на обмеження егоїстичних прагнень особистості, запобігання різним соціальним конфліктам і їх вирішення. При цьому, на думку вчених, директивно-нормативне регулювання поведінки індивідів має здійснюватися не тільки шляхом примусу [8, с. 127].

Також, принципово важливим є формування в суспільстві відповідних систем цінностей і ціннісних орієнтацій людини. Інтерес викликають уявлення про взаємозв'язок держави та безпеки у постмодерну. Так, на думку французького філософа та історика Мішеля Поля Фуко, «державна влада – це влада, «очищена» від свавілля, що щодня проявляється в стихіях людської волі. Але таке «очищення» можливе лише в тому випадку, якщо розум здатний обмежити, визначити цей елемент, взяти його під свій контроль. Те, що в нашому повсякденному житті ми постійно стикаємося зі свавіллям, свідчить про те, що завдання раціонального (логічного) визначення влади як явища не вирішене. Тобто ми досі не знаємо, що таке влада, хоча постійно доводиться стикатися з її елементами», сказав він. Тому влада – це явище, яке проявляється як дія стихії, що поневолила людину, а владні

відносини можна виявити, коли є факти опору владі [20, с. 141].

Такі погляди на природу влади у представників постмодерністської теорії визначають відповідні уявлення про безпеку. На перший погляд державні інституції спрямовані на захист громадян від різних втрат, ризиків, нещасних випадків, безробіття тощо, Тобто обсяг індивідуальних гарантій безпеки максимально розширений. Але, водночас розширюється сфера контролю та можливостей влади, зумовлена «турботою» про особистість. Як наслідок, за певних умов подібні занепокоєння органів державної влади щодо безпеки громадян можуть стати реальною загрозою для них самих, особливо коли ці турботи передбачають вихід за межі закону. Це є однією з причин, чому в останні десятиліття філософи, соціологи, економісти та інші вчені активізували свої зусилля щодо з'ясування природи явища «безпеки» та операціоналізації цього поняття в контексті пошуку шляхів прогресивного розвитку від особистості до світового співтовариство.

Сучасні наукові знання про безпеку включають певні взаємопов'язані уявлення про це явище в межах технічних, економічних, правових, військових, політичних, соціальних та інших наук. При цьому зусилля вчених зосереджені переважно на збереженні та подальшому розвитку системи базових цінностей суспільства як структурного рівня (таких як: «справедливість», «виживання», «розвиток», «свобода», «права людини»), «благополуччя» тощо) та функціональних рівнях. Тому сучасні уявлення про безпеку людини, суспільства, держави, економіки та міжнародного співтовариства ґрунтуються на тому, що це досить складне соціально-економічне-політичне явище. Воно відображає певні теоретичні уявлення про взаємовідносини особистості, суспільства і держави, акумулює наслідки їх практичного багатогранного життя, історичний досвід і, нарешті, уподобання і культуру кожної людини (індивіда), суспільства, держави, земної цивілізації. Таким чином, з кінця минулого століття питання безпеки почали розглядати в контексті основних постулатів теорії нелінійних процесів і теорії хаосу, синергетичної термінології [5, с. 76].

Тому сьогодні термін «безпека» інтерпретується й безпосередньо пов'язується із суб'єктивними за природою оцінками характеру й масштабів загроз цінностям суспільства, які характерні для конкретно-історичного моменту його розвитку [11, с. 339]. Також, слід зазначити, що безпека є суспільною потребою, основним принципом сталого розвитку суспільства [21, с. 14]. Тож, сьогодні безпеку, як складну ознаку соціальної системи, необхідно розглядати з різних сторін.

По-перше, безпеку необхідно розглядати як об'єктивну характеристику зовнішніх умов системного середовища, що передбачає наявність зовнішньої небезпеки для системи та певну можливість її прояву (реалізації). Це, так би мовити, зовнішній вимір небезпеки [4, с. 97]. У цьому сенсі відокремлюються джерело небезпеки та об'єкт (система), на який вона спрямована. При цьому, аналізуючи умови функціонування соціальної системи, акцент робиться на об'єкті (елементах системи), чий інтереси (потреби) вимагають заходів щодо його захисту. Як правило, результати цього аналізу повинні охоплювати такі аспекти:

- елементи, що забезпечують захист об'єкта від небезпеки;
- стан ділянки, за якого їй не можна суттєво пошкодити;
- стан функціонування об'єкта, при якому ймовірність небажаної зміни будь-якого з його параметрів (показників), що характеризують його нормальне життя, відносно незначна, тобто можна практично ігнорувати;
- прийнятний рівень небезпеки і, отже, ступінь захисту від небезпеки в разі її застосування залежно від можливих витрат на обмеження впливу факторів, що викликають небезпечне явище (подія, процес тощо);
- здатність об'єкта зберігати свої основні характеристики та природну природу у разі негативних дій іншими об'єктами, явищами чи процесами; умови, за яких не

завдається істотної шкоди іншим об'єктам, що є елементами системи [12, с. 108].

По-друге, безпеку як комплексну характеристику соціальної системи необхідно вивчати через призму психологічної реакції людини на зовнішні умови її існування. При цьому ці стани оцінюються як безпечні чи небезпечні на основі їх чуттєво-емоційного сприйняття, що є основою для характеристики умов зовнішнього середовища на систему чи її елементи. Тобто оцінка, отримана на основі чуттєво-емоційного сприйняття безпеки, трактується як об'єктивна оцінка її характеристик [14, с. 34].

По-третє, у процесі вивчення соціальних систем феномен «безпеки» необхідно розглядати як цілісну характеристику відносин всередині самої системи. При цьому джерело безпеки і об'єкт, на який вона спрямована, певною мірою збігаються. Таким чином, історичний досвід переконливо свідчить про те, що неефективність взаємодії елементів суспільної системи, зокрема державних інститутів та інститутів громадянського суспільства, корупція, недосконалість правових норм, масові порушення прав і свобод людини, брак ресурсів, необхідних для розвитку системи призводять до руйнування соціальної системи (держави) [10, с. 128]. За таких умов безпека значною мірою пов'язана з необхідністю удосконалення теоретичних основ державотворення та державного управління та їх практичного застосування. При цьому, як правило, кожне визначення безпеки як комплексної характеристики соціального об'єкта потребує визначення та врахування інших додаткових характеристик для більш глибокого розкриття сутності пропонованого визначення безпеки [6, с. 39].

Таким чином, сучасні уявлення про феномен безпеки досить різні, що, безумовно, знайшло відображення у посібниках з національної, економічної та міжнародної безпеки. Отже, безпека розуміється як відсутність небезпеки. У такий спосіб деякі словники тлумачать термін «безпека» як стан, коли немає небезпеки, або як стан, в якому нічого нікому і нічого не загрожує, тобто фактори, які можуть загрозувати існуванню, наприклад, окремої людини, соціальної групи – відсутні. Це спонукало деяких дослідників стверджувати, що «безпека» є крайнім проявом небезпеки, коли остання повністю відсутня. Але, за жодних умов, безпеку соціальної системи не можна розглядати як стан, в якому немає небезпеки.

Крім того, явища «безпеки» і «небезпеки» взаємозалежні, тобто вони не можуть існувати один без одного. Наявність небезпеки не виключає, а, навпаки, передбачає безпеку, яка по суті є реакцією на небезпеку, тобто безпека немислима без небезпеки. Крім того, розуміння безпеки як відсутності небезпеки фактично заперечує розвиток і вдосконалення організаційно-функціональної структури реальних об'єктів навколишнього світу, оскільки передбачає постійне відтворення небезпеки [23].

Щодо категорії економічної безпеки, то економічна безпека – це система захисту життєво важливих інтересів країни. Об'єктами охорони можуть виступати народне господарство країни в цілому, окремі регіони країни, окремі сфери і галузі економіки, юридичні та фізичні особи як суб'єкти господарської діяльності. Як правило, економічна безпека держави виступає як система, основні функції якої поділяються на п'ять груп: захисна, регуляторна, попереджувальна, інноваційна та соціальна. В Європейському Союзі термін «економічна безпека» розглядається з точки зору єдиної економічної системи. ЄС сприяє європейській інтеграції з метою досягнення високого рівня конкурентоспроможності в умовах глобалізації [13, с. 87]. Окремо кожна країна-член Європейського Союзу має набагато менший обсяг економічних ресурсів, ніж інші розвинені країни і навіть країни, що розвиваються [16, с. 254]. Синергійний ефект, досягнутий через взаємний обмін ресурсами, допомагає Європейському Союзу гарантувати високий рівень економічної безпеки та конкурентоспроможності [17, с. 21]. Кінцевою метою забезпечення економічної

безпеки в ЄС є формування повністю інтегрованої Європи з однаковим рівнем життя в усіх країнах-учасницях.

Провідні європейські країни бачать свою економічну безпеку не як прагнення до самодостатності та незалежності національної економіки чи політики від решти світу, а бачать сталий економічний і соціальний розвиток країни як результат тісного політичного і економічного співробітництва [9, с. 82]. Кожна країна має своє уявлення про економічну безпеку і, відповідно, методи її забезпечення, які можуть бути спрямовані на досягнення національних і суспільних інтересів, або на стабільність економічного розвитку, або на незалежність національної економіки від зовнішніх ринків [15, с. 53].

Сьогодні одним із найактуальніших питань у сфері забезпечення економічної безпеки для країн ЄС є побудова ефективної системи співпраці зі східноєвропейськими партнерами [7, с. 70]. Перш за все, це пов'язано із загостренням військово-політичної ситуації між ЄС та Росією внаслідок повномасштабного військового вторгнення на територію України. Вранці 24 лютого 2022 року глава Російської Федерації оголосив про початок «спеціальної воєнної операції» проти України. Своєю метою він назвав «демилітаризацію» країни. Збройні сили Російської Федерації почали атакувати міста України та її інфраструктуру, що підірвало вибудовувану десятиліттями систему міжнародних відносин, основи регіональної та глобальної безпеки у світі та порушило права та свободи людей, які проживають на території України [1, с. 36]. Події, які відбулись поставили під сумнів можливість подальшого сталого розвитку на Європейському континенті та порушили військовий баланс сил у регіоні й вплинули на зміну конфігурацій, що склалися після завершення холодної війни [18, с. 80]. Тому в Європі все більше переважає розуміння того, що економічна безпека ЄС неможлива без розвитку економічної безпеки європейського континенту через структуру європейської політики сусідства [3, с. 113]. Також, зазначимо, що без активної регуляторної ролі держави не може бути ефективною, соціально орієнтованою ринковою економікою, не кажучи вже про ефективність забезпечення економічної безпеки країни. Немає жодної країни з високорозвиненою економікою, де б держава була усунена від регулювання ключових соціально-економічних процесів.

### Література

1. Арабаджиев Д. Ю., Сергієнко Т. І. Теоретико-методологічні засади моніторингу соціальної згуртованості та стійкості у сучасних реаліях України (на прикладі Запорізької області). *Регіональні студії*. 2022. № 30. С. 35–39.
2. Ващенко І. В. Феномен національної безпеки у сучасному розумінні. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ*. 2021. № 2 (1). С. 30–37.
3. Гбур З. В. Зарубіжний досвід забезпечення економічної безпеки держави. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. № 11. С. 111–115.
4. Глобальна та національна безпека : підручник / авт. кол. : В. І. Абрамов, Г. П. Ситник, В. Ф. Смолянчук та ін. / за заг. ред. Г. П. Ситника. Київ : НАДУ, 2016. 784 с.
5. Горлинський В. В. Філософія безпеки і сталого людського розвитку: ціннісний вимір : монографія. Київ : ПАРАПАН, 2011. 378 с.
6. Загуменна Ю. О. Концептуалізація феномену національної безпеки в теоретико-правовій науці: особливості сучасної методології. *Форум Права*. 2021. № 1 (66). С. 37–55.
7. Кяннан Салаєв. Європейський досвід формування системи економічної безпеки та можливості його використання в азербайджанській республіці. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. № 7. С. 67–71.



8. Ліпкан В. А. Безпекознавство : навчальний посібник. Київ : Вид-во Європ. ун-ту, 2003. 208 с.
9. Наливайко Л. Р., Степаненко К. В., Щербина Є. М. Міжнародний захист прав людини : навч. посіб. Дніпро : ДДУВС, 2020. 260 с.
10. Паламарчук М. Національна безпека: застосування широкого і вузького підходів. *Політичний менеджмент*. 2011. № 2. С. 128–135.
11. Парій Є. В. Поняття концептуалізації та типологія концептів у сучасній когнітивній лінгвістиці. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія»*. Серія: Філологічна. 2014. Вип. 45. С. 339–340.
12. Пасічний Р. Національна безпека України в епоху глобалізації. *Укр. нац. ідея: реалії та перспективи розвитку*. 2012. Вип. 24. С. 108–111.
13. Політика європейської інтеграції : навч. посіб. / під ред. В. Г. Воронкової. Київ : ВД «Професіонал», 2007. 512 с.
14. Сергиєнко Т. І. Теоретико-методологіческие аспекты государственной политики национальной безопасности. *Laisvalaikio tyrimai: elektroninis mokslo žurnalas*, 2022. 1, (19), 33–44.
15. Сергиєнко Т. І. Концептуальні засади інтеграції України до ЄС в контексті світових глобалізаційних процесів. *Інтеграція освіти, науки і бізнесу* : монографія. Том 10 / за ред. А. В. Череп. Запоріжжя: Видавничий дім «Гельветика», 2021. С. 52–54.
16. Сергиєнко Т. І. Роль регіональної політики ЄС у формуванні європейської ідентичності. *Вісник маріупольського державного університету Серія: Історія. Політологія*. 2018. Вип. 22-23. С. 253–262.
17. Сергиєнко Т. І., Венгер О. М. Досвід функціонування системи національної безпеки на прикладі сполучених штатів Америки. *Публічне управління та адміністрування в сучасних умовах* : матеріали 2-ї між. наук.- прак. конф., м. Дніпро, 28 квітня 2022. Дніпро : НТУ «Дніпровська політехніка», 2022. С. 20–22.
18. Сергиєнко Т. І., Куріс Ю. В. Консолідація українського суспільства в умовах військової агресії Російської Федерації проти України. *HUMANITIES STUDIES* : збірник наукових праць / гол. ред. В. Г. Воронкова. Запоріжжя : Видавничий дім «Гельветика», 2022. Вип. 11 (88). С. 79–86.
19. Ситник Г. П. Державне управління у сфері національної безпеки (концептуальні та організаційно-правові засади) : підручник. Київ : НАДУ, 2012. 544 с.
20. Соснін О. В., Воронкова В. Г. Концептуалізація взаємовідносин «людина – суспільство», «суспільство – людина», «людина – природа» у мінливому інформаційно-комунікативному просторі. *Ідея і дія: погляд Ф./П./П./С./* : колективна монографія / за заг. ред. О. А. Івакіна, Д. В. Яковлева. Херсон : Видавничий дім «Гельветика», 2017. С. 141–153.
21. Теорія держави та права : навч. посіб. / [Є. В. Білозьоров, В. П. Власенко, О. Б. Горова, А. М. Завальний, Н. В. Заяць та ін.]; за заг. ред. С. Д. Гусарева, О. Д. Тихомирова. Київ : НАВС, Освіта України, 2017. С. 14.
22. Ткаченко В. І., Смірнов Є. Б., Астахов О. О. Шляхи формування системи забезпечення національної безпеки. *Збірник наукових праць Харківського університету Повітряних Сил*. 2015. № 2 (43). С. 3–8.
23. Юськів Х. В. Нові виклики та загрози для системи національної безпеки держави в умовах трансформації системи міжнародних відносин на глобальному й регіональному рівнях: теоретико-методологічні та прикладні аспекти. URL: [http://journals.iir.kiev.ua/index.php/pol\\_n/article/view/2903/2602](http://journals.iir.kiev.ua/index.php/pol_n/article/view/2903/2602) (дата звернення: 18.09.2022).

## РОЗДІЛ 3

### ФОРМУВАННЯ КЛАСТЕРНИХ І МЕРЕЖЕВИХ МОДЕЛЕЙ КРЕАТИВНОГО РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ НА ОСНОВІ ЄВРОПЕЙСЬКОГО ДОСВІДУ

**Бабміндра Д. І.**  
доктор економічних наук, професор  
**Слободяник І. М.**  
Запорізький національний університет  
м. Запоріжжя

#### 3.1. СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ТА ПРОЄКТУВАННЯ ЗЕМЕЛЬНИХ ВІДНОСИН

Земельна реформа, що фактично розпочалася разом зі здобуттям державної незалежності України, набула особливого значення у модернізації економіки. Вона торкнулась насамперед земель сільськогосподарського призначення, але землі з особливим правовим режимом використання не були виділені. Не була впорядкована територія нових агроформувань. Комплексні заходи з охорони та відтворення земель також були відсутні.

Проведення земельного реформування сприяла стимулюванню становлення ринкових механізмів регулювання земельних відносин. Радикальний характер цих реформ призвів до трансформації всієї системи земельних відносин, що спричинило, у тому числі і низку проблем, пов'язаних зі зниженням ефективності використання земель сільськогосподарського призначення, зменшенням родючості ґрунтів, порушенням науково обґрунтованих систем землеробства тощо. У зв'язку з цим виняткової актуальності набувають питання, щодо державного регулювання механізмів функціонування земельних відносин та модернізації.

Якщо брати до уваги досвід зарубіжних країн та України, то він доводить, що механізмом наведення порядку у використанні земель, перевпорядкування території і регулювання земельних відносин може бути тільки модернізація землеустрою.

Перш за все необхідним є усвідомлення необхідності існування ринку земель та вирішення низки питань щодо його створення на законодавчому рівні. В основу філософії земельної реформи та створення ринку земель повинні бути покладені наступні принципи:

- високий рівень життя населення;
- соціальна справедливість.

На етапі становлення, нажаль, ці питання є законодавчо невирішеними. Законодавчі аспекти належать до правових рамок, які встановлюються законодавством для регулювання певної сфери діяльності. Ці аспекти можуть включати такі питання.

**Законодавча база.** Країна має свою систему законів, що встановлюють правила, обов'язки та відповідальність у різних сферах, таких як цивільне право, кримінальне право, адміністративне право тощо.

**Законодавчі органи.** В країні можуть існувати різні законодавчі органи, такі як парламент або конгрес, які займаються створенням та прийняттям законів.

**Впровадження та здійснення законів.** Після прийняття законів вони мають бути впроваджені та здійснюватися. Це може включати створення виконавчих органів, розробку деталей реалізації законів, визначення відповідальних за контроль та накладення санкцій.

**Юридична підтримка.** Необхідно забезпечити юридичну підтримку, щоб забезпечити доступність економічного та правового законодавства, яке дозволяє досягти спільних цілей. Це включає захист економічних принципів та цілей сталого

розвитку при формулюванні правових норм та політики землекористування.

Розвиток економічно ефективних механізмів. Розробка економічно ефективних механізмів, що сприяють досягненню збалансованого використання територіальних ресурсів. Це можуть бути механізми торгівлі правами на землю, планування для оптимізації використання землі та аукціони.

Підвищення видимості та свідомості. Для успішної взаємодії економічних та правових аспектів необхідно підвищити свідомість та видимість всіх зацікавлених сторін. Можна покращити спосіб проведення інформаційних кампаній, семінарів, початкових програм та інших підходів, спрямованих на розширення знань про використання землі, економічні та правові аспекти, а також розуміння важливості їх взаємозв'язку.

Зміна та скасування законів. Законодавчі аспекти також охоплюють процес зміни або скасування існуючих законів. Це може відбуватися через прийняття нових законів, внесення поправок до існуючих або скасування законів в цілому.

Міжнародне співробітництво. Земельні відносини не зупиняються на національному рівні, їх аспекти можуть мати транскордонний характер. Співробітництво з іншими країнами та міжнародними ініціативами сприяє обміну досвідом, впровадженню кращих практик та спільному вирішенню загальних проблем. Міжнародне співробітництво сприяє покращенню взаємозв'язку економічних та правових аспектів у сфері регулювання земельних відносин.

Законодавчі аспекти можуть варіюватися в залежності від країни та конкретної сфери діяльності, до якої вони застосовуються. Але ці методи можуть використовувати взаємодію економічних та правових аспектів у системі регулювання земельних доходів.

По-перше, якщо говорити про об'єднання територіальних громад і децентралізацію владних повноважень, то досягнення ефективності їх функціонування, можливо лише за умови передачі у власність ділянок державної власності, що є необхідною умовою вирішення соціальних, економічних, екологічних та інших питань. Без дотримання цієї умови є неможливим розвиток територій та функціонування ринку земель. Це питання є стратегічним.

В якості тактичних питань, слід визначити, що для функціонування ринку земель повинна існувати загальноприйнята методика визначення вартості земельної ділянки, проектування земельних відносин.

На етапі формування стратегії розвитку земельних відносин вкрай важливим є визначення ефективної методики оцінки земель сільськогосподарського призначення. Існує низка протилежних поглядів щодо вирішення цього питання, але спільним є усвідомлення того, що в основу оцінки є перш за все – агрокліматична оцінка, тобто вивчення температурного режиму, якості і типу ґрунтів, врожайності, а потім вже здійснюється економічна класифікація земель сільськогосподарського призначення.

У зв'язку з цим позитивним є дослід провідних країн світу. Наприклад, система оцінки земель у Великобританії, Німеччині та Канаді складається з двох етапів: перший етап – агрокліматична оцінка земельних ділянок. При цьому, основним критерієм є відмінності в кліматичних умовах, якості ґрунтів, місцезнаходженні та рельєфу; другий етап – економічна оцінка, яка базується на розрахунку показника стандартної чистої продукції. Слід зауважити, що специфіка оцінки така, що всі вказані вище відомості щодо агрокліматичної оцінки відображаються на уніфікованих картках, на підставі яких розраховується вартість земельної ділянки.

В Україні існують методики оцінки земель сільськогосподарського призначення. Найбільш розповсюдженою є нормативна грошова оцінка. У березні 2017 р. Набрала чинності нова методика нормативної грошової оцінки земель сільськогосподарського призначення. Вона вводить абсолютно новий підхід до

оцінювання ділянок (як сільськогосподарських угідь, так і несільськогосподарських угідь на землях сільськогосподарського призначення). Завдяки новій методиці суттєво спрощується процедура проведення даної грошової оцінки. Зокрема, передбачена можливість розробки технічної документації на адміністративний район. Оцінка конкретної земельної ділянки здійснюватиметься шляхом надання витягу з такої технічної документації. Таким чином, буде отримано більш збалансовану за регіонами нормативну грошову оцінку земель сільськогосподарського призначення, що відображатиме сучасні економічні реалії.

Співставлення агрокліматичних умов та інтенсивності використання земельних ділянок забезпечується через зонування територій, тобто здійснюється бонітетна оцінка – якісна оцінка ґрунтів за їхніми внутрішніми (діагностичними) ознаками. Відповідно до методики бонітування ґрунтів, розробленої в Україні, її здійснюють за такими показниками, як вміст гумусу і фізичної глини в орному шарі, потужність (глибина) гумусових горизонтів.

Вплив на родючість ґрунтів негативних чинників (змитість, солонцюватість, засоленість, кислотність, оглеєність, щільність додавання) визначають за допомогою введення відповідних знижувальних (екологічних) коефіцієнтів. Родючість ґрунтів оцінюють у відносних величинах-балах за 100-бальною замкнутою шкалою, де за еталон приймають найкращі за якістю ґрунти.

Оскільки різноманітні культури неоднаково вибагливі до ґрунтової родючості, то бонітування проводять стосовно окремих культур (так зване приватне бонітування ґрунтів).

На сьогоднішній день методики, які затверджені на національному рівні, не визначають реальної вартості земельної ділянки. Якщо, наприклад, визначати вартість земельної ділянки через ринковий механізм – взаємодію попиту і пропозиції, слід зауважити, що виникне надлишок, адже попит будуть виявляти власники значних фінансових ресурсів, яких незначна кількість, а пропозиція буде надмірна, тобто пропозиція буде значно перевищувати попит. Наслідком цього є те, що земельні ділянки не будуть мати справедливої адекватної ціни.

Для розв'язання цього питання, варто використати позитивний досвід Польщі та інших європейських країн. Справедливими є підходи диференціації вартості в залежності від якості земельних ділянок сільськогосподарського призначення, тобто бонітетна оцінка. Але вони потребують негайної реалізації, адже на сьогоднішній день відсутня чітка методика визначення вартості особливого специфічного товару – земельна ділянка. Це призводить до того, що, при розгляданні двох ділянок розташованих поряд, вони мають різницю у вартості в десять разів (більше або менше). Це говорить про те, що методика оцінки земельних ділянок є суб'єктивною, адже містить низку коефіцієнтів, які дозволяють корегувати вартість земельної ділянки у бік збільшення або зменшення.

Дотримання правил землеустрою в частині впорядкування земельних угідь, надасть можливість вирішення соціально-економічних, екологічних та демографічних питань при передачі земельних ділянок лише на підставі обґрунтувань найбільш ефективного та раціонального використання. Як наслідок, землі сільськогосподарського призначення, водного та лісового фонду, землі забудови, природоохоронного, рекреаційного, історико-культурного призначення, являються інвестиційно привабливими землями.

В залежності від ієрархічної підпорядкованості процесів розвитку економіки землекористування, існує декілька ймовірних стратегій. Одна із складових стратегій базується на природоохоронній користі при максимізації економічної вигоди. Перевагою даної стратегії, перш за все, є забезпечення високих стандартів екологічної безпеки, збереження резервів природного капіталу та високої конкурентоспроможності, що базується на технологічних перевагах екосистеми

загалом.

Узагальнений показник рівня економічного розвитку розраховують іншими методами, проте застосування багатьох із них дає наближені результати. Один із них – метод Беннетті, він забезпечує порівнянню оцінку інфраструктури групи регіонів. Рівень розвитку інфраструктури визначають зведенням різних часткових відносних показників в один, віднесенням кожного з них до максимального і обчисленням його середнього значення.

У дослідженнях проблем територіальної організації використання та охорони земель широко застосовують поняття «Комплексність розвитку землекористування» відповідних територій є необхідною умовою підвищення ефективності суспільного виробництва та рівня життя населення. Як внутрішнє явище системи землекористування регіону, району чи територій ради вона передбачає: поліпшення і вдосконалення форм організації виробництва і території; взаємозумовлене і збалансоване зростання матеріального виробництва та галузей інфраструктури; послідовне дотримання принципів групового розселення, що сприяє раціональному використанню праці та підвищенню рівня життя населення; раціоналізацію економічних зв'язків; постійне вдосконалення системи охорони природи, земель та ефективного використання земельних та інших її ресурсів.

Спеціалізація регіонів, районів, територій рад на виробництві певних видів продукції і розвитку відповідних галузей є важливим чинником зростання ефективності суспільного виробництва. В одних випадках вона залежить від природних умов, зокрема від придатності земель, а в інших – від доцільної діяльності людини і визначається сукупністю природно-географічних та суспільно-географічних чинників.

Землекористування, по яких коефіцієнти локалізації виробництва продукції на одиницю площі вищі за одиницю, належать до певного типу землекористування. Територіальну спеціалізацію сільськогосподарського землекористування регіонів, районів можна розглядати з визначення: 1) зон сільськогосподарської спеціалізації; 2) місця того чи іншого регіону, району, території територіальної громади в системі загальнодержавного територіального поділу структури земельних угідь.

Та насамперед, стратегія розвитку земельних відносин та проєктування передбачає технологічне навантаження деградації земельного ресурсу та забезпечення екологічної збалансованості.

### Література

1. Закон України «Про землеустрій» 858-IV ред. 27.05.2021 р.
2. Фоменко А. Є., Наливайко Л. Р., Сидоров О. А., Рижков Е. В., Марченко О. В., Самотуга А. В. Економічна та інформаційна безпека: проблеми та перспективи, 2018. 74 с.
3. Вишневський В. П., Збаразська Л. О., Заніздра М. Ю., Чекіна В. Д. Національна модель неоіндустріального розвитку України, 2016. 462 с.
4. Бабміндра Д. І. Модернізація економіки України в умовах глобалізаційних викликів : навч. посіб. Запоріжжя, 2014. С. 216–217.
5. Правдюк В. Останні зміни в процедурі та визначенні нормативної грошової оцінки земель сільськогосподарського призначення. АО «Коннов і Созановський».
6. Третяк А. М. Теоретичні основи землеустрою. Київ : ІЗУ УААН, 2002. 152 с.
7. Мамонов К. А. Територіальний розвиток використання земель регіону: напрями та особливості оцінки : монографія. Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2020. 403 с.
8. Земельний кодекс України від 25 жовтня 2001 р. № 2768-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2768-14#Text> (дата звернення: 10.08.2022).

**Бехтер Л. А.**  
кандидат економічних наук, доцент  
**Савенко Д. М.**  
Запорізький національний університет  
м. Запоріжжя

### **3.2. МОДЕЛЬ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ ВІДПОВІДНО ДО ПРИНЦИПІВ ФОРМУВАННЯ ЇХНЬОЇ СТРАТЕГІЇ**

В умовах переходу до ринкових відносин і набуття малими та середніми підприємствами повної самостійності практично у всіх сферах діяльності, організаційні принципи ефективної діяльності повинні гарантувати прийняття гнучких стратегічних, тактичних і фінансових рішень, які направлені на формування стратегії забезпечення високого рівня їх конкурентоспроможності. Принципи ефективної діяльності підприємств повинні застосовуватися в таких сферах: формування власного і позикового капіталу, методи збільшення активів і майна, формування і використання прибутку, оптимізація грошових потоків.

Вважаємо, що враховуючи світовий досвід доцільно в формувати стратегію ефективної діяльності та в подальшому розвивати мале і середнє підприємництво [1-4]. Майбутній потенціал забезпечення ефективної діяльності підприємств (в т. ч. малих і середніх) МСП також пов'язаний з переходом до ринкової економіки та їх особливою роллю у її формуванні. Перш за все, йдеться про те, що самостійне господарювання суб'єктів позитивно впливає на формування конкурентного середовища.

Все це перетворює МСП на своєрідний соціальний двигун економічного розвитку, що забезпечує необхідну гнучкість для зростання ринкової економіки. Роль МСП значною мірою полягає у вирішенні питань зайнятості, що проявляється насамперед у їх здатності створювати нові робочі місця та абсорбувати надлишкову робочу силу. Це особливо актуально для нинішньої ситуації як в Україні в цілому, так і в нашому регіоні. У той час, коли великі підприємства скорочують робочі місця, МСП не тільки зберігають робочі місця, але й створюють нові. У цьому відношенні МСП є більш стабілізуючим фактором, ніж великі підприємства, про що свідчить і зарубіжна статистика.

Крім вирішення таких завдань, як створення нових робочих місць, формування конкурентного ринкового середовища та відповідної ринкової економіки, малий бізнес виконує низку інших важливих функцій.

Зокрема, в ринковій економіці малі підприємства відіграють важливу роль у стимулюванні інновацій, генеруючи від двох до двох з половиною разів більше інновацій, ніж великі підприємства.

Крім того, створення та управління великою кількістю малих і середніх підприємств гарантує формування стратегії ефективної їх діяльності та стабільний розвиток регіональної економіки. Завдяки високій конкуренції вони краще забезпечують місцевий ринок товарами та послугами і, водночас, менш схильні до дестабілізації ринку праці у випадку банкрутства окремих підприємств, ніж великі підприємства.

Малі підприємства здебільшого використовують місцеві ресурси і тісніше пов'язані з місцезнаходженням. Вони також є важливим джерелом надходжень до місцевих бюджетів, часто спонсорують місцеві програми та зацікавлені в економічному розвитку території, на якій розташовані.

Серед інших функцій підприємництва, описаних вище, виділяється те, що воно є важливим джерелом фінансової та організаційної підтримки соціального захисту і робить вирішальний внесок у зменшення соціальної напруженості та демократизацію

ринкових відносин. Саме малі та середні підприємства (МСП) забезпечують власний рівень життя і є базовим фундаментом, на якому будується середній клас. МСП також відіграють важливу роль як інвестори у вітчизняну економіку та сприяють розширенню експортних можливостей.

Тож, при розробці стратегії ефективної діяльності підприємства, науковці та практики рекомендують враховувати стратегічні цілі, які направлені на максимізацію їх прибутку: оптимізація структури капіталу; досягнення прозорості фінансово-економічного стану підприємства; забезпечення фінансово-економічної ефективності діяльності підприємства.

Забезпечення ефективної діяльності та інвестиційної привабливості підприємства можливе за умови: створення ефективних фінансових механізмів; використання ринкових інструментів для залучення додаткових фінансових ресурсів.

Вважаємо, що реалізація ефективної діяльності в процесі досягнення стратегічних цілей підприємства за допомогою фінансових механізмів може базуватися на певних принципах:

1) Принцип плановості – забезпечення відповідності обсягів продажу та витрат інвестиційним потребам ринку.

2) Принцип фінансової строковості – забезпечення мінімального часового розриву між надходженням і використанням коштів, що особливо важливо в умовах інфляції та коливань валютних курсів.

3) Гнучкість (мобільність) – забезпечення здатності до маневреності у разі недоотримання запланованих обсягів продажів і перевищення запланованих витрат на поточну або інвестиційну діяльність.

4) Мінімізація фінансових витрат – інвестиції та інші витрати повинні фінансуватися у «дешевий» спосіб

5) Раціональність – вкладення капіталу в інвестиції мають бути достатньо ефективними та забезпечувати мінімальний ризик

6) Фінансова стійкість – фінансова незалежність, тобто дотримання критичної точки (0,5) власного капіталу у відсотках від загальної вартості, та забезпечення платоспроможності підприємства, тобто здатності погашати короткострокову заборгованість.

Безумовно, реалізація цих принципів повинна здійснюватися при формуванні політики забезпечення ефективної діяльності та організації гнучкої системи моніторингу використання всіх наявних ресурсів конкретного підприємства.

Ефективна діяльність малих і середніх підприємств відображає їх економічний стан і гарантує стабільну позицію на ринку, постійне перевищення доходів над витратами, вільний рух грошових коштів, ефективне управління всіма ресурсами, безперервне виробництво і реалізацію продукції, розширення та оновлення виробництва.

Ефективна діяльність підприємства залежить від його виробничих або комерційних показників, ефективності організації та наявності всіх ресурсів. Чим вищі показники виробництва та реалізації продукції, чим нижчі витрати, чим вищі рентабельність та прибуток, тим кращий фінансовий стан підприємства. Водночас надійне фінансове забезпечення, своєчасне і правильне регулювання фінансів у процесі господарської діяльності дозволяє своєчасно і в повному обсязі виконувати всі господарські операції, зобов'язання з оплати праці та здійснювати капітальні вкладення [5; 6].

Основними напрямками формування стратегії ефективної діяльності та зміцнення позицій на ринку малих і середніх підприємств є наступні:

– збільшення чистого доходу та прибутку від реалізації продукції, зниження собівартості продукції;

– зростання рентабельності власного капіталу (або фінансове зростання) та

рентабельності власного капіталу (переважно забезпечується оптимальним рівнем фінансового левериджу, зростанням загального прибутку тощо);

- прискорення оборотності капіталу;
- збільшення позитивних якісних змін у майнових позиціях;
- найважливіших показників фінансового забезпечення підприємства, а також нормативних або оптимальних значень показників ділової активності та ефективності діяльності;

- залучення нових фінансових ресурсів; за наявності вибору перевага надається фінансуванню за рахунок довгострокових позик, оскільки воно має менший ризик ліквідності (водночас вартість запозичень не повинна бути високою);

- залучення нових фінансових ресурсів, якщо борг підприємства має бути погашений у визначений термін (слід зазначити, що в деяких випадках компанії можуть застосовувати методи фінансування поточної діяльності шляхом відстрочки боргових платежів);

- удосконалення управління оборотним капіталом: підтримка високої оборотності, зниження вартості ресурсів, необхідних для реалізації продукції, застосування науково обґрунтованих методів розрахунку потреби в оборотному капіталі, дотримання встановлених нормативів, збільшення частки активів з мінімальним та низьким інвестиційним ризиком (грошові кошти, дебіторська заборгованість за виключенням сумнівної);

- визначати розумну структуру боргу підприємства (співвідношення запозичень, залучення та власних коштів) з урахуванням прийнятного рівня фінансового ризику;

- розуміння впливу цінових та інших маркетингових рішень на фінансові результати;

- визначення фінансових перспектив розвитку підприємства та вжиття тактичних заходів щодо забезпечення своєчасних розрахунків між постачальниками та покупцями з метою недопущення зростання дебіторської та кредиторської заборгованості;

- удосконалення внутрішнього фінансового контролю. Це включає в себе аналіз бухгалтерських та оперативних даних і звітів підприємства, які використовуються як основа для оцінки результатів діяльності підприємства та як інформаційна база для прийняття ефективних управлінських рішень [7-10].

Основними поточними завданнями підприємств (в т. ч. малих і середніх) є покращення техніко-економічних показників його об'єктів шляхом їх реконструкції та модернізації, підвищення якості експлуатаційних режимів та ремонтів, зниження собівартості продукції та приведення характеристик регуляторної системи у відповідність до європейських стандартів.

Встановлено, що управлінські рішення на основі показників фінансової стійкості дозволяють сформувати фінансові ресурси для покращення структури оборотного капіталу, зменшення кредиторської заборгованості, покриття поточних збитків, усунення їх причин та здійснення санаційних заходів для відновлення і підтримання ліквідності та платоспроможності підприємства.

Одночасно з цим має бути розроблена стратегія ефективної діяльності підприємства, яка визначає її цілі та шляхи реалізації стратегічних фінансових рішень. Стратегія малих і середніх підприємств має бути спрямована на розподіл фінансових ресурсів, що знаходяться в його розпорядженні або доступні для нього, з метою досягнення високих результатів у його діяльності та забезпечення фінансової стійкості.

Для забезпечення ефективної діяльності підприємства (в т. ч. малих і середніх) необхідно приймати господарські рішення щодо попиту та пропозиції продукції, визначення конкурентоспроможності, вибору напряму використання фінансових



ресурсів та вибору форм розрахунків з постачальниками та покупцями.

Представляємо методику розрахунку функціональних критеріїв економічної стійкості підсистем підприємства за обраною оцінкою отриманих результатів, яка буде найбільш адекватно відображати ефективність реалізації заходів, спрямованих на реалізацію стратегії ефективної діяльності забезпечення економічної стійкості підприємства.

Пропонуємо модель управління ефективною діяльністю підприємств, яка включає: вибір функціональної ніші підприємства; визначення функціональних критеріїв економічної стійкості та їх розрахунок; попередній аналіз та оцінку фактичного стану економічної стійкості підприємства; вибір моделі адаптації підприємства до змін зовнішнього середовища; вибір найбільш доцільного варіанту управління економічною стійкістю підприємства; практичну реалізацію прийнятого рішення передбачено практичну реалізацію прийнятих рішень та їх коригування за необхідності, а також оцінку ефективності прийнятих рішень.

Для підвищення ефективності діяльності підприємств (в т. ч. МСП) пропонуються наступні методи: спочатку продати всю продукцію на складі; знизити собівартість продукції, тим самим підвищивши конкурентоспроможність на ринку; збільшення коштів на поточному рахунку підприємства призведе до збільшення коефіцієнту абсолютної ліквідності, що дозволить підприємству отримувати довгострокові та короткострокові кредити в банках для фінансування своєї поточної діяльності; диверсифікація виробництва привертає інтерес споживачів і призводить до стабільності та покращення фінансового стану підприємства.

### Література

1. Ili M. D., Ostoji M. S., Damjanovi M. N. The importance of marketing innovation in new economy. *Singidunum Journal of Applied Sciences*. 2014. Vol. 4.11. pp. 34–42.
2. Pustylnick I. Comparison of liquidity based and financial performance based indicators in financial analysis. *Oeconomia Copernicana*. 2017. Vol. 8 (1). pp. 83–97.
3. Barroso A., Sanguino R., Alam S. Financial Analysis of Retail Business Organization: A Case of Wal-Mart Stores. *Inc. Nile Journal of Business and Economics*. 2017. Vol. 3 (67). pp. 67–89.
4. Fuentes-Blasco M., Moliner-Velázquez B., Servera-Francés D, Gil-Saura I. Role of marketing and technological innovation on store equity, satisfaction and word-of-mouth in retailing. *Journal of Product & Brand Management*. 2017. Vol. 26 (6). pp. 650–666.
5. Макаренко О. І. Критерії економічної ефективності роботи підприємства в умовах антикризового управління. *Актуальні проблеми економіки*. 2016. № 7. С. 121–125.
6. Воронкова В. Г., Череп А. В., Череп О. Г. Гуманістичні концепції «регенеративної економіки» та «спільного блага» як ефективний чинник управління людськими ресурсами. *Theoretical and practical aspects of modern scientific research*. Compiled by V. Shpak; Chairman of the Editorial Board S. Tabachnikov. Vol. 2. Sherman OAKS. California. GS Publishing service. 2022. pp. 27–41.
7. Мадрига Г. М. Теоретичні підходи до аналізу факторів впливу на ефективність діяльності малих підприємств. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2012. № 739. С. 16–21.
8. Коваленко Д. І., Легка А. О. Кількісна оцінка рівня економічної безпеки підприємства. *Економічні науки України*. 2015. № 8. С. 118–122.
9. Пілецька С. Т. Оцінка фінансово-економічного стану підприємства в системі антикризового управління. *Економічний аналіз*. 2016. Т. 23. № 2. С. 139–145.
10. Пилипенко С. Теоретичні засади оцінки ефективності діяльності підприємства. *Економіка та управління підприємствами*. 2016. Вип. 10. С. 452–456.

**Божук Т. І.**  
доктор географічних наук, професор  
Тернопільський національний педагогічний університет  
імені Володимира Гнатюка  
м. Тернопіль

**Рудакевич І. Р.**  
кандидат географічних наук, начальник відділу  
загальної та організаційної роботи  
Підгороднянська сільська рада  
с. Підгородне, Тернопільська область

### **3.3. ТУРИСТИЧНІ МОЖЛИВОСТІ ПІДГОРОДНЯНСЬКОЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ ТЕРНОПІЛЬСЬКОЇ ОБЛАСТІ**

Наприкінці 2020 року завершилася одна з найуспішніших в Україні реформ – децентралізації, у результаті якої було створено майже 1500 об'єднаних територіальних громад. У місцевих громадах з'явилося багато нових можливостей щодо їх розвитку в результаті передачі повноважень та фінансів на місця. Відповідно розвиток туристичної сфери у територіальних громадах став їхньою прерогативою, оскільки вони отримали можливості щодо використання відповідних об'єктів, ресурсів та інфраструктури.

Наукових досліджень розвитку туризму у новостворених територіальних громадах в Україні поки небагато. Однак серед них варто виокремити статті Л. Архипової, Р. Карачовського, О. Коркуна, О. Кифяка, Н. Кудли, О. Машкової, Н. Паньків, О. Цільник, Н. Чир та інших авторів. Окремі напрямки розвитку туризму на території громад Тернопільської області проаналізовані у працях К. Дударчук, Л. Заставецької, Б. Камінського, А. Манька, Я. Мариняка, В. Мороза, П. Царика.

Мета даної публікації полягає у виявленні та дослідженні туристичних можливостей Підгороднянської територіальної громади. Її особливістю є насамперед приміське розташування у поєднанні з наявними природними ресурсами, які сприяють розвитку туристичної галузі.

Підгороднянська територіальна громада (ТГ) утворена у листопаді 2020 року шляхом об'єднання 7 сільських населених пунктів (Підгородне, Великий Ходачків, Довжанка, Домаморич, Драганівка, Забойки, Почапинці), які розташовані переважно на південний захід від м. Тернопіль.

Громада розташована у центральній частині Тернопільської області, межуючи із західними околицями обласного центру м. Тернопіль. Через територію громади проходять міжнародні автомобільні шляхи М-09 (Тернопіль – Рава-Руська) і М-30 «Дорога єдності» (Стрий – Тернопіль – Кропивницький – Ізварине).

Через населені пункти територіальної громади проходить також місцева автомобільна дорога обласного значення О 201506 (Автодорога М-09 – Довжанка – Забойки – Драганівка) довжиною 16,1 км. По південній околиці громади пролягає залізниця Тернопіль – Рогатин – Ходорів довжиною (в межах ТГ) 9,6 км. Загальна довжина вулиць і доріг місцевого значення по селах Підгороднянської ТГ становить 76,3 км [1].

Підгороднянська громада межує: на півночі – з Озернянською ТГ, на північному сході і сході – з Тернопільською міською ТГ, на південному сході і півдні – з Великоберезовицькою ТГ, на південному заході – з Купчинецькою ТГ, на заході – з Козлівською ТГ Тернопільського району Тернопільської області.

Загальна площа Підгороднянської ТГ станом на 1 січня 2021 року становила 123,47 км<sup>2</sup>. У структурі площ найбільшу частку займають сільськогосподарські угіддя – 84%, забудованих територій – 4%.



Рисунок 1 – Картосхема Підгороднянської територіальної громади

Територія Підгороднянської громади розміщена в межах Тернопільського плато Подільської височини. Поверхня горбисто-рівнинна, розчленована річковими долинами і балками. Найбільші річки на території громади – Довжанка і Руда (Брідок). На річках і їх притоках створено 8 ставків [1].

Таблиця 1 – Характеристика населених пунктів Підгороднянської громади (станом на 01.01.2021)

Назва населеного пункту	Кількість мешканців, осіб	Частка у загальній кількості мешканців, %	Площа земель, га	Частка у загальній площі, %
Великий Ходачків	1444	19,5	2311	18,7
Довжанка	922	12,4	2037	16,5
Домаморич	550	7,4	1836	14,8
Драганівка	811	10,9	2222	18,0
Забойки	908	12,3	–	–
Почапинці	564	7,6	2657	21,5
Підгородне	2219	29,9	1284	10,5
Громада загалом	7418	100	12347	100

Загальна кількість населення Підгороднянської ОТГ станом на 1 січня 2021 року становила 7418 особи. У віковій структурі населення переважають люди працездатного віку. У 2020 році в селах громади народилося 34 дитини, а померло 98 осіб. Найбільшими за кількістю населення селами Підгороднянської ОТГ є Підгородне (2219 осіб), Великий Ходачків (1444), Забойки (908). Густота населення на території громади становить 60,08 осіб на 1 кілометр квадратний. Демографічна ситуація в громаді ускладнена, оскільки природній приріст населення є негативним.

Зростання населення громади загалом забезпечується за рахунок міграційного приросту в окремих населених пунктах (Підгородне, Довжанка, Великий Ходачків) [5].

На території Підгороднянської громади поки немає відомих туристичних об'єктів національного чи обласного значення, однак має досить значний потенціал місцевих пам'яток, особливо природних. Важливим місцевим природним рекреаційним ресурсом є також лісові масиви, які займають більше 10 % загальної площі. Місцеві ліси часто використовуються мешканцями навколишніх сіл і м. Тернополя для прогулянок, збирання грибів і ягід, лікарських рослин. На території громади також налічується 8 ставків. Фактично у кожному селі є штучна водойма. Однак з рекреаційною метою поки що лише використовується три штучних водойми у селах Довжанка, Почапінці та Великий Ходачків. Місцеві ставки мають значний потенціал для використання з рекреаційною метою, а також для розвитку рибальства.

У межах Підгороднянської територіальної громади також розташовані 5 об'єктів природно-заповідного фонду (таблиця 2), переважно ботанічні заказники і пам'ятки природи. Довжанський та Іванівський ботанічні заказники, пам'ятки природи «Тернопільська діброва» і «Вікові дерева модрини» знаходяться у лісових масивах на території громади. Цікавим природничим і туристичним об'єктом є Галицький ботанічний сад лікарських рослин, створений з ініціативи Тернопільського медичного університету (рис. 2). На його землях у природному середовищі зростають кілька десятків видів різних лікувальних рослин, як трав, так і чагарників і дерев.

Таблиця 2 – Об'єкти природно-заповідного фонду на території Підгороднянської сільської громади [3]

№	Назва	Площа, га	Розташування	Керуюча організація
1	Довжанський ботанічний заказник	37,0	с. Підгородне, західна околиця	Тернопільське лісове господарство
2	Іванівський ботанічний заказник	57,0	с. Підгородне	Тернопільське лісове господарство
3	Тернопільська діброва	1,3	с. Драганівка, північна околиця	Тернопільське лісове господарство
4	Вікові дерева модрини	0,02	с. Драганівка, північно-східна околиця	Тернопільське лісове господарство
5	Галицький ботанічний сад лікарських рослин	28,3	с. Підгородне, південна околиця	ТНМУ ім. Горбачевського

Населені пункти Підгороднянської територіальної громади не мають значних історичних пам'яток, які можна використати з туристичною метою. Однак можна виокремити декілька цікавих історико-архітектурних об'єктів місцевого значення, які можуть стати потенційними «туристичними магнітами» в громаді. Наприклад, у с. Довжанка розташована діюча церква св. Івана Богослова, яка побудована ще у 1795 р. Збереглися діючі церкви з ХІХ ст. у селах Великий Ходачків, Драганівка, Забойки. У селі Великий Ходачків розташований костел Утішительки Діви Марії, який на даний час перебуває у напівзруйнованому стані. В останні роки ця пам'ятка притягує щораз більше відвідувачів завдяки публікації міні-фільму про неї в мережі Інтернет. На території громади є також діючий римо-католицький костел св. Марії Сніжної у с. Драганівка з 1858 р.

Завдяки старанням благодійників з Польщі у селах Великий Ходачків і Забойки були відновлені старі римо-католицькі (переважно польські) кладовища, які є фактично діючими об'єктами сентиментального (ностальгійного) туризму. У селах Почапінці та Великий Ходачків також розташовані військові поховання часів Другої світової війни. У всіх селах громади споруджені символічні могили борцям з

незалежність України. На південній околиці с. Довжанка розміщена козацька могила XVII ст., яка була відновлена кілька років тому стараннями місцевих меценатів. Проблемним питанням є облаштування під'їзної дороги з твердим покриттям до цього цікавого об'єкту.



Рисунок 2 – Галицький ботанічний сад лікарських рослин

У с. Великий Ходачків є діюча кімната-музей і могила українського письменника Тимофія Бордуляка, який у цьому селі тривалий час був священником. З більшості інших адміністративних одиниць Тернопільської області Підгороднянська територіальна громада вирізняється розвинутою туристичною інфраструктурою. Ця перевага забезпечується завдяки розвинутій мережі автомобільних шляхів, якісність котрих в останні роки суттєво покращилася. Через територію громади пролягають два автомобільні шляхи міжнародного значення, а також важлива регіональна залізниця. У громаді також функціонують декілька готельних і ресторанних закладів, формується спортивна та відпочинкова інфраструктура. В населених пунктах Підгороднянської територіальної громади станом на кінець 2021 року діяло 4 заклади готельного господарства (табл. 3). Більшість цих закладів розміщення розташовані при автомобільних трасах, які прямують через громаду. Лише мотель-садиба «Лемківський хутір» розташований на віддаленій сільській вулиці у тихому й спокійному місці.

Таблиця 3 – Характеристика закладів готельного господарства Підгороднянської громади

№ з/п	Назва готелю	Місце розташування	Тип готелю	Додаткові послуги
1	Три бажання	Підгородне	Готель	Ресторан, паркінг, магазин
2	Гостинний двір	Почапинці	Мотель	Кафе, автосервіс
3	Лемківський хутір	Великий Ходачків	«Зелена садиба»	Кафе, рекреаційна зона
4	Українські вареники	Довжанка	Мотель	Кафе, автостоянка

Заклади харчування у населених пунктах Підгороднянської громади переважно функціонують при готелях, однак два з них діють як окремі підприємства ресторанної сфери (бар «Чумацький шлях» у с. Підгородне та кафе «Голодні куми» у с. Великий

Ходачків). Всі 5 закладів харчування також розташовані при магістральних автомобільних дорогах.

У населених пунктах Підгороднянської сільської ради (ОТГ) розміщено 7 стадіонів і спортивних майданчиків. При закладах освіти в громаді також налічується 5 стадіонів і 6 спортивних майданчиків. На стадіонах території громади функціонують 6 сільських футбольних команд. В межах с. Підгородне діє навчально-спортивна база з біатлону Державного центру олімпійської підготовки, яка є осередком розвитку біатлону і лижного спорту (рис. 3). З 2021 року триває реконструкція цього спортивного об'єкту для відповідності його рівню проведення міжнародних змагань. З весни 2022 року ця спортивна база є основним осередком підготовки молодіжної збірної команди України з біатлону. Цей заклад має значний потенціал для розвитку як лижного, так і подієвого туризму спортивного сегменту.

В останні роки привабливими об'єктами для місцевих та іноземних туристів стали так звані «крафтові виробники», які виготовляють натуральну продукцію у невеликих обсягах. Найпоширеніші крафтові виробництва алкогольних і безалкогольних напоїв, випічки, сирів, переробки плодово-овочевої продукції, тощо. У населених пунктах Підгороднянської громади теж формуються крафтові виробництва. В селах Довжанка і Драганівка діють равликові ферми, які приваблюють відвідувачів не лише з Тернополя, але й інших міст і місцевостей. У селах Підгородне та Домаморич розвиваються виробники слабоалкогольних напоїв, а також плодово-ягідні кооперативи. В їх створенні зацікавлені місцеві фермери та садівники, які мають значні площі садів і ягідних культур. Фактично у всіх селах громади розвинуте пасічництво і обробка продукції з меду.



Рисунок 3 – Навчально-спортивна база з біатлону в с. Підгородне

Серед перспективних напрямів розвитку туристичної сфери на території Підгороднянської територіальної громади варто виокремити сільський зелений туризм. Для цього є всі необхідні ресурси та умови: ліси, водойми, сільський ландшафт, значна кількість доглянутих будівель і працездатного населення. У 2021 році спеціалісти з громади пройшли навчання з курсу «Основи сталого розвитку зеленого туризму» за підтримки ГО «Спілка сприяння розвитку сільського зеленого туризму в Україні». Два місцеві готелі рекомендовані для відділу туризму Тернопільської обласної державної адміністрації як перспективні садиби для потреб сільського зеленого туризму. В рамках співпраці з Програмою «U-Lead з Європою» також розроблено проекти двох приміських туристичних маршрутів на території

Підгороднянської громади.

У громаді є значний потенціал для розвитку приміського відпочинкового туризму, особливо на берегах місцевих водойм та у заліснених місцевостях. Зростає поступово інтерес до історико-культурних об'єктів у селах громади (церкви, костели, пам'ятники), особливо серед іноземних (т. зв. ностальгійних) туристів. Позитивною є тенденція до відновлення деяких історичних пам'яток, як і місцевої інфраструктури. Це дасть змогу забезпечити зростання потенційних туристичних потоків до громади у майбутньому. У даній публікації охарактеризовано стан та можливості для використання туристичного потенціалу території Підгороднянської сільської територіальної громади Тернопільської області. Територія громади досить забезпечена природними та історико-культурними ресурсами для розвитку туризму. У населених пунктах громади також формується туристична інфраструктура, як і локальні виробництва. Поєднання цих елементів у найближчому майбутньому відкриває широкі можливості для залучення як місцевих, так і внутрішньодержавних чи закордонних туристів.

### Література

1. Паспорт Підгороднянської громади. URL: <https://pidgorodnyanska-gromada.gov.ua/pasport-gromadi-14-52-28-02-12-2020>.
2. Природні умови та ресурси Тернопільщини / наук. ред.: М. Я. Сивий, Л. П. Царик, Тернопіль : Терно-граф, 2011. 512 с.
3. Природно-заповідний фонд Тернопільської області в розрізі територіальних громад. URL: <https://pzf.land.kiev.ua/pzf-obl-19.html>.
4. Програма розвитку Підгороднянської сільської ради. URL: [https://rada.info/upload/users\\_files/14029197/66e46da12f12170488e381c1798bdb5e.doc](https://rada.info/upload/users_files/14029197/66e46da12f12170488e381c1798bdb5e.doc).
5. Рудакевич І. Р. Стан і перспективи використання туристичного потенціалу Підгороднянської територіальної громади Тернопільської області. *Вісник Тернопільського відділу Українського географічного товариства*. 2021. № 5. С. 74–77.

**Boiko O. B.**

Ternopil Ivan Puluj National Technical University  
Ternopil

**Petriakov V. M.**

**Khaprova D. V.**

Zaporizhzhia National University  
Zaporizhzhia

### 3.4. IMPLEMENTATION OF DIGITAL TRANSFORMATIONS OF UKRAINIAN ENTERPRISES IN ORDER TO ENSURE THEIR COMPETITIVENESS

The digitalization of the real economy is an important component of the digital economy and a determining factor in the growth of the economy as a whole, including the digital industry itself as a technology producer. In many sectors, digital technologies form the basis of product and production strategies. Their transformative power is changing traditional business models, production chains and processes, leading to the emergence of new products, services, platforms and innovations and ensuring their competitiveness.

In order for Ukrainian companies, small and medium-sized businesses and industry to implement digital transformation on a large scale, it is important to create conditions and appropriate incentives – from information and marketing to financial. Digital technologies in Ukraine should be accessible both in terms of organizational and technical access to the relevant digital infrastructure, and from a financial and economic point of view, i.e. creating

conditions and incentives to promote the digitalization of enterprises. This will lead to modernization, restoration and increase of competitiveness of the economy.

Industry 4.0 is a new concept of «smart manufacturing», which is identified with the «fourth industrial revolution» and the emergence of cyber-physical systems. Industry 4.0 is the next stage of digitalization of production and industry, in which technologies and concepts such as the Internet of Things, «big data», «predictive analytics», cloud and fog computing, «machine learning», machine interaction, artificial intelligence, robotics, 3D printing and augmented reality. The integration of digital technologies into production processes, that is, the digitalization of industry, is a priority of the national industrial policy. There are three areas of public policy that contribute to the development of Industry 4.0: creation of Industry 4.0 infrastructure (for example, industrial parks, industry technology centers); access to capital to create new innovative industries; development of digital skills for training personnel for Industry 4.0 technologies. Enterprises use digital technologies to increase their competitiveness in the market and simplify accounting, business management and production processes themselves. Let's analyze statistical data on the use of information and communication resources by Ukrainian enterprises (table 1).

Table 1 – Use of information and telecommunication resources by domestic enterprises

Number of enterprises that:	2017	2018	2019	change 2018-2019	
				absolute	relative
have and use websites	16240	17522	17856	334	1,91%
lead social networks	10558	12321	13021	700	5,68%
blogging or microblogging	2910	3437	3664	227	6,60%
use knowledge sharing tools	2910	5584	5786	202	3,62%
use cloud computing services	4135	4831	5207	376	7,78%
use 3D printing services	x	632	772	140	22,15%
carried out the purchase of goods via the Internet	8168	9583	10169	586	6,11%
received online orders	2596	2476	2440	-36	-1,45%

Source: created by authors based on [1]

To stimulate marketing, expand markets and find new customers, enterprises use Internet resources, social pages and websites. Statistics show that website usage is the most common and the number of businesses using websites is constantly growing.

Social media pages are also quite common: in 2019, 13021 businesses used this technology to keep in touch with their customers. Blogging is not as common in our country, but the number of companies using it is growing steadily, with 6,6% growth between 2018 and 2019.

With the development of the information society, information becomes not only the main means of increasing the competitiveness of enterprises, but also the main source of cooperation and cooperation between them. Moreover, knowledge sharing is possible not only between enterprises, but also directly from enterprises to customers: as of 2019, 5786 enterprises used knowledge sharing tools, and this number continued to grow.

Quite an interesting tool among the digital technologies that enterprises use is cloud computing. This technology allows you to automatically group metrics, automatically calculate goals, store data in the cloud, and communicate remotely between different analytics departments in an organization. According to statistics, in 2019, 5207 companies used cloud computing, which is a slight and stable growth compared to the previous year.



3D printing services make it possible to simplify some production processes, and Ukrainian industry began to record their use only in 2018; The value of 632 companies in 2018 was quite high for Ukraine due to the innovative nature of this technology, which increased by 22,15% in 2019 to 772 companies in order to ensure their competitiveness.

Online procurement is quite common among Ukrainian companies, but most of them are bought directly from foreign companies for resale; In 2019, 10169 companies purchased goods online, but only 2440 companies received online orders. This indicates that most online orders have nothing to do with domestic production.

The use of all these information and communication technologies and many other similar innovations requires qualified professionals, and existing personnel must be trained in the use of basic technologies. Let's take a look at the statistics of companies that have hired ICT specialists in recent years by economic activity in Ukraine (table 2).

Table 2 – Enterprises that had specialists in the field of information and communication technologies (ICT) by economic activity in 2018-2019

Type of economic activity	OKVED code-2010	Number of enterprises that had ICT specialists				Absolute change for 2018-2019
		units		in % of the total number of enterprises		
		2018	2019	2018	2019	
Just		10973	10953	22,3	21,6	-20
Manufacturing industry	C	2732	2699	22,6	21,8	-33
Electricity, gas, steam and air conditioning supply	D	251	241	33,4	31,4	-10
Water supply; sewerage, waste management	E	209	203	17,3	16,5	-6
Construction	F	608	622	11,2	10,7	+14
Wholesale and retail trade; repair of motor vehicles and motorcycles	G	2918	2938	23,9	23,5	+20
Transport, warehousing, postal and courier activities	H	668	676	17,0	16,7	+8
Temporary accommodation and catering	I	226	222	14,4	13,6	-4
Information and telecommunications	J	1274	1282	58,8	58,8	+8
Real estate operations	L	546	546	17,7	17,5	0
Professional, scientific and technical activities	M	954	936	32,0	30,4	-18
Activities in the field of administrative and support services	N	555	559	15,1	14,5	+4
Repair of computers and communication equipment	95.1	32	29	47,1	43,3	-3

Source: created by author based on [1]

According to the 2019 ICT Business Engagement Index, 10,953 businesses used these specialists, accounting for only 21,6% of the total number of enterprises.

The largest number of enterprises employing ICT specialists are in the processing industry and the field of information and communications. Thus, in 2019, there were 2699 enterprises in the processing industry, which is 21,8% of the total number of enterprises in this sector, and in the information and communication sector – 1282 enterprises, which is 58,8% of the total. Let's analyze the indicators of training specialists in the field of ICT and other professionally oriented workers (table 3).

Table 3 – Enterprises that conducted training in the field of information and communication technologies (ICT) by economic activity in 2018-2019

Type of economic activity	OKVE D code- 2010	Number of ICT training companies							
		Training courses for specialists				training for other employees			
		Units		in % of the total number of enterprises		Units		in % of the total number of enterprises	
		2018	2019	2018	2019	2018	2019	2018	2019
Just		1804	1932	3,7	3,8	2025	2170	4,1	4,3
Manufacturing industry	C	478	482	4,0	3,9	557	552	4,6	4,5
Electricity, gas, steam and air conditioning supply	D	46	53	6,1	6,9	55	56	7,3	7,3
Water supply; sewerage, waste management	E	32	27	2,7	2,2	40	50	3,3	4,1
Construction	F	73	80	1,3	1,4	119	132	2,2	2,3
Wholesale and retail trade; repair of motor vehicles and motorcycles	G	470	500	3,8	4,0	573	621	4,7	5,0
Transport, warehousing, postal and courier activities	H	115	122	2,9	3,0	118	140	3,0	3,5
Temporary accommodation and catering	I	18	25	1,1	1,5	42	45	2,7	2,8
Information and telecommunications	J	293	312	13,5	14,3	178	191	8,2	8,8
Real estate operations	L	60	56	1,9	1,8	76	77	2,5	2,5
Professional, scientific and technical activities	M	143	184	4,8	6,0	157	179	5,3	5,8
Activities in the field of administrative and support services	N	69	82	1,9	2,1	100	116	2,7	3,0
Repair of computers and communication equipment	95.1	7	9	10,3	13,4	10	11	14,7	16,4

Source: created by the author based on [1]

Thus, in relative terms, the greatest demand for ICT specialists is observed in the fields of information and communications (58,8%), repair of computer and communication equipment (43,3%), supply of electricity, gas, steam and air conditioning (31,4%) and professional, scientific and technical activities (30,4%). At the moment, a more common practice is to teach existing specialists the basics of these technologies. Almost all indicators, respectively, we see a decrease in the number of enterprises with ICT specialists from 2018 to 2019, in general, the number decreased by 20 enterprises in the current period. However, ICT specialists must constantly learn, because the development of technology and the degree of use of the Internet by the population is constantly growing, and accordingly interest in such products is growing. According to the analysis, the most widespread training courses on the latest technologies turned out to be in the field of wholesale and retail trade. The training indicator for specialists in this field for 2019 is 500 enterprises, and for other employees – 621 enterprises.

In general, the training rate for all workers is gradually increasing, the growth rate of the number of enterprises providing ICT training courses for specialists is 7%, and for other employees – 7,1%. In the future, this figure should increase in line with government digital education programs for the population. That is, modern enterprises actively use information and communication technologies and attract specialists and train employees to use these technologies in order to ensure their competitiveness.

A rather important step for Ukrainian digitalization is the reform of cash registers for small and medium-sized businesses. The mandatory use of PTR technologies will bring a large part of small and medium-sized businesses out of the shadows, which will help improve the state of the economy and accelerate the transition to a digital, open economy. Thus, as of 01.10.2020, according to the databases of the State Tax Service in Ukraine, 312,5 thousand people were registered. PPO. This is 17 thousand, or 5% more than as of 01.10.2019. The total amount of sales conducted through cash registers for 9 months of 2020 also increased and reached UAH 885.1 billion (for the corresponding period of 2019 – UAH 867,7 billion) [2].

The digitalization of industry is also associated with an increase in cashless payments, electronic payments, as well as the emergence of e-commerce in the wholesale and retail market. According to the Law of Ukraine «On E-Commerce», e-commerce is a relationship aimed at making a profit arising during the execution of transactions for the acquisition, change or termination of civil rights and obligations, carried out remotely using information and telecommunication systems, as a result of which participants in such relations have rights and obligations of a property nature [3].

The largest group of platforms in the segment of online trading are the company's projects EVO – Prom.ua, Bigl.ua, Crafta.ua, Shafa.ua. All of the above sites are marketplaces. Over the previous year, Ukrainians spent UAH 14,2 billion on them, which is almost 70% more than in the year preceding [4].

One of the trends in e-commerce in recent years is the organization on the principle of «search online, buy offline». Building links between online and offline stores will allow e-commerce to rise to a significantly new level. For example, this trend was cleverly picked up and strengthened by Rozetka by opening offline hotspots. Buyers spend a lot of time studying products online, but still come to the store to see how the product looks live, test it, etc. Currently, the e-commerce segment occupies only about 5% of the total retail market of Ukraine, but the marketplace segment is growing rapidly and their spread in Ukraine in recent years should create the necessary conditions for the digitalization of trade in general. In order to develop agriculture, it is important to introduce digital farming – a fundamentally new management strategy based on the use of digital technologies, and a new stage in the development of the agricultural sector associated with the use of geographic information systems, global positioning, on-board computers and smart equipment, as well as management and executive processes that can differentiate methods of processing, fertilization, chemical ameliorants and plant protection products.

The digitalization of the agricultural sector will also have a positive impact on the digitalization of rural infrastructure, especially in terms of connecting villages to high-speed Internet. The low level of economic development of rural areas of Ukraine is associated with the migration of rural youth to cities, high unemployment and low incomes among rural residents, as well as the destruction of social and engineering infrastructure. Therefore, agricultural enterprises are interested in using information technology both in the field and at home to improve the quality and living conditions in rural areas and achieve higher social standards. In particular, the digitization of industrial enterprises is a tool for a large-scale program of digitalization of the economy, which overcomes the digital divide and contributes to the socio-economic recovery of the regions. Thus, entrepreneurship in conditions of free competition is the driving force behind the digitalization of society. The use of modern technologies to simplify production, sales and accounting systems can accelerate the digitalization of all sectors of the economy.

### References

1. State Statistics Service of Ukraine. Official website. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>.
2. State Tax Service of Ukraine, official portal. URL: <https://tax.gov.ua>.

3. Law of Ukraine on Ukrainian Commerce. Verkhovna Rada of Ukraine. Legislation of Ukraine. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/675-19#Text>.

4. Analysis of EVO business Ukrainian e-commerce market for 2019. Evo business? 2019. URL: <https://evo.business/tag/ecommerce-2019>.

**Венгерська Н. С.**

кандидат економічних наук, доцент

**Бокова М. В.**

**Пилипенко Д. А.**

Запорізький національний університет  
м. Запоріжжя

### **3.5. ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ТА СВІТОВИЙ ДОСВІД РОЗВИТКУ СІЛЬСЬКОГО ТУРИЗМУ: УРОКИ ДЛЯ УКРАЇНИ В УМОВАХ ПІСЛЯВОЄННОЇ ВІДБУДОВИ**

Всесвітня туристична організація характеризує сільський туризм, як складну багатовекторну динамічну діяльність, до складу якої входять подорожі для оздоровлення, пішохідні й кінні прогулянки та інші спеціалізовані види туризму. За офіційними даними організації, на зелені подорожі припадає 7-20% від загальної кількості туристичних подорожей. Сільський зелений туризм зростає на 10-30% на рік, також він складає 10-15% прибутків від міжнародного туризму. Обсяги надання агротуристичних послуг у постіндустріальних країнах нині практично в 2-4 рази перевищують обсяги зростання готельної бази й курортного сервісу в цих країнах [4].

За даними Європейської Федерації Фермерського та Сільського туризму європейський ринок сільського зеленого туризму налічує 2 млн ліжко-місць. До війни потенціал українського ринку оцінювався у понад 150 тис. туристів [2].

Наразі сільському туризму притаманний досить динамічний розвиток, а в окремих країнах цей вид є привабливим для іноземних туристів, і за рейтингом посідає 2-ге місце після відпочинку на морі. Через високі ціни на готелі в Західній Європі популярними є пансіони й будинки для гостей, особливо серед молоді та представників бізнесу. Основну роль у збільшенні кількості місць у готелях під час масових спортивних і культурних подій у багатьох державах Європи відіграє модель B2B. Так, більше ніж 60% футбольних фанатів у країнах Західної Європи розташовуються в дешевих приватних пансіонах. Розвинена транспортна інфраструктура держав Західної Європи й безвізовий режим в ЄС дають можливість великій кількості футбольних фанатів вільно пересуватися між країнами. Також в Європі понад 70% туристів під час подорожей користуються «не готельними» засобами розміщення, зокрема приватними гостинними садибами.

«Піонерами» в розвитку сільського зеленого туризму як частини міжнародного, вважаються Франція й Швейцарія. Дійсно, на поч. XVIII ст. в Альпах (Монблан та інші найвищі точки) з'явилися перші будинки-шале для гостей з метою підтримки експедицій туристів з Великобританії, які цікавляться природою [7].

Сільський зелений туризм почав масово розвиватися в 2-гій пол. XX ст., коли в Сполучених Штатах і Великобританії набуває поширення концепція «Bed and Breakfast» – проживання на певний час у кімнатах будинків, які є порожніми, попри їхнє місцеперебування. Потім з категорії закладів «B2B» для ночівлі виділяється відпочинок саме в сільських будинках й міні-готелях, які знаходяться в сільській місцевості. Сьогодні до сектора сільського зеленого туризму відносять наступні види закладів для ночівлі «B2B»:

1. B2B котедж – це проживання на переважно 6-7 діб у 100% винайнятому котеджі, який розміщується в курортно-рекреаційній зоні на території, яка має статус сільської місцевості. Це не є обов'язковою умовою, котеджі можуть розміщуватися в

курортних містах і передмістях. Зазвичай ці котеджі здаються на морських, озерних узбережжях, або в горах. Сьогодні в Україні також поступово утворюється мережа «агрокотеджів» в Карпатах, а також в Криму.

2. B2B відпочинок на фермі – це об'єкти, основна мета яких – обслуговувати родинний відпочинок з дітьми в сільській місцевості з відповідними рекреаційними ресурсами. Цільовий сезонний відпочинок у цих закладах передбачено для дітей різного віку з міста під час канікул у школі, оскільки це надає можливість спілкуватися з ровесниками, дізнаватися більше про природу, а також отримати гарний відпочинок в «теплій атмосфері» без батьків.

3. B2B проживання в сім'ї – це перебування переважно до 5-7 днів в домі сільського господаря разом з його родиною у спеціально наданих гостям кімнатах. Проживання в агрооселі має на меті залучення гостя до традиційного життя сільської родини, побутових та культурних особливостей.

4. B2B ферма – це перебування приблизно 5-7 днів у фермерському будинку, або в кемпінгу фермерському господарстві. Туристи мають змогу купівлі й споживання фермерської продукції, а також можливість брати участь в певних сільськогосподарських роботах на фермі.

Серед причин через які люди обирають сільський туризм, можна визначити такі: 1) 35,2% – «втеча» від насиченого міського життя; можливість таким чином відволіктись у сільському побуті. 2) 20,2% – поєднання відпочинку з активними самостійними подорожами; 3) 17,3% – потреба у відпочинку на природі й пізнання рослинного та тваринного світів; 4) 10,4% – відпочинок з родиною; 5) 5,0% – спортивний туризм та дешеві можливості для ночівлі; 6) 11,9% – інше.

Основними споживачами послуг у сфері зеленого сільського туризму є молодь до 33 р., місцем проживання якої є великі міста. Її частка становить 86,7 % загальної кількості агротуристів.

Можна виокремити певні країни, в яких не припинявся потік туристів попри те, що на їх території були воєнні дії: Кіпр; Хорватія; Ізраїль та Боснія і Герцеговина.

Кіпр як туристичний напрям пропонує спектр цікавих занять. Наприклад, допомогти фермерам в їх повсякденній роботі у догляді за домашніми тваринами, брати участь у приготуванні традиційних продуктів, відвідати традиційні винні села, ознайомитись з виробництвом меду чи сиру. Також, крім панорамних видів на гори та ліс, туристів приваблюють сімейні виробництва ковбас та копченостей, трояндової олії, варення зі всяких продуктів – від апельсинів до оливок.

У Хорватії на початку 90-х років ХХ століття розпочався розвиток сільського туризму. Його можна поділити на 2 етапи: етап становлення сільського зеленого туризму та етап його прискореного розвитку. Новий уряд надавав особливу увагу розвитку сільського туризму та економічному розвитку сільських районів країни. Дешеве житло, бюджетні авіалінії та тісне співробітництво з туроператорами допомогли країні збільшити туристичний попит. В країну стали надходити іноземні інвестиції, що допомогло розвивати туристичні напрямки. Розвиток сільського туризму та підприємництва в сільських районах країни фінансується за рахунок субсидій. Населення країни вважає сільський туризм сучасною, унікальною формою туризму, а туристичні сільські садиби – доступними закладами розміщення. Зараз туризм у Хорватії доступний всюди – він знаходиться на підйомі по всій країні, від континентальної частини країни до островів.

Боснія та Герцеговина відновили туристичну галузь після війни: в обох містах відновили історичний центр, туристичні зони, хоч сліди конфлікту все ще залишилися. Практично у кожному місці є музеї та меморіали, присвячені подіям війни 1992-1995 рр. Туристам проводять приватні виставки подій конфлікту, пам'ятні заходи, показують меморіали [1].

Продовжуючи тематику післявоєнної відбудови для України є цікавим і досвід

Ізраїлю. Ізраїль, маючи воєнний конфлікт із Палестиною, не припиняє вітати туристів на своїй території. Навіть знаючи, що в країні війна, іноземці все одно відвідують дану країну. Низка колективних і кооперативних громад в Ізраїлі, що практикують органічне землеробство та переробку вторинної сировини, розробили програми з прийому туристів, які переймаються питаннями екології. Нині разом із сусідніми кібуцами Йагель і Кетура було започатковано програми екологічного вивчення пустелі, екологічних походів, птахівництва, медитації, релаксації та масажу, що в поєднанні з можливістю жити та спостерігати за цими громадами, є чудовою можливістю для відпочинку туристів. Наприклад, Кібуц Лотан продемонструвати технологію створення екологічно чистих поселень у пустелі, органічне землеробство та будівництво з натуральних і перероблених матеріалів. Ще одним сегментом сільського зеленого туризму в Ізраїлі є волонтерські чи добровільні подорожі, що приваблюють тих, хто прагне вийти за рамки стандартного досвіду групового туру, щоб вивчати мови, спілкуватися з місцевими жителями та особистісно розвиватися під час відпустки. Добровільні поїздки не вимагають спеціальних навичок від туриста, окрім одного – готовності працювати. Тривалість програм варіюються від декількох днів до кількох тижнів. Деякі програми забезпечують туристу безкоштовне житло та харчування, в обмін на його допомогу по господарству. Однак, туристичні витрати оплачуються туристом окремо, і можуть бути достатньо високими [3].

Зелений туризм являються основним важелем в економічному підйомі сільських територій Європейського союзу. Сільський туризм активно розвивається в таких країнах, як Франція, Іспанія, Австрія, Італія, Чехія, Польща. Лідером агротуризму в Європі є Франція. Жителі країни роблять акцент на кулінарії та виноробстві: туристи можуть приготувати страву місцевої кухні та відвідати винний льох. Агрооселі комфортні та відповідають стандартам сільського житла. Додатково є категорія сільських помешкань для інвалідів та автотуристичних кемпінгів для туристів, які подорожують на власному автомобілі. Для відпочинку турист також може обрати один з варіантів розміщення в сільській місцевості: приморську агрооселю, кінну ферму, винну агросадибу, гірськолижне шале, замок у сільській місцевості, рибацьку оселю тощо.

Туристи у Франції, Італії та Іспанії люблять стиль ретро, тому фермери реставрують старовинні млини, садиби, винні погреби. Під час канікул школярі мають змогу проживати в сільській сім'ї, для того, щоб ходити в походу, знайомитись зі свійськими тваринами. Іспанія складає конкуренцію Франції у питанні агротуризму. Іспанці, що проживають у великих містах, надають перевагу відпочинку подалі від людей. Країна зі свого боку пропонує різні формати розміщення – від простої оселі до старовинного монастиря. Агротуризм Італії приваблює туристів винно-гастрономічними маршрутами. Численна кількість турів пропонують приготувати моцарелу, риболовлю, стрільбу з лука, велосипедні прогулянки та багато іншого. Португалія манить можливістю спробувати себе у ролі фермера, молочника, винороба, або просто насолодитись природою [8].

Болгарія пропонує кулінарні курси, верхову їзду, полювання, риболовлю та інші переваги сільського життя. У Фінляндії під зеленим туризмом розуміється відпочинок на берегах річок ті заповідних озер. В країні існує близько 400 фермерських будинків, в яких можна заночувати чи залишитися на довгу відпустку. Гості завжди можуть розраховувати на традиційні страви фінської кухні. Вибрати ферму для тимчасового проживання можна відштовхуючись від побажання: тут є ферми по вирощуванню ягід та приготування з них соку та варення; ферми з рогатим скотом, ферми оленів чи бізонів. Можна спробувати себе у ролі фермера, взяти участь у зборі ягід чи поуправлятися з новітньою сільськогосподарською технікою.

Сфера сільського туризму в Польщі є однією з найпопулярніших, не дивлячись на те, що більшість сільських мешканців прагнуть зробити оселі схожі на міські, від

чого втрачається їх оригінальність. Польща, Угорщина. Села з певною тематикою стали втіленням іноваційних підходів у екологічному туризмі. Наприклад, Сераково Славенськіє – «село хоббітів», Вилатово – «село НЛО», Домброва – «село здорового способу життя», Івенціно – «село кінця світу», Папроти – «село лабіринтів і джерел», Подгурки – «країна казкових героїв». Тематичні села та їх створення має відношення до всього села й жителі активно беруть участь у розвагах [5].

Щороку гості Угорщини залишають мадярам понад 3 мільярди доларів США. Законодавством Угорщини сільський зелений туризм віднесено до сфери ведення особистого селянського господарства. У країні існував широкий громадський рух, заохочуваний державою, що надавала пільгові банківські кредити. Складалася певна інфраструктура туристичного сервісу: практично в кожному селі було по кілька кафе чи ресторанів, налагоджувалися зв'язок і транспортний рух, прокладалися туристські маршрути. Після Другої світової війни угорцям було не до туризму: відбудувавши розвинений соціалізм, вони повернулись до нього наприкінці 1980-х – на початку 1990-х років, узявши за взірець західноєвропейські країни. Завдяки йому має роботу маса населення, яке мешкає в провінції, та ще й зберігаються місцевий колорит, звичаї, культура. У декількох історичних областях Словаччини можна побачити музеї сільської культури та побуту. Варто відмітити музей етносу русинів – народності Карпат, що окрім Словаччини також проживають у Чехії та Україні.

У Румунії інтереси власників агроосель представляє Національна асоціація сільського, екологічного і культурного туризму. Сільський туризм у цій країні розвивається насамперед у Південних Карпатах і орієнтується на такі ж переваги, що й Україна, тобто на збереження природного середовища й етнокультурних традицій.

Великобританія пропонує агротури вихідного дня: люди їдуть збирати власноруч курячі яйця, прогулюватися на конях, занурюючись в історичну епоху. В даній країні організація зеленого туризму характеризується доступними цінами та знижками. Популярність цього виду туризму штовхнула фермерів до об'єднання з метою урізноманітнити послуги у своїх будинках. Нещодавно в Англії з'явилося невелике екологічне село, зроблене в традиціях азіатської культури. Це справжній заповідник: крім «зеленої» зони можна знайти і сервісну станцію, ресторан, сувенірний магазин, лавку з місцевою продукцією. Розвиток сільського зеленого туризму Австрії нині нараховує 15000 зареєстрованих агротуристичних господарств сумарною місткістю 170000 ліжко-місць, набувають великої популярності відпустки на місцевих фермах [6].

Агротуризм в Європі має відмінну специфіку від українського: багато сімейних ферм, сироварень, виноробних господарств. В Україні агротуризм інтенсивно також розвивається: у сільській місцевості є близько 200 тисяч садиб, які можуть надавати високоякісні послуги у даній сфері. Стратегічною метою розвитку сільського зеленого туризму в Україні має стати створення конкурентоспроможного на внутрішньому та світовому ринках національного туристичного продукту, здатного максимально задовольнити потреби як наших співвітчизників, так і іноземців.

Визначальною передумовою успішного процесу становлення сільського зеленого туризму як організаційної форми підприємництва є удосконалення існуючої нормативно-правової бази та прийняття необхідних регулюючих законів; розробка комплексу організаційно-економічних заходів; удосконалення системи інформаційно-консультативного забезпечення; створення нових джерел фінансово-інвестиційного спрямування. Українці оптимістично налаштовані щодо відбудови країни після перемоги. Багато міст зазнали руйнувань, але все одно і українці, і іноземці хочуть побувати у місцях, де «орки» (прим. рос. військові) чинили звірства, а наш народ героїчно виборював свободу.

Таким чином, створюється «туризм пам'яті» – нова спадщина, що значно підвищить потік туристів до багатьох міст України. В умовах пандемії коронавірусу

сільський туризм також набрав більшої актуальності. Вибагливість туристів штовхає власників садиб удосконалювати бізнес відповідно до вимог сьогодення, дбати про безпеку туристів – особливо після війни. Також актуальне буде створення нових локацій та залучення інвесторів.

### Література

1. Аналіз європейського досвіду організації зеленого туризму. URL: [http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/7\\_2\\_2016ua/9.pdf](http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/7_2_2016ua/9.pdf).
2. Європейський досвід організації сільського зеленого туризму. URL: [https://tourlib.net/statti\\_ukr/siltur2.htm](https://tourlib.net/statti_ukr/siltur2.htm).
3. Ідеї сільського туризму в Ізраїлі. URL: <https://reposit.uni-sport.edu.ua/bitstream/handle/787878787/1312/Ізраїль.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.
4. Розвиток сільського зеленого туризму в країнах Європи чи світу. Італія. URL: <http://referatss.com.ua/work/rozvitok-silskogo-zelenogo-turizmu-v-krainah-ievropi-chi-svitu-italija>.
5. Рутинський М. Й., Зінко Ю. В. Сільський туризм : навч. посіб. Київ : Знання, 2006. 271 с.
6. Світовий досвід розвитку сільського зеленого туризму. URL: <http://archive.nbuv.gov.ua>.
7. Сільський зелений туризм у сучасному туристському бізнесі. URL: <https://buklib.net/books/30584>.
8. Тенденції розвитку аграрного туризму. URL: <https://agrarna-pravda.com/2018/09/14/tendentsiyi-rozvytku-agrarnogo-turyzmu>.

**Воронкова В. Г.**

доктор філософських наук, професор  
Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю. М. Потебні  
м. Запоріжжя

**Череп А. В.**

доктор економічних наук, професор

**Череп О. Г.**

доктор економічних наук, професор  
Запорізький національний університет  
м. Запоріжжя

**Андрюкайтене Регіна**

доктор PhD соціальних наук (менеджмент), доцент  
Марьямпольський університет прикладних наук  
м. Марьямполь, Литва  
Литовський університет спорту  
м. Каунас, Литва

### 3.6. МОДЕЛЬ ЦИФРОВОГО ТУРИЗМУ ЯК ЧИННИК КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТА СТАЛОГО РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЙ ПІСЛЯ ПАНДЕМІЇ COVID-19

Актуальність дослідження моделі цифрового туризму у тому, що розвиток туризму після пандемії COVID-19 прискорив цифрову трансформацію. Експерти сходяться на думці, що цифровізація в індустрії подорожей і транспорту призвела до прориву подібно до індустріалізації, під час якої парові машини та залізниці перевернули економіку з ніг на голову. Вірус безжально виявив давно назрілу потребу у змінах у туризмі, прискоривши трансформацію організацій, яка змінила поведінку та очікування клієнтів. Усі, хто вчора скептично ставився до цифрових трендів, майже сьогодні змушені мати справу з цифровими пропозиціями у часи



карантину та обмежень на контакти, в основі яких ті чи інші цифрового туризму як чинника конкурентоспроможності та сталого розвитку організацій.

Тенденція до розвитку креативних цифрових технологій, що повсюдно упроваджуються в організаціях, включаючи онлайн-бронювання та онлайн-підтримку подорожей, упровадження різноманітних креативних цифрових технологій у значній мірі зростає. Завтрашні мандрівники чекатимуть персоналізованих пропозицій, зручних процесів пошуку, простих процесів бронювання та повторного бронювання, безперебійних подорожей, які сприйматимуть як належне. З огляду на досвід пандемії COVID-19, безпека та гнучкість цифрових туристичних організацій будуть одними з основних у списку обов'язкових послуг [1]. Постачальники туристичних послуг повинні гарантувати безпечну роботу, високі стандарти гігієни та швидке повернення у разі кризи. Прозора, вичерпна інформація у режимі реального часу стає все більш важливою, але для цього необхідно тримати цифрові дані турфірм під контролем. Туристичні організації користуються все більшими даними, тому треба налагодити управління DATASPHERE туристичної організації, зберігаючи великі обсяги даних із різноманітних джерел. Штучний інтелект і методи прогнозу аналітики постійно аналізують цифрові бізнес-аналітики і структурують ці дані. Регулярна гігієна даних і добре скоординовані додатки CRM вже сьогодні є незамінними для забезпечення швидкого цифрового зв'язку з клієнтом і успішного формування лояльності клієнтів. Сьогодні туристів заохочують туристичні пам'ятки світового рівня, туристичні пропозиції та послуги високої якості, як приносять суцільне задоволення та відпочинок.

Як свідчить практика, туризм є одним із секторів, який найбільше постраждав від кризи COVID-19. Через понад рік після початку пандемії цифри очевидні: у 2020 році туристичні напрямки отримали на 1 мільярд менше міжнародних прибутків, ніж у попередньому році. Крах у сфері міжнародних подорожей зменшив доходи від експорту приблизно на 1,3 трильйона доларів США, що більш ніж в 11 разів перевищує дефіцит, зафіксований під час останньої економічної кризи 2009 року. Криза поставила під загрозу від 100 до 120 мільйонів робочих місць у сфері туризму, більшість із яких у малих і середніх підприємствах.

Очолюваний державним і приватним секторами, туризм є не тільки важливим джерелом іноземної валюти, але, оскільки він зміцнює ланцюги поставок, підвищує продуктивність місцевого бізнесу, створює кожну десятку робочу силу та забезпечує дохід для жінок і молоді, він може також служити важелем розвитку. Майбутнє цього сектору в нинішньому контексті було в центрі дискусії щодо стійкості туризму та побудови кращого майбутнього (а), організованої в рамках заходу COT, спрямованого на підведення підсумків кризи туризму. Обміни між туристичними агенціями демонстрували важливі заходи, щоб підвищити довіру мандрівників, розуміти та слідкувати за новими ринковими тенденціями та драйверами попиту, взяти на себе зобов'язання побудувати більш стійкі та інклюзивні сектори туризму завдяки зростаючій важливості питання сталості.

Щоб спроектувати себе у світ розвитку туризму після COVID-10, Група Світового банку зробила ставку на екологічний, стійкий та інклюзивний підхід до туристичної сфери взагалі. Було досягнуто важливого прогресу в налагодженні державно-приватного партнерства та розширенні випуску облігацій збереження з метою забезпечення захисту природної спадщини під час туристичних криз. Стійкість виникає завдяки пріоритетності навколишнього середовища, людей і технологічних засобів для підготовки до зміни клімату та криз, для чого необхідно зосередитися на систематичному управлінні ризиками у всьому туристичному секторі [2].

Враховуючи вплив COVID-19 на вразливі групи, туристичні агенції визнають необхідність побудови більш інклюзивного сектора, що потребують спеціальної підтримки. Оскільки криза COVID-19 – це насамперед проблема охорони здоров'я,

покращення безпеки здоров'я та зміцнення впевненості мандрівників – це виклики, які необхідно вирішити якомога швидше, сприяти розробці стандартизованих операційних протоколів для готелів і туроператорів, а також державно-приватного діалогу стратегій відновлення. Тому слід формувати модель туризму як чинник конкурентоспроможності і виживання організації, які є важливою галуззю економіки сталого розвитку європейських країн. Туризм робить значний внесок в економічні показники та створює цінні робочі місця як у альпійських, так сільських регіонах, так і в містах.

Безперечно, що європейський туризм переживає важкі часи, він є одним із секторів, які найбільше постраждали від пандемії COVID-19, проте сьогодні туризм символізує стійкість та інноваційну здатність. Своєю туристичною політикою модель європейського туризму розвиває найкращі його інноваційні якості, технології, стратегії, що закладають основу європейської туристичної політики. Модель цифрового туризму як чинник конкурентоспроможності та трансформації організацій після пандемії COVID-19 оновлює попередню туристичну стратегію європейського туризму. Оновлена стратегічна цифрова модель дозволяє європейському туризму враховувати змінені рамкові умови туризму, адекватно вирішувати негайні та середньо-та довгострокові виклики, що постають перед європейським туризмом. Для успішної реалізації моделі європейської туристичної стратегії турагенції покладаються на співпрацю з усіма відповідними гравцями європейського туризму.

Тому як каталізатор, пандемія прискорила цифрову трансформацію. Експерти сходяться на думці, що цифровізація в індустрії подорожей і транспорту призвела до прориву подібно до індустріалізації, під час якої парові машини та залізниці перевернули економіку з ніг на голову. Вірус безжально виявив давно назрілу потребу у змінах у туризмі. Найважливіше те, що нові цифрові підходи до діяльності змінили поведінку та очікування клієнтів. Усі, хто вчора скептично ставився до цифрових трендів, сьогодні змушені мати справу з цифровими пропозиціями в часи карантину та обмежень на контакти, можуть побачити ті чи інші переваги організацій [3].

У цифрових туристичних організаціях зростає тенденція до використання цифрових технологій, зокрема до онлайн-бронювання та онлайн-підтримки подорожей, які значно зростають. Завтрашні мандрівники чекатимуть персоналізованих пропозицій, зручних процесів пошуку, простих процесів бронювання та повторного бронювання та безперебійних подорожей і сприймуть як належне. З огляду на досвід пандемії COVID-19, безпека та гнучкість є одними з основних у списку обов'язкових послуг. Постачальники туристичних послуг повинні гарантувати безпечну роботу, високі стандарти гігієни та швидке повернення в разі кризи.

Прозора, вичерпна інформація в режимі реального часу стає все більш важливою. Для цього необхідно тримати дані турфірм під контролем. Сьогодні всі туристичні організації активно використовують штучний інтелект і методи прогнозу аналітики, які постійно аналізують і структурують ці дані. Регулярна гігієна даних і добре скоординованих додатків CRM вже сьогодні є необхідними для забезпечення швидкого цифрового зв'язку з клієнтом і успішного формування лояльності клієнтів. Туристів приваблюють туристичні пам'ятки світового рівня, що націлене на розвиток туристичних пропозицій та послуг високої якості.

Європейський відпочинок завжди суцільне задоволення, його розвиток є важливою галуззю європейської економіки, який вносить значний внесок у економічні показники та створює цінні робочі місця як у альпійських і сільських регіонах, так і в містах. Безперечно, що європейський туризм переживає важкі часи, він є одним із секторів, який найбільше постраждав від пандемії COVID-19, яка, на жаль, кидає виклик усім. Проте вже сьогодні європейський туризм сьогодні виживає і символізує

демонструє стійкість та інноваційну здатність.

Модель цифрового туризму як чинник конкурентоспроможності та європейської туристичної політики оновлює попередню туристичну стратегію, яка дозволяє європейським туристичним організаціям враховувати змінені рамкові умови, адекватно вирішувати негайні та середньо- та довгострокові виклики, що постають перед європейським туризмом. Для успішної реалізації моделі європейської туристичної стратегії турагенти покладаються на співпрацю з усіма відповідними гравцями туризму. Пандемія COVID-19 швидко вдарила по європейському туризму, який різко знизився з березня 2020 року, постраждав туристичний попит з віддалених ринків, особливо постраждали міський і діловий туризм, а також напрямки, орієнтовані на іноземних гостей. Наразі неможливо передбачити, коли наслідки пандемії COVID-19 будуть повністю подолані [4].

Щоб впоратися з безпосередніми наслідками пандемії, європейський туризм підтримується численними загальними та спеціальними заходами підтримки. Туристична європейська стратегія розвитку європейського туризму довела свою ефективність, навіть на тлі пандемії COVID-19. Цілі спрямовані на виклики та потреби європейського туризму встановлюють пріоритети, які забезпечують цілеспрямовану реалізацію європейської туристичної політики. Орієнтація на реалізацію туристичної політики забезпечує її гнучкість і здатність діяти та реагувати. Тому модель туризму як чинник конкурентоспроможності і виживання організації оновлює стратегію туризму. Цілі попередньої моделі стратегії туризму будуть збережені: покращення базових умов, сприяння підприємництву, використання можливостей цифровізації та посилення привабливості пропозиції та присутності на ринку.

Крім того, додано мету «сприяти сталому розвитку». Модель розвитку конкурентоспроможного туризму враховує той факт, що сталий розвиток набув все більшого значення для туризму та пропонує численні можливості, які необхідно використати. Мета «сприяти сталому розвитку» має чітко наскрізний характер, тобто є численні перехресні посилання на інші цілі європейської стратегії туризму. Реалізація нової туристичної стратегії європейської політики базується на активній цифровізації туристичної діяльності. Для кожної цілі визначено три заходи, тобто загалом 15 заходів. Чотири інструменти фінансування туристичної політики мають центральне значення для впровадження: сприяння інноваціям, співпраці та накопиченню знань у туризмі («Innotour»).

Крім того, реалізація нової туристичної стратегії європейської політики у сфері туризму базується на чотирьох принципах встановлення пріоритетів, орієнтації на реалізацію, субсидіарності та орієнтації на цільову групу. У наступні роки, зокрема, буде посилено орієнтацію на цільову групу. З точки зору змісту, акцент буде зроблений на подальший розвиток європейського інвестиційного фінансування у найближчі роки. Метою сталого розвитку туризму та його виживання є модернізація та посилення сприяння інвестиціям, подальший розвиток політики фінансування, в тому числі інвестиційного фінансування, що відбувається в рамках багаторічної програми.

Реалізація моделі цифрового туризму як чинник конкурентоспроможності та європейської туристичної політики здійснюється консультативною групою, до складу якої входять зацікавлені сторони та туристичні підприємці, а також федеральна рада, представники політики, туристичних асоціацій, кантонів і науки. Це гарантує, що стратегія туризму реалізується відповідно до потреб і цільової групи, стратегічні основи якої будуть переглянуті і при необхідності регулюватися [5].

Модель цифрового туризму як чинник конкурентоспроможності та сталого розвитку організацій після пандемії COVID-19 є потужним рушієм економічного зростання та створення робочих місць. Після кількох десятиліть безперервного

розширення та диверсифікації зараз це один із найважливіших і найшвидше зростаючих секторів економіки у світі. Сталий туризм може позитивно вплинути на засоби до існування жінок і чоловіків, може вивести громади з бідності, сприяти процвітанню та створювати економічні та соціальні переваги в країнах призначення.

Туризм має мультиплікаційний ефект, який поширюється на багато секторів – готелів, ресторанів, сільського господарства, торгівлі, транспорту – і, якщо ним управляти стабільно, він може сприяти диверсифікації туристичної економіки, просувати туристичну культуру та місцеві продукти, підтримувати місцевий бізнес і стимулювати роботу. створення. Цілі сталого розвитку (ЦСР) – зокрема Цілі 8, 12 і 14, пов'язані з туризмом, відображають важливість цього сектора для зайнятості, місцевого та національного економічного розвитку, культури, продуктів і послуг. Створення робочих місць у сфері туризму є особливо важливим для жінок, молоді та трудових мігрантів, які складають значну частку робочої сили в цьому секторі. Це в основному мікро-, малі та середні підприємства (ММСП), які є потужними рушійними силами зайнятості.

Незважаючи на свою ключову роль у створенні робочих місць і бізнесу, туризм стикається з дефіцитом гідної праці, який необхідно вирішити, щоб забезпечити повну реалізацію людського потенціалу для економічного розвитку, створення робочих місць і підвищення його продуктивності. Крім того, туризм і робота у цьому секторі піддаються швидким змінам, спричинених цифровізацією, демографічними змінами, глобалізацією та зміною клімату.

Для цілей цього звіту термін «сектор туризму» використовується як синонім «сектору готелів, громадського харчування та туризму», який включає:

- 1) розміщення (готелі, пансіонати, мотелі, туристичні та курортні селища);
- 2) громадське харчування та відпочинок (ресторани, бари, кафетерії, закусочні, паби, нічні клуби та інші подібні заклади; заклади, що забезпечують харчування та прохолодні напої в лікарнях, їдальнях компаній і їдальнях, школах, а також на борту літаків і кораблів);
- 3) управління подорожами та пов'язану з ними діяльність (туристичні агенції та туристичні гіді, туристичні офіси та конференц-центри та виставкові центри);
- 4) туристичні об'єкти (національні парки, музеї та їх приміщення).

Сектор туризму включає як послуги, що надаються мандрівникам, так і резидентам. Інші організації, що займаються туризмом, включаючи уряди та міжурядові чи неурядові організації, часто використовують ширші визначення та вважають, що «всі послуги та продукти», що споживаються туристами, включно з транспортом» підпадають під сектор туризму. Для цілей цього звіту сукупність «подорожі та туризм» мається на увазі, коли дані про туризм і подорожі були об'єднані.

Після багатьох років зростання та розширення криза COVID-19 показала мала руйнівний вплив на туристичний бізнес, засоби до існування працівників туристичної сфери, а також громади та країни, які від них залежать. Пандемія та обмеження на подорожі та туризм, прийняті для стримування поширення коронавірусу, підкреслили крихкість сектора та його вразливість до потрясінь. Структурні недоліки, яких вже зазнав туристичний сектор, його висока фрагментація та взаємозалежність компаній, що входять до його складу – переважно ММСП – посилили наслідки пандемії [6].

Криза призвела до знищення мільйонів робочих місць, погіршення умов праці, особливо серед самозайнятих осіб, жінок і молоді, а також до численних банкрутств, зокрема ММСП. Незважаючи на заходи стримування та обмеження на подорожі, сектор продовжував відігравати важливу соціальну роль під час пандемії, навіть приймаючи нові функції, наприклад, у випадку з готелями, які слугували карантинними центрами. Однак, якщо туристичний сектор і професіонали продовжуватимуть пропонувати свої послуги населенню, вони зіткнуться з новими

викликами щодо гідної праці та безпеки та гігієни праці.

Тому ми підкреслюємо важливість загального внеску туризму в зайнятість, вплив уповільнення економіки, який спостерігався під час пандемії, на економіку в цілому, можливість і необхідність сприяння швидкому, безпечному та безпечному відновленню сектора. Сприяння розвитку малого та середнього бізнесу у сфері туризму є ов'язковим, щоб забезпечити безпечне та стійке відновлення сектора, відновити довіру та повернутися до роботи в безпечних умовах. Тому існує нагальна потреба покращити розвиток туризму, особливо враховуючи високу інтенсивність зайнятості у цьому секторі та його ключову роль у дуже залежних країнах, включаючи малі острівні держави, що розвиваються.

Ми намагаємося зосередитися на основних тенденціях розвитку туристичної діяльності та зайнятості як до, так і після пандемії COVID-19, а також величезного впливу на цей сектор, на компанії та спеціалістів, які входять до його складу. Розвиток туристичної галузі після пандемії COVID-19 зосереджується на необхідності:

- 1) сприяння відновленню, орієнтованому на людину, яке є інклюзивним, безпечним, стійким, справедливим;
- 2) на сприянні зростання стійких підприємств у туристичному секторі, зосереджуючись на можливостях і проблемах гідної праці;
- 3) ключових викликах з точки зору працевлаштування та навичок, соціального захисту, питань умов праці;
- 4) важливості соціального діалогу, міжнародних трудових стандартів і принципів та основних прав на роботі [7].

На формування моделі цифрового туризму як чинник конкурентоспроможності та сталого розвитку організацій після пандемії COVID-19 вплинули глобалізація, цифрова трансформація та прогрес технологій, демографічні зміни та зміна клімату. Туризм уже давно є потужним рушієм соціально-економічного розвитку убагатових країнах і регіонах світу, так як може сприяти створенню бізнесу та робочих місць, у тому числі в місцевих, прибережних, сільських чи ізольованих громадах, розвитку інфраструктури та громадських послуг.

Шістдесят років до 2020 року були відзначені майже постійним зростанням і постійною диверсифікацією туристичного сектору в усьому світі. У 2019 році туризм був одним із найбільших і найшвидше зростаючих секторів економіки у світі: на подорожі та туризм припадало 10,4 відсотка світового валового внутрішнього продукту (ВВП), або 8000 мільярдів доларів США (доларів США), а їх зростання становило 3,5 % залишався швидшим, ніж в інших секторах економіки, за винятком інформаційних технологій і зв'язку та фінансових послуг. Діяльність у цьому секторі становила 8 відсотків загального експорту та 27,4 відсотка світового експорту послуг. Міжнародний туризм продовжував розвиватися швидше, ніж передбачалося довгостроковими прогнозами до пандемії COVID-19 [8].

Таким чином, ми намагалися прослідкувати за тенденціями розвитку туризму та вивчення передового світового досвіду, аналізуючи наукову ретельність і визнаний досвід у збиранні та аналізі статистичних даних та виявленні нових тенденцій виходу туристичної галузі з кризи пандемії COVID-19; детальним розумінням ринків і поведінки мандрівників; досягнення туристичними організаціями сталого розвитку; нових цифрових технологій у туристичних організаціях європейського і світового туризму.

### Література

1. Венгерська Н. С., Воронкова В. Г., Безкоровайна Л. В., Осаул А. О. Диверсифікація сільського туризму через збалансованість та креативність: досвід Європи та України. *Інтеграція освіти, науки і бізнесу* : монографія. Том 10 / за ред.

А. В. Череп. Запоріжжя : Видавничий дім «Гельветика», 2021. С. 55–59.

2. Венгерська Н. С., Воронкова В. Г., Бескоровайна Л. В., Череп А. В. Використання креативних цифрових технологій у сфері туризму під час пандемії COVID-19: економічні і соціальні наслідки. *Humanities studies: Collection of Scientific Papers*. Zaporizhzhia : Zaporizhzhia National University, 2021. 7 (84). С. 91–101.

3. Череп А. В., Воронкова В. Г., Череп О. Г., Венгерська Н. С., Бескоровайна Л. В. Вплив креативних інноваційних технологій на сталий розвиток туристичної галузі в Європі після пандемії COVID-19. *Humanities studies: Collection of Scientific Papers*. Zaporizhzhia : Zaporizhzhia National University, 2021. 8 (85). С. 134–146.

4. Венгерська Н. С., Воронкова В. Г., Череп А. В., Череп О. Г., Бескоровайна Л. В. Вплив креативних інноваційних технологій на сталий розвиток туристичної галузі в Європі після пандемії COVID-19. *Humanities studies: Collection of Scientific Papers*. Zaporizhzhia : Zaporizhzhia National University. 2021. № 9 (86). С. 168–179.

5. Воронкова В. Г., Череп А. В. Практичні заходи боротьби з кризою пандемії COVID-19 у країнах Європейського союзу. *Сучасні тенденції розвитку індустрії туризму та гостинності: глобальні виклики* : матеріали міжнародної науково-практичної інтернет-конференції, м. Харків / колектив авторів; Харківський національний університет міського господарства імені О. М. Бекетова, 2022. С. 3–5.

6. Воронкова В. Г. Аналіз світових тенденцій переходу до сталого розвитку на основі цифрових трендів. *Економіко-правові дискусії* : матеріали III Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції студентів, аспірантів та науковців, 30 квітня 2022 р. Кропивницький : ЛА НАУ, 2022. С. 101–103.

7. Воронкова В. Г., Венгерська Н. С., Бескоровайна Л. В. Інновації у туристичному секторі як чинник конкурентоспроможності та виходу з кризи пандемії COVID-19. *Сучасні тенденції розвитку індустрії туризму та гостинності: глобальні виклики* : матеріали міжнародної науково-практичної інтернет-конференції, м. Харків / колектив авторів; Харківський національний університет міського господарства імені О. М. Бекетова, 2022. С. 113–115.

8. Voronkova Valentyna, Nikitenko Vitalina, Vasyl'chuk. Gennadiy European paradigm of socially responsible governance as conditions for exiting the COVID-19 pandemic crisis. *ОСВІТНІЙ ДИСКУРС* : збірник наукових праць / гол. ред. О. П. Кивлюк. Київ : ТОВ «Науково-інформаційне агентство «Наука – технології – інформація», 2022. Вип. 39 (1-3). С. 26–36.

**Колобердянюк І. І.**

кандидат економічних наук, доцент  
Запорізький національний університет  
м. Запоріжжя

### **3.7. ФОРМУВАННЯ РИНКУ ЗЕМЕЛЬ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОГО ПРИЗНАЧЕННЯ В УКРАЇНІ: ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ**

Земельна реформа в Україні, яка бере свій початок ще в далекому 1991 р., нарешті наближається до свого завершення. Але, як зазначає більшість науковців, завершення реформування земельних відносин слід пов'язувати із запровадженням обігу земель сільськогосподарського призначення. Відсутність же обігу земель сільськогосподарського призначення не дозволяє залучити до аграрного сектору відповідні інвестиційні кошти, а також реалізувати селянам своє право власності на земельні паї, насамперед, у частині їх купівлі-продажу.

Разом з тим, слід враховувати, що запровадження ринку земель

сільськогосподарського призначення несе і цілу низку небезпек, основними серед яких є: спекуляція відповідними земельними ділянками та поява землевласників монополістів. Запобігти першій небезпеці покликаний відкритий та прозорий продаж земель на земельних аукціонах. Запобігти другій небезпеці можна шляхом встановлення відповідних законодавчих обмежень та державного регулювання обсягів продажу самих цих земель.

Проблемам запровадження та майбутнього функціонування ринку земель сільськогосподарського призначення в Україні роботи багатьох науковців, зокрема, таких як Заволічна Т. Р. [1] та Дехтяренко Ю. Ф. [2], Юрченко А. Д. [3], Третяк А. М. [4] та ін. У своїх працях вони обґрунтовують першочергові законодавчі зміни у вже існуючі законодавчі акти, пов'язані із розвитком земельних відносин, пропонують напрями регулювання та контролю в системі управління землями сільськогосподарського призначення. Натомість практично відсутні наукові праці щодо обігу земель сільськогосподарського призначення саме державної власності [5].

В Україні землі державної та комунальної власності визначають за трьома критеріями: перелік відповідних земель; наявність певних об'єктів на земельних ділянках та користування землями відповідними суб'єктами. При цьому першість віддається саме землям державної власності, оскільки в Земельному кодексі України прямо вказано, що до земель комунальної власності не можуть відноситися землі, які підпадають під критерії земель державної власності. Тобто про рівність цих двох категорій земель говорити складно.

Згідно Земельного кодексу України, набуття земель у відповідну власність настає лише після реєстрації відповідної земельної ділянки, яка має бути сформована або створена з певних земель. Але проблема полягає в тому, що в Україні значні площі земель саме державної і частково земель комунальної власності не є сформованими. Це може позначитися на тому, що при формуванні цих земель може скластися або висока потенційна ціна відповідних земельних ділянок або ж високий потенційний попит на них з боку приватних землевласників.

З іншого боку, як правильно зазначають науковці, навіть при відносно високому попиті на окремі земельні ділянки сільськогосподарського призначення державної форми власності існує ризик про те, що вітчизняний крупний бізнес через відсутність реальної конкуренції з боку середнього і тим більше дрібного аграрного вітчизняного бізнесу може монополюю домовитись між собою про занижену пропозицію ціни за відповідні землі [5]. Аналіз структури земель сільськогосподарського призначення в Україні показує, що сьогодні загалом у державній власності перебуває 10,4 млн. га земель сільськогосподарського призначення, що становить близько 1/4 всіх земель цієї категорії. З яких 3,2 млн. га перебувають у постійному користуванні державних підприємств, установ та організацій. Наступні 2,5 млн. га перебуває у запасі, тобто не надані у власність чи користування.

Таблиця 1 – Динаміка площ земель державної та комунальної власності станом на 1.01.2018 р., га

Розміщення земель	Державна власність		Комунальна власність	
	2015	2017	2015	2017
Міста	321005,43	240435,75	110099,75	156687,37
Райони	6189160,64	6157092,30	276417,10	330061,24

Джерело: [6]

Решта 4,4 млн га перебувають в оренді [6]. Половина орендованих нині земель сільськогосподарського призначення державної власності перебуває в довгостроковій оренді на період до 49 років. Власне тому максимальна площа цих

земель, на купівлю якої є вже нині реальний попит і відповідно яка може потенційно бути виставлена на продаж, становитиме 2,2 млн. га або 21% від загальної площі всіх наявних земель сільськогосподарського призначення.

Привабливість земель державної власності обумовлена низкою причин: більшими площами самих земельних ділянок; їх зручнішим місцем розташування порівняно із земельними ділянками комунальної власності і навіть приватної власності. Зменшення площ земель сільгосппризначення державної власності впливатиме надалі на можливу пропозицію щодо продажу земель сільгосппризначення державної власності, що, у свою чергу, призведе до підвищення цін при їх продажу.

Важливим аспектом під час вирішення питання щодо запровадження продажу земель сільськогосподарського призначення державної власності є величина нинішньої орендної плати по регіонах України. Очевидно, що максимальна величина орендної плати за землі сільгосппризначення державної власності сприятиме і максимальному попиту на ці землі.

Фактичні дані свідчать, що максимальний попит на зазначені землі є у західних областях, а саме в Івано-Франківській, Волинській, Рівненській тощо [5].

Занижена вартісна оцінка 1 га сільськогосподарської землі позначається і на величині орендної плати за її користування. Наразі власник землі з одного гектара отримує близько 3000 грн. орендної плати проти 5000 грн. за умови більшої конкуренції. Отже, у середньому з паю власник щорічно втрачає близько 7500 гривень

Відсутність функціонування в Україні протягом тривалого часу ринку землі та існування заборони на купівлю-продаж сільськогосподарських земель призвели до низки негативних наслідків, серед яких:

- негативне міграційне сальдо сільського населення;
- недоотримання власниками земель орендної плати за свої землі; виснаження ґрунтів;
- розвиток тіньової економіки та недоотримання доходів бюджету по всій країні.

Унаслідок дії заборони на відчуження сільськогосподарських земель земельні ділянки приватної форми власності є низько ліквідним економічним активом. Це унеможливує довгострокове кредитування сільського господарства, залучення додаткових інвестицій в аграрний сектор економіки, призводить до блокування довгострокових інвестицій у садівництво, овочівництво і тваринництво, переробку сільськогосподарської продукції, меліорацію та консолідацію земель.

Запровадження тривалої заборони на вільне відчуження земель сільськогосподарського призначення призвело до загострення ситуації, пов'язаної із забезпеченням ефективного використання та охорони земель.

Відсутність у Державному земельному кадастрі відомостей про земельні ділянки, права на які виникли до 1 січня 2013 року, створює передумови для порушення прав і законних інтересів громадян та інших суб'єктів речових прав на земельні ділянки.

При здійсненні управління землями сільськогосподарського та лісогосподарського призначення, природно-заповідного фонду, прибережних захисних смуг існує проблема відсутності відомостей про значну кількість таких земельних ділянок у Державному земельному кадастрі.

Це призводить до наявності тіньових схем обробітку землі сільськогосподарського призначення, корупції у процесі управління та розпорядження зазначеними землями, неефективного використання земельних ресурсів, низької якості надання громадян та юридичних осіб під час оформлення прав на земельні ділянки.



Функціонування ринку земель сільськогосподарського призначення в Україні має враховувати існуючий досвід обігу земель сільгосппризначення в розвинутих країнах Європи та країнах сусідах України. При цьому доречно було б врахувати такі позиції:

- існування обмежень у площах можливої купівлі відповідних земель фізичними та юридичними особами;
- наявність додаткових умов у разі придбання земель сільгосппризначення державної власності;
- наявність регулюючого та контролюючого державного органу на ринку земель сільгосппризначення; встановлення оптимальної частки наявних у державній власності земель сільгосппризначення (табл. 2).

Відповідно до Закону України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо обігу земель сільськогосподарського призначення» № 552-IX від 31 березня 2020 року скасовано мораторій на продаж земель сільськогосподарського призначення [7]. А уже з 19 серпня 2021 року було відкрито роботу «земельного штабу», який розглядає звернення учасників ринку землі про наявні проблеми його функціонування. До штабу увійшли представники ВРУ, Держгеокадастру, Нотаріальної палати України, Незалежної асоціації банків України та інші профільні асоціації. Засідання штабу відбувається щомісяця.

Таблиця 2 – Обмеження на ринку земель сільгосппризначення

Країна	Вартість 1 га, дол. США	Обмеження за розмірами площ для фізичних та юридичних осіб, га	Контролюючий та регулюючий земельний орган	Частка державної та комунальної землі, %
Польща	10300	Фізичним і юридичним особам – 500	Агентство сільськогосподарської нерухомості (ANR)	19
ФРН	32300	Немає	Товариство з управління та реалізації земель (BVVG)	51
Болгарія	4600	Немає	Держава не регулює продаж земель	2
Франція	7400	Немає	Агентство з управління земельними ресурсами та розвитку сільських територій (SAFER)	20
Австрія	42000	Обмеження лише у гірських районах	Місцеві органи влади	47
Велика Британія	31400	Немає	Місцеві органи влади	10
Румунія	6100	Фізичним особам – 100	Румунське агентство громадської власності	6
Україна	995	Фізичним особам – 100 Юридичним особам – 10000	Відсутній	20,2

Джерело: [5]

Згідно положень даного Закону з 1 липня 2021 року розпочався продаж земельних ділянок (паю). Покупцями можуть виступати лише фізичні особи (громадяни України). Продати земельну ділянку юридичним особам (створеним і зареєстрованим за законодавством України, учасниками (акціонерами, членами) яких є лише громадяни України та/або держава, та/або територіальні громади, територіальні громади та держава) можливо буде лише з 1 липня 2024 року.

Проведення реформи земель сільгосппризначення та поетапне запровадження ринку земель сільськогосподарського призначення із конкурентними правилами гри на умовах сприятимуть розвитку аграрного виробництва та сільських територій, а саме: рівні права та обов'язки для всіх учасників ринку, електронні торги для

реалізації прав на землі державної та комунальної власності (за винятком продажу земель сільськогосподарського призначення державної та комунальної власності), захист прав землекористувачів.

Разом з тим, для повноцінного функціонування ринку земель необхідне наповнення та своєчасне оновлення Державного земельного кадастру вичерпними та достовірними відомостями про земельні ділянки, речові права на які (документи, що посвідчують права на них) зареєстровано до 1 січня 2013<sup>о</sup>р., але відомості про які відсутні в Державному земельному кадастрі. Це, в свою чергу, потребує завершення інвентаризації земель державної власності, наповнення Державного земельного кадастру відомостями про земельні ділянки сільськогосподарського призначення державної власності та інших категорій земель державної власності.

Україна уже в перші місяці після зняття мораторію на продаж землі отримала досвід щодо вартісної оцінки землі і визначення ціни 1 гектару сільськогосподарської землі. За даними Мінагрополітики, середня вартість 1 га сільськогосподарської землі за перший місяць коливається в межах 40 тис. грн за 1 га.

Уже в перші тижні після зняття мораторію з продажу землі (25 липня – 1 серпня) відповідно до даних проєкту «Ринок землі в Україні. Мапа земельних угод і цін на землю з 1 липня 2021 року», середня ціна земельних ділянок склала 27628 грн за га.

Так, найвища ціна зафіксована на Київщині (43859 грн/га), Житомирщині (42908 грн/га), Одещині (38691 грн/га) та Закарпатті (35349 грн/га). Найнижча середня ціна в Запорізькій обл. – 13452 грн/га [8].

Різної у грошовій оцінці сільськогосподарської землі та занижені на неї ціни у деяких регіонах України ставлять за необхідне при формуванні ринкових відносин у землекористуванні запровадження нової уніфікованої методики нормативної грошової оцінки земель в межах територій територіальних громад. Для власників земельних ділянок та землекористувачів має бути створена проста та ефективна процедура надання інформації про нормативну грошову оцінку земельних ділянок із використанням засобів системи Державного земельного кадастру.

Подальший розвиток і вдосконалення ринку земель в Україні неможливий без вирішення низки таких завдань:

- дерегуляція процедури погодження документації із землеустрою та оцінки земель, запровадження механізму консолідації земель сільськогосподарського призначення;

- раціональне та ефективне використання земель шляхом забезпечення оптимізації сільськогосподарського землеволодіння і землекористування;

- поліпшення технологічних умов використання сільськогосподарських земель; підвищення інвестиційної привабливості земельних ділянок.

Це стосується і забезпечення функціонування національного геопорталу геопросторових даних шляхом розроблення і затвердження Порядку функціонування національної інфраструктури геопросторових даних, їх оприлюднення; визначення складу геопросторових даних, органи відповідальні за створення та оновлення геопросторових даних та організацію виробництва, оновлення, оброблення, зберігання, оприлюднення та використання геопросторових даних.

Відкритість і прозорість проведення ринкових трансформацій земельних відносин має сприяти припиненню корупційних механізмів тіньової оренди земель державних та комунальних підприємств. Останнє позитивно позначиться на збільшенні розміру надходжень до бюджету від використання сільськогосподарських земель.

Упровадження в життя земельної реформи в Україні дозволить:

- забезпечити реалізацію конституційних прав громадян на вільне розпоряджання своєю власністю;

– сприяти формуванню спроможних територіальних громад шляхом передачі в їх розпорядження сільськогосподарських земель державної власності як основного засобу виробництва та економічного розвитку територій;

– налаштувати прозоре та ефективне управління земельними ресурсами.

Прозоре та ефективне управління земельними ресурсами у процесі реформування земельних відносин – одне із найважливіших завдань. Для цього передбачається виконання цілого комплексу заходів [9], серед яких:

– проведення інвентаризації усіх сільськогосподарських земель державної власності;

– передача розпорядження землями державної власності за межами населених пунктів (крім земель, що потрібні державі для виконання її функцій) до комунальної власності сільських, селищних та міських рад;

– запровадження електронних земельних торгів, що сприятимуть автоматизації процесу проведення електронних земельних торгів, підвищенню рівня конкуренції та збільшенню надходжень до бюджетів всіх рівнів;

– удосконалення порядку взаємодії між інформаційними системами державних реєстрів із метою контролю сукупної площі сільськогосподарських земель у власності однієї особи та пов'язаних із нею осіб, уникнення можливих помилок (формування достовірних баз даних), а також внесення інформації про ціну та вартість речових прав до Реєстру речових прав та Державного земельного кадастру;

– діджиталізація державних послуг – переведення надання всіх адміністративних послуг Державного земельного кадастру в електронний формат;

– розроблення та подання Кабінетові Міністрів України проекту постанови про затвердження нової єдиної Методики нормативної грошової оцінки земельних ділянок;

– розроблення та подання Кабінетові Міністрів України законопроекту щодо консолідації земель;

– розроблення та затвердження Порядку функціонування національної інфраструктури геопросторових даних та утворення Ради з національної інфраструктури геопросторових даних.

Отже, формування ринку земель вимагає запровадження заборони на обіг земель сільськогосподарського призначення державної власності, що в нинішніх умовах є цілком виправданим та об'єктивним рішенням. При формуванні ринку землі в Україні маємо враховувати у вітчизняному земельному законодавстві світовий та європейський досвід як щодо запровадження, так і щодо функціонування повноцінного ринку земель сільгосппризначення та щодо визначення частки на цьому ринку саме земель державної власності. Необхідно і в подальшому удосконалювати законодавство України з питань регулювання та контролю за обігом земель сільгосппризначення, а також обґрунтувати роль та базові завдання місцевих громад у провадженні земельної політики.

### Література

1. Заволічна Т. Р. Адміністрування земельних відносин в умовах аграрних перетворень в Україні : монографія. Чернівці : Чернівецький нац. ун-т, 2017. 208 с.

2. Дехтяренко Ю. Ф. Управління земельними ресурсами в Україні. Київ : НАДУ, 2012. 576 с.

3. Юрченко А. Д. Використання досвіду Німеччини при формуванні ринку землі в Україні. *Ринок землі*. 2002. № 3. С. 52–58.

4. Третяк А. М. Наукові основи землеустрою : навч. посіб. Київ : ТОВ «ЦЗРУ», 2002. 342 с.

5. Будзяк В. М., Будзяк О. С. Перспективи ринку земель сільгосппризначення державної власності. *Агросвіт*. 2020. № 8. С. 4–9.

6. Держгеокадастр. Напрями діяльності. URL: <https://land.gov.ua> (дата звернення: 05.09.2022).

7. Закон України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо обігу земель сільськогосподарського призначення» № 552-IX від 31 березня 2020 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/552-20> (дата звернення: 05.09.2022).

8. Білоусова Н. Вільний ринок землі – продаж/купівля паю, ціна землі, переважне право, безоплатна приватизація та правки до закону про землю. URL: <https://agropolit.com/blog/481-vilniy-rinok-zemli--prodaj-kupivlya-payu-tsina-zemli-perevajne-pravo-bezoplatna-privatizatsiya-ta-pravki-do-zakonu-pro-zemlyu> (дата звернення: 05.09.2022).

9. Сучасна земельна реформа в Україні. URL: <https://www.kmu.gov.ua/diyalnist/reformi/ekonomichne-zrostannya/zemelna-reforma> (дата звернення: 05.09.2022).

**Курченко М. М.**

Запорізький національний університет  
м. Запоріжжя

### **3.8. КРЕАТИВНИЙ СІЛЬСЬКИЙ ТУРИЗМ КРАЇН ЄС ЯК ПРИКЛАД ДЛЯ УКРАЇНИ**

З другої половини ХХ ст. люди почали більш дбайливо ставитися до навколишнього середовища та зберігати пам'ятки культури. На цьому тлі почалося зародження виду туризму, відомого на сьогодні під назвами «сільський туризм», «зелений туризм», «агротуризм», який звертає увагу на необхідності збереження традицій та спадщини сільських місцевостей.

Сільський туризм з елементами креативності вперше був згаданий як можлива форма у 1993 році (Pearce a Butler). У 90-х зростала увага до елемента творчості в містах та селах. Прикладом до цього є ремісничий туризм, що поширювався Грецією, Фінляндією та Португалією у 1996-1999 рр. (проект EUROTEX). Даний проєкт став початком того, що люди почали більше звертати увагу та цікавитися місцевою культурою і народним життям [1] – визнання креативного туризму.

Питання запровадження сільського туризму, як перспективного напрямку, є актуальним. Зокрема, поширення згаданого виду туризму досліджували у своїх працях В. Біркович, О. Виноградова, В. Гловацька, Ю. Зінько, В. Кифяк, Н. Кудла, Н. Липчук, М. Рутинський, А. Сердюк, Я. Сікора, Н. Скрипник.

Але попри надання даному виду туризму популяризації у світі, використання сільського туризму як інструменту вирішення соціальних та економічних проблем українського села залишається недопрацьованим, що вимагає проведення подальших наукових досліджень [2].

Сільський туризм є доволі поширеним у країнах Європейського Союзу. Це перш за все відпочинок у будинках фермерів, селян, але є і більш комфортні варіанти – вілли. Звичайно, такий уїк-енд не буде до вподоби кожному, але спробувати варто, адже садиби надають можливості для вдосконалення творчих амбіцій, проявлення креативності. Та і загалом, люди хочуть пізнавати щось нове, і цей напрямок – найкращий варіант.

Для України є важливим розвивати даний вид туризму задля розвитку та диверсифікації сільських територій. Зелений туризм у нашій країні перебуває на стадії становлення, що викликає певні сумніви, скажімо, у інвесторів. Але приклад країн ЄС демонструє, що такий напрям діяльності є актуальним та затребуваним.

Так в Італійському Тоскані є багато можливостей для сільського туризму. Це

нагода познайомитися з місцевою кухнею, побачити неймовірні краєвиди, відвідати винні погребі. Креативна складова: можливість туристу долучатися до процесу готування, виробництва, за що надається знижка на придбання виробленого вами продукту. Особливістю є наявність басейнів, розкішних місць для відпочинку посеред невеликих селищ (рис. 1).

І важко не погодитися, що такі відвідини запам'ятаються надовго. Відвідувачі можуть залишити згадку про себе: висадити квіти. Італія акцентує увагу туристів на славетні історичні традиції сільського відпочинку у горах і передгір'ях Альп, Апеннін та уздовж смуги морських узбережь. Одним з найвагомим чинником агротуристичної спеціалізації на міжнародному рівні Італії став винний і гастрономічний туризм.

Провінції країни відомі своїми сортами винограду і винами з неповторним смаковим спектром. Відвідувачам пропонують дегустувати та доєднатися до виробництва. Власники сільських садиб нині пропонують відвідувачам цілі винні підвали (а також сирні, м'ясо продуктів) [4].



Рисунок 1 – Сільський туризм в Італії. Castellina in Chianti [3]

Потрібно зазначити, що 60-70% відвідувачів – жителі країни. Щоб зрозуміти, як стрімко розвивається агротуризм з елементами креативності в Італії, пропонуємо ознайомитися з діаграмою (рис. 2).

Такий різновид туризму є доволі важливою складовою у вирішенні багатьох соціально-економічних проблем села. Серед них – нові робочі місця, нова інфраструктура, зміцнення доходів населення та місцевих бюджетів.

Одними із провідних країн Європейського Союзу у галузі сільського туризму на сьогодні залишаються Іспанія та Франція. Особливістю Франції є те, що країна приваблива справжніми старими селищами у тому стані, якому вони залишилися. Сільський туризм у Франції пропонує все ж таки більш комфортний та затишний відпочинок у порівнянні з країнами Південної Європи. Варто зазначити, що у Франції діє Національна організація будинків відпочинку та зеленого туризму. Із 1967 року прийнято план спільного розвитку сільської місцевості та туризму в Аквітанії за рахунок фінансової підтримки приватного сектору та координації урядової комісії. Якість даного відпочинку під контролем Міністерства охорони здоров'я і соціального забезпечення Франції, а також Міністерства молоді та спорту. Розвиток сільських курортів фінансується «Gotes de France programme chalets-loisirs» [4].

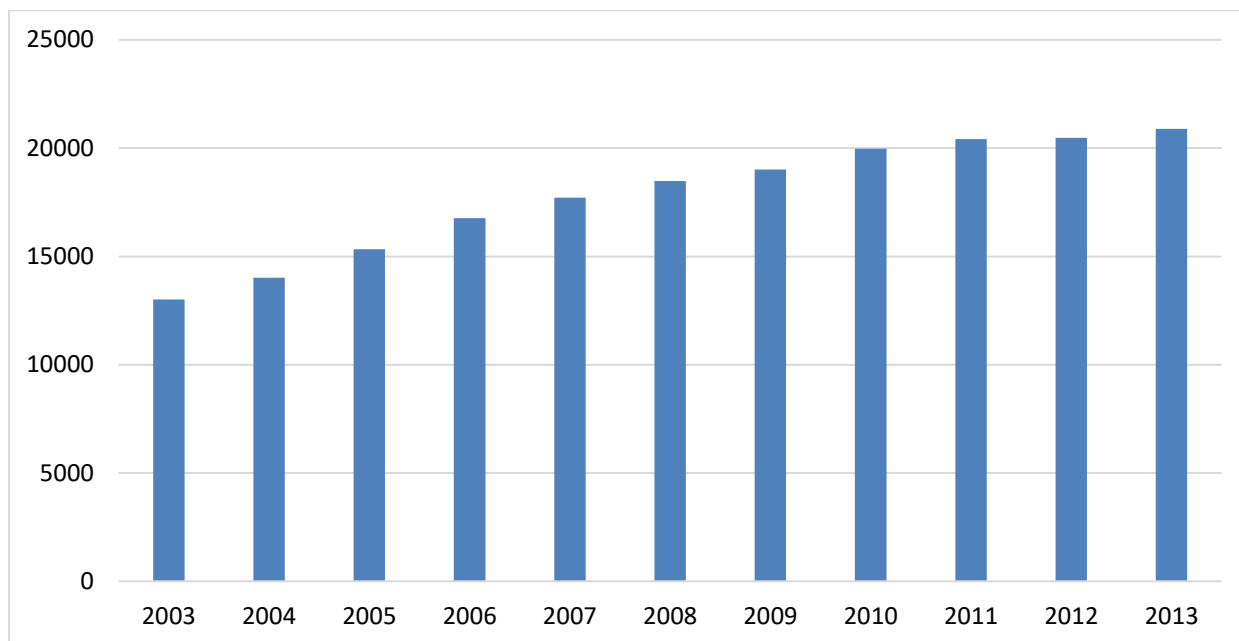


Рисунок 2 – Тенденція зміни кількості садиб агротуризму в Італії протягом 2003-2013 рр., тис. од. (ISTAT Data, 2014) [5]

Риса, яка відрізняє агротуризм у Франції, це поєднання різноманітних видів відпочинку. Кожен з варіантів, який можна знайти на місцевих сайтах, пропонує активний відпочинок в поєднанні з креативною складовою: рибалка, екскурсії на виноробні з можливістю долучитися до процесу, поїздки до замків та визначних пам'яток, кінні прогулянки.

Унікальність Франції полягає і в різноманітності регіонів, адже кожна область – унікальна ділянка поєднання гастрономії, культури, звичаїв та особливостей життя місцевого населення. Кожен турист самостійно обирає той регіон, який ближче до душі: це може бути будиночок у Провансі біля лавандового поля, або хатка рибалки у Бретані, Бордо чи Долина Луари.

Сільський туризм у Франції переплітається із зеленим туризмом. Садоби, які пропонують цей вид відпочинку, розташовуються поряд національних заповідників Франції, наприклад, гірські парки в заповідниках Севенни, Вануаз чи Піренії [6].

Іспанія теж славетна сільською спадщиною. Туристи зможуть побачити, що кожне село відрізняється культурними, гастрономічними надбаннями. Є широкий асортимент вибору місць перебування: будинки селян, хостели та готелі в селі, ферми.

Унікальними є традиційні житлові будинки, наприклад, галісійські родові маєтки, баскські та наваррські садоби, каталонські «масії», готелі-оспедерії в Естремадурі, агротуристичні ферми на Балеарських островах, центри сільського туризму в Кастилії-і-Леоні, в Астурії [7].

Послуги, які можна обрати під час туризму, не залишать байдужими нікого: це і праця у полі, і догляд за тваринами (можливість побути пастухом, подоїти корів, напоїти коней, постригти овець), і приготування таких напоїв як вино та сидр, і прогулянки лісом унікальними маршрутами, що відомі тільки місцевим жителям, з можливістю збирати гриби; і догляд за садом та городом (збирання плодів, поливання рослин, орання землі), і можливість долучитися до процесу приготування їжі, вироблення прикрас та ароматичних олій, відчути себе справжнім гончарем.

В Україні сільський туризм не є поширеним, а лише поступово набирає обертів. Це, на мою думку, пов'язано зі станом українських сіл. Якби інвестували в розвиток села, то, відповідно, і кількість бажаючих відпочити за межами міст збільшилася. Але знову ж таки, вкладати кошти в те, щоб інфраструктура села

ставала кращою, не кожен бажає, адже це ризиковано.

Та попри все це в Україні є достатня кількість прикладів сільського креативного туризму. Так у Запорізькій області, 60 км від самого міста, знаходиться садиба «Дивосвіт». На базі етносела можна провести фестивалі, виставки, арт-акції, виїзні творчі, культурні та екологічні заходи, інтерактивні програми, наметовий табір. Функціонує «Хата гончара» з майстер-класами, «Будиночок рибалки», можна завітати до парку, в центрі якого знаходиться ставок [8]. Але найголовніше, на мою думку, це те, що туристи мають можливість побачити побут та будівлі, що виконані в українському стилі та відчутти дружню атмосферу. Наша культура – безцінний дарунок, який необхідно берегти, зі зникненням села – зникне і національна особливість, те, що нагадує про українське коріння.

Сільський туризм необхідно диверсифікувати, для цього державі потрібно зацікавитися цим питанням. В українському селі можна вигадати безліч цікавих розваг, послуг для туристів. Вважаємо, що іноземцям було б цікаво спробувати приготувати борщ, посмакувати салом, відчутти себе садівником, брати участь у розписі глечиків, які сам і зробиш; ловити рибу, годувати тварин.

На мою думку, розвиток сільського туризму є необхідним та актуальним питанням. Кількість сільського населення зменшується, але і в містах для всіх робочих місць не вистачить. Так станом на 1 січня 2020 р. кількість тих, хто мешкає в селі складала 12.7 млн. ос. (30.4% від загальної кількості) [9, с. 5]. Україні потрібно використовувати досвід країн Європейського Союзу, таких як Італія, Нідерланди, Данія, Іспанія, Франція, та Польща (табл. 1) для удосконалення креативного сільського туризму – елементу сталого розвитку.

Таблиця 1 – Напрямки та перспективи розвитку сільського креативного туризму в Україні на підставі досвіду країн ЄС [10]

Країна	Напрямок розвитку сільського туризму в Україні
Німеччина, Італія, Австрія, Польща, Угорщина	Пільговий режим оподаткування
Франція	Фінансова підтримка сільської місцевості приватним сектором; поділ району на зони відпочинку та зелені зони
Італія	Розвиток бізнесу в селі, пов'язаний з курортним, спеціалізація на гастрономічних та дегустаційних турах, залучення в процес готування
Італія, Іспанія	Виникнення спеціальних готелів у сільській місцевості біля монастирів
Австрія	Залучення гостей до збору трав, приготуванні молокопродуктів, вигоні худоби
Франція	Приморські сільські садиби, кінні ферми, винні садиби (з креативною складовою: можливістю залучення до процесу), рибальські будинки
Румунія	Етнографічні види сільського зеленого туризму

Україна має необхідний потенціал для розвитку сільського туризму. Це наша історія, природа та культура. Іноземці та українці з міст готові платити чималі гроші, аби побачити щось нове, цікаве, екологічне, за можливість проявити креативність та були залученим у різноманітні процеси, за інтерактивну складову. Даний вид туризму здатний підвищити життєвий рівень населення, занятість (особливо це стосується віддалених сіл, де робочих місць або мало, або взагалі немає), розвинути інфраструктуру.

З діаграми (рис. 3) видно, що кількість проведених туристами ночей у сільських місцевостях у таких країнах як Іспанія, Італія, Франція є доволі великими. При співпраці з країнами Європейського Союзу та використанні їхнього досвіду, Україна має великий потенціал для успішного розвитку сільського туризму на території: це і вдалі кліматичні умови, це і різноманітні природні території від лісів до степів з унікальною флорою та фауною, традиціями та культурою, місцевими жителями.

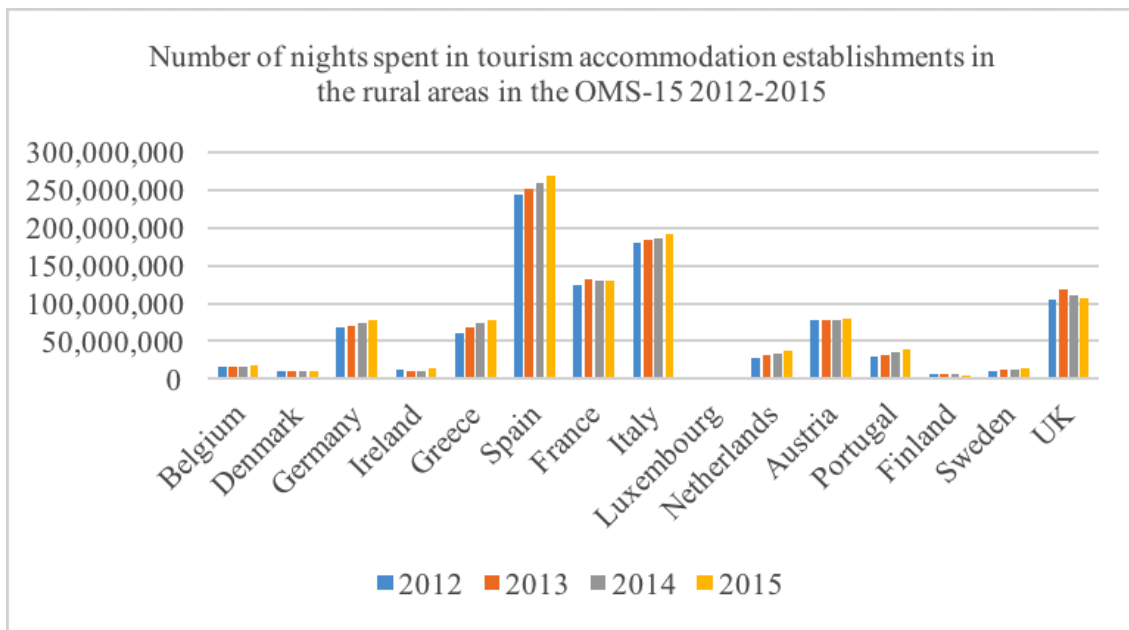


Рисунок 3 – Кількість ночей у закладах розміщення туристів у сільській місцевості 2012-2015 рр. [11]

Тому ми бачимо, що креативний сільський туризм в країнах Європейського Союзу є поширеним, актуальним, затребуваним. Досвід даних країн стане в нагоді для України і зможе допомогти вирішити низку економічно-соціальних проблем села.

### Література

1. Jarábková Jana & Hamada Marián, 2012. «Creativity and Rural Tourism,» Creative and Knowledge Society, Sciendo, vol. 2(2), pages 5-15, December. URL: <http://archive.sciendo.com/CKS/cks.2012.2.issue-2/v10212-011-0022-4/v10212-011-0022-4.pdf>.
2. Кравчук А. О. Сільський зелений туризм як перспективний напрям розвитку суб'єктів агробізнесу в регіонах України. *Економічний аналіз*. 2014. Т. 17, № 3. С. 42–48.
3. Vacation Rental in Tuscany. Castellina in Chianti 45. URL: <https://www.agriturismo.net/castellina-in-chianti-45>.
4. Рутинський М. Й., Зінько Ю. В. Зелений туризм. Київ : Знання, 2008. 271 с.
5. Perspectives on Cultural and Sustainable Rural Tourism in a Smart Region: The Case Study of Marmilla in Sardinia (Italy) by Chiara Garau.
6. Агротуризм во Франції. [www.datscha-booking.com](http://www.datscha-booking.com). URL: <https://www.datscha-booking.com/173/agroturismo/france-agro.html> (дата звернення: 15.09.2022).
7. Туєспаїа. Агротуризм в Іспанії: гораздо больше, чем сельский туризм. Spain.info. URL: <https://www.spain.info/ru/znakomstvo-ispaniia/agroturizm-ispaniia> (дата звернення: 15.09.2022).
8. Розвиток мікробізнесу у сфері зеленого туризму в селі Геленджик. Facebook. URL: [https://www.facebook.com/etnoselo.ua/?ref=page\\_internal](https://www.facebook.com/etnoselo.ua/?ref=page_internal) (дата звернення: 15.09.2022).
9. Чисельність наявного населення України на 1 січня 2020 року. Державна служба статистики України / за ред. М. Тімоніної. ; відп. за вип. О. Вишнеvsька. URL: [http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat\\_u/2020/zb/05/zb\\_chuselnist%202019.pdf](http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2020/zb/05/zb_chuselnist%202019.pdf).
10. Чеглей В. М. Науковий вісник Ужгородського університету. Серія Економіка. 2011. Спецвипуск 33. Ч. 3. С. 203–207.
11. Ecotourism, Agro-Tourism and Rural Tourism in The European Union | Semantic Scholar. Semantic Scholar | AI-Powered Research Tool. URL:



**Околович І. І.**

заступниця голови ГО «Спілка сприяння розвитку сільського зеленого туризму в Україні»

здобувачка PhD

Київський національний університет імені Тараса Шевченка  
м. Київ

### **3.9. ЕСТОНСЬКИЙ ДОСВІД ФОРМУВАННЯ ТА ДІЯЛЬНОСТІ КЛАСТЕРІВ СІЛЬСЬКОГО ТУРИЗМУ**

За кордоном кластерний підхід до розвитку туристичної галузі давно й успішно реалізовується в таких країнах, як Італія, Угорщина, Франція, Ірландія, Норвегія, Білорусь, Польща, Естонія. Загалом, за даними Європейської комісії, у 2020 році у сфері гостинності та туризму в Європі діяли 76 кластерів, у тому числі 12 кластерів високого, 14 середнього та 50 базового рівня продуктивності. Рівень продуктивності кластера визначається на основі п'ятьох показників – його розміру, ступеня спеціалізації, продуктивності роботи, ефективності підприємств мікро, малого та середнього бізнесу та рівня розвитку інноваційного лідерства. Найбільш продуктивні туристичні кластери діють у Данії, Німеччині, Франції, Великобританії та Норвегії. Водночас, 51% зайнятості у сфері туризму та гостинності у ЄС припадає саме на туристичні кластери [2].

Успіх розвитку туристичних кластерів у Європі також частково пов'язаний із тим, що багато держав-членів Євросоюзу мають національну та/або регіональні політики та програми підтримання створення та розвитку кластерів (серед них Польща, Угорщина, Чехія, Естонія, Литва, Латвія та ін.). Кластери підтримуються через спеціальні кластерні програми або через інтеграцію аспектів підтримання кластерів в інші програми економічної підтримки, такі як програми, спрямовані на розвиток мікро, малих і середніх підприємств або програми інноваційної політики. Загалом, такі кластерні політики переслідують широкий спектр цілей, найважливішими з яких є зміцнення структур для співробітництва різних зацікавлених сторін, підвищення конкурентоспроможності малих і середніх підприємств, діяльність з інтернаціоналізації (на рівні країни) або модернізація галузі (на регіональному рівні) [1].

Для України найбільш цікавим у контексті створення та розвитку кластерів сільського туризму є досвід європейських країн посткомуністичного простору, особливо Польщі, Болгарії, Румунії, країн Балтії, з огляду на схожість вихідних насамперед економічних та суспільно-політичних умов, а часто й географічних. Здебільшого ці країни вже пройшли шлях становлення сільського туризму та успішно його розвивають. Зважаючи на перспективи майбутньої української євроінтеграції, особливо важливими є їх підходи до розвитку сільських територій у період після приєднання до Європейського Союзу.

Наприклад, в Естонії, так само як і в Україні, сільськогосподарське виробництво було централізовано в колективних господарствах, які відповідали практично за всі аспекти сільського життя, а приватних сільських підприємств не було аж до кінця 1980-х років. Після відновлення незалежності в 1991 році, коли Естонія стала доступною для туристів за межами колишнього Радянського Союзу, почалася нова ера туризму й потрібно було знайти нові туристичні продукти та послуги. Сільське життя кардинально змінилося в перехідний період пристосування до нових ринкових умов, який настав після здобуття незалежності. Раніше панівні колгоспи

були приватизовані, сільськогосподарські землі були повернуті колишнім власникам або їхнім спадкоємцям, попит на сільськогосподарську працю помітно знизився, розпочався пошук нових джерел отримання доходу й роль туризму зросла в розвитку села [5].

Сьогодні Естонію можна вважати країною, що розвивається на світовому ринку туризму. Цей розвиток набув значних обертів після вступу країни до Європейського Союзу у 2004 році. Висока якість послуг дає змогу Естонії все більше орієнтуватися на іноземних туристів. Сільська місцевість в Естонії – це село, район або невелике місто з менш ніж 4000 жителями. Підприємства сільського туризму в основному являють собою мікробізнес, який пропонує поєднання послуг із розміщення, харчування та організації дозвілля. Серед їхніх основних проблем можна зазначити низьку інвестиційну спроможність, сезонність, брак кваліфікованого персоналу та значну залежність від програм, які фінансуються Європейським Союзом. І саме співпраця різних гравців у рамках кластерів та мереж є одним зі способів подолання цих перешкод [5].

Найчастіше в Естонії створюються регіональні кластери, діяльність яких спрямована на розвиток туризму та формування туристичного бренду в межах певних адміністративних одиниць, більшу частину території яких становить саме сільська місцевість. Розглянемо досвід організації та діяльності декількох таких туристичних кластерів.

Туристичний кластер Іда-Вірумаа було засновано за ініціативою локальних бізнесів у 2008 році [3]. Іда-Вірумаа – повіт, що розташований на північному сході Естонії та включає вісім менших адміністративних одиниць – муніципалітетів. Регіон має значний туристичний потенціал завдяки своєму географічному положенню – в Іда-Вірумаа розташовуються найдовший пляж Естонії на Чудсько-Псковському озері на півдні (протяжність понад 30 км), найдовший морський пляж Естонії (7,5 км на узбережжі Фінської затоки на півночі), вихід до найповноводнішої в Естонії річки Нарви на сході, найбільша в країні система озер та найвищий водоспад, декілька національних природних парків.

Робота кластера значно сприяла розвитку повіту Іда-Вірумаа як одного з найпопулярніших туристичних напрямків в Естонії. Основною спеціалізацією кластера є пригодницький туризм та поєднання оздоровчого відпочинку з розвагами, відповідно кластером був сформований бренд дестинації – «Край пригод Іда-Віру». Кластер пропонує велосипедні та пішохідні маршрути, відвідування національних природних парків, активний відпочинок, водні види діяльності, спа та оздоровлення, екскурсії історико-культурними пам'ятками, свята та фестивалі, гастрономічний туризм.

Одним із перших кроків після створення кластера було розроблення стратегії діяльності, визначення напрямів розвитку та плану подальших активностей. Уже за чотири роки першу стратегічну ціль було досягнуто – на 25% збільшився показник кількості ночей, які туристи проводили в регіоні, тому у 2014 році було затверджено нову стратегію, яка визначає стратегічною метою діяльності кластера зробити регіон Іда-Вірумаа першим туристичним напрямком Естонії після Таллінна до 2030 року. Стратегія виділяє п'ять основних напрямів діяльності кластера: маркетинг регіону як туристичної дестинації, розроблення туристичних продуктів, реалізація туристичних продуктів (співпраця з туристичними агенціями та операторами), навчання учасників кластера та адвокація питання туристичного податку в регіоні. Цільова аудиторія туристичних продуктів кластера – сім'ї з дітьми, дорослі пари та дружні колективи. Кластер працює на залучення туристів із трьох цільових ринків – Естонії, Фінляндії та Росії [3].

Координатором діяльності кластера є Центр підприємництва Іда-Вірумаа, який здійснює адміністративне управління кластером. Центр співпрацює з учасниками

кластера на основі двосторонніх угод. Участь у кластері можлива за трьома пакетами членства – членство для муніципалітетів, для великих та для малих туристичних бізнесів. Сьогодні до кластера входять приблизно 50 учасників, які співфінансують кластерну діяльність, серед яких муніципалітети, музеї та інші атракції, засоби розміщення та заклади харчування, туристичні агенції, а також Нарвський Коледж Тартуського університету. Організаційна модель кластера передбачає правління, до складу якого входять координатор кластера, два представники муніципалітетів та два представники бізнесів. Правління приймає основні рішення щодо діяльності кластера на щоденній основі. 25% фінансування активностей кластера здійснюється коштом щорічних членських внесків, а 75% – коштом проектів та програм державного бюджету, Європейського Союзу та донорського фінансування.

Туристичний кластер Лахемаа охоплює регіон однойменного національного парку, який розташований на північному узбережжі Естонії та є найбільшим, найстарішим та найпопулярнішим національним парком у країні. Кластер був створений у 2020 році одночасно з реєстрацією громадської організації «Туристична асоціація Лахемаа» як його організаційної структури та створенням бренду «Відвідай Лахемаа».

Туристична зона національного парку Лахемаа розташована в п'яти муніципалітетах двох різних повітів. У регіоні проживає орієнтовно 24 тисяч осіб, діють активні громади та малий бізнес. Найважливішими галузями економіки є сільське та лісове господарство. Основою туристичного продукту регіону є природні ресурси та місцева культурна спадщина. Природні ландшафти включають піщані морські пляжі, ліси, болота, річки, озера, валуни та скелі, обладнані пішохідні стежки. Багата культурна спадщина зосереджена в прибережних селах та невеликих містечках у вигляді стародавніх маєтків, церков, музеїв, народних пісень і танців. Народна культура підтримується громадськими центрами, де, окрім громадських заходів, організують корпоративні заходи та семінари. У теплу пору року відбуваються багато традиційних масових заходів – дні ферми, святкування дня рибалки в прибережних селах, фестиваль ковбаси, фестиваль джазу, кінофестиваль та численні локальні ярмарки. Варіанти розміщення пропонують як невеликі садиби та котеджі, так і курортні селища. Кілька закладів громадського харчування мають регіональний лейбл «Місцеві страви Північної Естонії». Завдяки зусиллям діяльності кластера, дестинація отримала сертифікат сталого туризму Eurorac і золотий рівень сталості міжнародної системи сертифікації Green Destinations [7].

Кластер об'єднує понад 35 учасників, серед яких місцеві туристичні бізнеси, громадські організації, сільські асоціації та фізичні особи, які зацікавлені в сталому розвитку регіону. До складу консультативної ради кластеру входять, окрім представників бізнесу, також представники всіх п'яти муніципалітетів регіону, державного агентства із захисту навколишнього середовища, державного лісового господарства, донорських організацій. Окрім цього, кластер співпрацює з організаціями розвитку двох повітів та національною туристичною організацією Естонії. Основна мета створення кластера – сталий розвиток регіону, який буде вигідним як для учасників кластера, так і для туристів та місцевої громади, представлення його на всіх рівнях та залучення місцевої громади до менеджменту туризму в регіоні. Наразі діяльність кластера спрямована на створення комплексного рішення для управління туризмом у Лахемаа, збільшення часу відвідування регіону туристами, популяризацію економічних та альтернативних видів транспорту та підтримання розвитку локальних послуг. Для учасників кластера організуються спільні маркетингові активності, туристичні продукти, заходи, навчання та інші соціальні взаємодії.

Гіюмаа – другий за величиною острів Естонії та однойменний повіт. Після адміністративної реформи в країні у 2017 році, у результаті якої було створено

єдиний повіт Гіюмаа, туризм було визначено одним із пріоритетних напрямів розвитку регіону. Туристичний потенціал Гіюмаа включає понад 300 км берегової лінії та 324 км маркованих туристичних стежок. Основним туристичним продуктом є спокійний та активний відпочинок на природі – збирання грибів та ягід, спостереження за китами та птахами, риболовля, катання на конях, походи, кемпінг, дайвінг, вітрильний спорт, серфінг, відвідування шафранових садів та лавандових ферм. Історико-культурну цінність мають стародавні села, замки, церкви та одні з найстаріших маяків у світі.

Туристичний кластер Гіюмаа був створений у 2021 році. Кластер об'єднує учасників для спільного використання компетенцій та ресурсів для маркетингу дестинації та формування іміджу регіону, проведення маркетингових та рекламних кампаній для учасників, розроблення та продажу спільних туристичних продуктів та пакетів, організації навчань, заходів з обміну досвідом та навчальних поїздок, лобювання та представлення інтересів учасників кластеру в комунікації з органами влади та державними підприємствами, реалізації спільних проєктів [6]. Функцію координації діяльності кластера здійснює організація Центр розвитку Гіюмаа, яка була заснована повітом у 2017 році для підтримання соціального та економічного розвитку регіону. Діяльність туристичного кластера підтримується Європейським фондом регіонального розвитку через заходи щодо посилення конкурентоспроможності регіонів.

Наразі кластер налічує понад 30 учасників, серед яких мікро, малі та середні туристичні підприємства, громадські організації та асоціації, комунальні заклади, музеї, професійне технічне училище й повіт Гіюмаа. Учасники співпрацюють із кластером на підставі договору про членство, який укладається на три роки. Після закінчення терміну дії контракту учасники мають можливість продовжити членство, змінити членський пакет або скасувати членство. Пакети членства передбачають річну плату за включені в них права та вигоди учасників та варіюються від 120 (базовий пакет) до 1200 (основний пакет) євро в рік [6].

Аналіз досвіду діяльності цих та інших кластерів сільського туризму в Естонії дає змогу підсумувати, що зазвичай вони об'єднують 30-50 учасників, серед яких туристичні бізнеси, некомерційні громадські організації та асоціації, фонди, органи місцевого самоврядування, комунальні підприємства, освітні заклади та фізичні особи. Кластери практично завжди передбачають наявність кластерних організацій або кластерного менеджера, які здійснюють адміністративне управління кластером. Найчастіше кластерна організація є неприбутковим об'єднанням та пов'язана зі всіма учасниками кластера двосторонніми партнерськими угодами. Діяльність кластера на 15-25% фінансується членськими внесками учасників і на 75-85% – коштами різноманітних державних та донорських проєктів та програм, у тому числі дуже часто – організаціями Європейського Союзу.

У рамках кластера між собою співпрацюють суб'єкти, послуги яких доповнюють одні одних. Наприклад, засіб розміщення співпрацює із закладом харчування, постачальником послуг організації дозвілля та туристичною атракцією, яка перебуває у комунальній чи державній власності, і, в такий спосіб, вони створюють спільні туристичні пакети. Також члени кластера співпрацюють з органами місцевого самоврядування, регіональними центрами розвитку і з вищими та професійно-технічними закладами освіти в напрямі забезпечення місць практики та стажування студентів та підготовки майбутніх кадрів. Залежно від того, чи є ці інституції членами кластера, можна говорити про співпрацю всередині або поза кластером. Поза кластером відбувається також співпраця з туристичними організаціями національного рівня, такими як Національна туристична асоціація та Асоціація сільського туризму Естонії.

Можна виокремити декілька напрямів діяльності естонських кластерів

сільського туризму, серед яких одним із найважливіших є спільна маркетингова діяльність. У багатьох об'єднаннях саме маркетинг вважається основним пріоритетом діяльності кластера. Цей напрям включає заходи із презентації регіону діяльності кластера – організація та/або спільна участь у ярмарках, виставках та інших заходах, які популяризують регіон, підготовка різноманітних інформаційних матеріалів (туристичні каталоги, карти, брошури, веб-сайти), організація прес турів та реалізація проєктів, які висвітлюють специфіку регіону. Також маркетингова діяльність спрямована на рекламу безпосередньо учасників кластера та залучення нових клієнтів.

Ще одним напрямом співпраці є створення спільних туристичних продуктів та пакетів послуг. Особливу увагу приділяють тим продуктам, які дають змогу розширити туристичний сезон. Кластери обмінюються інформацією між своїми учасниками. Вони організують тренінги, семінари та інші навчальні заходи на актуальні теми, заходи для обміну досвідом, а також дають змогу отримати доступ до інформації про спеціальні пропозиції, наприклад, коли один учасник кластера продає щось за вигідною ціною, що може бути корисним іншому учаснику [4].

Важливим аспектом діяльності кластерів є так звані клубні активності – заходи для учасників, які організуються з розважальною та соціальною метою. Це можуть бути регулярні спільні зустрічі, обіди тощо. Активна соціалізація під час таких заходів створює умови для обміну досвідом, пошуку нових ідей, налагодження міцних контактів. Насамкінець, важливим напрямом є діяльність кластера із залучення зовнішнього фінансування для розвитку регіону та реалізації запланованих активностей кластера.

Естонські туристичні бізнеси отримують багато вигод від спільної діяльності в кластерах. Так, участь у кластері дає змогу зекономити значну кількість фінансових ресурсів. З погляду економії, найважливішим аспектом є можливість заощадити на маркетингу. Якщо маркетингова діяльність є спільною, внесок одного члена кластера є меншим порівнюючи з тим, якби він мав здійснювати такі активності незалежно. Спільна участь у виставках, організація рекламних кампаній чи розробка інформаційних матеріалів може зробити доступною для членів кластера ту маркетингову діяльність, яка не буде доступною одному члену. Також учасники можуть організувати спільні покупки через кластер і у такий спосіб отримувати знижки. Часто саме через кластер надходить інформація про спеціальні пропозиції. Учасники кластера можуть продавати один одному товари та послуги за більш вигідними цінами.

Членство в кластері полегшує доступ до ресурсів, насамперед трудових, інформаційних та фінансових. Приналежність до кластера покращує доступність робочої сили через практикантів та стажистів, якщо кластер співпрацює з вищими або професійно-технічними навчальними закладами. Компанії в кластері також можуть спільно використовувати робочу силу, коли один співробітник працює на кількох членів кластера. Доступ до інформації та знань також є цінною вигодою від участі в кластері. Через кластер проходить важлива для туристичних бізнесів інформація, а кластерні організації беруть участь або організують самостійно різноманітні тренінги та навчання. Також приналежність до кластера може сприяти отриманню фінансових ресурсів, особливо під час подачі заявок на гранти з державних та недержавних фондів, адже спільні проєктні заявки, які залучають велику кількість партнерів, мають більше шансів на те, щоби бути прийнятими.

Кластерна співпраця надає своїм членам різноманітні переваги в маркетингу, які здебільшого виражаються у формі спільної маркетингової діяльності. Така діяльність може включати спільну участь у виставках, ярмарках та інших заходах, виготовлення маркетингових матеріалів, таких як туристичні каталоги та карти. Кластерні організації підтримують веб-сайт, який допомагає підвищити видимість

своїх членів. Важливою перевагою є реферальний маркетинг, який взаємно збільшує кількість клієнтів. Так само кластерна співпраця може дати своїм членам нові ідеї про маркетингові можливості або доступ до нових каналів комунікації.

Переваги кластерної співпраці в розробці туристичних продуктів виникають під час створення пакетів послуг і розвитку спільних сервісів. Коли компанії працюють разом, вони можуть створювати пакети, які надають відвідувачам комплексну пропозицію послуг. Окрім пакетів, туристичні компанії, що входять до кластерів, також розвивають спільні туристичні послуги, коли декілька компаній беруть участь у наданні однієї послуги. Спільна діяльність та навчання, організовані в кластерах, сприяють отриманню нових ідей і розробці креативних, інноваційних та більш якісних туристичних продуктів [4].

Однією з переваг кластерної співпраці є те, що місцеві підприємці краще ознайомлені один з одним та послугами, які надаються в регіоні. Налагодження соціальних контактів дає нові ідеї щодо можливостей співпраці та створює передумови для того, щоби рекомендувати один одного туристам. У випадку виникнення проблем учасники кластера можуть звернутися до інших учасників за порадою, і тоді, можливо, буде знайдене спільне рішення. Підвищення завдяки діяльності кластера впізнаваності та популярності регіону, збільшення часу перебування туристів на території та спільна маркетингова діяльність сприяють збільшенню кількості клієнтів туристичних бізнесів.

Загалом, кластери в Естонії відіграють важливу роль у створенні портфоліо послуг дестинацій та формують імідж регіону. Їх діяльність сприяє збільшенню кількості відвідувачів та дає змогу урізноманітнити туристичний продукт і збільшити попит у низький сезон. Також наявні дослідження зазначають, що діяльність туристичних кластерів була так чи інакше корисна для подолання проблем, які перешкоджають розвитку туризму в регіоні. У деяких випадках кластерам вдалося покращити фінансування туристичного сектору за допомогою написання проектних заявок та отримання грантів, в інших діяльність кластера була корисною для донесення важливості туристичного сектору в комунікації з місцевою владою [4].

Однак, окрім очевидних переваг, зазначають також і певні труднощі в діяльності кластерів сільського туризму в Естонії. Найчастіше проблемами є нерівномірність співвідношення внеску часу та зусиль учасниками кластера й отриманих ними вигод, проблема фінансування діяльності кластера та визначення розміру фінансового внеску учасників, розбіжності між членами кластера та відсутність спільних інтересів, міжособистісні конфлікти, які заважають співпраці, брак підтримки діяльності кластера місцевою владою та незначний розмір кластерної мережі [5].

Дослідження показують, що ефективність кластерів значною мірою залежить від їх лідерів. Запорукою успішного кластера є лідер, який може об'єднати членів кластера, подати позитивний приклад, заохотити їх працювати над спільною метою, робити внесок і бути активними. Також дуже важливо, щоби менеджмент кластера міг розширювати членство в кластері, мотивувати нових учасників приєднатися до кластера, був здатний показати, які вигоди учасники отримують від приналежності до кластера й чому необхідно робити внесок у діяльність кластера та міг подолати потенційні конфлікти між членами. Бачимо, що за кордоном практикують різноманітні підходи до створення та розвитку кластерів сільського туризму, залежно від їх територіального охоплення, кількості та складу учасників, мети діяльності тощо. Дослідження найкращих іноземних практик із метою бенчмаркінгу та прикладне застосування тих аспектів, які найбільш відповідають сучасним суспільно-політичним та економічним реаліям, може стати запорукою розвитку в Україні ефективних та сталих туристичних кластерів на сільських територіях.

## Література

1. Cluster programmes in Europe and beyond / A. Zenker et al. Luxembourg : Publications Office of the European Union, 2019. 164 p. URL: <https://doi.org/10.2826/357551>.
2. Hollanders H., Merkelbach I. European panorama of clusters and industrial change. Luxembourg : Publications Office of the European Union, 2020. 93 p. URL: <https://doi.org/10.2826/451726>.
3. Ida-Viru turismiklastri partnerid. Ida-Virumaa on seiklusmaa. URL: <https://idaviru.ee/klastri-partnerid>.
4. Paju K. Turismiklastrite regionaalne mõõde ja roll Eesti piirkondlikus arengus : Magistritöö. Tallinn, 2018. 74 p.
5. The tourism partnership life cycle in Estonia: striving towards sustainable multisectoral rural tourism collaboration / T. Pilving et al. Tourism management perspectives. 2019. No. 31. P. 219–230.
6. Turismiklaster. Hiiumaa Arenduskeskus. URL: <https://hiiumaaarenduskeskus.ee/turismiklaster>.
7. Visit Lahemaa. URL: <https://visitlahemaa.com>.

**Сьомченко В. В.**

Кандидат економічних наук, доцент

**Тараненко О. О.**

Запорізький національний університет  
м. Запоріжжя

### **3.10. ВИКОРИСТАННЯ ОБОРОТНИХ АКТИВІВ АГРОПРОМИСЛОВИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ ТА МЕХАНІЗМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ЇХ УПРАВЛІННЯ**

В умовах ринкової економіки сільськогосподарські підприємства України зацікавлені у стабільному та ритмічному функціонуванні. Оборотні активи мають величезне значення, адже формують основну частину продуктивного капіталу підприємства. Ефективність господарських процесів значно залежить від міри забезпеченості діяльності підприємства необхідними елементами оборотних активів, що суттєво пов'язано із організацією раціонального та економічного управління ними.

В системі заходів, направлених на підвищення ефективності роботи підприємства і зміцнення його фінансового стану, важливе місце займають питання раціонального формування та ефективного використання оборотних активів. Інтереси підприємства вимагають повної відповідальності за результати своєї виробничо-господарської діяльності. Оскільки фінансовий стан підприємства знаходиться в прямій залежності від стану оборотних активів, що передбачає взаємозалежність витрат з результатами господарської діяльності і відшкодування витрат власними засобами, підприємства зацікавлені в раціональній організації оборотних активів – організації їх руху з мінімально можливою сумою для отримання найбільшого економічного ефекту.

Метою даного дослідження є аналіз, вивчення й оцінка ефективності управління оборотними активами агропромислового підприємства.

На сучасному етапі розвитку економіки України питання формування та управління оборотними активами є надзвичайно важливими у напрямку забезпечення достатнього рівня ліквідності, платоспроможності, прибутковості вітчизняних підприємств.

У процесі господарської діяльності можна виділити такі групи оборотних активів, які матимуть суттєвий вплив на фінансовий стан підприємства: виробничі

запаси; грошові кошти; дебіторська заборгованість.

Усі складові частини оборотних активів пов'язані між собою і являються складовими частинами виробничого процесу, який не можливий за відсутності однієї із них (рис. 1) [1].

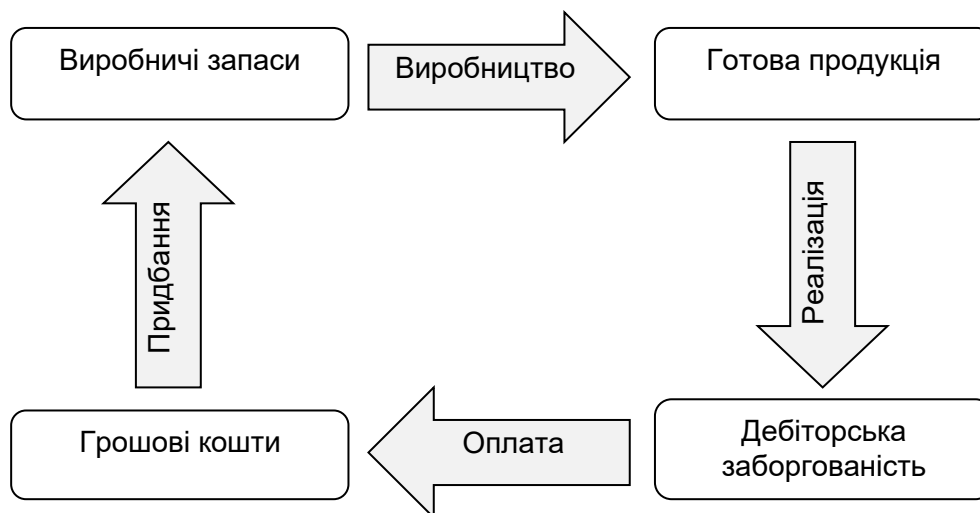


Рисунок 1 – Кругообіг оборотних активів

Оборотні активи мають величезне значення, адже формують основну частину продуктивного капіталу підприємства. Ефективність господарських процесів значно залежить від міри забезпеченості діяльності підприємства необхідними елементами оборотних активів, що суттєво пов'язано із організацією раціонального та економічного управління ними.

Головна мета управління оборотними активами полягає у формуванні їх необхідного обсягу, досягненні оптимального складу для нормального функціонування підприємства, а також у забезпеченні найефективнішого використання оборотних активів у фінансово-господарській діяльності.

Для оцінки впливу оборотних активів на агропромислове підприємство дослідимо ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД». Кернел – українська група компаній, що працює в агропромисловому секторі, була заснована у 1995 році запуском перших елеваторів та початком експорту сільськогосподарської продукції. Кернел – провідний у світі та найбільший в Україні виробник та експортер соняшникової олії, ключовий постачальник сільськогосподарської продукції з регіону Чорноморського басейну на світові ринки. Свою продукцію Кернел експортує більш ніж у 80 країн світу. Земельний банк ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД» – 560 тис. га. [2].

За результатами 2019 р. компанія Кернел увійшла до рейтингу найбільших національних компаній за фінансовими результатами 2019 календарного року, та посіла перше місце в розрізі АПК. З листопада 2007 року акції компанії торгуються на Варшавській фондовій біржі (WSE). 39,93% акцій володіє компанія Namsen LTD, що належить Андрію Веревському, 60,07% – знаходяться у вільному обігу. У структурі активів підприємства більшу частку займають саме оборотні активи (рис. 2). Для оцінки ефективності управління оборотними активами спочатку потрібно дослідити їх стан та динаміку змін. Для цього використаємо дані фінансової звітності ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД» (табл. 1). Так, упродовж 2018-2020 рр. спостерігаємо зростання оборотних активів підприємства на 3485391 тис. грн. або на 10,84%. Динаміка зміни показника обумовлена збільшенням таких складових оборотних активів як: запасів на 11268390 тис. грн. або на 31,02%; дебіторської заборгованості за розрахунками з бюджетом на 1081601 тис. грн. або на 40,05%; поточних фінансових інвестицій на 3395028 тис. грн. або на 1176,11% і грошей та їх еквівалентів на 678230 тис. грн. або



на 325,62%.

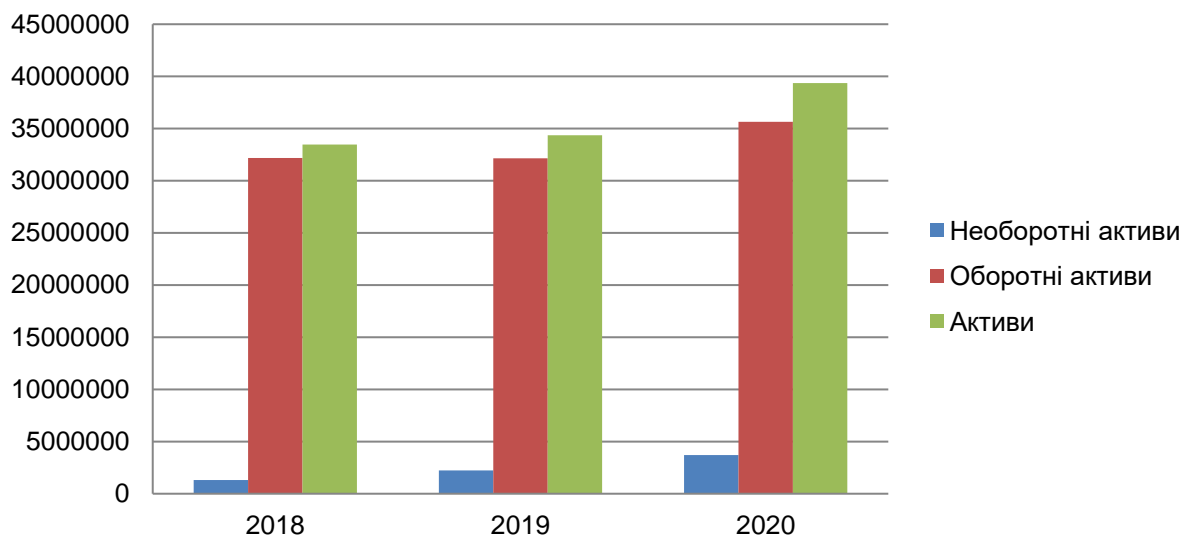


Рисунок 2 – Структура активів ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД» упродовж 2018-2020 рр. (тис. грн)

Таблиця 1 – Аналіз динаміки та складу оборотних активів ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД» упродовж 2018-2020 рр. (тис. грн)

Показники	Роки			Відхилення	
	2018	2019	2020	тис. грн.	%
				2020/2018	2020/2018
Запаси	11268390	15566286	14763821	3495431	31,02
Виробничі запаси	6073038	7984809	8973380	2900342	47,76
Готова продукція	1344938	2557596	2972546	1627608	121,02
Товари	3850414	5023881	2817895	-1032519	-26,82
Поточні біологічні активи	-	-	-	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	6229816	1320602	5155172	-1074644	-17,25
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	8379948	6535355	6702637	-1677311	-20,02
з бюджетом	2700815	3991468	3782416	1081601	40,05
у тому числі з податку на прибуток	359022	233183	179188	-179834	-50,09
Інша поточна дебіторська заборгованість	3088093	4430824	675149	-2412944	-78,14
Поточні фінансові інвестиції	288667	3992	3683695	3395028	1176,11
Гроші та їх еквіваленти	208288	288513	886518	678230	325,62
Готівка	0	0	2	2	100
Рахунки в банках	208288	288513	886516	678228	325,62
Витрати майбутніх періодів	-	-	-	-	-
Інші оборотні активи	-	-	-	-	-
Всього	32164017	32137040	35649408	3485391	10,84

У структурі оборотних активів підприємства найбільша частка припадає на запаси (у 2018 р. 35,03%, у 2019 р. 48,44%, у 2020 р. 41,41%) та дебіторську заборгованість за розрахунками за видами авансами (у 2018 р. 26,05%, у 2019 р.

20,33%, у 2020 р. 18,8%) (рис. 3).



Рисунок 3 – Структура оборотних активів ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД» упродовж 2018-2020 рр. (%)

Протягом досліджуваного періоду на підприємстві ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД» спостерігається наявність дебіторської заборгованості. Через її присутність підприємство майже не здатне до нормальної роботи, оскільки вона переводить кошти з обігу.

Хоча на підприємстві упродовж 2018-2020 рр. відбулося зменшення загального обсягу дебіторської заборгованості на 4083298 тис. грн. або на 20,02%, проте вона все ще займає значний обсяг у структурі оборотних активів. Це відбувається через необачну кредитну політику підприємства стосовно його клієнтів. Обслуговування існуючих боргів помірно обтяжує компанію, вона може залучити нові борги. В цій ситуації необхідно реалізувати ряд заходів для погашення або реструктуризації рівня дебіторської заборгованості підприємства.

Для оцінки ефективності управління та конкурентоспроможності ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД» можна використати фінансовий скоринг компанії. Аналіз фінансової стійкості компанії представлено через показник індексу FinScore, який розроблено на основі 20 найважливіших фінансових показників компанії. Вони комплексно відображають стан ліквідності, платоспроможності, рентабельності та ділової активності Кернел у порівнянні з конкурентами на ринку (табл. 2).

Аналіз фінансової стійкості ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД» показав що у компанії існує імовірність несприятливих фінансових наслідків. Проте багато показників в 2020 р. значно покращилися проти паузників 2019 р. Такі показники як відношення грошових коштів до активів, відношення чистого боргу до EBITDA, валова рентабельність собівартості, оборотність загальних активів та оборотність дебіторської заборгованості потребують особливого контролю оскільки є нижчими ніж у конкурентів. Тому компанія має працювати над вдосконаленням своєї фінансової стійкості задля забезпечення ефективності управління, покращення фінансового становища та конкурентоспроможності на ринку.

Таблиця 2 – Фінансовий скоринг ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД» [3]

Показники	Роки		
	2018	2019	2020
Індекс FinScore	C/1,9	B/2,9	B/2,8
Поточна ліквідність	156,7%	150,1%	134,9%
Абсолютна ліквідність	1,0%	1,4%	3,4%
Коефіцієнт «кислотний тест»	101,8%	77,4%	79,0%
Коефіцієнт швидкої ліквідності	101,7%	77,4%	79,0%
Відношення грошових коштів до активів	0,6%	0,8%	2,2%
Проміжний коефіцієнт покриття	101,7%	77,4%	79,0%
Коефіцієнт автономії	29,6%	30,2%	30,6%
Відношення чистого боргу до EBITDA	24,5	49,1	4,6
Коефіцієнт покриття необоротних активів власним капіталом	761,9%	466,5%	324,9%
ROA – Рентабельність активів	-1,7%	1,0%	4,2%
Рентабельність власного капіталу	-20,3%	3,6%	15,9%
RCA – Рентабельність оборотних активів	-1,7%	1,1%	4,6%
NPM – Чиста маржа	-1,2%	0,7%	2,4%
ROTA – Рентабельність загальних активів	2,7%	5,5%	9,3%
Валова рентабельність собівартості	8,9%	12,1%	16,0%
Рентабельність операційних витрат	82,1%	93,2%	173,6%
Чиста рентабельність витрат	1,9%	0,7%	8,8%
Оборотність загальних активів	1,3	1,5	1,8
Оборотність робочого капіталу	6,1	4,6	6,8
Оборотність дебіторської заборгованості	2,0	2,8	4,1

Фінансовий стан підприємства значною мірою залежить від раціональності використання оборотних активів, оптимізації їх структури та руху у виробничо-фінансовій діяльності. Сучасні умови господарювання підвищують роль оборотних активів у фінансово-господарській діяльності підприємства, тому лише застосування ефективної системи управління оборотними активами дозволить підприємствам покращити своє фінансове становище та отримати заплановані прибутки [4].

Ефективне управління оборотними активами підприємства дає змогу визначити оптимальний обсяг та структуру оборотних активів, зменшити витрати на фінансування та підтримку певного їх обсягу, забезпечити ліквідність та платоспроможність підприємства, виробити оптимальний обсяг товарно-матеріальних запасів, покращити управління дебіторською заборгованістю та грошовими коштами тощо [5].

До основних шляхів ефективності управління оборотних активів можна віднести такі: формування оптимального обсягу та структури оборотних активів; прискорення оборотності оборотних активів за рахунок визначення зайвих запасів та їх ліквідація; зведення до мінімуму запасів господарських матеріалів, скорочення витрат майбутніх періодів; удосконалення руху товару, налагоджена робота транспорту (прискорення перевезень); акцентування на виробництво затребуваної продукції, розвиток стандартизації; удосконалення землекористування шляхом скорочення низькопродуктивних земель; якісний обробіток ґрунту, систематична меліорація земель, дотримання сівозмін; розвиток селекції, оптимальне внесення добрив, підвищення якості зерна; вдосконалення технологічних процесів і впровадження оновленої техніки; використання економічних видів палива та сировини; використання в процесі виробництва якісних предметів праці, впровадження оновленої техніки; повне виконання планів господарської діяльності

підприємств; удосконалення організації виробництва і реалізації продукції, упровадження прогресивних форм і методів продажу; удосконалення розрахунків з постачальниками і покупцями; розробка і реалізація політики цін і комерційних кредитів, спрямованих на прискорення оптимізації обсягів дебіторської заборгованості; оптимізація необхідного резерву абсолютно ліквідних грошових коштів; реструктуризація та рефінансування заборгованості; контроль за співвідношенням дебіторської та кредиторської заборгованостей; зменшення суми дебіторської заборгованості на суму безнадійних боргів; збільшення обсягів оптових поставок; оцінка й узагальнення всіх можливих джерел фінансування оборотних активів; аналіз ролі оборотних активів у виробничому циклі та отриманому кінцевому результаті (розрахунок рентабельності).

На рис. 4 зображено наслідки впровадження ефективної політики управління оборотними активами.

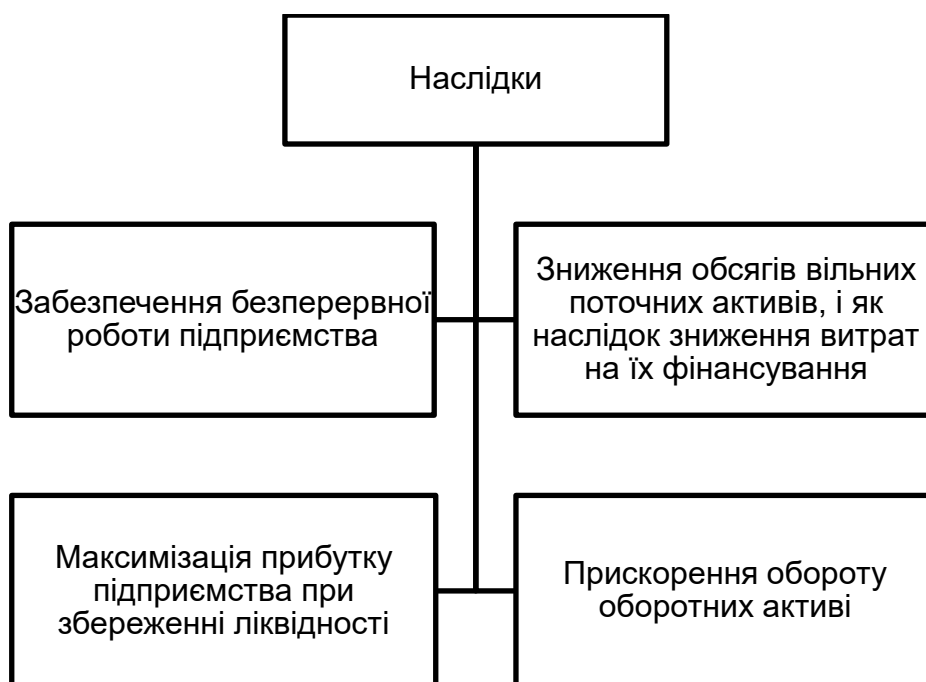


Рисунок 4 – Наслідки впровадження ефективної політики управління оборотними активами

На сучасному етапі розвитку підприємств велику роль відіграють оборотні активи, виступаючи головним засобом їх ліквідності та платоспроможності. Прискорення оборотності оборотних коштів виступає головним чинником, який прямо впливає на ефективність використання оборотних активів та забезпечує стійкий фінансовий стан будь якому підприємству [6].

Успішне управління має важливу роль для розвитку підприємств. Воно дає змогу визначити оптимальний обсяг та структуру оборотних активів, зменшити витрати на фінансування та підтримку певного їх обсягу, забезпечити ліквідність та платоспроможність підприємства, виробити оптимальний обсяг запасів, покращити управління дебіторською заборгованістю та грошовими коштами, що в підсумку дає прогрес не тільки для підприємств, а й для економіки країни загалом. Удосконалення механізму управління оборотними активами підприємства дасть змогу керівникам використовувати його для забезпечення стабільного функціонування та прогнозування розвитку підприємства в майбутньому. За умови вдосконалення фінансово-економічного механізму управління оборотними активами стане можливим досягнення довгострокових цілей, а також підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства на ринку.

На сучасному етапі розвитку підприємств підвищення ефективності використання їх ресурсів є питанням важливим та актуальним. Ефективно сформована політика управління оборотними активами безпосередньо позначається на ступені результативності діяльності підприємств, спричиняє позитивні зміни у показниках прибутковості та ліквідності, зміцнює стабільність виробничого процесу.

З метою дослідження ефективності управління оборотними активами було вибрано ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД». Це українська група компаній, що працює в агропромисловому секторі, є провідним у світі та найбільшим в Україні виробником та експортером соняшникової олії, ключовий постачальник сільськогосподарської продукції з регіону Чорноморського басейну на світові ринки.

Проаналізовано стан, динаміку змін та ефективність управління оборотними активами ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД». Узагальнивши результати аналізу основних економічних показників підприємства необхідно відмітити підвищення ефективності фінансово-господарської діяльності підприємства в 2020 р. порівняно з попередніми роками. Проте аналіз фінансової стійкості ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД» показав що у компанії існує імовірність несприятливих фінансових наслідків. Тому Кернел має працювати над вдосконаленням своєї фінансової стійкості задля забезпечення ефективності управління, покращення фінансового становища та конкурентоспроможності на ринку.

Розвиток ринкових відносин вимагає нових підходів до ефективного управління підприємством. Одним з найважливіших елементів потенціалу підприємства для успішного його функціонування є оборотні активи. Раціоналізація використання їх, в умовах нестачі та хронічного дефіциту, є пріоритетним завданням в фінансово-господарській діяльності підприємства. В основі цього повинно бути зважене управління запасами для повноцінного виробничого циклу, розробка заходів зниження матеріалоємкості продукції та забезпечення зростання оборотності оборотних активів.

Успішне управління має важливу роль для розвитку підприємств. Воно дає змогу визначити оптимальний обсяг та структуру оборотних активів, зменшити витрати на фінансування та підтримку певного їх обсягу, забезпечити ліквідність та платоспроможність підприємства, виробити оптимальний обсяг запасів, покращити управління дебіторською заборгованістю та грошовими коштами, що в підсумку дає прогрес не тільки для підприємств, а й для економіки країни загалом. В статті було виділено і охарактеризовано основні шляхи покращення ефективності управління оборотних активів. Використовуючи ці шляхи покращення, керівництво забезпечить стабільне функціонування та прогнозування розвитку підприємства в майбутньому.

### Література

1. Тютюнник Я. В. Сучасні підходи до визначення економічної сутності оборотних активів підприємства. *Економіка та держава*. 2021. № 4. С. 157–162.
2. Офіційний сайт компанії «Кернел». URL: <https://www.kernel.ua/ua>.
3. ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД». URL: <https://youcontrol.com.ua/contractor/?id=5683082&tb=financial-scoring>.
4. Миронова В. В. Роль оборотних активів у забезпеченні фінансової стійкості підприємства. 2012. URL: <http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/617/1/Миронова%20В.%20В.%20Роль%20оборотних%20активів%20у%20забезпеченні%20фінансової%20стійкості%20підприємства.pdf>.
5. Рудь І. Ю., Позняк О. В. Управління оборотними активами підприємства. *Електронний науково-практичний журнал «Інфраструктура ринку»*. 2018. № 25. С. 759–763.
6. Атамась Г. П. Аналіз ефективного використання оборотних активів

підприємства як засіб їх ліквідності та платоспроможності. *Актуальні проблеми та перспективи розвитку обліку, аналізу та контролю в соціально-орієнтованій системі управління підприємством* : Матеріали II Всеукраїнської науково-практичної конференції. Частина 1 (м. Полтава, 23 квітня 2019 року). Полтава, 2019. 416 с. URL: [http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/34274/1/5\\_Тези\\_ПДАА\\_Фесенко.\\_Ч\\_1.pdf#page=274](http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/34274/1/5_Тези_ПДАА_Фесенко._Ч_1.pdf#page=274).

## РОЗДІЛ 4 ЄВРОПЕЙСЬКІ ГУМАНІСТИЧНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ

Андросова О. Ф.

доктор економічних наук, професор  
Запорізький національний університет  
м. Запоріжжя

### 4.1. ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ТА ЇЇ ВПЛИВ НА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

Для оцінки ефективності корпоративної культури треба використовувати показники, які мають якісний та кількісний характер. Необхідно їх згрупувати у три блоки: показники економічної ефективності, показники інноваційної ефективності, показники соціальної ефективності.

Перший блок. Показники економічної ефективності, до яких належать показники: рентабельність виробничої діяльності підприємства; рентабельність продажу; річний приріст продуктивності праці; конкурентоспроможність продукції та інші.

Другий блок. Показники інноваційної ефективності – за їх допомогою оцінюють рівень корпоративної культури та її вплив на інноваційну активність підприємства. До цього блоку відносять такі показники: частка інноваційної продукції в загальному обсязі; відсоток персоналу, який займається інноваційною діяльністю; відсоток обладнання, що дає змогу застосовувати сучасні технології та інші.

Третій блок. Показники соціальної ефективності становлять дуже важливий блок у системі показників ефективності, суттєво відображають вплив корпоративної культури на соціально-психологічні настрої персоналу.

Загальний рівень освіченості персоналу підприємства розраховується як коефіцієнт освітнього рівня персоналу за формулою 1:

$$K_{осв.} = \frac{\sum_{i=1}^k a_i \times \mathcal{C}_{ij}}{\mathcal{C}_j}, \quad (1)$$

де  $K_{осв.}$  – коефіцієнт освітнього рівня персоналу;

$a_i$  – бал, що відповідає  $i$ -му освітньому рівню;

$\mathcal{C}_{ij}$  – чисельність працівників з  $i$ -м освітнім рівнем у  $j$ -му році;

$\mathcal{C}_j$  – загальна чисельність працівників в  $j$ -му році;

$k$  – кількість освітніх рівнів.

Відповідний бал присвоюється кожному з рівнів освіти. Наприклад, вища базова освіта + друга вища – 6 балів; вища освіта + навчання в рівнях другої освіти – 5 балів; вища освіта – 4 бали.

Коефіцієнт стабільності персоналу підприємства тісно пов'язаний з показником плинності кадрів. Висока плинність кадрів негативно впливає на підприємства, приводить до значних економічних втрат, а саме, за рахунок зростання витрат на підбір, навчання і підвищення професійної підготовки персоналу, тому коефіцієнт стабільності ( $K_{ст}$ ) розраховується із врахуванням коефіцієнта середньої плинності кадрів ( $K_{пл.}$ ) за формулою 2:

$$K_{ст} = 1 - K_{пл.} \quad (2)$$

Коефіцієнт середньої плинності для аналізованого періоду визначається за такою формулою 3:

$$K_{пл.} = \frac{\sum_{i=1}^m K_{пл.i} \times Ч_{ij}}{Ч_j}, \quad (3)$$

де  $K_{пл.i}$  – коефіцієнт плинності працівників підприємства в  $i$ -му діапазоні стажу роботи;

$Ч_{ij}$  – чисельність працівників  $i$ -го діапазону в  $j$ -му періоді;

$Ч_j$  – чисельність персоналу підприємства в  $j$ -му періоді;

$m$  – кількість виділених діапазонів стажу роботи.

Коефіцієнт трудової дисципліни визначають за такою формулою 4:

$$K_{д} = \frac{1 - \sum_{i=1}^n D_i}{N}, \quad (4)$$

де  $K_{д}$  – коефіцієнт трудової дисципліни;

$D_i$  – кількість порушень  $i$ -го виду;

$n$  – кількість видів порушень трудової і технологічної дисципліни, які враховуються;

$N$  – середньоспискова чисельність персоналу підприємства.

Щоб оцінити коефіцієнт трудової дисципліни, необхідно вести облік таких показників як: кількість прогулів; кількість випадків запізнь на роботу; кількість випадків передчасного виходу з роботи (до закінчення робочого дня); кількість випадків порушень встановленого часу перерв на обід; кількість порушень громадського порядку; плинність персоналу; кількість рекламацій (кількість скарг клієнтів на погану якість послуг); кількість виходів з ладу технологічного устаткування через провину працівників і інше.

Коефіцієнт задоволення від роботи містить комплексний характер.

Аналіз і оцінка даного параметру здійснюється на основі прагнення працівників покинути місце трудової діяльності. На підприємстві враховується бажання працівника покинути підприємство та його прагнення перейти в інший підрозділ усередині підприємства. Збір початкових даних здійснюється за допомогою анкетування. Коефіцієнта задоволення від роботи ( $K_{зад.р.}$ ) можна розрахувати за формулою 5:

$$K_{зад.р.} = \frac{\sum_{i=1}^n L_{ijф.} \times Ч_{ij}}{\sum_{i=1}^n L_{ijmax} \times Ч_{ij}}, \quad (5)$$

де  $L_{ijф.}$  – середня фактична чисельність працівників  $i$ -ї групи, які бажають звільнитися в  $j$ -му періоді;

$Ч_{ij}$  – чисельність працівників  $i$ -ї групи в  $j$ -му періоді;

$L_{ijmax}$  – максимально можлива чисельність бажаючих звільнитися працівників  $i$ -ї групи в  $j$ -му періоді.

Щоб визначити величину максимально можливої чисельності працівників, які бажають звільнитися, враховується кількість працівників підприємства, які реально звільнилися, і кількість працівників, які перейшли на роботу в інший підрозділ.



Коефіцієнт конфліктності базується на аналізі класифікації організаційних конфліктів за такими рівнями: міжособовий, між особою і групою, внутрішньо груповий, міжгруповий, внутрішньо організаційний. Для того, щоб проаналізувати конфліктні ситуації, необхідно розглянути ситуації які відповідають таким умовам:

- конфлікт це така ситуація, яка виникла в результаті психологічних, організаційних або виробничих причин і вносить дискомфорт у діяльність персоналу;
- конфліктна ситуація реєструється як окремий конфлікт незалежно від того, між якими рівнями супідрядності виробничої системи відбувся конфлікт (між управлінськими структурами, окремими працівниками, рівними за статусом підрозділами підприємства і таке інші);
- конфліктна ситуація носить чітко виражений характер.

Коефіцієнт конфліктності ( $K_{\text{конфл.}}$ ) за певний період можна розрахувати за формулою 6:

$$K_{\text{конфл.}} = \frac{\sum_{i=1}^k P_i \times n_j}{N}, \quad (6)$$

- де  $P_i$  – важливість конфліктної ситуації  $i$ -го рівня конфліктності;
- $n_j$  – кількість конфліктів  $i$ -го рівня складності;
- $k$  – кількість рівнів конфліктності;
- $N$  – загальна кількість зафіксованих конфліктів на підприємстві.

Узагальнюючі показники, характеризують економічну ефективність й рівень корпоративної культури підприємства, але необхідно розрахувати показники, що визначають соціальний ефект заходів з удосконалення корпоративної культури підприємства.

До даної групи показників відносять такі: зниження плинності кадрів; підвищення трудової дисципліни; зростання освітнього і професійного рівня співробітників; підвищення рівня оплати праці; збільшення числа претендентів на отримання місця роботи на підприємстві.

Доповнюють цю групу показники, що характеризують рівень задоволення персоналу своєю діяльністю, рівень покращення соціально-психологічного клімату, рівень організаційної прив'язаності, рівень активності персоналу, рівень розвитку персоналу та інші.

Задоволення від роботи можна визначити за допомогою множини об'єктивних показників, а саме: величини оплати праці, величини премій, бонусів, а також суб'єктивних показників, отриманих методом анкетування. Взагалі, це інтегральний показник якісного характеру.

Рівень покращення соціально-психологічного клімату на підприємстві розраховується за допомогою інтегрованого показника, який визначається на основі анкетного опитування персоналу підприємства за відповідно встановленою шкалою (наприклад, десятибальною). Як інтегральний показник, рівень трудової та виконавчої дисципліни характеризує ступінь виконання персоналом своїх посадових і суспільних зобов'язань, дотримання режиму праці й відпочинку, норм і правил поведінки, прийнятих на підприємстві. Позитивне значення цього показника становить 75-100%. На основі анкетного опитування персоналу визначається рівень організаційної «відданості» щодо його бажання працювати на підприємстві, відданості загальній меті, довіри до керівництва тощо. Бажане значення може коливатися в діапазоні 75-100%.

До інтегральних показників відносять рівень активності персоналу, що характеризує креативність працівників, їх освітній рівень і працездатність.

Визначається за допомогою анкетування й тестування, може коливатися в діапазоні 75-100%.

Інтегральний показник, що характеризує рівень розвитку персоналу, який визначають на основі оцінювальних тестів і який визначає кваліфікаційно-професійний стан працівників, стан комп'ютерної грамотності, комунікабельності, етичності поведінки та інтелекту, визначеного за допомогою карти знань. Для більш детального аналізу стану корпоративної культури показники соціальної ефективності корпоративної культури необхідно доповнити показниками ефективності корпоративного іміджу.

Дана група показників складає рейтинг підприємства, рівень ділової репутації, рівень інвестиційної привабливості та інші. Як інтегральний показник, рейтинг підприємства вказує на місце підприємства (чи результатів його діяльності) в загальних зведеннях ділових експертних центрів.

Рівень ділової репутації характеризує враження, яке справляє підприємство на ділові та суспільні кола. Інвестиційна привабливість підприємства та її рівень свідчить про стан конкурентоспроможності на ринку в результаті аналізу фінансового стану за допомогою коефіцієнтів абсолютної, поточної і загальної ліквідності та фінансової незалежності.

Для того, щоб визначити вплив рівня корпоративної культури на підвищення ефективності роботи підприємства, необхідно здійснити оцінювання за допомогою зростання ефективності управління персоналом підприємства взагалі.

Розглянемо середню кількість працівників на машинобудівних підприємствах, дані зведемо до табл. 1.

Таблиця 1 – Середня кількість працівників на машинобудівних підприємствах

Підприємство	Період					Відхилення (±) 2020 р. від			
	2016	2017	2018	2019	2020	2016	2017	2018	2019
ПАТ «Полтавський турбомеханічний завод»	861	878	684	492	500	-361	-378	-184	+8
ПАТ «Запорізький завод важкого кранобудування»	341	351	367	372	369	+28	+18	+2	-3
ПАТ «Мотор Січ»	26537	25276	24616	24616	16899	-9638	-8377	-7717	-7717
ПАТ «Турбоатом»	3708	3501	3 469	3463	2949	-759	-552	-520	-514
ПрАТ «Запоріжтрансформатор»	2641	2498	2257	1948	1346	-1295	-1152	-911	-602

Примітка: побудовано автором на основі (Офіційний сайт ПАТ «Полтавський турбомеханічний завод»; Офіційний сайт ПАТ «Запорізький завод важкого кранобудування»; Офіційний сайт ПАТ «Мотор Січ»; Офіційний сайт ПАТ «Турбоатом»; Офіційний сайт ПрАТ «Запоріжтрансформатор»)

Інформація, представлена в табл. 1 засвідчує, що на підприємствах машинобудування відбувалися зміни в складі середньої кількості працівників, за період, що аналізується 2016-2020 рр.

На підприємстві ПАТ «Полтавський турбомеханічний завод» в 2016 р. середня кількість працівників становила 861 чол., порівняно з 2020 р. вона скоротилася на 361 чол., в 2017 р. відбулося зменшення на 378 чол., в 2018 р. на 184 чол., в 2019 р. чисельність збільшилась на 8 чол. Ці зміни чисельності негативно впливають на фінансовий стан підприємства, корпоративну культуру та зменшують рівень конкурентоздатності підприємства.

Згідно даних табл. 1, на підприємстві ПАТ «Запорізький завод важкого кранобудування» ситуація по звільненню працівників краща, за аналогічний період, що аналізувався в 2016 р. збільшення середньої кількості працівників відбулося на 28 ч, в 2017 р. підприємство поповнило чисельний склад працівників на 18 чол. В 2018 р. підприємство прийняло на працю 2 чол., в 2019 р. підприємство звільнило 3

чол. Така ситуація позитивно впливає на фінансовий стан підприємства, підвищує його конкурентоспроможність, корпоративну культуру.

Підприємство розвивається, згідно діючої стратегії в правильному напрямку.

Як свідчать дані табл. 1 середня кількість працівників на ПАТ «Мотор Січ» в 2016 р. зменшилась на 9638 чол., в 2017 р. на 8377 чол., а період 2018 – 2019 рр. зменшення чисельності робітників становив 7717 чол. У підприємства існують внутрішні та зовнішні фінансові проблеми, стало менше державних заказів, політика уряду не сприяє підвищенню попиту на авіаційну продукцію, міграція працівників згубно впливає на кількість робітників на підприємстві.

Як показують дані табл. 1 підприємство ПАТ «Турбоатом» характеризується значним відтоком кадрів, що негативно позначилось на фінансовій діяльності підприємства, конкурентоздатності, корпоративній культурі. В кадровому складі підприємства за період, що аналізується відбулися такі зміни: в 2016 р середня кількість працівників скоротилася на 759 чол., в 2017 р. на 552 чол., в 2018 р. на 520 чол., в 2019 р. на 514 чол. порівняно з 2020 р. Цьому сприяло втрата ринків збуту, відтік кадрів за кордон, зовнішньоекономічні проблеми та рішення уряду про приватизацію підприємства.

За даними розрахунків табл. 1 підприємство ПрАТ «Запоріжжєтрансформатор» теж позиціонується зі значним відтоком кадрів, а саме: в 2016 р. кількість працівників зменшилась на 1295 чол., в 2017 р. на 1152 чол., в 2018 р. на 911 чол., в 2019 р. на 602 чол. порівняно з 2020 р. Підприємство втратило значну частку ринків збуту, а для пошуку нових, необхідно час. У підприємства є проблеми з банківською системою з зовнішньоекономічної діяльності, збройний конфлікт на Донбасі теж мав великий негативний вплив на збут продукції, що позначилось згубно на відтік кадрів.

Обґрунтовано доцільність оцінювання ефективності корпоративної культури, яке пов'язане з необхідністю надання загальної оцінки ефективності роботи всього управлінського персоналу підприємств машинобудування в умовах інноваційно-інвестиційного розвитку економіки держави та інформатизації населення.

### Література

1. Євтушевський В. А. Основи корпоративного управління : навч. посіб. Київ : Знання-Прес, 2002. 317 с.
2. Євтухова Т. І., Легенько Ю. В., Родіонов О. В., Руденко О. М. Корпоративна культура : навчально-методичний посібник. Київ : Державне підприємство «Центр науково технічної інформації та сприяння інноваційному розвитку України», 2013. 186 с.
3. Захарчин Г. М. Технологічні аспекти формування організаційної культури на підприємстві. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»: збірник наукових праць*. 2009. № 640. С. 279–284.
4. Захарчин Г. М. Системно-цільове оцінювання чинників впливу на формування організаційної культури підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2011. № 11. С. 129–136.
5. Захарчин Г. М. Ціннісно-регулятивні аспекти організаційної культури підприємства. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»: збірник наукових праць*. 2015. № 815. С. 46–50.
6. Захарчин Г. М., Любомудрова Н. П., Винничук Р. О., Смолінська Н. В. Корпоративна культура : навч. посіб. Львів : Новий світ-2000, 2011. 317 с.
7. Ігнат'єва І. А., Гарафонова О. І. Корпоративне управління: підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2013. 600 с.
8. Калініченко Т. І. Теоретичні підходи до тлумачення організаційної культури. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2010. № 3. С. 62–67.

**Байковська А. М.**

**Калюжна Ю. В.**

кандидат економічних наук, доцент  
Запорізький національний університет  
м. Запоріжжя

#### **4.2. ДИСКРИМІНАЦІЯ ЖІНОК У СФЕРІ ЗАНЯТОСТІ: ШЛЯХИ ПОДОЛАННЯ ТА ДОСВІД ЄВРОПЕЙСЬКИХ КРАЇН**

Одне з завдань Європейського Союзу полягає в економічній інтеграції. Вільне пересування товарів, послуг, робочої сили, капіталів – все це має сприяти балансу економік держав-членів та їх подальшому розвитку шляхом встановлення спільних «правил гри» та повсюдної взаємодопомоги. Однак, з'ясувалося, що для успішності економічної інтеграції недостатньо лише створення внутрішнього ринку, економічного та валютного союзів. Гармонізація у діловій сфері вплинула і на соціальну сферу, адже зрештою економіка працює на звичайних громадян, а ці громадяни потребують підвищеного соціального захисту та гарантій. Даним питанням, а особливо трудовому праву, у межах ЄС приділяється колосальне значення, постійно виникають нові нормативні акти, судові рішення. Важливість взаємодії у цьому аспекті висвітлюється й в установчих документах. Так було в Договорі про Європейський Союз [1] у ст. 3 боротьба з дискримінацією зводиться в розряд цілей Союзу, а в Договорі про функціонування Європейського Союзу дані положення викладаються докладніше: «Союз і держави-члени ставлять своїми цілями: підвищення зайнятості, поліпшення умов життя та праці, що забезпечує їх вирівнювання за умови одночасному прогресі, адекватний соціальний захист, соціальний діалог, розвиток людських ресурсів, що дозволяє досягти високого та стабільного рівня зайнятості».

Однією з найбільш затребуваних, життєвих та гострих проблем у такому багатонаціональному об'єднанні як Євросоюз залишається дискримінація. Незважаючи на всі зусилля різних інститутів Союзу, досі окремі прояви дискримінації аж ніяк не рідкість. Не оминула ця проблема сферу трудових відносин. Так, в Україні дискримінація також має місце, законодавство лише свідчить про необхідність дотримання рівності, проте далі норм-принципів справа не йде. Щоб заповнити вакуум, що утворився в нормативному регулюванні, слід звернутися до законодавства ЄС у цій сфері, яке досягло великих успіхів, та інтегрувати частину його досягнень.

Слід розуміти, що дискримінація, це «коли до однієї особи ставляться менш прихильно, ніж ставилися, ставляться чи будуть ставитись до іншого в аналогічній ситуації за ознакою расового, етнічного походження, статі, релігійних чи інших переконань, інвалідності, віку, сексуальної орієнтації». Через різноманітність варіацій дискримінацій утворюється проміжок, який заповнює Суд Європейського Союзу. Так у рішенні у справі «Coleman» [2] суд прирівняв до дискримінації за ознакою інвалідності, відмову у прийнятті на роботу жінки, яка мала дитину-інваліда. У рішенні у справі «P v S» [3] суд визнав дискримінаційним звільнення особи, яка здійснила операцію зі зміни статі. У той же час Суд часто виключає ті чи інші ознаки з низки дискримінаційних, як у справі «Sonia Chacón Navas» [4] – відокремивши інвалідність від хвороби та визнавши відмову в прийомі на роботу за мотивами останньої недискримінаційною.

Також існує визначення «непрямої дискримінації», як обумовлюється тим, що ставить одне лице в особливо не вигідне положення в зрівнянні з іншими в залежності від дискримінаційних ознак. Так, наприклад, у справі «Ursula Voß v Land Berlin» [5], Суд визнав дискримінаційною оплату понаднормової праці жінки, яка

працювала неповний робочий час у порівнянні з працівниками повної зайнятості.

Ще однією новелою даних директив є концепція домагання (англ. Harassment) як «небажаної поведінки щодо особи на основі дискримінаційних ознак з метою зазіхання на гідність особистості, створення залякуючої, ворожої, образливої, принизливої обстановки» Домагання розглядається як одна з форм дискримінації.

Держави-члени зобов'язані включати всі рівні соціального партнерства для боротьби з порушенням принципу рівності та встановлення підвищених заходів для її захисту. Особливу увагу заслуговує Директива 2006/54/ЄС [6] яка встановлює рівні можливості та рівні відносини чоловіків і жінок у сфері трудової діяльності та зайнятості. Ця Директива стоїть окремо від перших двох. Це пояснюється тим, що праву Європейського Союзу притаманне виділення принципу рівності чоловіка та жінки із загального принципу рівності чи недискримінації. І хоча фактично рівність статей є лише окремим випадком загального принципу, законодавство ЄС розглядає їх як рівнозначні.

Крім нормативних актів, у межах ЄС приймається безліч інших документів, які так чи інакше відображають процес регулювання питань рівності. У 2005 році Комісією Європейського Союзу було видано Рамкову стратегію з недискримінації та рівних можливостей для всіх [7]. Однією з основних цілей цієї стратегії є забезпечення ефективного правового захисту від дискримінації в рамках ЄС на основі повного транспонування всіма державами-членами законодавства Союзу у цій галузі. Ця стратегія також закликає вжити додаткових заходів, таких як поширення інформації, підвищення обізнаності, обмін досвідом, навчання та доступ до правосуддя. Крім цього, передбачається розширення відносин з третіми країнами та міжнародного співробітництва у сфері боротьби з дискримінацією.

У рамках політики боротьби з дискримінацією 2007 рік був названий роком рівних можливостей для всіх [8]. Метою даної акції було підвищення інформованості про переваги справедливого та солідарного суспільства, інформування людей про їхні юридичні права та обов'язки. Такий захід повинен був забезпечити правильне та одноманітне застосування державами-членами законодавчої бази ЄС та отримання активної підтримки громадськості з питань недискримінації та рівності. Особливу увагу було приділено жіночій дискримінації, адже згідно зі статистикою, майже 2,4 млрд жінок працездатного віку не мають рівних економічних можливостей, а в 178 країнах, як і раніше, існують юридичні бар'єри, що перешкоджають їх повномасштабній участі в економічному житті. У 86 країнах жінки все ще стикаються з тими чи іншими обмеженнями на роботу, а 95 країн не гарантують рівної оплати за рівну працю.

У дослідженні «Жінки, бізнес та закон 2022» [9] оцінюється вплив законів та нормативних актів у 190 країнах у восьми сферах, що впливають на участь жінок в економічному житті. Це – свобода переміщення, робочі місця, оплата праці, шлюби, батьківські обов'язки, підприємницька діяльність, розпорядження майном та пенсійне забезпечення. Ці дані надають об'єктивні й орієнтири, що піддаються вимірюванню, для відстеження ходу досягнення гендерної рівності по всьому світу. Юридичного закріплення гендерної рівності досягли лише 12 країн – усі вони є членами ОЕСР. Минулого року в 95 країнах було вперше проведено експериментальний огляд законодавства про догляд за дітьми – вкрай важливої галузі, де жінкам, які прагнуть досягти успіху у сфері оплачуваної зайнятості, потрібна підтримка.

Найбільше реформ у світі загалом було проведено за напрямками «Батьківські обов'язки», «Оплата праці» та «Робочі місця». Метою багатьох реформ став захист від сексуальних домагань на робочих місцях, заборона дискримінації за гендерними ознаками, збільшення тривалості оплачуваної відпустки з нагоди народження дитини та усунення встановлених для жінок обмежень на роботи. Більше половини країн і територій (114) запровадили обов'язкову оплачувану відпустку для догляду за

дитиною для батьків, однак середня її тривалість становить лише один тиждень.

У доповіді «Woman, business and the law 2022» наводяться результати експериментального дослідження у двох нових сферах: нормативне регулювання послуг з догляду за дітьми та виконання законів. Все більше країн і територій вкладають кошти у сферу догляду за дітьми, щоб сприяти розвитку навичок у дітей та віддати належне неоплачуваній праці з догляду за дітьми, яку виконують жінки. У ході цього експериментального дослідження було проведено аналіз законодавства 95 країн і зроблено висновки про те, що більшість країн-членів ОЕСР з високим рівнем доходу, а також країни Європи регулюють послуги з догляду за дітьми, тоді як норми, що діють на Близький Схід та Північну Африку зобов'язують приватний сектор або підприємців надавати послуги з догляду за дітьми працюючих батьків.

Загалом можна констатувати значні досягнення Європейського Союзу у сфері боротьби з дискримінацією та встановлення принципу рівності. Звичайно, до остаточного закриття питання ще далеко, але робота не припиняється, прикладом чого можуть бути останні зміни щодо боротьби з дискримінацією жінок. У Греції та Іспанії у 2021 році було проведено реформи, спрямовані на покращення умов надання оплачуваної відпустки батькам з нагоди народження дитини. На Кіпрі жінкам було дозволено подавати заяву про видачу паспорта в тому ж порядку, що й чоловікам, тощо.

Але абсолютної гендерної рівності у трудовій сфері не досягнути, поки не побороти дискримінацію жінок у сфері освіти. Адже дівчат з самого малечку привчають до «необхідним жінкам» навичкам, наприклад на уроках з трудового навчання, розділяючи дівчат та хлопців на групи, незважаючи на бажання дітей, основується лише на гендерних ролях. Дівчат навчають шити, в'язати, готувати – це все повинно знадобитись у житті дорослої жінки. Ці всі гендерні стереотипи заохочуються вчителями та шкільними програмами. Також для дівчат існують так звані «заборонені професії», наприклад у військовій сфері, де «такі» професії затверджені наказами зі грифом «з обмеженим доступом». В Україні не було і досі немає жінки-генерала. «У нас є заборонені професії і цивільного характеру, і в секторі безпеки й оборони. І справа не в кількості, а в їхньому існуванні. Українським жінкам заборонені всі професії, які стосуються військово-морських сил. Як колись сказав мені один юрист із Міноборони: щойно ми збудуємо перший човен, одразу будемо думати про дозвіл жінкам на ці професії. Але поки вони всі закриті», – каже Олена Сулова, журналіст, продюсер телепрограми «Суботнє інтерв'ю» [10].

При виборі кандидатів на одну ту й саму посаду часто в оголошеннях зазначають особливі вимоги для жінок, такі як: зовнішній вигляд, вік. В той час як для чоловіків важливі лише освіта та досвід. Більше того, жінки, які працюють у «нежіночих» сферах, частіше наражаються на ризики харасменту і сексуального насильства. Існує термін «скляна стеля» – труднощі при влаштуванні на керуючі посади, коли жінки, зацікавлені у кар'єрному зрості не можуть досягти його, бо перевага роботодавців надається чоловікам, незважаючи на професійні якості жінок. Жінки, яким все ж таки вдається потрапити на керівні посади, зазнають більшого тиску, ніж їхні колеги-чоловіки: вони мають бути бездоганними у всіх сферах, від роботи до зовнішнього вигляду, інакше будь-яка помилка буде пояснена їхньою гендерною приналежністю, тощо.

Дотриманню прав жінок також загрожують тенденції переслідувати жінок, які відходять від своєї підлеглої ролі, в якій їх утримували століттями. Ще одна сфера, яка викликає занепокоєння, – посилення мови ворожнечі щодо жінок у Європі, особливо в інтернет-просторі. Дискримінація та мова ворожнечі щодо жінок створюють щільний ґрунт для насильства над жінками, яке є однією з крайніх форм порушення їхніх прав. У величезній кількості випадків насильства над жінками реакція національної влади, зокрема поліції, прокуратури та суддів, залишається

недостатньою.

За останні кілька десятиріччів, вдалося досягти прогресу в низці областей. Так, у деяких державах-членах набула чинності Конвенція Ради Європи [11] щодо запобігання та боротьби з насильством щодо жінок та насильством у сім'ї; діє Стратегія Ради Європи на 2018-2023 роки щодо забезпечення гендерної рівності [12].

Загалом можна констатувати значні досягнення Європейського Союзу у сфері боротьби з дискримінацією та встановлення принципу рівності. Звичайно, до остаточного закриття питання ще далеко, але робота не припиняється. Повертаючись до інтеграції норм трудового права у правову систему України, слід зазначити, що хоча норми українського трудового права багато в чому відповідають нормам трудового права ЄС, а іноді і надають більше гарантій (що пояснюється участю України в діяльності МОП), положення права Європейського Союзу, такі як концепції прямої та непрямой дискримінації та інших заходів захисту порушених прав, не знаходять відображення в нашому законодавстві, що ще раз підтверджує доцільність використання досвіду Європейського Союзу у сфері забезпечення рівності та боротьби з дискримінацією.

### Література

1. Щербатюк М. Забезпечення права на працю осіб з інвалідністю. Київ : Біла книга, 2020. С. 37.
2. Щербатюк М. Забезпечення права на працю осіб з інвалідністю. Київ : Біла книга, 2020. С. 18.
3. Judgment of the Court of 30 April 1996. P v S and Cornwall County Council. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A61994CJ0013> (дата звернення: 25.10.2022).
4. Sonia Chacón Navas Eurest Colectividades SA. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/HTML/?isOldUri=true&uri=CELEX:62005CJ0013> (дата звернення: 25.10.2022).
5. Ursula Voß v Land Berlin. URL: [https://ec.europa.eu/dgs/legal\\_service/arrets/06c300\\_en.pdf](https://ec.europa.eu/dgs/legal_service/arrets/06c300_en.pdf) (дата звернення: 25.10.2022).
6. Directive 2006/54/EC of the European Parliament and of the Council of 5 July 2006 on the implementation of the principle of equal opportunities and equal treatment of men and women in matters of employment and occupation. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=celex%3A32006L0054> (дата звернення: 25.10.2022).
7. Official Journal of the European Union. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/ALL/?uri=OJ%3AC%3A2005%3A236%3ATOC> (дата звернення: 25.10.2022).
8. Acces to European Union law. URL: [https://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/en/oj/2006/l\\_146/l\\_14620060531en00010007.pdf](https://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/en/oj/2006/l_146/l_14620060531en00010007.pdf) (дата звернення: 25.10.2022).
9. Woman, business and the law 2022. URL: <https://live.worldbank.org/events/women-business-law-2022> (дата звернення: 25.10.2022).
10. Гендерна нерівність: п'ять порушень прав жінок в Україні. URL: <https://www.radiosvoboda.org/a/29085513.html> (дата звернення: 25.10.2022).
11. Конвенція Ради Європи про запобігання насильству стосовно жінок і домашньому насильству та боротьбу із цими явищами. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994\\_001-11#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_001-11#Text) (дата звернення: 25.10.2022).
12. Стратегія гендерної рівності Ради Європи на 2018-2023 роки. URL: <https://rm.coe.int/prems-041318-gbr-gender-equality-strategy-2023-ukr-new2/16808b35a4> (дата звернення: 25.10.2022).

#### **4.3. ЄВРОПЕЙСЬКІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ**

В даний час власники і керівники європейських підприємств дивляться на своїх співробітників як на конкурентну перевагу компанії. Конкурентною перевагою з позиції суб'єкта ринку є його активи та різні властивості, які надають йому переваги перед конкурентами та суперниками на ринку. В ідеалі конкурентна перевага передбачає відсутність конкурентів. Традиційно конкурентні переваги поєднуються у дві групи – низького та високого рангу. Кожна з цих груп включає найбільш загальну характеристику персоналу: таким чином, переваги високого рангу припускають наявність кваліфікованого персоналу, тривалий період активного використання для збільшення доходів і максимізації прибутку, а переваги низького рангу пов'язані з наявністю дешевої робочої сили, її доступності.

Враховуючи конкурентні стратегії, які забезпечують конкурентні переваги, виділяють дві основні конкурентні стратегії, які описані М. Портером – низькі витрати та диференціація. Вибираючи ту чи іншу конкурентну стратегію або їх комбінацію, організації, з одного боку, приймають рішення щодо необхідності формування, оновлення та підтримки певного набору якостей для персоналу, а з іншого – приймають рішення щодо реалізації функціональних стратегій (у тому числі конкретно в галузі управління персоналом). З цих позицій необхідно розглянути як мінімум два питання: виділити та обґрунтувати характеристики персоналу як конкурентного ресурсу організації та обґрунтувати доцільність інвестицій у людський капітал [2].

Щодо характеристики персоналу, безумовно, тут необхідна робота над індивідуальними якостями працівника та створення певного змісту та якості ефектів, що виявляються в колективній роботі (синергія та емерджентність). Трансформація персоналу на конкурентну перевагу високого рангу безпосередньо пов'язана з вирішенням наступних завдань управління персоналом:

- 1) зацікавленість працівників у кінцевих результатах;
- 2) розвиток бажання персоналу сприяти досягненню загального успіху;
- 3) розвиток компетенцій, необхідних організації;
- 4) раціональна організація праці;
- 5) формування прихильності організації.

Зупинимось докладніше утримання деяких із цих проблем. Багато провідних світових компаній досягають перемоги над конкурентами за рахунок ефективного використання людських ресурсів, послідовно збільшуючи участь персоналу у вирішенні проблем організації, дотримуючись принципу «результат – це людина». Таким чином, самовідданість, відданість, готовність поділитися цілями та цінностями організації та прагнення підтримувати членство в організації та працювати на її інтересах – це найважливіша умова для повернення з усіх ресурсів, а не лише від людини Ресурси. Трансформація персоналу на конкурентну перевагу високого рангу тісно пов'язана з реалізацією конкретних завдань управління персоналом:

- 1) стимул працівників у досягненні кінцевих результатів;
- 2) розвиток бажання персоналу сприяти досягненню спільного успіху;
- 3) розвиток компетенцій, необхідних організації;
- 4) ефективна організація праці;
- 5) формування відданості організації.



Розглянемо докладніше зміст деяких із цих пунктів.

Багато провідних світових компаній досягають перемоги над конкурентами за рахунок ефективного використання людських ресурсів, послідовно збільшуючи участь персоналу у вирішенні проблем організації, взявши за основу принцип «результат – це людина». Таким чином, самовідданість, відданість, готовність розділяти цілі та цінності компанії та прагнення підтримувати членство в організації та працювати в її інтересах – це найважливіша умова віддачі від усіх ресурсів, а не тільки від людини.

Ресурси. Розглянемо суть відданості працівників компанії та деякі особливості її формування. Відданість співробітників їх організації є психологічною умовою, яка визначає очікування, відносини робітників, характеристики їхньої робочої поведінки і те, як вони сприймають організацію. Фактично, відданість багато в чому поєднує завдання, встановлені для управління персоналом як конкурентною перевагою. Відданість зумовлює: ідентифікацію, залучення, участь, лояльність [2].

Ідентифікація – це гордість працівників компанії, розуміння цілей компанії як своїх власних (призначення цілей).

Залучення – прагнення особистим зусиллям, сприяння досягненню цілей підприємства.

Лояльність – це емоційна прихильність до компанії, бажання залишатися у ній.

Рівень відданості визначається тим, з якою силою у працівників виражається кожна із зазначених характеристик.

Ступінь відданості співробітників організації, які стоять за цим установки та цінностями, значною мірою відображають міру сприйнятливості до внутрішніх та зовнішніх стимулів. Серед важливих відмінних рис, характерних для відданих співробітників, слід зазначити такі:

- 1) віддані люди мають високий рівень поваги до себе та оточуючих;
- 2) віддані співробітники готові прийняти нове без паніки та опору;
- 3) віддані працівники відрізняються вмінням враховувати інтереси оточуючих і не обмежуються цим завданням;
- 4) віддані працівники прагнуть досягти найкращого результату, використовуючи безліч способів вирішення того чи іншого завдання;
- 5) віддані співробітники покладаються на власні думки і менш сприйнятливі до маніпуляцій і пропаганди;
- 6) віддані співробітники прагнуть кар'єрного зростання. Відданість є невід'ємною концепцією, що відображає трудові цінності, етику співробітників, мотивацію та задоволеність роботою.

Насправді відданість реалізується у міжособистісних відносинах у компанії і поза нею. Якщо керівництво зацікавлене у розвитку відданості своїх співробітників, виникає питання її стимулювання. Джерела стимулювання відданості можна поділити на дві групи: індивідуальні характеристики співробітників та характеристики робочої атмосфери.

Другий крок – розробка програми дій. Оскільки відданість обумовлює визнання співробітниками цілей організації та надання можливостей для вирішення проблем компанії, з урахуванням досвіду, накопиченого в управлінні, виділяють такі кроки:

- 1) чітке формулювання цілей та стратегії організації;
- 2) виявлення проблематики використання людських ресурсів у реалізації запланованої стратегії;
- 3) визначення основних завдань у управлінні людськими ресурсами;
- 4) визначення механізмів реалізації програм;
- 5) затвердження керівництвом компанії програми використання людських ресурсів;
- 6) здійснення програми;

7) оцінка результатів та моніторинг реалізації програми.

Ще одним завданням перетворення персоналу на конкурентну перевагу є раціональна організація роботи. Організація праці може створювати конкурентні переваги як високого, і низького порядку, оскільки високий чи необхідний рівень організації праці призводить до мінімізації витрат. На нинішньому етапі глобалізації виникло і спостерігалось цікаве явище: виробники з високорозвинених країн з високими привілеями почали втрачати свої акції, витісняючи компанії з країн, що розвиваються, використовуючи конкурентні переваги низького порядку. І тут багато в чому визначальним фактором були витрати на робочу силу, виражені в ціні. У майбутньому це призвело до того, що виробничі компанії з високорозвинених країн перенесли виробництво в країни, що розвиваються. Перевага вищого порядку повинна мати такі характерні ознаки:

- 1) воно має стати фундаментом для розвитку інших конкурентних переваг компанії;
- 2) воно має бути безпосередньо пов'язане із витратою праці на виробництво продукції;
- 3) його вплив на собівартість продукції має бути прямим та піддається кількісній оцінці;
- 4) його вплив має бути явно відмінним від впливу інших переваг;
- 5) він має бути «довговічним», прив'язаним до специфіки конкретної фірми і важко запозиченим в інших організаціях.

Існує думка, що цим ознакам може відповідати сучасна концепція організації праці, що ставить за мету максимальне наближення при виробництві до рівня суспільно необхідних витрат праці. Фактично це означає, що компанія, яка бажає зробити організацію праці конкурентною перевагою, повинна кинути виклик по продуктивності усьому світові (змагатися з моделлю ідеальної компанії). Звичайно, це складне завдання у науковому та практичному розумінні.

При організації праці в якості конкурентної переваги кілька ознак переваги вищого порядку більш виражені, а саме: ознаки 2 (прямий і суттєвий зв'язок з витратами виробництва) та 5 (передача та копіювання посібників, пов'язаних з персоналом, з однієї компанії до іншої складніше, ніж інші переваги (зокрема технологічні)). Важко скопіювати внутрішній світ компанії, посиляючись на персонал.

Нерідко інновації в галузі управління трудовою діяльністю та управління персоналом не можуть бути реалізовані. «Персонал» як конкурентна перевага має проявлятися принаймні у трьох ознаках з п'яти (ознаки 1, 2, 5). На цьому етапі постає питання: чому не ідеологи конкурентних переваг розглядають персонал як одну з головних конкурентних переваг вищого ладу? Ймовірно, річ у тому, що бізнес завжди прагне в першу чергу використовувати ці фактори конкурентоспроможності та отримати ті конкурентні переваги, які легше створювати, контролювати та які вимагають менших витрат на перемогу на ринку та збереження на ньому позицій із більшою гарантією успіху.

На практиці, якщо конкурентна перевага низького порядку є достатньою для успішної роботи на ринку в сегменті продукції, персонал не перетворюватиметься на перевагу високого порядку [1]. І лідируючі компанії створюють нові конкурентні переваги вищого порядку, коли можливості використання переваг вичерпані. Управління персоналом – це система методів, застосування яких дозволяє ефективно реалізувати цю складну лінію діяльності в організації. У свою чергу, методи управління – це методи впливу на персонал з метою підвищення ефективності робочих процесів та, таким чином, досягнення стратегічних цілей організації. В даний час немає жодних обов'язкових способів управління персоналом, які однаково ефективні для будь-якої компанії, але можна скласти загальні рекомендації щодо використання відомих методів.

Зазначають економічні, адміністративно-правові та соціально-психологічні методи. Економічні методи засновані на правильному використанні економічних законів, економічних розрахунків та відповідних методів на персонал. Ці методи є ключовими, оскільки вони відповідають інтересам ринкових відносин. Розберемо більш детально найактуальніші форми економічного на персонал. Серед економічних форм на персонал можна віднести акції, цінних паперів, облігації, дивіденди, кредитні картки тощо. буд. До речі, ефективність впливу таких методів залежить від таких чинників, як форма власності організації, система матеріальної винагороди, податкова політика, ринок праці. Психологічні методи ґрунтуються на знаннях людської психології та відіграють важливу роль у роботі з персоналом, оскільки вони спрямовані на конкретну особистість конкретного співробітника і, як правило, суворо індивідуальні.

### Література

1. Бабчинська О. І. Інструменти формування системи розвитку персоналу інноваційно-активного підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2021. № 3. С. 169–173.

2. Федоришина Л. М., Гарват О. А. Розвиток персоналу в системі корпоративного управління. *Інноваційна економіка*. 2022. № 1. С. 52–59.

**Дашко І. М.**

доктор економічних наук, професор  
Запорізький національний університет  
м. Запоріжжя

## 4.4. РОЛЬ ЛІДЕРА В СУЧАСНОМУ СУСПІЛЬСТВІ

Сьогодні, в умовах ХХІ століття, одним з ключових чинників, від яких залежить успішність діяльності організацій, визнається лідерство. Саме на розвиток лідерства сьогодні спрямовуються зусилля у багатьох країнах світу, як розвинених, так і тих, що прагнуть посилити свою конкурентоспроможність на міжнародній арені.

Лідерство розвивають як у приватному, так і публічному секторах, і, зокрема, на державних службах. Джеймс МакГрегор Бернз, котрий отримав Пулітцерівську премію за роботу «Лідерство» (1978 р.), зазначав, що одним з універсальних прагнень нашого часу є жага за захоплюючим та креативним лідерством [2].

Сутність лідера полягає не так у власному розвитку, як у вмінні надихати людей навколо та переконувати їй у їхніх надзвичайних здібностях та цінностях. Щоб стати лідером, потрібно розуміти закони природи і керуватися дарованими вічними цінностями, розвивати культуру взаємної довіри і поваги, адже коли різні люди працюють в одній команді, над одним проектом, дуже важливо працювати злагоджено, поважати відмінності, надавати творчий простір для інших людей, показувати особистий приклад. Справжні лідери ведуть за собою своїм прикладом, а не штовхають інших іти вперед, а ще треба вміло делегувати повноваження, дивитися вперед.

Слово лідер означає «той, хто веде за собою, очолює». Лідер (англ. leader – провідник, той, хто веде, керівник, вождь, командир) – особистість, яка користується беззастережним авторитетом і повагою з огляду на свої видатні індивідуальні людські, інтелектуальні або фахові якості [7].

Лідер становиться привабливим для послідовників завдяки його вмінню бачити те, що в кінці кінців буде досягнуто в результаті зусиль лідера та його послідовників. Однак це не будь-яка мета або будь-який стан організації в майбутньому. Більшою мірою це те, чого послідовники бажають або можуть мати. Крім того, мета

становиться більш привабливою, якщо вона більше або краще, ніж існуюча реальність, тобто деякою мірою допускається ідеалізація майбутнього стану. Образ ідеї захоплює послідовників та надає їм сили, заставляючи їх вірити в успіх діла (рис. 1).

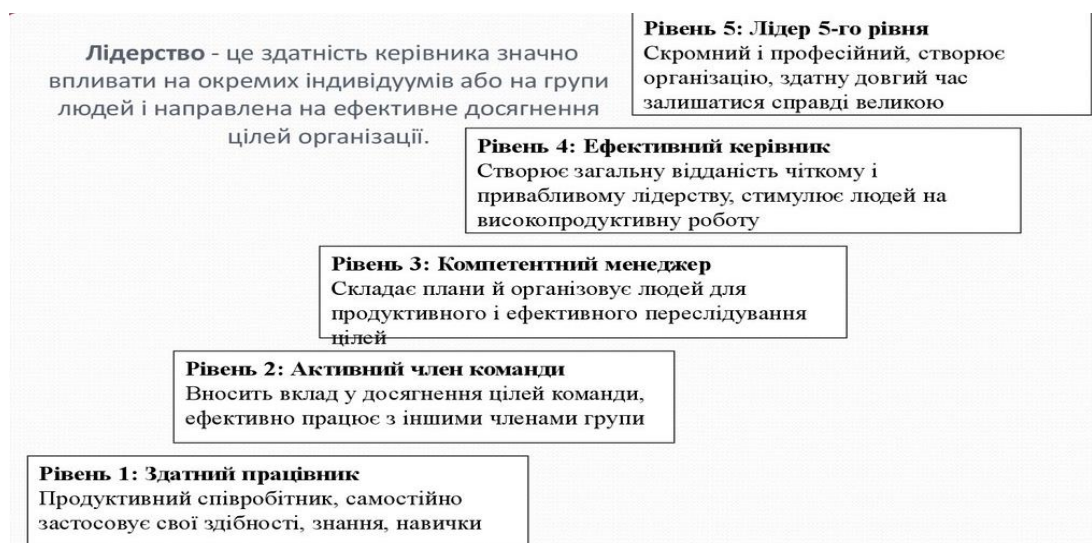


Рисунок 1 – П'ятирівнева ієрархія лідерських здібностей

Отже, лідерство – важлива частина завдання менеджера, пов'язана з об'єктивним впливом на поведінку окремих осіб або робочих груп; Інструментами такого впливу є комунікативні здібності та особистісні якості менеджера, які відповідають зовнішнім і внутрішнім потребам групи.

Віце-прем'єр-міністр з питань європейської та євроатлантичної інтеграції України Іванна Климпуш-Цинцадзе під час свого виступу на «Глобальному форумі жіночого політичного лідерства» у Вільнюсі заявила, що базові цінності мають бути основою лідерства в сучасному світі – «Лідерство має базуватися на усвідомленні взаємозалежності, яка панує у світі. Тобто навіть локальне лідерство має виходити з глобальної перспективи. До будь-якої проблеми лідер має підходити з точки зору загальнолюдських цінностей та світових викликів. Особливо це стосується свободи, демократії, зміни клімату, прав людини та гендерної рівності. Порушення прав та свобод, неповага до життя людини, нехтування майбутнім планети не можна виправдовувати жодними «культурними особливостями» чи усталеними традиціями. В цьому не може бути компромісів. Нові виклики вимагають нових лідерів» [4].

В світі помітні такі вчені-лідери.

Уоррен Бенніс: Американський вчений, організаційний консультант та автор, якого широко вважають піонером сучасної галузі досліджень лідерства. Бенніс – професор університету та заслужений професор ділового адміністрування та голова засновника Інституту лідерства біля Університет Південної Каліфорнії.

Стівен Р. Кові: Міжнародний авторитетний керівний орган, автор Принцип орієнтованого лідерства, Сім звичок вискоефективних людей, і 8-а звичка. Засновник та заступник голови ФранклінКові Компанія.

Джеймс Макгрегор Бернс: Президентський біограф, засновник досліджень лідерства зі своєю книгою 1978 р. «Лідерство», Вудро Вільсон, професор (почесний) політології в Вільямс-коледжта науковий співробітник Академії лідерства Джеймса Макгрегора Бернса біля Університет штату Меріленд, Коледж-Парк. Він отримав Пулітцерівська премія і Національна книжкова премія у 1971 р. за його Рузвельт: Солдат Свободи 1940-1945 [1].

Пітер Друкер: Письменник, консультант з управління та самоописаний «соціальний еколог». Широко вважається батьком «сучасного менеджменту», його 39

книг та незліченні наукові та популярні статті досліджували, як організована людина в усіх секторах суспільства – в бізнесі, уряді та некомерційному світі.

Рональд Хайфец: Співзасновник Центр громадського лідерства та король Хуссейн бін Талал Лектор з державного керівництва в Гарвардський університет Школа уряду Джона Ф. Кеннеді.

Баррі З. Познер: Декан Школа бізнесу Ліві а також професор лідерства в Університет Санта-Клари.

Віктор Врум: Професор бізнес-школи в Єльська школа менеджменту. Первинне дослідження Врума було на тему: теорія очікування мотивації, який намагається пояснити, чому люди обирають дотримуватися певних напрямків діяльності в організаціях, особливо при прийнятті рішень та керівництві. Найвідоміші його книги – «Робота та мотивація», Керівництво та прийняття рішень і Нове керівництво. Vroom також був консультантом у ряді корпорацій, таких як GE і American Express [3].

Незважаючи на те, що лідери та лідерство завжди здійснювали значний вплив на курс розвитку світової історії, ґрунтовне їх вивчення почалося лише століття тому. Перші дослідники вважали, що в будь-якій ситуації лідер повинен мати визначені якості. Дещо пізніше в дослідженнях відбулося зрушення в сторону виявлення прикладів поведінки лідера.

Теорія лідерських якостей є найбільш раннім підходом до вивчення та пояснення лідерства. Перші дослідники намагалися виявити ті якості, які відрізняють «великих людей» в історії від мас. Дослідники вірили, що лідери мали якийсь унікальний набір достатньо стійких та постійних якостей, яких не мали інші. З огляду на цей підхід, вчені намагалися визначити лідерські якості, навчитися їх вимірювати. Підхід базувався на вірі в те, що лідерами народжуються, а не стають.

Ральф Стогдил у 1948 р. та Ричард Манн в 1959 р. намагалися згрупувати всі виявлені раніш лідерські якості. Стогдил прийшов до висновку, що в основному п'ять якостей характеризують лідера: розум та інтелектуальні можливості, впевненість у собі, активність та енергійність, знання справи та вище положення над іншими. Однак ці якості не пояснювали появлення лідера. Погляди Манна також не були вірними.

Незважаючи на це, вивчення лідерських якостей було продовжено. Найбільш цікавим був результат досліджень американського консультанта Уорена Беніса, який визначив такі групи лідерських якостей: управління увагою, значенням, довірою та собою. У. Беніс пропонує лідерам ділитися владою в організації для створення середовища, в якому люди відчують значущість та важливість того, що вони роблять. Наступні дослідження привели до виділення 4-х груп лідерських якостей: фізіологічних, психологічних, інтелектуальних та особистісних ділових.

Успіху ця теорія не мала через безмежну кількість виявлених якостей, якими повинен володіти лідер та через відмінність їх набору для кожної окремої ситуації та організації. Однак теорія лідерських якостей стала поштовхом до появлення та розвитку інших концепцій лідерства.

Вивчення прикладів поведінки лідерів почалося не за довго до Другої світової війни та продовжувалося до 60-х років. Загальним з розглянутою концепцією лідерських якостей було те, що знов почався пошук одного єдиного вірного шляху: лідерська поведінка. Важливою відмінною рисою від теорії лідерських якостей є те, що дана концепція передбачала можливість підготовки лідерів за спеціальними програмами.

Найбільш відомими концепціями даного типу є такі.

Три стилі керівництва за Левінім (табл. 1).

Дослідження Університету штату Огайо розпочалися у 1940-х роках і зосередилися на тому, як лідери можуть задовольнити загальні потреби групи.

Таблиця 1 – Стилі лідерства за Левінім

№ з/п	Автократичний керівник	Демократичний керівник	Ліберальний керівник
1.	Люди відмінно працюють тільки у присутності керівника	Ефективність діяльності групи перебуває на досить високому	Люди виконують невеликий обсяг роботи
2.	Співробітники негативно сприймають твердий автократичний стиль	Люди добре працюють як у присутності керівника, так і в його відсутності	Якість роботи знижується
3.	У колективі виникає атмосфера ворожості	У колективі формуються добрі стосунки	
4.		Люди охоче беруть участь у прийнятті рішень	

Результати показали, що два найважливіші виміри лідерства включали: «ініціюючу структуру» та «розгляд». Ці характеристики могли бути як високими, так і низькими і не залежали одна від одної. Дослідження базувалося на анкетах керівників та підлеглих. Ці анкети відомі як опитувальник опису поведінки керівника (LBDQ) та опитувальник опису поведінки керівника (SBDQ). До 1962 р. LBDQ був на версії XII. Виявлені стилі керівництва за результатами дослідження зображені у табл. 2.

Таблиця 2 – Чотири стилі керівництва, згідно результатам дослідження Університету штату Огайо

Лідер приділяє менше уваги структуруванню завдань для робітників, а більше займається задоволенням їх потреб та бажань	Лідер у значній мірі забезпечує керівництво роботою, приділяючи багато уваги встановленню найкращих відносин з працівниками
Лідер не справляється з необхідним структуруванням робіт, прагнучи компенсувати це положенням максимальних прагнення із встановлення найкращих відносин з працівниками	Основна увага приділяється лідером структуруванню робіт і усього того, що з ними пов'язано, не зважаючи на потреби та бажання працівників

Згідно з табл. 2 по вертикалі – увага відношенням у структурі, а по горизонталі – увага структурі відношень.

Посилена увага відносинам в структурі і всьому тому, що відповідає потребам і бажанням працівників, дає ефект тоді, коли:

- завдання є рутинними і непривабливими для робітників;
- працівники схильні і готові до участі в управлінні;
- працівники повинні самі навчитися чомусь;
- працівники відчувають, що їх участь в ухваленні рішень впливає на рівень виконання роботи;
- не існує значних відмінностей в статусі між лідером і працівниками.

Дослідження Мічиганського університету – розпочалися у 1950-х роках і за результатами дослідження зазначено, що керівники можуть бути класифіковані як «орієнтовані на працівника» або «на посаду». Ці дослідження визначили три найважливіші характеристики ефективних лідерів:

- поведінка, орієнтована на завдання,
- поведінка, орієнтована на стосунки,
- лідерство за участю [5].

Системи управління (Лайкерт), що запропонував чотири базових системи стилів управління:

- 1) експлуатаційно-авторитарна;
- 2) доброзичливо-авторитарна;
- 3) консультативно-демократична;

4) партисипативно-демократична.

На думку Р. Лайкерта, четверта система є найдійовішою (табл. 3).

Таблиця 3 – Системи керівників за Р. Лайкертом

Система 1	Система 2	Система 3	Система 4
Експлуатаційно-авторитарна	Доброзичливо-авторитарна	Консультативно-демократична	Партисипативно-демократична
Керівники автократичні, не довіряють підлеглим, мотивують погрозою покарання, застосовують заохочення, інформацію допускають тільки зверху вниз, обмежують прийняття рішень тільки верхнім рівнем	Керівники впевнені у собі, вірять у підлеглих, мотивують їх заохоченнями, у певній мері – страхом і покаранням, допускають інформацію знизу, вислуховують ідеї підлеглих, дозволяють приймати рішення, але під строгим контролем	Керівники довіряють підлеглим, але не повністю, конструктивно використовують їхні ідеї, для мотивації використовують заохочення, рідко – покарання, організують потік інформації в обох напрямках, консультуються з підлеглими	Керівники проявляють повну довіру підлеглим із всіх питань, завжди вислуховують їхню думку, конструктивно її використовують, заохочують підлеглих, залучають їх до постановки цілей і оцінці роботи, широкий обмін інформацією, діють на рівні з підлеглими

Управлінська сітка (Блейк та Моутон), що розроблена у 1964 р. й оновлена у 1991 р. До лідерської сітки Блейка та Макканза, розроблену орієнтацію на «орієнтацію на завдання» та «орієнтацію на людей» у поведінці лідера. Вони розробили лідерську сітку, яка зосереджувалась на турботі про результати (на одній осі) та турботі про людей (на іншій осі).

Розвиваючи цю концепцію, Р. Блейк і Дж. Моутон побудували грати, що містить п'ять основних стилів управління.

Вертикальна вісь схеми ранжує турботу менеджера про людину за шкалою від одного до дев'яти, а горизонтальна – турботу менеджера про роботу за такою ж шкалою. Стиль управління визначається за обома наведеними критеріями одночасно. Блейк і Моутон визначають чотири граничних і одну середню позиції грат як показано на рис. 1.



Рисунок 1 – «Управлінські грати»

Блейк і Моутон розділили «силове поле» на дев'ять градацій за кожним вектором й одержали відповідні грати, де, Х – увага на виробництво У – увага на персонал.

Код 9:1 визначає стиль управління, що без залишку орієнтований на виробництво. Це твердий тип адміністратора, який мінімум уваги приділяє персоналу й сприймає його лише як виконавців власних розпоряджень. Його девіз «Результат –

це все». Підлеглі намагаються вийти з тиску диктатора, а він відповідає тотальним контролем діяльності. Менеджер 9:1 незадовільний керівник.

Код 1:9 прямо протилежний попередньому типу менеджера. Продуктивність праці його не дуже турбує. Його девіз «Постійно залишайся самим собою». Перевага віддає демократичному стилю керівництва.

Код 5:5 – орієнтований на створення команди. Зате його прагнення «піймати двох зайців одночасно» часто приводить до середніх результатів.

Код 1:1 – яскравий приклад незадовільно керівництва. Лібералізм, мінімум зусиль, безхарактерність або некомпетентність адміністрації приводять до анархії в колективі.

Код 9:9 – це ідеальний і, як правило, недосяжний на практиці стиль керівництва, що дозволяє досягти блискучих результатів. Виконання роботи забезпечується спільними зусиллями всього колективу, розвинена система заохочень, висока продуктивність праці.

Крім того, Блейк і Мутон виділили три додаткових стилі управління, які розглядаються як певні сполучення п'яти «чистих» стилів у ґратах:

1) Патерналізм (сполучення ситуації 9.1, з погляду управління й контролю, із системою заохочення в ситуації 1.9) як тип поведінки керівника асоціюється з фігурою батька сімейства. Він не скупий на похвали за зроблену роботу, заохочує, підтримує, але створює середовище, у якій робітники не діють без його визначення. Нагородження й підтримка надаються підлеглим в обмін на слухняність і лояльність.

2) Опортунізм – це сполучення будь-яких або всіх підходів до управління, які здатні закріпити позицію керівника або надати йому певні особисті переваги. Кожний крок опортуніста здійснюється по тактичних міркуваннях і є засобами досягнення особистого успіху (внесок в успіх організації на другому плані по відношенню до особистої вигоди).

3) Фасадизм або зовнішнє благополуччя – це імітація ситуації 9.9 з метою сховати справжні мотиви власної поведінки керівника [5].

Концепція винагородження та покарання, заміщувачі лідерства дала можливість виділити чотири типи лідерської поведінки (залежно від використання винагородження або покарання: покарання за рівень виконання роботи, покарання без урахування якості роботи, винагородження за рівень виконання роботи, винагородження без урахування якості роботи) і дослідити їхній вплив на ефективність якості роботи.

Подальші численні тестування давали дуже різні результати. При цьому не вдавалося встановити єдино вірного стилю ефективного лідерства, застосовного в будь-яких умовах. В той же час проведені дослідження дозволили зробити два важливі висновки.

По-перше, ніж більшу увагу надається структурі відносин і всьому тому, що пов'язано з роботою, тим більший ефект досягається за наступних умов:

– сильний тиск, що надається кимсь (окрім лідера) з метою отримання відповідних результатів;

– завдання задовольняє працівників;

– працівники залежать від лідера в отриманні інформації і вказівок про те, як робити роботу;

– працівники психологічно підготовлені бути повністю інструктованими лідером;

– дотримується ефективний масштаб керованості.

По-друге, було відзначено, що ефективність лідерства залежить також від ряду інших чинників:

– організаційна культура;

– технологія, що використовується;



- очікування від використання певного стилю керівництва;
- моральна задоволеність від роботи з керівником певного стилю.

Поведінський підхід створив основу для класифікації стилів керівництва (демократичне, авторитарне, ліберальне) та стилів поведінки.

Розчарування в підході до лідерства з позицій особистих якостей підсилювалося в той же період, коли в теорії управління почала набирати силу біхевіористська школа. Отже, немає нічого незвичайного в тому, що другий підхід до вивчення лідерства зупинив свою увагу на поведінці керівника. Згідно поведінського підходу до лідерства, ефективність визначається не особистими якостями керівника, а скоріш його манерою поведінки щодо підлеглих.

Незважаючи на те, що поведінський підхід просунув вивчення лідерства, коли привернув увагу до фактичної поведінки керівника, його основний недолік полягав у тенденції виходити з думки, що існує один якійсь оптимальний стиль керівництва. Більш ранні автори біхевіористської школи, як правило, розглядали лідерів, які вели себе демократично, як самих ефективних в сучасних організаціях. Однак, згруповуючи результати досліджень, що використовували даний підхід, група авторів стверджує, що «не існує одного «оптимального» стилю керівництва». Дуже вірогідно, що ефективність стилю залежить від характеру конкретної ситуації, і коли ситуація змінюється, змінюється і відповідний стиль. Більш пізні автори та вчені біхевіористської школи визнають, що потрібен ситуаційний підхід до керівництва. «Оптимальний» стиль лідерства змінюється залежно від ситуації.

За анонімним опитуванням, яке проводили кадровий холдинг АНКОР в Україні та Міжнародний кадровий портал HeadHunter на початку 2021 року, брали участь 220 респондентів, 68 % чоловіків та 32 % жінок, 26 % з яких віком більше 45 років. Отримані результати, наведені в табл. 4 [8].

Таблиця 4 – Рейтинг найбільш важливих рис керівників

№ з/п	Риси керівників	Відсоток важливості риси визначений за опитуванням
1.	Рішучість	39%
2.	Нестандартне мислення	31%
3.	Врівноваженість	28%
4.	Впевненість у собі	22%
5.	Здатність переконувати	22%
6.	Наполегливість	21%
7.	Цілеспрямованість	19%
8.	Інтуїція	17%
9.	Практичність	14%
10.	Далекоглядність	14%

Також респондентам було запропоновано з безлічі якостей обрати ті, які, на їх погляд, найбільше цінують підлегли в керівниках. Результати наведені в табл. 5.

Як бачимо з оцінки, керівники такої поведінки не проявляли такі риси як: комунікабельність та вміння співпрацювати з підлеглими, прислухатися до їхніх думок. У японській моделі управління, наприклад, цьому відводиться дуже широка роль. Отже, очевидний стиль того управління – внутрішні лідери виглядають як диктатори, але в них є елементи і демократичності [6].

Таким чином, лідерство – це вміння пробудити в людей мрію, до якої вони наблизяться, «вдихнути» в них потрібну для руху енергію. Під лідерством розуміється спроможність впливати на окремі особистості та соціальні групи, трудові колективи, спрямовувати їхні зусилля на досягнення мети організації, фірми, підприємства.

Таблиця 5 – Рейтинг найбільш важливих якостей керівника

№ з/п	Якості керівника	Відсоток важливості якостей визначений за опитуванням
1.	Вміння ставити чіткі цілі	75%
2.	Вміння брати на себе відповідальність	53%
3.	Готовність навчати і ділитися знаннями	36%
4.	Стратегічне мислення	29%
5.	Знання особливостей роботи компанії, занурення в ринок	22%
6.	Врівноваженість	18%
7.	Вміння переконувати	14%
8.	Налагоджені зв'язки в професійних колах	8%
9.	Ерудиція	5%

Лідерство дає можливість спеціально підсилити управлінські дії менеджера такі сфери, як: визначення мети, координація зусиль підлеглих, оцінка їх діяльності, мотивація діяльності (через особистий приклад, рішучість, впевненість, лідерські здібності тощо), забезпечення згуртованості колективу, захист інтересів групи за її межами, визначення надію на його розвиток.

### Література

1. Бернс Дж., Рузвельт М. Солдат Свободи: 1940-1945. Клуб історії книги. URL: <https://cutt.ly/nVfc6Z7>.
2. Бізо Л., Ібрагімова І., Кікоть О., Барань Є., Федорів Т. Розвиток лідерства. Київ : Проєкт «Реформа управління персоналом на державній службі в Україні», 2012. 400 с.
3. Дослідження лідерства. URL: <https://cutt.ly/HVfcQ65>.
4. Єдиний веб-портал органів виконавчої влади України. URL: <https://cutt.ly/QBfiFyP>.
5. Інститут лідерства в Школі бізнесу Маршалла при Університеті Південної Каліфорнії. URL: <https://cutt.ly/SBfEwM1>.
6. Семергей Н. В. Основи лідерства. URL: <https://cutt.ly/gBfWn00>.
7. Сергеева Л. М., Кондратьєва В. П., Хромей М. Я. Лідерство : навч. посіб. / за наук. ред. Л. М. Сергеевої. Івано-Франківськ : Лілея-НВ, 2015. 296 с.
8. Стилї керівництва українських топ-менеджерів на прикладі відомих кіноакторів. URL: <http://hh.ua/article/12967>.

**Замешайлова К. Л.**

**Дашко І. М.**

доктор економічних наук, професор  
Запорізький національний університет  
м. Запоріжжя

## 4.5. ОРГАНІЗАЦІЯ ТА ОСНОВНІ НАПРЯМИ ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

Ефективне функціонування будь-якого підприємства насамперед визначається ступенем професійного розвитку її персоналу. У сучасних умовах швидкого старіння знань, умінь та практичних навичок, одним із найважливіших факторів забезпечення конкурентоспроможності підприємства на ринку є необхідність постійно підвищувати фаховий рівень своїх працівників, тому на підприємствах актуальним є питання побудови системи освіти та розвитку і управління професійним розвитком персоналу підприємства. Об'єкт дослідження є освітньо-професійний розвиток персоналу як

один з найголовніших факторів у формуванні конкурентоспроможного та гнучкого підприємства [5].

Професійний розвиток персоналу – це системно організований процес безперервного професійного навчання працівників для підготовки їх до виконання нових виробничих функцій, професійно-кваліфікаційного просування, формування резерву керівників та вдосконалення соціальної структури персоналу. Професійний розвиток персоналу забезпечується заходами, пов'язаними з оцінюванням кадрів з метою виробничої адаптації та атестації персоналу, плануванням трудової кар'єри працівників, стимулюванням розвитку персоналу тощо [6, с. 178].

Аналізуючи основи управління професійним розвитком персоналу, слід насамперед визначити понятійну базу, яка буде використовуватися у роботі. У зв'язку з підвищеною увагою до персоналу в рамках наукової літератури існує багато трактувань понять, які пов'язані з персоналом, а саме: розвиток персоналу. Багато сучасних науковців по своєму трактують це поняття. Савченко В. А. у своїй роботі [7, с. 17] визначає розвиток персоналу як систематично організований процес безперервного професійного навчання працівників для підготовки їх до виконання нових виробничих функцій, професійно-кваліфікаційного просування, формування резерву керівників та вдосконалення соціальної структури персоналу. На думку Хміль Ф. І., розвиток персоналу є ітеративним (повторюваним) процесом досягнення таких показників рівня кваліфікації працівників, які відповідають стратегії розвитку організації [9, с. 325]. У такому розумінні розвиток персоналу є фундаментальною складовою загального процесу управління персоналом, інтегрально пов'язаною із розвитком організації і формуванням професійних кар'єр працівників. Гриньова В. М. пропонує таке тлумачення розвитку персоналу, як проведення заходів, що сприяють повному розкриттю особистого потенціалу працівників і зростання їхньої здатності вносити вклад у діяльність організації [4, с. 190]. Розвиток персоналу може бути загальним і професійним. Слиньков В. Н. [8, с. 170] дає таке визначення: професійний розвиток – набуття персоналом нових компетенцій, знань, вмінь та навичок, які вони будуть використовувати у своїй професійній діяльності; процес формування у персоналу нових професійних навичок та знань.

Савченко В. А. у своїй роботі [7, с. 18] дає таке тлумачення поняття: професійний розвиток персоналу – це цілеспрямований і систематичний вплив на працівників за допомогою професійного навчання протягом їхньої трудової діяльності в організації з метою досягнення високої ефективності виробництва чи наданих послуг, підвищення конкурентоспроможності персоналу на ринку праці, забезпечення виконання працівниками нових складніших завдань на основі максимально можливого використання їхніх здібностей та потенціальних можливостей.

Складовими процесу розвитку персоналу організації є:

- професійне навчання персоналу;
- виробнича адаптація;
- оцінка й атестація персоналу;
- планування трудової кар'єри персоналу.

Одним із результатів професійного розвитку персоналу є винахідницька і раціоналізаторська робота працівників. Водночас розвиток персоналу передбачає наявність в організації відповідної системи матеріального та нематеріального стимулювання праці.

Планування професійного розвитку персоналу охоплює п'ять послідовних етапів:

- 1) інформаційний – збір та обробка необхідної інформації про діючий персонал та його розвиток у перспективі;
- 2) розробка плану професійного розвитку персоналу на підприємстві – аналіз наявного стану і перспектив професійного розвитку персоналу та розробка

альтернативних варіантів планів професійного розвитку персоналу;

3) прийняття рішень – затвердження одного із варіантів плану як обов'язкового орієнтиру для організації проведення професійного навчання;

4) визначення необхідних витрат – проводяться розрахунки витрат на професійне навчання персоналу;

5) здійснення контролю за реалізацією плану професійного розвитку, контроль успішності та результативності навчання; коригування цілей професійного розвитку персоналу на основі зміни цілей організації [1, с. 152-154].

Найважливішим напрямком професійного розвитку є планування кар'єри працівника, його просування по кваліфікаційних чи службових рівнях (ступенях) за визначеною схемою (моделлю). Планування виступає альтернативою стихійним переміщенням працівників. Планування трудової кар'єри як складова частина кадрової політики являє собою цільову функцію управління персоналом на підприємстві, оскільки має на меті забезпечити найбільш раціональне використання трудового потенціалу працівника, створити умови для самореалізації його як особистості.

Кар'єра в широкому розумінні цього слова означає успішне просування в області суспільної, службової, наукової чи виробничої діяльності, досягнення популярності, слави і т. д. [2].

Послідовність дій планування професійного розвитку персоналу представлено на рис. 1.

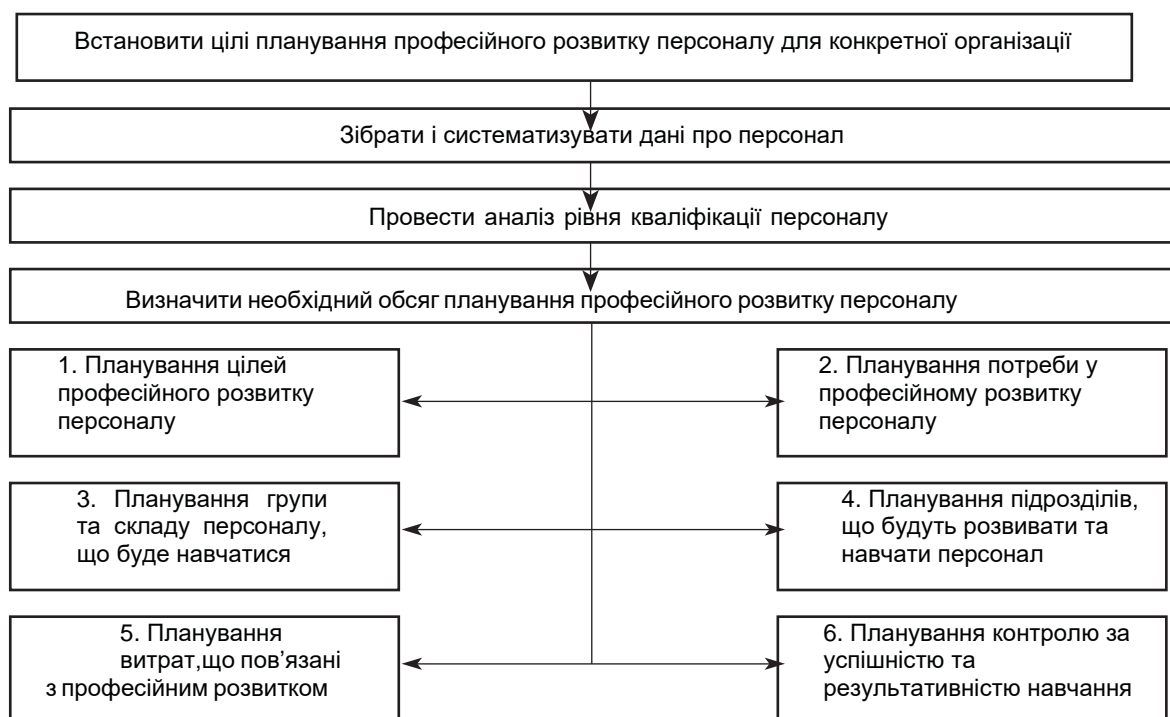


Рисунок 1 – Послідовність дій планування професійного розвитку персоналу [5]

Аналізуючи основні напрями вдосконалення організації професійного розвитку персоналу в умовах формування економіки знань та переходу до інноваційної моделі економічного розвитку мають стати:

– формування системи безперервної професійної освіти і підготовки кадрів, включаючи навчання безпосередньо на виробництві та з відривом від виробництва;

– застосування прогресивних форм організації навчання (кайзен-бліц, коучінг, навчання у групах та ін.);

– створення умов для кар'єрного росту працівників;

- заохочення внутрішньої конкуренції між співробітниками у визначених межах, не допускаючи при цьому деструктивних процесів та загострення конфліктів;
- забезпечення стабільності кадрового складу, а також його адекватного оновлення;

- впровадження сучасних систем обробки, розповсюдження і зберігання інформації та забезпечення доступу до них відповідних категорій персоналу.

Таким чином, удосконалення системи управління професійним розвитком персоналу має починатися з удосконалення стратегії управління персоналом в цілому. Стратегія розробляється з урахуванням внутрішніх ресурсів, традицій, правил, філософії підприємства і його можливостей, що формуються в тому числі і зовнішнім діловим середовищем. Доцільним є формування стратегії управління персоналом способом «зверху-вниз», де домінуюча роль у розробці кадрової стратегії належить вищому керівництву, яке спочатку визначає загальну стратегію управління персоналом підприємства, а потім – стратегії для кожного конкретного підрозділу підприємства. Такий підхід формування кадрової стратегії передбачає:

- формування кадрової стратегії підприємства на основі якісної оцінки зовнішнього ділового середовища, визначення його тенденцій, динаміки;
- зв'язок кадрової стратегії із загальною діловою стратегією підприємства;
- визначення основних напрямків формування стратегії та планів для керівників нижчих рівнів, завданнями яких є не лише реалізація стратегії, але й її деталізація.

Формування соціально-спрямованого управління в Україні передбачає всебічний розвиток людини – головного чинника розвитку суспільства. Через це актуальними на рівні підприємства залишаються питання, пов'язані з управлінням персоналом. Якість рівня управління персоналом формується під впливом багатьох чинників, таких як соціальні, економічні, організаційні, психологічні та інші, які визначають напрями кадрової політики. Результативність та дієвість кадрової політики залежить від реалізації основних управлінських функцій стосовно персоналу, в тому числі кар'єрного зростання. Все це зумовлює розробку та впровадження стратегії розвитку. Недоліки у розвитку персоналу на підприємствах:

- недостатнє врахування психологічних аспектів при виборі професійної діяльності, інноваційної діяльності у сфері управління персоналом та безпосередньої виробничо-організаційної діяльності окремих працівників;

- недостатнє врахування особливостей різних психологічних типів у мотиваційних механізмах;

- необхідність підвищення ефективності мотиваційних механізмів різних категорій персоналу;

- недостатнє забезпечення комплексності реалізації різних методів менеджменту (побудови і впровадження нових мотиваційних механізмів, моделювання майбутніх виробничих ситуацій в навчальних програмах, інтерпретація результатів анкетування та мотивації різних категорій персоналу, експериментування, науково обґрунтованих нововведень у розвитку та управлінні персоналом);

- недостатнє структурування, упорядкування і вирішення застарілих управлінських проблем, пов'язаних з низьким розвитком персоналу та мотиваційним впливом на персонал [3].

Отже, забезпечення професійного просування пов'язано з участю в цій роботі багатьох функціональних служб і виконавців: фахівців відділу праці і заробітної плати чи відділу кадрів, цехових підрозділів, а також працівників соціологічної служби, планово-економічної і технічної служб, обчислювального центру, адміністрації і лінійних керівників – начальників цехів, майстрів, а також членів рад бригад і бригадирів.

## Література

1. Виноградський М. Д., Беляєва С. В., Виноградська А. М., Шкапова О. М. *Управління персоналом* : навч. посіб. Київ : Центр навчальної літератури, 2006. 504 с.
2. Гнедич В. Організація та основні напрямки розвитку персоналу на підприємстві. URL: <https://oldconf.neasmo.org.ua/node/2977>.
3. Грибик І. І., Копець Г. Р. Проблеми розвитку персоналу на вітчизняних підприємствах. URL: [https://vlp.com.ua/files/37\\_10.pdf](https://vlp.com.ua/files/37_10.pdf).
4. Гриньова В. М., Новікова М. М., Салун М. М., Красноносова О. М. *Адміністративне управління трудовим потенціалом* : навч. посіб. Харків : Вид. ХНЕУ, 2004. 428 с.
5. Мажник Н. А. Теоретичні основи управління професійним розвитком персоналу підприємства. *Бізнес Інформ*. 2011. № 1. С. 103–107.
6. *Менеджмент персоналу* / під ред. В. М. Данюк. Київ : КНЕУ, 2005. 398 с.
7. Савченко В. А. *Управління розвитком персоналу* : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2002. 351 с.
8. Слїньков В. Н. *Персонал та його менеджмент* : практичні рекомендації. Київ : КНТ, 2007. 476 с.
9. Хміль Ф. І. *Управління персоналом* : підручник для студентів вищих навчальних закладів. Київ : Академвидав, 2006. 488 с.

**Калюжна Ю. В.**

кандидат економічних наук, доцент  
Запорізький національний університет  
м. Запоріжжя

## 4.6. ФУНКЦІОНАЛЬНО-ВАРТІСНИЙ АНАЛІЗ В УПРАВЛІННІ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ

Останнім часом в практиці та економічній літературі пропонується використовувати функціонально-вартісний аналіз (ФВА). В інноваційних та економічно розвинених країнах практично кожне підприємство використовують ФВА як практичну частину системи менеджменту якості та управління виробництвом чи персоналом. Сьогодні роль аналізу полягає в оцінюванні діяльності господарських суб'єктів, визначенні величини невикористаних резервів, зменшенні дублювання функцій об'єктів. Проведення аналізу має сприяти поліпшенню роботи підприємства та підвищенню ефективності управління людськими ресурсами.

Отже, один зі шляхів підвищення ефективності управлінських рішень – комплексний підхід до вивчення об'єктів управління, облік їхніх взаємозв'язків і впливу на кінцеві результати виробничо-господарської діяльності. Для вирішення цієї проблеми сформувався функціонально-вартісний аналіз (ФВА). Це евристичний метод виявлення можливостей зниження вартості та поліпшення якості об'єкта, що аналізується як функціонально орієнтована система на всіх стадіях його життєвого циклу.

Сутність функціонально-вартісного аналізу полягає в комплексному техніко-економічному дослідженні функцій об'єкта. Мета функціонально-вартісного аналізу – мінімізація витрат об'єкта на стадіях проектування, виробництва й експлуатації при збереженні чи підвищенні використання ним своїх функцій та збільшення його корисності для споживачів.

Функціонально-вартісний аналіз – це метод розробки вартості, спрямований на збільшення різниці між вартістю та цінністю об'єкта. Те, чого об'єкт вартий в очах клієнтів чи персоналу (якщо розглядати управління людськими ресурсами),

вважається цінністю. При цьому команда фахівців може не сприймати певну функцію об'єкта як цінну, однак, якщо вона важлива для клієнта, то ця функція повинна розглядатися як цінна.

Інжиніринг цінностей [3] може бути застосований до нових конструкцій, значних редизайнів, в оцінці продукту а також для управління людськими ресурсами. В ідеалі застосування інженерної оцінки варто розпочинати на стадії концептуального проєктування та продовжувати протягом усього процесу проєктування як частину зусиль з проєктування з урахуванням витрат. Аналіз вартості, як правило, вважається скороченою формою створення цінності, яка головним чином пов'язана з підвищенням вартості об'єкта. Іншими словами, основна увага аналізу вартості зосереджена не на підвищенні вартості об'єкта, і тому він добре підходить для вправ зі скорочення статей з високою вартістю, особливо тих, які забезпечують невелика цінність.

В основі ФВА лежить принцип функціонального підходу. Він включає дві тісно взаємопов'язані складові. Перша носить маркетинговий характер, її можна визначити так: «споживача цікавлять функції товару, а не товар як такий», «підприємство зацікавлене у функціях, які співробітники виконують». Відповідно, дослідницька робоча група (ДРГ), працює над тим, щоб у виробі були закладені тільки ті функції, які цікавлять споживача, з високим рівнем їх якості.

Друга складова принципу контролює першу: доцільно вилучити всі зайві функції, які збільшують витрати на виробництво, збут та експлуатацію виробу. Відповідно, це збільшує конкурентоспроможність продукції на ринку, сприяє підвищенню ефективності виробництва.

Об'єкти ФВА: системи й технологій управління персоналом, трудові ресурси, адміністрація та управління, конструкторська й технологічна підготовка виробництва, введення механізації та автоматизації, управління якістю, затрати на виробництво, фінансово-господарська діяльність, організація праці й виробництва.

Під функціями ФВА розуміють споживчі властивості (якість) об'єкта. Вони поділяються на п'ять груп: головні, основні, допоміжні, зайві (непотрібні), шкідливі.

Основні принципи ФВА:

Підхід передбачає індивідуальний розгляд об'єкта, його комплектуючих як варіант реалізації функціонального набору, необхідного користувачеві. Перебування на цій платформі найефективніших шляхів реалізації цих функцій.

Підхід у комплексі означає розгляд об'єкта стосовно його ставлення до всіх процесів: розробки, виробництва, транспортування, використання, знищення.

Системний підхід означає розгляд об'єкта як системи, що ділиться на підсистеми, а функцій – як зовнішніх і внутрішніх, прямих і зворотних зв'язків об'єкта аналізу.

Принцип ієрархічності передбачає поетапну деталізацію аналізованих функцій і витрат за окремими складовими аналізованого об'єкта.

Принцип спільної роботи всього робочого складу передбачає велике використання при ФСА методів творчості всього робочого колективу, спеціально розроблених методик, активізації індивідуального мислення.

Принцип узгодження означає відповідність цілей і завдань ФСА певним етапам науково-дослідних розробок.

Принцип регламентованої поетапності проведення окремих процесів і підпроцесів ФСА створює умови для їх формалізації та автоматизації.

Принцип безперервної оцінки експертами економічного сектора всіх пропозицій.

Принцип певного інформаційного та організаційного забезпечення передбачає створення спеціальних підрозділів ФСА та спеціалізованого забезпечення інформацією.

У вітчизняній і зарубіжній практиці розглядають три форми функціонально-вартісного аналізу. Перша форма найбільш широко опрацьована й використовується у сфері виробництва. Її називають корегувальною і використовують для вдосконалення вже діючих об'єктів. Методика цієї форми аналізу дозволяє визначити диспропорції між значимістю функцій і витратами на її здійснення, виявити зайві витрати та причини їх виникнення.

Друга форма – творча. Використовується на стадії проектування нових товарів. Основне призначення цієї форми аналізу – пошук оптимальних поєднань функціональних і конструкторсько-технологічних рішень при створенні нової продукції, попередження появи зайвих функцій і витрат при підвищенні якості.

Третя форма – інверсна. Вона застосовується для пошуку нових сфер використання вже діючих об'єктів. Інверсна форма дозволяє пристосовувати ті функції, які має об'єкт, до потреб нових споживачів.

Незважаючи на особливості кожної з форм ФВА, загальна послідовність проведення робіт однакова. Повний цикл здійснення функціонально-вартісного аналізу включає такі етапи: підготовчий, інформаційний, аналітичний, творчий, дослідницький, рекомендаційний і впровадження.

На підготовчому етапі головну увагу звертають на організаційне забезпечення ФВА, здійснюють вибір об'єкта, визначають вимоги до нього, їх важливість, цілі аналізу, програму проведення та організацію.

На інформаційному етапі здійснюють підготовку інформаційних матеріалів, їх систематизацію, обробку та побудову елементної моделі функціонально-вартісного аналізу.

На аналітичному етапі дають оцінку вартісних обмежень на створення об'єкта (ціни, витрат ресурсів та ін.), будують структурну модель ФВА, проводять функціональний, вартісний, генетичний і параметричний аналіз структурної моделі, будують функціонально-вартісну модель, формулюють завдання стосовно реалізації цієї моделі; вносять пропозиції щодо виконання об'єктом призначених функцій.

На творчому етапі, який передбачає вибір найбільш доцільних рішень [1], здійснюють: класифікацію завдань за ступенем їх складності та можливого розв'язання; вибір способу розв'язання завдань декількома варіантами; порівняльний аналіз пропозицій і вибір найбільш доцільних варіантів; формування комплексу пропозицій; побудову варіантів нової структурної моделі.

На дослідницькому етапі проводять дослідження й експериментальну перевірку різних варіантів рішень, вибір найбільш раціонального.

На рекомендаційному етапі здійснюють: техніко-економічне порівняння альтернативних пропозицій; комплексну оцінку й кінцевий вибір варіанта побудови об'єкта; оформлення заявок на раціоналізацію і винахідництво, підготовку та затвердження звіту за результатами функціонально-вартісного аналізу.

Етап впровадження полягає в розробці необхідної науково-технічної документації, підготовці й освоєнні виробництва, апробації продукції на ринку.

У функціонально-вартісному аналізі використовуються різні моделі та здійснюється моделювання функцій об'єкта дослідження. Модель дає можливість отримати чітке уявлення про аналізований об'єкт, дати йому характеристику та кількісно описати внутрішню структуру й зовнішні зв'язки.

Для з'ясування складу виробу розробляється структурно-елементна модель (СЕМ) шляхом розчленування на складові одиниці, деталі, елементи.

Для кращого сприйняття та розуміння відповідності значення функцій і їх вартості у функціонально-вартісному аналізі використовують діаграми. Одним із прийомів вдосконалення аналізу функцій є побудова діаграми FAST за методикою систематизованого аналізу, який розроблений інженером американської корпорації «Сперрі Ренд» Чарльзом Байтуеєм.



Функціонально-вартісний аналіз є інструментом, який найкраще використовувати в груповому підході, оскільки малоімовірно, що окрема особа буде добре знайома з усіма частинами та функціями об'єкта, а також з цінністю, яку клієнти приділяють цим функціям. Крім того, такий міжфункціональний підхід веде до більш швидшої та точнішої оцінки, ніж це можна зробити самотньому фахівцю. Окрім команди «дизайнерів цінності», до участі слід запросити представників відділу маркетингу, управління персоналом, калькуляції та виробництва – словом, будь-кого, хто може надати детальну інформацію про витрати або зрозуміти цінність окремих функцій, яку клієнти виділяють. Якщо команда фахівців з ФВА має доступ до замовника, залучення їх до справи може бути цінним; однак, якщо аналіз проводитиметься на конкурентному продукті, будьте обережні, запрошуючи клієнтів до розгляду об'єкта.

Таким чином, функціонально-вартісний аналіз витрат – це метод, який можна застосувати для вивчення вартості компонентів об'єкта по відношенню до вартості, яку сприймає клієнт. Результатом аналізу є підвищення вартості продукту при збереженні витрат та/або зниження вартості об'єкта без зменшення вартості.

### **Література**

1. Нарбут Н. Н., Нарбут А. Т. TRIZ History of the Tools. TRIZ Master's Book, 2005. 152 р.
2. Череп А. В., Калюжна Ю. В. Функціонально-вартісний аналіз системи і технології управління персоналом : методичні рекомендації до практичних занять для здобувачів ступеня вищої освіти магістра спеціальності «Економіка» освітньо-професійної програми «Управління персоналом та економіка праці». Запоріжжя : Запорізький національний університет. 2020. 45 с.
3. Li X., Li Z., Zhou H. Dynamic incorporation of multiple in silico functional annotations empowers rare variant association analysis of large whole-genome sequencing studies at scale. 2020. Nat Genet No. 52, P. 969–983.

**Кір'янова Є. Р.**

**Калюжна Ю. В.**

кандидат економічних наук, доцент  
Запорізький національний університет  
м. Запоріжжя

## **4.7. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ СПІВРОБІТНИКІВ У СУЧАСНІЙ ПРАКТИЦІ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ**

У сучасному менеджменті дедалі більшого значення набувають мотиваційні аспекти. Стимулювання персоналу є основним засобом забезпечення оптимального використання ресурсів, мобілізації кадрового потенціалу. Основна мета процесу стимулювання – це отримання максимальної віддачі від використання наявних трудових ресурсів, що дозволяє підвищити загальну ефективність та прибутковість компанії.

Для цього слід сформувати ефективну систему мотивації праці персоналу, який відповідає ринковим умовам господарювання, і тим самим забезпечити успішну діяльність та розвиток підприємств та всієї економіки країни.

Стимулювання – процес заохочення людей ефективної діяльності, спрямованої досягнення цілей організації шляхом формування мотивів. Мотивація – це бажання працівників задовольнити свої потреби через трудову діяльність [3].

Розкриваючи сутність поняття «мотивація персоналу», переважна більшість вчених-економістів звертає увагу на необхідність задоволення потреб персоналу, про

що свідчать такі визначення: це «Процес порушення людини до плідної діяльності, виходячи з її потреб та цілей підприємства» [3]; це «Комплексний процес, що включає і суб'єктивну, і об'єктивну компоненту, визначає тип трудової поведінки людей, спрямованої на реалізацію їх основних потреб, їх спонукання для досягнення особистих цілей та цілей організації» [4]; це «Функція управління, процес стимулювання окремого працівника чи групи людей до дій, що призводять до досягнення цілей організації; включаючи зовнішній та внутрішній вплив на потреби та інтереси» [5].

Виходячи з цього, необхідність задоволення потреб персоналу можна визнати першоосновою розробки методів мотивації персоналу підприємства.

При цьому слід визнати різницю між поняттями «мотивація» та «стимулювання» персоналу, щоб уникнути неправильного визначення методів, які характерні саме для першого процесу.

Головною відмінністю, на мій погляд, є те, що мотив за своєю суттю викликає дії людини, перебуваючи «всередині» неї і виступає внутрішнім збудженням певної поведінки, спрямованою на задоволення будь-яких власних потреб, тоді як стимул – це зовнішнє збудження до діяльності що може формувати безліч різних мотивів.

Отже, можна назвати, що стимулювання є інструментом впливу поведінка працівника на формування в нього мотивів, які, своєю чергою, покликані задоволення потреб (як матеріальних, і нематеріальних).

У свою чергу, ці потреби формуються, виходячи зі свідомості працівника – його прагнень та бажання виконувати певний вид роботи, досягати певних результатів у процесі своєї трудової діяльності та отримувати від неї результат, який, власне, і дозволяє задовольнити потреби.

Політика стимулювання персоналу вдосконалює процес адміністративного управління, полягає у розробці та виконанні планових завдань, посадових та інших інструкцій, методичних положень та вказівок, наказів, розпоряджень та є безперервним, опосередкованим управлінням, із застосування інтересів працівників з використанням специфічних форм та методів забезпечення їх матеріальної та моральної зацікавленості у результатах особистої діяльності у житті підприємства.

Слід звернути увагу на те, що існуючі проблеми у забезпеченні ефективного використання та розвитку кадрового резерву можна виявити насамперед на основі професійно інтерпретованих результатів аналізу стану кадрового потенціалу за допомогою обґрунтованих та правильно використаних видів та методів аналізу. При цьому він повинен базуватись на сукупності показників, що характеризують трудовий потенціал підприємства, а також ефективність його використання.

Послідовність формування організаційного механізму реалізації стратегії ефективного використання та розвитку кадрового резерву така:

- 1) Визначення критичних властивостей розвитку кадрового резерву.
- 2) Побудова дерева цілей стратегії ефективного використання та розвитку кадрового резерву.
- 3) Встановлення критеріїв досягнення мети.
- 4) Розробка заходів досягнення стратегічних цілей.
- 5) Оцінка можливостей наявного кадрового резерву.
- 6) Погодження та доведення до персоналу цілей та заходів стратегії.

Враховуючи сучасні реалії ведення підприємницької діяльності, вважаємо, що найефективнішим є зовнішній аудит чи запрошення зовнішнього експерта – спеціаліста з управління персоналом, надасть об'єктивну оцінку наявному кадровому резерву підприємства.

Зростаюча роль персони співробітника вважається головною індивідуальністю управління персоналом у суспільстві. Основний управлінської стратегією за такої особливості вважається створення поведінки персоналу стосовно цілям становлення

підприємства. Мотивація праці персоналу за таких умов набуває важливого сенсу. Для чесного та високоякісного виконання людиною дорученої йому роботи, його потрібно в цьому зацікавити, або мотивувати.

Таким чином, мета мотивації полягає у формуванні комплексу умов, що спонукатимуть співробітника до здійснення ефективних дій, необхідних для досягнення мети організації.

Основні завдання мотивації персоналу представлені на рис. 1.

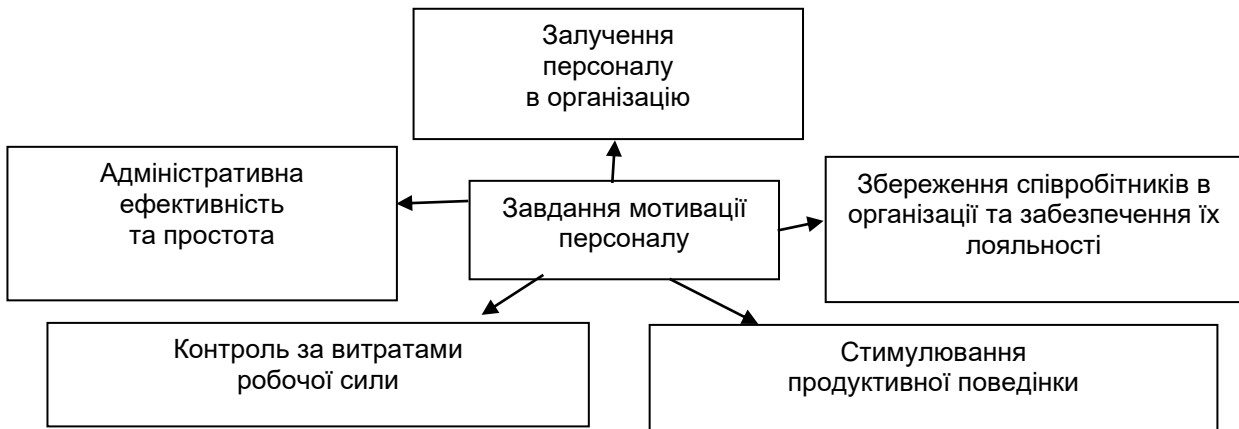


Рисунок 1 – Основні завдання мотивації персоналу підприємства (складено автором)

Таким чином, виділяють такі основні завдання у процесі мотивації:

- залучення персоналу до організації;
- збереження співробітників в організації та забезпечення їх лояльності;
- стимулювання продуктивної поведінки;
- контроль за витратами на робочу силу;
- адміністративна ефективність та простота.

Методи та засоби досягнення ефективності праці пов'язані з спонуканнями співробітників до дій. Заохочування є поведінковим проявом потреби, спрямованої на досягнення цілей.

Потенціал будь-якого підприємства тісно корелює з якістю загальної системи управління ним і, насамперед, здатністю керівників зацікавити персонал у досягненні стратегічних чи поточних цілей. Зацікавленість персоналу розвитку підприємства формується при виконанні як мінімум двох умов:

- по-перше, це наявність мотивів у персоналу задовольняти потреби керівництва у досягненні головної мети господарської діяльності – одержанні прибутку, проте через задоволення власних потреб завдяки отриманню достатньої заробітної плати;
- по-друге, це достатній рівень створених умов праці, їхня комфортність, безпека для здоров'я, технічна озброєність.

Саме ці дві передумови є вирішальними, оскільки в умовах ринкової економіки головним із усіх видів ресурсів, задіяних у процесі виробництва товарів та надання послуг, є людський капітал (на рівні підприємства – персонал), який не лише здатний створити додану вартість товару/послуги, але та втілити стратегічні наміри керівництва щодо розвитку підприємства та отримання прибутку від реалізації цих товарів / послуг споживачеві.

Отже, можна визнати, що управління підприємством на етапі має бути зосереджено створення такої системи, у якій персонал є мотивованим до розвитку. У той самий час, можна назвати такі наукові проблеми: вченими який завжди враховується важливість вирішення проблем управління персоналом загалом і,

зокрема – створення механізму його мотивації як із елементів розвитку підприємства; по-друге, межі між поняттями «мотивація персоналу», «стимулювання персоналу» і «маніпулювання» немає чітко окреслених кордонів, і найчастіше використовуються вченими як синоніми; розглядаючи процес розвитку підприємств і ставлячи за мету вирішення практичних проблем при управлінні персоналом, вчені обходять питання створення цілісної системи мотивації персоналу, а інструменти маніпулювання (що впливають із теоретико-методологічних постулатів поведінкової економіки) у процесі мотивації персоналу не розглядаються в рамках українського наукового кола, проте мають стала вельми поширеною у практиці західноєвропейських і американських компаній, ТНК.

Очевидно, що підсистема управління персоналом розглядається як складна, відкрита та динамічна система, якій властива саморегулюваність; функціональні обов'язки та ін.

Інструменти конструктивного маніпулювання (прямий вплив) та управління персоналом (непрямий вплив), саме опосередкований вплив, на нашу думку, є базисом системи мотивації персоналу, що використовує широкий інструментарій мотиваційних та стимулюючих заходів.

Досить новим для українських підприємств є використання поряд з іншими інструментами маніпулювання, за основу яких беруться теоретико-методологічні постулати поведінкової економіки в процесах мотивації персоналу, крім того, закордонне опитування успішних корпорацій доводить, що «розумні» маніпуляції з персоналом інструменти мотивації та стимулювання безсилі.

Маніпуляція розглядається в дослідженні з точки зору управлінських комунікацій і є процесом прихованого управління, і виражається в психологічному впливі на персонал для формування намірів, уявлень, цінностей, поведінки співробітників, які вигідні інтересам підприємства, та зменшують ризики пов'язані з надмірною свободою дій, незалежністю співробітників один від друга, або навпаки ризики надконтролю, непомірне завантаження персоналу.

Враховуючи об'єктивну включеність маніпулятивного управління до змісту легального (штатного) управління, достатньо підстав розглядати його структуру та механізм аналогічно легальному та відкритому управлінню, крім того, його доцільно включити до системи мотивації персоналу поряд із інструментами стимулювання та мотивації.

Проте слід ототожнювати маніпуляцію персоналом, з експлуатацією персоналу, прямим домінуванням над особистістю чи його придушенням. Слід розглядати маніпуляцію як конструктивний, витончений, завуальований інструмент, який знижує внутрішньоорганізаційну напругу та допомагає скоординувати дії персоналу у напрямку досягнення спільних цілей підприємства.

Функціонування системи мотивації персоналу у свою чергу забезпечує вирішення завдань з управління рядом інших підсистем та є рушійною силою для загальноосвітнього корпоративного розвитку, крім цього, досягається за рахунок самостійного еволюційного процесу самоосвіти.

Для керівництва співробітниками (тобто прямого на працівників) і управління персоналом (непрямого впливу) використовується ряд науково-практичних методів на колектив чи окремого працівника. Перші методи орієнтовані на усвідомлення необхідності трудової дисципліни, певної організації особистої діяльності, культури та почуття обов'язків та реалізованих через функції керівників з контролю за взаємодією співробітників та застосування методів на поведінку персоналу.

Методи непрямого на персонал, пов'язані з використанням, розвитком і оцінкою ефективності концепцій щодо відбору персоналу, обранням способів винагороди, розвитку та оцінки дій співробітників, створення психологічного, культурного та іншого мікроклімату робочому місці, використання прийомів зі сфери

«поведінкової економіки» ( інструментів конструктивної маніпуляції, наприклад).

Слід зазначити, що саме оцінка персоналу впливає на зміну в наборі інструментів мотивації, стимулювання та необхідності вдаватися до маніпуляцій і є своєрідним поштовхом для розвитку системи мотивації праці. При цьому набір інструментів у двох випадках різний по суті: для прямого впливу інструментарій весь заснований на адміністративній підпорядкованості об'єкта суб'єкту управління (укази, положення, стандарти обов'язкові для виконання; посадові інструкції, організаційні схеми, нормування; розпорядження, що використовуються в процесі оперативного управління); інструменти непрямого впливу, які, з погляду, є основою системи мотивації персоналу, немає автоматичного на об'єкт управління, які кінцевий ефект іноді важко визначити (економічні нормативи діяльності, система матеріального заохочення, встановлення моральних санкцій і заохочення, задоволення культурних і духовних потреб працівників, встановлення соціальних норм поведінки, соціальний захист, маніпуляції тощо).

Таким чином, мотивація сьогодні-рушійна сила розвитку конкурентоспроможності компанії, інструменти якої можуть бути найрізноманітнішими.

### Література

1. Заставнюк Л. І., Липовецька Т. Р. Проблематика системи мотивації персоналу в сучасному менеджменті підприємства. *Приазовський економічний вісник*. 2019. № 3 (14). С. 166–172.
2. Єпіфанова І., Панкова В. Удосконалення системи мотивації персоналу промислових підприємств України. *Економіка та суспільство*. 2021. № 23.
3. Zos-Kior M., Skydan S. Особливості мотивації персоналу в умовах нестабільного бізнес-середовища. *Economic forum*. 2020. р. 143–148.
4. Денисенко М. П., Мельник Л. С. Міжнародний досвід мотивації персоналу в умовах сучасної економіки. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2019. № 3 (55). С. 94–100.
5. Струс Р. В., Коваль О. Г., Мишко О. В. Оптимізація управління підприємством шляхом мотивації персоналу. *Економіка і суспільство*. 2018. С. 373–377.

**Крючкова К. А.**

**Калюжна Ю. В.**

кандидат економічних наук, доцент  
Запорізький національний університет  
м. Запоріжжя

## **4.8. РОЛЬ ЄВРОПЕЙСЬКОГО ДОСВІДУ БОРОТЬБИ З ДИСКРИМІНАЦІЄЮ В СФЕРІ ЗАЙНЯТОСТІ В УКРАЇНІ**

Боротьба з дискримінацією та формування толерантності в управлінні людськими ресурсами є невід'ємною частиною організації трудових процесів. Повага до інших, підтримка, доброзичливість, взаєморозуміння створюють не лише комфортні умови для кооперації, а й впливають на продуктивність кожного співробітника та результат роботи. Неважливо який тип шкіри або гендер має людина, який її вік або орієнтація, адже всі ми можемо бути корисні, коли існує повага, гідність і рівне ставлення у суспільстві та на робочому місці.

Принцип рівності (або рівність як засада законодавства України), який закріплений в чисельних кодексах, звичайних законах або підзаконних нормативно-правових актах – необхідно трактувати вимогою однакового поводження в однакових

ситуаціях та неоднакового – у відмінних. Якщо такі вимоги не будуть дотримуватись, то така ситуація трактується вже дискримінацією [5].

На українському ринку праці утиск в сфері зайнятості продовжує стабільно існувати, навіть незважаючи на те, що дискримінація на робочому місці заборонена Кодексом законів про працю, який вказує на те, що всі працівники повинні мати рівні права і можливості незалежно від їхньої статі, віку, стану здоров'я, сексуальної орієнтації та інше. Досить багато українців вважають, що саме вони найчастіше та найбільше страждають від дискримінації, але насправді такий тип проблеми не має нації. Також в Україні щорічно проводяться дослідження щодо стану ринку праці, які потім публікуються Державним комітетом статистики України та Державною службою зайнятості. Але, на жаль, опубліковані дані недостатньо висвітлюють ситуацію на ринку праці, особливо щодо вікової та ґендерної дискримінації [1].

Зараз наша держава має велику нормативно-законодавчу базу, яка стосується проблем дискримінації, але незважаючи на це, на практиці така політика далека від реалізації. Характерним прикладом є те, що дискримінація починається вже на етапі пошуку роботи, а саме в описах вакансій. Також дискримінація на ринку праці України проявляється в різниці у заробітній платі на одній і тій самій посаді для людей різного віку чи статі або на початку прийому на роботу, коли потенціальному працівнику відмовляють через один або одразу кілька вищезазначених факторів [1]. Тому одним із основних завдань державної політики нашої країни щодо забезпечення рівних прав громадян, спрямованої на недопущення дискримінації має стати побудова працюючої системи захисту від неї, яка відповідала б міжнародним стандартам.

Причиною розповсюдження дискримінаційних практик в Україні є низька правова культура суспільства, необізнаність громадян зі своїм правом на рівне ставлення незалежно від раси, релігійної приналежності, статі та інших характеристик, та незнання механізмів захисту цього права або недовіра до них [5]. Тому надзвичайно важливою є також правова освіта та інформування громадян про існуючі можливості захисту; надання безкоштовних консультацій та допомоги в підготовці документів для суду та інших державних органів, проведення навчань державних службовців. Наприклад, в таких державах, як Франція, Нідерланди, Бельгія, Швеція - визначним компонентом впровадження Директив про зайнятість стали програми підвищення досвідченості щодо питання дискримінації, проведення консультацій та правової допомоги. А такий ряд держав як Данія, Ірландія, Словаччина, Португалія, прийняли національні плани дій щодо сприяння рівному ставленню та боротьбі з расизмом [2]. Але незважаючи на це, боротьба з дискримінацією в сфері зайнятості – це актуальне питання не лише в Україні, а й в країнах Європи.

Рада Європи створила конкретні інструменти для боротьби з расизмом, дискримінацією та нетерпимістю. Наприклад, у 1993 році була створена Європейська Комісія проти расизму та нетерпимості, як незалежний орган з прав людини, щоб контролювати ситуацію щодо расизму, расової дискримінації, ксенофобії, антисемітизму і нетерпимості в кожній державі задля конкретних рекомендацій своїм урядам і загальних рекомендацій, адресованих всім державам.

Рівне ставлення – це важлива концепція, яка різними шляхами об'єднується в Європейський договір, в директиви та у міжнародні трудові норми МОП [2].

У сфері зайнятості та працевлаштування в Європейському Союзі виділяються три блоки правових норм, які стосуються протидії дискримінації:

- перший – стосується недискримінації за ознаками расового та етнічного походження;
- другий – за ознаками на основі релігії або віросповідання, обмеженості фізичних можливостей, віку або сексуальної орієнтації;
- третій – забезпечення рівноправ'я чоловіків і жінок у професійній сфері.

Особливу увагу приділяють Директивам про зайнятість, які розповсюджуються на всіх осіб, як в публічному, так і в приватному секторі, включаючи державні органи.

На ринку праці гарантії щодо забезпечення рівності та протидії дискримінації, які визначаються даними директивами включають в себе декілька напрямів [3]: запровадження єдиної та загальної системи рівного відношення у сфері зайнятості та професійної діяльності; рівність між індивідами незалежно від расової чи етнічної приналежності; рівні можливості та рівне ставлення до чоловіків і жінок у питанні працевлаштування; однаковий доступ до тривалого професійного навчання; інформування та проведення консультацій працівникам про представництво працівників; забезпечення роботи на визначений строк та неповної зайнятості; зберігання прав працівників у разі зміни керівника підприємства або власника бізнесу; запровадження та поширення заходів щодо поліпшення безпеки та охорони здоров'я на виробництві для всіх працівників.

Практика держав ЄС стосовно питань, які регулюються цими директивами, свідчить про те, що вони мають сильний вплив на формування правового захисту від дискримінації у різних сферах життя [3].

Визначну роль у механізмі ефективного опору дискримінації щодо основоположних прав і свобод Ради Європи відіграє: Конвенція про захист прав людини і основоположних свобод; Практика Європейського суду з прав людини.

Конвенція про захист прав людини і основоположних свобод була підписана Україною 9 листопада 1995 р., ратифікована 17 липня 1997 р. та набула юридичної сили 11 вересня 1997 р. Конвенція про захист прав людини і основоположних свобод не закріплює буквально принцип рівності прав людини, а забезпечує рівність саме через заборону дискримінації [3].

Таким чином, Конвенція про захист прав людини і основоположних свобод та інші міжнародно-правові договори, визнані Україною у встановленому порядку, є частиною національного законодавства і підлягають безпосередньому застосуванню в межах національного правопорядку [5].

У більш ніж 27 країнах Європи все більшого значення набуває визнання і повага до різноманітності, як до позитивної характеристики європейських суспільств. Замість того, щоб розглядати рівність і різноманітність як взаємно виключні поняття, Європейська Конвенція про захист прав людини наголошує на тому, що рівність і різноманітність – доповнюють одне одного. Тому необхідно прагнути до рівних прав і можливостей, поважаючи і цінуючи різноманітність [3].

Впродовж останнього року Україна намагається робити все для того, щоб дотримуватись виконання євроінтеграційних зобов'язань за Угодою про асоціацію. Тому кожен прийнятий закон за Угодою – це великий крок до стандартів ЄС, але лише тоді, коли дані закони відповідають положенням європейських директив.

Отже, в нашій країні сфера зайнятості в питаннях дискримінації має спиратися на впроваджені положення Директиви Ради 2000/78/ЄС, яка забезпечує захист від дискримінації відносно зайнятості та професійної діяльності.

Аналізуючи цю Директиву, можна виділити декілька основних факторів, які з правильною практикою та впровадженням покажуть позитивний результат європейського досвіду боротьби з дискримінацією на українському ринку. По-перше, Директива не вимагає прийняття на роботу, просування, навчання та підтримка зайнятості, тих хто є некомпетентними і нездатними виконувати основні функції на посаді. По-друге, Директива вимагає, щоб особи, які стали об'єктом дискримінації мали ефективні можливості юридичного захисту. По-третє, Директива розповсюджується на умови доступу до зайнятості, індивідуальної праці та професії, включаючи критерії відбору та умови прийому на роботу, просування по службі. По-четверте, Директива розповсюджується на умови роботи, звільнення та оплату праці. По-п'яте, Директива розповсюджується на доступ до всіх типів та рівнів професійно-

технічної освіти, професійного навчання, підвищення кваліфікації, перекваліфікації, включаючи досвід практичної роботи. По-шосте, Директива розповсюджується на членства і вступ до організації працівників або роботодавців, чи в будь-яку організацію, члени якої перцюють за певною спеціальністю.

Враховуючи вищезазначене, можна зробити висновок, що станом на сьогоднішній день Україна робить невеликі, але успіхи в анти дискримінаційній діяльності. Як показує практика, впровадження нормативних документів, певних правил, законів, директив та конституцій – не достатня кількість заходів, аби повністю захистити ринок зайнятості від утиску та дискримінації. Тому необхідно приділяти велику увагу практичним заходам, створюючи певні центри надання допомоги та консультацій, тим самим показуючи, що держава готова захищати своїх громадян. Також необхідно займатися контролюючою діяльністю по відношенню до підприємств, державних установ та організацій, які у свою чергу, повинні дотримуватись правил та норм, які прописані в директивах, конституціях, конвенціях та законах [4].

Опираючись на європейський досвід провідних країн, на власні помилки та досягнення, Україна зможе вийти на гідний рівень анти дискримінаційної діяльності у сфері зайнятості, забезпечивши працівникам та роботодавцям комфортні та оптимальні умови співпраці, з мінімальними проявами дискримінації та утиску.

### Література

1. Наближення України до європейської практики у питаннях запобігання та протидії дискримінації. URL: <https://eu-ua.kmu.gov.ua/analitika/nablyzhennya-ukrayiny-do-yevropeyskoyi-praktyky-u-pytanniah-zapobigannya-ta-protydyi> (дата звернення: 05.09.2022).

2. Від заборони дискримінації до сприяння рівності. URL: <http://surl.li/euhan> (дата звернення: 05.09.2022).

3. Горда К. П., Босак А. В. Забезпечення рівності та протидії дискримінації у сфері зайнятості та працевлаштування за законодавством європейського союзу. *Вісник Національної академії Державної прикордонної служби України*. 2019. № 1.

4. Директива рівності: як позбутися дискримінації на роботі – інфографіка. URL: <http://prava-lyudyny.org/dyrektyva-rivnosti-yak-pozbutysya-dyskryminatsiyi-na-roboti-infografika> (дата звернення: 05.09.2022).

5. Питання заборони та протидії питання заборони та протидії дискримінації. URL: <https://rm.coe.int/16803040d8> (дата звернення: 05.09.2022).

**Малтиз В. В.**

кандидат економічних наук, доцент

**Колобердянко С. В.**

Запорізький національний університет

м. Запоріжжя

## 4.9. ЄВРОПЕЙСЬКІ ПРАКТИКИ У СИСТЕМІ ПІДБОРУ ПЕРСОНАЛУ

Антидискримінаційна практика, що розвивається останнім часом, виходить з уявлення про організацію як культурний феномен і фіксується на гуманістичній стороні організації: наскільки працівники інтегровані в існуючу систему цінностей організації (якою мірою вони беззастережно приймають її як свою власну); наскільки вони чутливі, гнучкі та готові до змін у ціннісній сфері у зв'язку зі змінами в умовах життя та діяльності. Даний підхід відіграє позитивну роль розумінні організаційної реальності, оскільки: уявлення про організацію як культурному феномені дозволяє зрозуміти, яким чином, через які символи та сенс в організаційному середовищі



здійснюється спільна діяльність людей.

Якщо економічний та організаційний підходи підкреслюють структурну сторону організації, то гуманістичний (організаційно-культурний) показує, як формувати організаційну дійсність та впливати на неї через мову, норми, традиції тощо; виникає розуміння того, що ефективний організаційний розвиток – це зміна як структур, технологій і навиків, а й цінностей, які у основі спільної прикладної діяльності людей.

Законодавство Європейського союзу має обов'язкову юридичну силу в усіх державах-членах ЄС, які зобов'язані не тільки самі поважати й застосовувати закони ЄС, але й забезпечити їх здійснення з тим, щоб громадяни також повинні були дотримуватися та застосовувати їх. У сфері законів про рівність і протидію дискримінації в цих директивах розглядаються різні підстави для дискримінації, а також різні галузі права. Ця проблема має постійний характер для законодавців ЄС, населення й організацій громадянського суспільства, які представляють права вразливих груп й інших осіб, які стикаються з дискримінацією в різних країнах ЄС [1].

З 2000-х років в Україні, на відміну від світової практики, існувала обмежена кількість варіантів підбору висококваліфікованого персоналу, наприклад, скринінг та рекрутинг. Розглянемо методи, що застосовуються. Скринінг – це швидкий підбір за формальними ознаками, такими як посада, досвід роботи, заробітна плата, освіта, вік, стать. Використовуючи цей метод підбору персоналу, фахівці кадрового агентства здійснюють моніторинг анкет, складають список можливих претендентів на посаду, виходячи з перерахованих формальних ознак. Часто спілкування роботодавця та претендента відбувається по телефону. На жаль, ефективність цього способу мало висока. На даний момент у багатьох українських компаніях скринінг практично не використовується. Кадрові агентства, які використовують даний метод для підбору персоналу, забезпечують недостатній потік працевлаштованих здобувачів (ймовірність закриття позиції від 1% до 5%). Отже, співробітники не мають мотивації до результату: їхню заробітну плату становлять відсотки від закритих вакансій. В результаті рентабельність агенцій є досить низькою.

До того ж пряму конкуренцію скринінговим компаніям складають сьогодні спеціалізовані сайти, ефективність яких підвищується з кожним роком. З чого можна дійти невтішного висновку, що метод скринінг поступається ефективності і, менш популярний. Інший спосіб підбору персоналу початку 2000-х років – рекрутинг. При даному методі підбір відбувається також за формальними критеріями, такими як, посада, досвід роботи, заробітна плата і т. д. Однак на відміну від скринінгу даний метод передбачає живе спілкування фахівця кадрового агентства з можливим претендентом на посаду (у тому випадку, якщо його анкетні дані збігаються із вимогами роботодавця).

Особливість рекрутингу – пряма комунікація рекрутера з кандидатом, що відрізняє цей метод від скринінгу. У рекрутингу першорядним стає мистецтво переговорів безпосередньо із замовниками, оскільки вони далеко не завжди «розкривають карти» або не вміють правильно визначити свої вимоги до майбутнього співробітника, часто не розуміють, якого саме рівня та якості професіонала вони хочуть прийняти на роботу. А тому допомога у досягненні розуміння всіх важливих нюансів при доборі персоналу – основне завдання рекрутингу. Таким чином, рекрутинг є мистецтвом ведення переговорів і залежить від навичок рекрутера. Сьогодні на зміну традиційному скринінгу та рекрутингу приходять нові методи. Бізнес в Україні, як і, як і Заході, стає дедалі проєктнішим: за зміни власника для підприємства часто змінюються і методи роботи керівництва, профіль діяльності підприємства, впроваджуються нові технології. У зв'язку з цим все частіше виникає потреба оптимізації персоналу компаній.

Внаслідок цієї тенденції у нас у країні почали освоювати такий європейський напрямок як outplacement. Outplacement – це працевлаштування персоналу фірми-

замовника, що скорочується. Роботодавці дійшли висновку, що необхідне сприяння подальшому працевлаштуванню співробітників, які є професіоналами у своїй справі, але вимушено скорочених компанією з тих чи інших причин. У цьому випадку компанія має шанс повернути співробітника, коли в цьому виникне потреба. В Україні, щоправда, цей напрямок поки що не прижилося: донині високий попит на професіоналів високого рівня, а отже, хороший фахівець може сам знайти собі гідну роботу. У Україні цей напрям поки не знайшло широкого застосування. Таким чином, *outplacement* – один із сучасних методів працевлаштування персоналу, який дозволяє при необхідності зробити спробу повернути цінний кадр. При цьому цей метод поки не прижився у Україні.

Інші сучасні європейські засоби залучення персоналу – підбір тимчасового персоналу (*temporary services*) і лізинг персоналу. Підбір тимчасового персоналу – підбір на тимчасову роботу: щодо промо-акцій, заміна будь-якого співробітника (частіше секретаря чи бухгалтера) через хворобу.

Лізинг персоналу – це дещо інший підхід до підбору персоналу. З'явилися спеціалізовані компанії, які включають працівника до штату та надають цього співробітника іншій компанії. У цьому випадку працівник працює у команді останньої, яка у разі звільнення не несе моральної та матеріальної відповідальності за скороченого (співробітник є штатним працівником іншого підприємства). В основному лізинг персоналу застосовується до таких працівників, як вантажники, прибиральники. Не секрет, що ця категорія працівників потребує чіткого «відсіву» за певними якостями: моральна стійкість, працездатність. Останнім часом також виникла потреба навчання цієї категорії персоналу сучасним професійним технологіям, правилам сервісу. Відмінною рисою лізингу персоналу є можливість залучати працівників тимчасово. З кожним роком все більшої популярності завойовують електронні дошки вакансій. Сьогодні діють близько 10 українських job сайтів, найбільші з яких одночасно розміщують близько 1 млн. резюме та 500 тис. вакансій.

Європейські тренди-HR впливають методи пошуку персоналу. Аналіз наведених вище методів підбору кандидатів дозволяє зробити простий, але виключно важливий висновок – не існує одного оптимального методу, тому відділ людських ресурсів повинен володіти всім набором прийомів для залучення кандидатів та використовувати їх залежно від конкретного завдання. Основний принцип підбору та розстановки кадрів: «Потрібна людина, у потрібний час, на потрібному місці». Відбір працівників, які відповідають своїм професійним, діловим і особистісним якостям вимогам організації, вимагає комплексного підходу. Для ефективного включення системи відбору кадрів у процес управління організацією повинен бути виконаний ряд умов:

- пошук та відбір кадрів не повинні розглядатися як просто знаходження відповідної людини для виконання конкретної роботи; пошук та відбір повинні бути пов'язані з філософією та практикою управління та зі змістом програм, що реалізуються у сфері управління персоналом;

- необхідно брати до уваги не лише рівень професійної компетентності кандидатів, а й, що не менш важливо, як нові працівники будуть вписуватися в культурну та соціальну структуру організації. Організація більше втратить, ніж придбає, якщо найме на роботу технічно грамотну людину, але не здатну встановлювати хороші взаємини з товаришами по роботі, з клієнтами або постачальниками, або підриває встановлені норми та порядки;

- необхідність урахування всіх вимог трудового законодавства та забезпечення справедливого підходу до всіх кандидатів та претендентів на посаду;

- орієнтація на сильні, а чи не на слабкі боки і пошук не ідеальних кандидатів, що у природі немає, а найбільш підходящих даної посади. Відбір припиняється, якщо

кілька людей не задовольняють пред'явленим вимогам, оскільки, швидше за все, ці вимоги завищені і їх необхідно переглянути;

– відмова у прийомі нових працівників незалежно від кваліфікації та особистих якостей, якщо потреби в них немає;

– забезпечення відповідності індивідуальних якостей претендента вимогам, що пред'являються змістом роботи (освіта, стаж, досвід, а в ряді випадків стать, вік, здоров'я, психологічний стан);

– орієнтація на найбільш кваліфіковані кадри, але не вищої кваліфікації, ніж це вимагає робоче місце.

За рівнем придатності кандидатів можна розділити втричі групи: непридатні, умовно придатні і щодо придатні до подальшої діяльності (відносно – оскільки всі необхідні якості не можна точно визначити). Ступінь різновиду ключових якостей можна оцінити наступним чином: абсолютно негативна, покращувана та позитивна. Ще однією обставиною, що впливає на процес відбору, є ринок праці. Якщо бажаючих багато, вибрати метод відбору складніше; якщо бажаючих небагато, вибір порівняно простий. Для організації важливим є стан ринку праці, особливо там, де вона розташована. На процес відбору впливають умови роботи, які пропонує компанія, сама робота та імідж компанії. Так рекрутер, аналізуючи ефективність методів відбору, зазвичай використовують такий показник, як коефіцієнт відбору. Він окреслюється ставлення кількості відібраних працівників, до кількості бажаючих, у тому числі здійснюється відбір. Формула розрахунку коефіцієнта відбору персоналу:

$$K_B = \frac{K_{вб}}{K_{бзв}} \quad (1)$$

$K_B$  – коефіцієнт відбору;

$K_{вб}$  – кількість відібраних бажаючих;

$K_{бзв}$  – кількість бажаючих, з яких відбувався відбір.

Завдяки цій формулі рекрутер може оцінити ефективність роботи з відбору персоналу, обчислити ставлення пройшли випробування до отруїли резюме. Основна мета відбору – набрати працівників із високою культурою роботи – може бути здійснена топ менеджерами, які контролюють інтереси компанії. Адміністрація компанії встановлює різні цілі набору, наприклад, залучення працівників із високою якістю роботи: готових працювати у компанії багато років; вміють спілкуватися з колегами та клієнтами тощо.

Таким чином, найбільший інтерес для керівництва компаній традиційно представляють замотивовані претенденти, які пов'язують своє професійне майбутнє з їх компанією на довгостроковий період. Відбір спрямований на виявлення можливостей та поглядів заявника для визначення його відповідності умовам та особливостям роботи.

Рішення про наймання приймається людьми, з якими належить працювати претенденту, або у яких він перебуватиме в підпорядкуванні. Сучасні професійні методи підбору персоналу в організації використовують систематизований комплекс діагностичних програм для багато аспектного та спеціально орієнтованого дослідження особистості, яка наведена в табл. 1.

Багатоаспектна характеристика працівника можлива при проведенні об'єктивного дослідження та отриманні валідних даних з використанням усіх перерахованих методів пошуку персоналу. Розглянувши типи запропонованих тестів, можна дійти невтішного висновку, що з ефективного відбору необхідно використовувати кілька тестів, вкладених у комплексну оцінку особистості кандидата. Комп'ютерна діагностика включає повний комплекс необхідних спеціалізованих методик для підбору та відбору персоналу, профорієнтаційної роботи, оцінки профпридатності, професійної спеціалізації, виявлення рівня кваліфікації.

Таблиця 1 – Види тестувань при відборі персоналу

Назва тесту	Тип тесту	Опис
16 ФЛО Р. Кеттелла (16 факторний особистісний опитувальник) MMPI 566 MMPI 398 Портретний тест Л. Сонді Тест М. Люшера Типологічний тест К. Леонгард Міні-мульти (MMPI 72)	Комплексний	Основні базові методи пошуку персоналу складають стандартизовані та адаптовані багатофакторні комп'ютерні методики для комплексної експрес-діагностики. До методик даного типу відносяться
Тест Дж. Голланда Анкета Йовайші Діагностика орієнтації Б. Баса	Професійний	Спеціально орієнтовані методи пошуку персоналу спрямовані на дослідження виділених професійно важливих компонентів та характеристик. Для проведення такої діагностичної роботи використовуються комп'ютерні методики
Тривоги Ч. Спілбергера (СТЛТ) Самопочуття (САН) Агресивності А. Ассінгера Конфліктності К. Томаса Суб'єктивного контролю (УСК)	Психологічний	Методи пошуку персоналу з психологічного стану та індивідуальних особливостей використовують методики для діагностики

Роблячи висновок, можна сказати, що якщо роботодавець комплексно використовуватиме розглянуті види тестування, то він зможе отримати найбільш точну відповідь про відповідність претендента та посаду, на яку він претендує. Також встановлено, що в Україні, на відміну від Європи, використовується не весь спектр технік підбору кадрів.

### Література

1. Антидискримінаційне законодавство та практика. Права вразливих груп у контексті угоди про асоціацію. URL: <http://surl.li/euhcu> (дата звернення: 29.09.2022).
2. Директива № 2000/78/ЄС Ради ЄС, що встановлює загальні рамки рівності оправного поводження у сфері зайнятості і професійної діяльності. European centre for minority issues. URL: [http://ecmi-epp.org/wp-content/uploads/2015/03/Council2000\\_78\\_EC\\_UK.pdf](http://ecmi-epp.org/wp-content/uploads/2015/03/Council2000_78_EC_UK.pdf) (дата звернення: 29.09.2022).

**Малтиз В. В.**

кандидат економічних наук, доцент

**Місюра В. С.**

Запорізький національний університет

м. Запоріжжя

## 4.10. РОЗРОБКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ АДАПТАЦІЄЮ ПЕРСОНАЛУ В ОРГАНІЗАЦІЇ ТА ЇЇ РОЛЬ У КАДРОВІЙ ПОЛІТИЦІ ПІДПРИЄМСТВА

Сьогодні, в часи розвитку, великої конкуренції – актуальним є питання залучення персоналу на роботу, створення комфорту та сприятливих умов задля зменшення плинності кадрів та утримання цінних співробітників у своїх компаніях. Сімейно-побутові обставини, психологічна напруга в колективі, низька заробітна плата, несприятливі умови праці – це все є причиною звільнень та передумовою для найму нових співробітників в організації.

Зарубіжний та вітчизняний досвід показує необхідність у висококваліфікованих трудових ресурсах. Тому доцільно впроваджувати систему адаптації для збільшення продуктивності праці, для оптимізації робочих місць, це є фактором успішності розвитку та підвищення конкурентоспроможності організацій в умовах сьогодення.

Проблема входження в новий колектив, на нове робоче місце працівника вимагає дбайливого ставлення та грамотно розробленої системи адаптації.

Успішність швидкої пристосування нового співробітника залежить від правильного розуміння механізму, специфіки самої адаптації. Як вона функціонує, які етапи має пройти «новачок», як контролювати їх – це є завданням будь-якого керівника, менеджера. Тому, це є дуже актуальним питанням, яке спрямоване на те, щоб задовольнити інтереси працівника і підприємства. Тому, сьогодні адаптація персоналу є одним з головних напрямів роботи відділу кадрів для того, щоб процес входження нового співробітника пройшов швидко та ефективність праці була досягнута в найбільш короткий термін. Це є дуже важливою складовою продуктивності праці підприємства та самого працівника.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Сьогодні основними методами дослідження адаптації персоналу на підприємстві є порівняльний аналіз. Проблема адаптації персоналу на підприємстві та її вплив на ефективність роботи персоналу розглядалася в наукових публікаціях багатьох науковців, зокрема В. Никифоренко, Д. Богині, В. Васильченка, О. Гетьман, О. Грішнєвої, А. Колот, В. Крушельницької та ін. У своїх роботах вони розглядали сутність процесів адаптації та шляхи їх удосконалення. На думку вітчизняних авторів, основна проблема сучасного менеджменту персоналу полягає у тому, що керівники підприємств не приділяють достатньо уваги впровадженню та вдосконаленню процесу адаптації на підприємствах. Вони розглядали сутність процесу адаптації, а також шляхи їх удосконалення. Багато авторів показують проблеми того, що керівники підприємств не приділяють значну увагу щодо впровадження адаптації персоналу на підприємстві. За рахунок цього ми бачимо велику плінність кадрів та вагому кількості безробітних людей в країні. В свою чергу це є також проблемою трудової міграції в Україні до країн Європи.

Мета наукової роботи полягає у визначенні методології розробки системи адаптації персоналу для підвищення ефективності роботи сучасних підприємств, а також виявлення позитивних та негативних основ адаптації, визначення її цілей.

Адаптація персоналу – це процес пристосування нового працівника на робочому місці та в колективі. Він спрямований на швидке входження співробітника в колектив з метою підвищення ефективності його роботи на початковому етапі та надалі. Кадрова політика – це певні правила та норми, які спрямовані на ефективну роботу підприємства та реалізацію певних бізнес стратегій, а також на створення умов щодо розкриття людського потенціалу для досягнення мети та цілей компанії.

Основні елементи кадрової політики: відбір наймання персоналу, підготовка працівників до роботи та їх професійне навчання, а також організація праці і мотивація, планування службового зросту. Невід'ємною частиною кадрової політики – є адаптація персоналу. Розглянемо як різні вчені трактують поняття адаптації.

Ф. І. Хміль, розглядаючи поняття «адаптація» як універсальне явище, використовує термін: адаптація як пристосувальна діяльність [1, с. 232]. Цей термін в деяких випадках прирівнюється з діяльністю людини. О. Крушельницька ж у свою чергу виділяла, що адаптація – це процес пристосування працівників до умов зовнішнього і внутрішнього середовищ. Взаємне пристосування працівника та умов організації, що базується на поступовому освоєнні нових професійних, соціальних та організаційних умов праці [2, с. 128]. Никифоренко В. Г. дав своє визначення поняття адаптація: це взаємне пристосування людини і навколишнього середовища і як предметно – речовинного, так і соціального. [3, с. 211].

Також вчені виділяють, що процес адаптації проходить в чотири етапи, а саме:

1) Оцінка рівня підготовленості нового працівника. Ця оцінка дає змогу розробити ефективну програму адаптації;

2) Орієнтація на місці. На даному етапі працівнику мають розповісти про його

обов'язки та вимоги до нього.

3) Безпосередня адаптація. Тобто, пристосування новачка до свого статусу та починають вистояватися стосунки з колегами.

4) Повне включення в роботу. Цим етапом завершується процес адаптації, для нього характерне поступове подолання виробничих та особистих проблем до переходу на стабільну роботу [4].

Визначимо основну мету та цілі адаптації. Основною метою адаптації є швидке входження в професію нового працівника задля підтримки ефективності та продуктивності роботи підприємства.

Основними цілями адаптації є:

– зменшення невизначеності серед новачків. А саме: працівники які щойно виступили на посаду часто губляться, не знають, що їм робити, до кого звернутися за допомогою тому система адаптації дозволить їм якнайшвидше зрозуміти всі аспекти роботи в організації;

– зменшення витрат, які йдуть на введення співробітника в курс справи, за рахунок адаптації «новачок» швидше приступить до роботи, та ефективність буде вище;

– економія часу кожного працівника організації. На початку роботи новий працівник звертається за допомогою до своїх колег, тим самим відбираючи з них робочий час. Система адаптації допомагає швидше ввійти в курс справи і не відволікати працівників;

– зменшення плинності кадрів, а саме звільнення. Бувають ситуації коли працівники відчують себе непотрібними на робочому місці, тому звільняються. Адаптація має бути націлена на швидке пристосування до робочих змін в житті людини.

А також:

– зменшенні психологічного дискомфорту співробітників в новому колективі;

– зменшенні кількості можливих помилок, пов'язаних з включенням у роботу;

– підготовці співробітників до ефективного виконання функцій і обов'язків у повному обсязі, підвищення їх рівня кваліфікації;

– об'єктивній оцінці реального рівня кваліфікації та потенціалу співробітників безпосередньо в робочому процесі;

– освоєнні ним основних вимог корпоративної культури і правил поведінки; – запобіганні міжособистісних конфліктів в підрозділах;

– формуванні кадрового резерву.

Час витрачений на адаптацію чистіший відповідає термін на який встановлюється відповідно до чинного законодавства та внутрішніх документів підприємства. Кожна посада має свою специфіку роботи тому Час адаптації може відрізнятися.

Основні види трудової адаптації:

а) психофізіологічна – пристосування до нових фізіологічних і психологічних навантажень, умов праці;

б) соціально-психічна – пристосування до відносно нового соціуму, норм трудової поведінки та взаємин у новому трудовому колективі;

в) професійна – корегування власних або набуття нових трудових властивостей (професійних умінь, додаткових знань, навичок співробітництва тощо);

г) організаційна – засвоєння ролі і статусу в системі виробничого підрозділу у загальній організаційній структурі, а також осмислення особливостей організаційно-економічного механізму управління даною організацією.

Залежно від активності суб'єкта, форми адаптації трудової:

а) активна – індивід намагається впливати на середовище, прагнучи його змінити (прийняті в ньому норми, цінності й форми взаємодії, які йому належить

засвоїти);

б) пасивна – індивід не намагається спричиняти такі зміни.

Адаптацію трудову класифікують за критерієм ефективності результатів.

Показники успішної адаптації трудової: високий статус індивіда в новому соціально-професійному середовищі, задоволеність у цілому (роботою та її умовами, формами винагороди, трудовим колективом та ін.).

Показники низької трудової адаптації: переміщення індивіда в інше соціально-трудове середовище (плинність кадрів, міграція тощо) або девіантна поведінка [5, с. 181].

Адаптація на новому робочому місці є процесом, у ході якого поведінка нового працівника перебудовується відповідно до вимог виробничого процесу. На перший погляд, часто здається, що адаптація проходить сама по собі та не має необхідності в розробці системи, по якій працівник буде пристосовуватись до нового виробничого середовища. Це є помилкою багатьох компаній, підприємств та організацій, що в свою чергу тягне за собою звільнення в перші робочі дні, зменшення продуктивності праці, соціально-психологічну напругу в колективі та велику кількість матеріальних витрат та витрат часу для пошуку нових працівників.

Головні чинники трудової адаптації:

а) прийняття норм і цінностей нового соціально-трудового середовища (групи, колективу, організації), звичних для нього формальних і неформальних зв'язків, управлінського стилю, форм взаємодії;

б) корегування власного професійного досвіду, освоєння форм і способів предметної трудової діяльності (моделей робіт, способів виконання колективних робочих завдань, професійних обов'язків), які властиві новому соціально-трудовому середовищу.

У процесі трудової адаптації працівник проходить стадії:

а) ознайомлення – працівник отримує інформацію про нову ситуацію в цілому, про критерії оцінки різних дій, норми поведінки;

б) пристосування – працівник переорієнтовується, визнаючи головні елементи нової системи цінностей, але продовжує дотримуватися багатьох власних установок;

в) асиміляція – повне пристосування працівника до нового соціально-трудового середовища;

г) ідентифікація – особисті цілі працівника ототожнюються з цілями нового трудового колективу. [5, с. 181].

Для дієвого процесу адаптації існують певні інструменти. В залежності від специфіки роботи, від аналізу роботи колективу можна обрати більш ефективний для свого підприємства. Розглянемо більш актуальні з них.

Welcome-тренінг – метод здійснення первісної передачі знань про підприємство та діючі у його межах правила задля швидкого ознайомлення співробітника з загальними відомостями про суб'єкт ринку, його історію, продукцію, послуги, структуру і організаційну культуру.

Secondment – метод зводиться до того, що працівника відправляють на час до іншої структури, якою може виступати як відділ, так підприємство.

E-learning і Blended learnin – методи, що засновані на дистанційному або змішаному навчанні із застосуванням спеціальних навчальних модулів та кваліфікованих фахівців.

Метод занурення – метод, що припускає швидке входження співробітника в трудовий процес та передбачає формування у працівника навичок і вмінь, необхідних для ефективного виконання функцій на певному робочому місці.

Shadowing – метод, що передбачає супроводження досвідченого колеги працівником в реальній робочій обстановці, результатом чого є чітке та ясне розуміння філософії, цілей і завдань діяльності.

Наставництво – метод, що представляє собою навчання досвідченим співробітником нового працівника безпосередньо на робочому місці шляхом передавання знань, умінь і навичок, а також проведення контролю за його діяльністю.

Коучинг – метод, що спрямований на розкриття коучем резервів нового працівника підприємства, прискорення його входження у колектив та підвищення якості роботи.

Метод проведення заходів – це метод, який застосовується для полегшення відносин у колективі за рахунок неформального спілкування з колегами в ході проведення корпоративних заходів.

Командний тренінг – метод, що передбачає проведення тренінгу задля розвитку відносин між колегами, які вчаться спілкуватися і поважати думку інших в процесі ділової гри або аналізу конкретної ситуації [6].

Специфіка підприємства передбачає різні підходи для адаптації персоналу. Наприклад, якщо це завод, особливо який працює позмінно, то в рамках адаптації майже не можливо зібрати весь колектив для походу в кафе, щоб знайомство для «новачка» пройшло більш в неформальній обстановці та визвало менше стресу та страху перед освоєнням на новому робочому місці. Але, в такому підприємстві є альтернативи, існують різні молодіжні організації, які не заважаючи робочому процесу можуть влаштувати в рамках заводу якісь заходи знайомства. Якщо ж це якась компанія, ІТ-компанія чи будь яка інша, метод знайомств в неформальній обстановці буде більш дієвим.

Тому, я виділяю два типи, або ж методи адаптації: основні і не основні.

До основних методів належать: підготовка до працевлаштування (бесіди при прийомі на роботу, консультація та повна допомога з оформленням на нове підприємство); ознайомлення з новим робочим місцем; ознайомлення з кадровою політикою підприємства, з виконуваними функціями нового працівника; допомога від колег, наставництво, коучинг.

До не основних належать: організація посвяти; неформальні зустрічі в місцях для відпочинку; бонусні програми, які передбачають матеріальні або нематеріальні винагороди за певні успіхи в роботі в процесі адаптації та ін.

Адаптація як процес характеризується певною тривалістю і, звичайно, має початок і кінець. Вся процедура адаптації на підприємствах зазвичай ділиться на п'ять етапів, кожен з яких передбачає виконання певних завдань, які, в свою чергу, закріплені за тим чи іншим відповідальним учасником процедури:

1-й етап. Підготовка до адаптації до моменту виходу на роботу нового співробітника.

2-й етап. Перший робочий день нового співробітника.

3-й етап. Перший робочий тиждень.

4-й етап. Виконання Програми адаптації в перший, другий і третій місяці роботи місяць роботи нового співробітника.

5-й етап. Закінчення періоду адаптації. Контроль та підведення підсумків проходження випробувального терміну.

Програма адаптації нових співробітників складається з двох основних частин – загальної та індивідуальної частини.

Загальна частина адаптації полягає у формуванні загального уявлення про підприємство, під час якої надається інформація про:

1) Цілі, місію та цінності підприємства, його історію та перспективи розвитку, основні напрями діяльності, організаційні особливості та структуру;

2) Стандарти і правила корпоративної культури, особливості комунікацій та взаємовідношень (в рамках відділу, з іншими відділами);

3) Форми та систему оплати праці, правила та порядок видачі зарплати на



підприємстві, оплати понаднормової роботи; систему заохочень і правил застосування штрафних санкцій;

4) Страхування, допомоги по тимчасовій непрацездатності та оплати листків непрацездатності і відпусток, можливості навчання на роботі; інші пільги і послуги підприємства для своїх співробітників;

5) Дотримання правил економічної та інформаційної безпеки на підприємстві, охорони праці, протипожежної безпеки, правил поведінки при аваріях та оповіщення про них;

6) Статус та можливості просування: випробувальний термін та умови наймання, призначення, переміщення і просування;

7) Умови праці, гігієнічні стандарти (у тому числі харчування, кімнати відпочинку, тощо).

Загальна частина складається з наступних елементів: перша співбесіда з начальником відділу пошуку, підбору та адаптації персоналу; особисте знайомство з підприємством та його співробітниками; ознайомлення з робочим місцем; орієнтаційна співбесіда з керівником підрозділу [1, с. 235].

У свою чергу, індивідуальна адаптація погоджується з керівником підприємства та начальником відділу кадрів. Ця програма для певних професій, що передбачає більш детальне вивчення специфіки роботи організації, а також ознайомлення з внутрішньою документацією.

В наш час багато методів та моделей адаптації вітчизняні підприємства запозичують у інших країн світу, де адаптація персоналу є важливою складовою діяльності організації. Є американська, японська та західноєвропейська моделі управління, які ґрунтуються на керованій професійній адаптації.

Японський стиль управління персоналом стабілізує процес адаптації, робить акцент на колективізмі, його цілями управління людськими ресурсами є:

- розвиток співробітництва;
- постійне вдосконалення навиків персоналу;
- підтримка прозорості у відносинах.

Професійна підготовка в фірмах – невід’ємна частина японської системи управління кадрами. Керівництво компаній прагне залучити молодих людей безпосередньо з шкільної лави, тому що відсутність яких-небудь навиків в роботі свідчить про незіпсованість, відсутність стороннього впливу, готовності прийняти правила поведінки, прийняття в даній корпорації. Молодь, що Поступила проходить обов’язковий курс початкової підготовки – адаптації. Це відбувається протягом відносно короткого періоду – двох місяців.

Особлива увага в соціальній і професійній адаптації в японських фірмах відводиться програмам виховання корпоративної культури організації, її іміджу, вихованню гордості за свою компанію, корпорацію. Це так званий «корпоративний дух» фірми або компанії. Він виховується через систему залучення працівника до справ фірми, до її атмосфери, задач і місії. Кожна компанія має свою форму робочого одягу, девіз, нерідко гімн. Постійно впроваджуються цілеспрямовані ритуали, всілякі збори, конференції. Помітну роль в цьому грають ветерани компаній, умільці, вихователі. У Японії під час адаптації більшість нових робітників і службовців декілька місяців проходять підготовку по спеціально розробленою фірмою програмі. Навчання побудоване таким чином, щоб розвивати могутній корпоративний дух вже на етапі спеціального навчання і брати участь в обговоренні проблем і задач підрозділу. Більш того багато які молоді робітники і службовці протягом декількох років після надходження на роботу живуть в гуртожитках фірми [7, с. 228].

Американський акцент сприяє саморегуляції професійної адаптації, акцент на регламентованості обов’язків працівника. Цілі управління людськими ресурсами: високий рівень матеріального стимулювання; стимулювання кадрової конкуренції;

можливість швидкого кар'єрного зростання.

Західноєвропейський стиль управління персоналом забезпечує ефективний контроль за професійною адаптацією, ключовою особливістю стилю управління персоналом є акцент на груповому ухваленні рішень. Цілі управління людськими ресурсами: формування командної співпраці; поетапний розвиток персоналу; повноцінне використання умінь працівників.

Поглиблені програми адаптації працівників застосовуються на середніх і великих фірмах США. У процесі їх проведення бере участь як менеджери по управлінню персоналом, так і лінійні менеджери. На малих підприємствах програма адаптації проводиться менеджером-практиком, іноді з включенням працівника профспілки, використовуються самі різні програми – від програм, що передбачають, в основному, усну інформацію, до формалізованих процедур, зв'язаних усні уявлення з письмовими і графічними установками. У формальних програмах адаптації часто використовують апаратуру, слайди, фотографії.

У Німеччині є «Закон про правовий режим підприємства», який вимагає від роботодавця ознайомлення нового співробітника з умовами роботи і з майбутньою сферою його діяльності, а також представлення його майбутнім колегам по роботі. Працівник повинен знати режим і умови труда і свої обов'язки. Для цього використовуються співбесіди. Новак знайомиться з правилами, процедурами. Він отримує повчання з боку старших по посаді та ін. [7].

Проаналізувавши різні джерела що до зарубіжного досвіду, бачимо, що вибір інструментів та методів адаптації збільшується з розвитком персонал-технологій. Використання цих методів надає підприємствам можливості збільшити продуктивність та ефективність праці, зменшити плинність кадрів.

Адаптація працівника має бути спрямована на його активне пристосування до нового середовища, на знайомство з діяльністю підприємства, що дасть змогу швидше орієнтуватись на робочому місці. Також керівництво має забезпечити працівника добрим психологічним кліматом в колективі.

Функціонування системи адаптації дасть змогу сформувати персонал із працівників які мають певну кваліфікацію, відповідно до посади, стратегічне мислення високу культуру. Це дасть змогу підвищити конкурентоздатність підприємства, збільшити продуктивність та зменшити плинність кадрів і звільнення на початку роботи. Узагальнимо, що методи слід підбирати відповідно до специфіки роботи підприємства та відповідно до певної професії. Для робочих розроблені методи адаптації будуть одні, для спеціалістів с особливою специфікою.

Отже, адаптація це дуже важлива складова кадрової політики підприємства. Якщо система функціонує правильно, то це зменшить час на освоєння нової посади для працівника, фахівці швидше приступатимуть до своїх функціональних обов'язків. Також, отримуватимуть моральне задоволення від роботи, матимуть матеріальну та нематеріальну мотивацію для роботи. У випадку, якщо на підприємстві нехтують адаптацією, вважають її за непотрібним конкурентоспроможність компанії буде падати разом з її іміджем, це сприятиме трудової міграції, що є поганим для країни загалом. Тому, адаптація персоналу це те, чим не потрібно нехтувати, це основа професійного, прогресивного та продуктивного майбутнього кожної компанії, яка прагне розвиватися та займати провідне місце на ринку праці.

### Література

1. Хміль Ф. І. Управління персоналом : підручник для студентів вищих навчальних закладів. Академвидав, 2006. 488 с.
2. Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. Управління персоналом : навчальний посібник. 2-ге вид., переробл. й доп. Київ : Кондор, 2015. 308 с.
3. Никифоренко В. Г. Управління персоналом : навч. посіб. Одеса : Атлант,

2013. 275 с.

4. Тоцкая І. В. Проблеми адаптації молодих спеціалістів. Prescopus Global. URL: <https://cutt.ly/1FTaXth>.

5. Грішнова О. А. Інвестування в людський капітал у системі чинників забезпечення гідної праці. Київ : КНЕУ, 2015. 224 с.

6. Сучасні підходи до адаптації та організаційної соціалізації персоналу. А. Василик, К. Мурза. URL: <https://cutt.ly/eFTaHrW>.

7. Управління організацією / [Поршнева А., Румянцева З., Саломатіна Н., Кибанова М.]. 2009. С. 428–445.

**Малтиз В. В.**

кандидат економічних наук, доцент

**Сєрова В. Ю.**

Запорізький національний університет

м. Запоріжжя

#### **4.11. УПРАВЛІННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИМ КАПІТАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА НА ЗАСАДАХ ГУМАНІЗМУ**

В даний час економіка вступила в таку фазу розвитку, коли інтелектуальний капітал стає стратегічним ресурсом та ключовою конкурентною перевагою підприємства, особистості, суспільства. За даними Світового банку, частка інтелектуального капіталу в структурі національного багатства становить від 43 до 76% по різних регіонах, а в деяких країнах з високорозвиненою економікою цей показник наближається до 80%.

Ідеологія людського виміру набула характеру доктрини у суспільній діяльності передових країн світу. Наразі актуальними є проблеми поступового нарощування і використання людського інтелектуального капіталу.

В рамках гуманістичного підходу виникає розуміння того, що ефективний організаційний розвиток – це не тільки зміна структур, технологій і навичок, а й зміна цінностей, які лежать в основі спільної діяльності людей, які формують інтелектуальний капітал. Зараз, а особливо в ХХІ ст., єдиною важливою конкурентною перевагою будь-якої організації стають її людські ресурси. Таким чином, наукові основи організаційної поведінки та їх застосування на практиці шляхом управління людськими ресурсами перетворюються в важливе (якщо не найважливіше) напрямком в області менеджменту.

Останнім часом гуманістична парадигма виходить з концепції управління людиною і з уявлення про організацію як культурний феномен. Організаційна культура – цілісне уявлення про цілі і цінності, властиві організації, специфічних принципах поведінки і способів реагування, стає одним з пояснювальних принципів.

Сьогодні інтелектуальна власність стає одним із джерел додаткового доходу, забезпечує конкурентоспроможність підприємства та якість продукції. Українські виробники дедалі більше уваги звертають питання управління інтелектуальними ресурсами. Як відомо, кожна фірма прагне мінімізувати витрати та максимізувати прибуток. Це стосується також інвестицій у інтелектуальний капітал. Вдале вкладення коштів сьогодні дозволяє отримати високі прибутки у майбутньому. Тому особливої актуальності набуває визначення суті інтелектуального капіталу та управління інтелектуальним капіталом підприємства.

Вперше поняття «інтелектуальний капітал» було використано Дж. Гелбрейтом у 1969 році. Пізніше його досліджували інші фахівці, такі як Л. Едвінсон [2], А. Пулік [1]. Останній вважає, що інтелектуальний капітал та нематеріальні активи не мають суттєвих відмінностей. Вони є основою існування підприємства та його

інтелектуальних переваг. Капітал підприємства складається з фінансового, матеріального та інтелектуального капіталу (рис. 1).

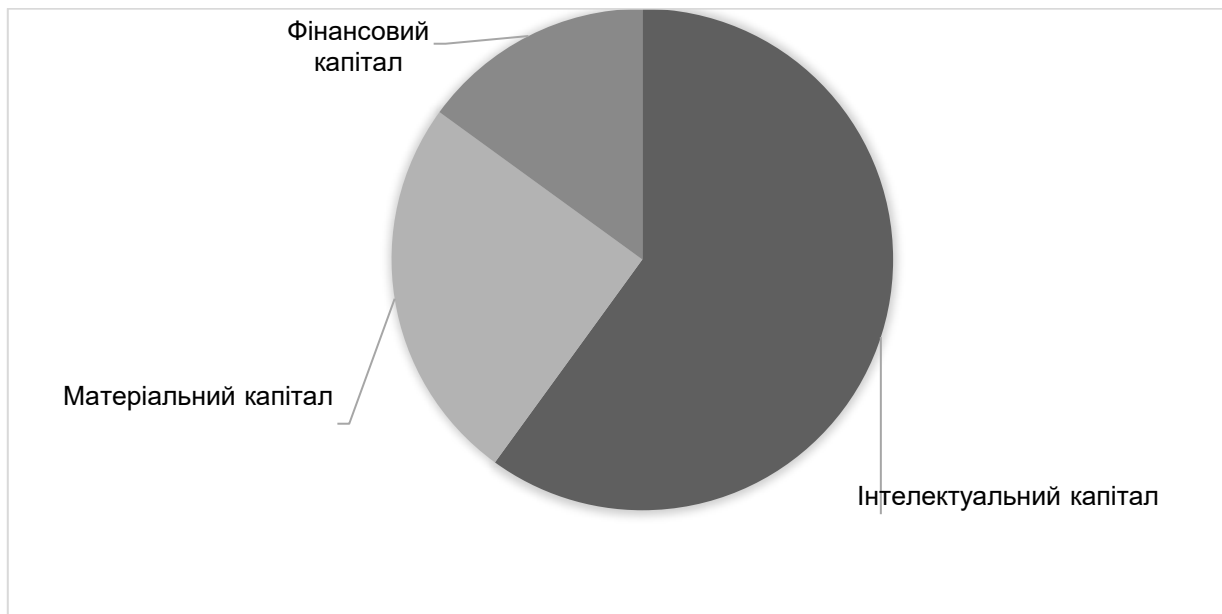


Рисунок 1 – Структура капіталу підприємства

У структурі інтелектуального капіталу виділяють три важливі складові: людську, організаційну, клієнтську (споживчу) (рис. 2).



Рисунок 2 – Структура інтелектуального капіталу в моделі Л. Єдвінсона [3]

Основними носіями інтелектуального капіталу є люди. Але дуже важко оцінити цю складову, адже власні інтелектуальні можливості різні люди оцінюють по-різному. Людська складова інтелектуального капіталу містить інтелектуальні знання, здатність до створення інновацій, моральні цінності, креативний спосіб мислення, ноу-хау, досвід роботи, культуру поведінки та праці, уміння, спроби передати свої знання колегам.

Оцінка видатків на людську складову інтелектуального капіталу є складною, адже продуктом людського капіталу є новизна. Статистичним показником новизни

продукції підприємства стає питома вага нових видів продукції у загальному обсязі виробленої.

До витрат на людську складову інтелектуального капіталу можна віднести: витрати на створення та аналіз бази даних про персонал на основі резюме та анкет; витрати, пов'язані із заробітною платою та відрахуваннями працівників, які здійснюють цю діяльність; витрати на ротацію та плинність кадрів у разі їх виникнення; інші витрати.

Щоб людська складова запрацювала, необхідно вміти нею вдало управляти. Для цього й існує організаційна складова інтелектуального капіталу, до якої належать: дослідницькі лабораторії, бази знань та бази даних, вмиле втілення запропонованих ідей у конкретному об'єкті.

Організаційна складова інтелектуального капіталу є проявом організаційних здібностей підприємства відповідати потребам ринку, здатності їх використання для створення нових цінностей.

Ринкова складова інтелектуального капіталу – це зв'язки з постачальниками, конкурентами, споживачами, органами влади та відповідними державними структурами, торгові марки, ліцензії, патенти тощо. До видаткової частини ринкової складової інтелектуального капіталу можна віднести:

- витрати на рекламу,
- додаткові витрати на залучення нового клієнта,
- витрати зарплатню працівників, котрі займаються залученням нових клієнтів та дослідженням ринку товарів, конкурентів, споживачів, із єдиною метою вибору найкращого варіанта підприємствам.

Всі ці три складові однаково важливі, тому їх необхідно правильно оцінювати. Модель обороту коштів у інтелектуальний капітал є вузловою ланкою ефективного функціонування підприємства (рис. 3).

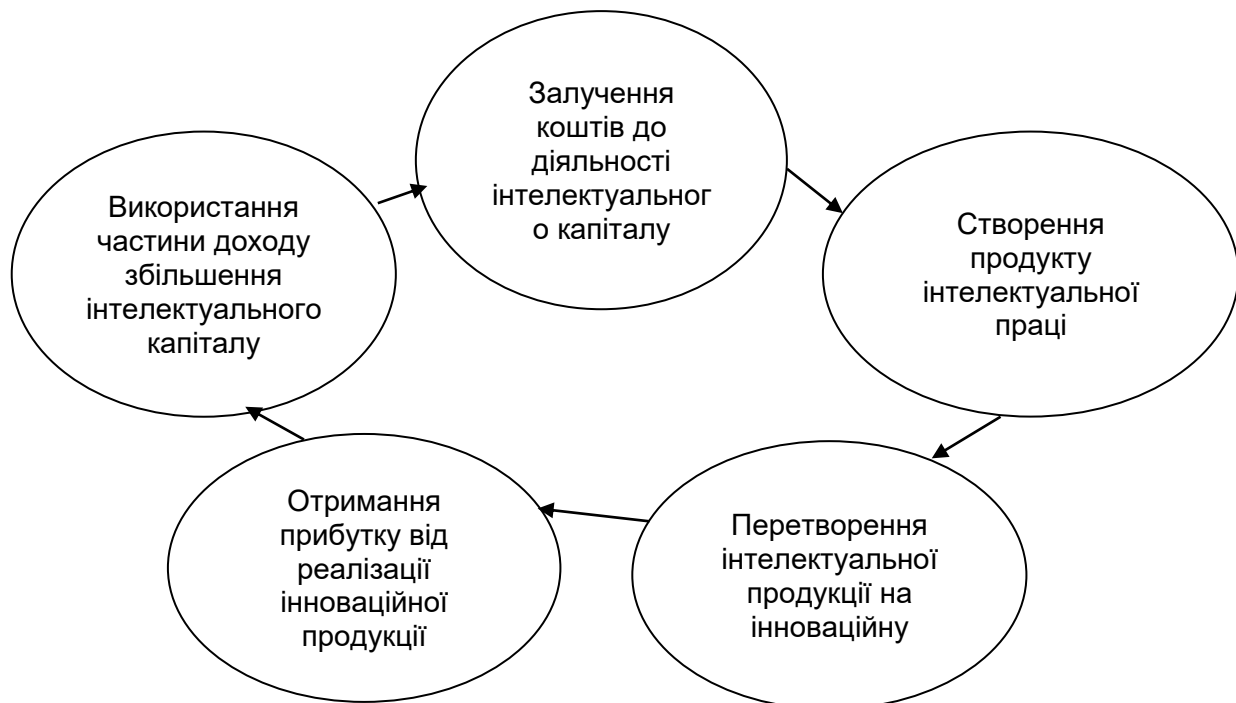


Рисунок 3 – Модель обігу коштів на інтелектуальний капітал

У моделі обороту коштів на інтелектуальний капітал відображено певні етапи:

1) Залучення людської складової інтелектуального капіталу діяльності підприємства. Цей етап починається з усвідомлення керівництвом необхідності та можливості змін, пошуку та розробки нововведень, внаслідок чого до діяльності

залучаються власні людські ресурси. В результаті може бути розроблена ідея створення нового товару, який має вагомі для споживача характеристики. Інший можливістю отримання інноваційного продукту є закупівля його в іншій фірмі виробника, тоді 2 та 3 етапи моделі кругообігу коштів на інтелектуальний капітал пропускаються.

2) Створення продукту інтелектуальної праці. Полягає у матеріальному втіленні взятої до розробки ідеї. На цьому етапі відбувається процес визначення технічних параметрів, остаточна перевірка результатів теоретичних досліджень, проектування виробів, виготовлення.

3) Перетворення інтелектуальної продукції на інноваційну. Створюється експериментальний зразок, який проходить лабораторні випробування та тестування, впровадження його на об'єкті, створення промислового зразка та впровадження його у комерційне виробництво, здійснення виробничих змін.

4) отримання доходу від реалізації інноваційної продукції; постачання продукції ринку та його споживання.

5) Розподіл прибутку дві частини. Одна частина є чистим прибутком власників підприємства, а друга частина може використовуватися збільшення інтелектуального капіталу.

Внаслідок наукових досліджень виникають нові об'єкти інтелектуальної власності, права на які має їхній творець. Ці права оформлюються патентами на винаходи та корисні моделі. Саме за кількістю поданих заявок на реєстрацію та кількістю поданих патентів можна приблизно оцінити результативність проведених досліджень. Отже, однією із загальноновизнаних нині тенденцій розвитку підприємств є саме розвиток інтелектуального капіталу з урахуванням основоположних прав людини, а результатом буде збільшення обсягу й збагачення змісту відповідних соціальних можливостей підприємства.

#### **Література**

1. Pulic A. VAIC – an accounting tool for IC management. URL: <http://www.vaic-on.net/start.htm>.

2. Sveiby K.-E. Methods for Measuring Intangible Assets. URL: <http://www.sveiby.com/articles/IntangibleMethods.htm>.

3. Edvinsson L. Intellectual Capital: Realizing Your Company's True Value by Finding Its Hidden Brainpower. N.Y.: Harper Business, 1997. 240 pp.

4. Edvinsson L. URL: [www.intellectualcapital.se](http://www.intellectualcapital.se) (дата звернення: 10.09.2022).

5. Рабінович П. М. Універсальний канон людських прав. *Права людини: філософські, теоретико-юридичні та політологічні виміри* : збірка статей учасників II міжнародного круглого столу (м. Львів, 24-26 листопада 2017 р.). Львів : ЛОБФ «Медицина і право», 2018. С. 14–29.

**Михайленко Т. А.**

**Дашко І. М.**

доктор економічних наук, професор  
Запорізький національний університет  
м. Запоріжжя

#### **4.12. СУЧАСНІ МОТИВАЦІЙНІ МЕХАНІЗМИ ЗАОХОЧЕННЯ ПЕРСОНАЛУ ДО ЕФЕКТИВНОЇ ПРАЦІ ЛЮДИНИ**

У загальному розумінні мотивація є сукупністю рушійних сил, що стимулюють людину до виконання певних дій. Ці сили можуть мати як зовнішнє, так і внутрішнє походження і змушувати людину свідомо або несвідомо робити ті або інші вчинки.

Під впливом сучасних теорій мотивації в провідних організаціях нині склалася нова філософія управління персоналом, в якій знайшли відображення як традиційні, так і (особливо) нетрадиційні підходи впливу на поведінку людей, їх інтереси [2].

В основі управлінської революції, яка відбулася на Заході в 70-80 рр. ХХ ст., лежать нетрадиційні підходи щодо посилення мотивації трудової діяльності. Взяті на озброєння змістовні і процесуальні теорії мотивації [5; 6], які доповнюють одна одну та на основі моніторингу динаміки потреб, інтересів трудових прагнень, мотиваційного потенціалу працівників, провідні організації розробляють і використовують цілу систему форм і методів активізації трудової поведінки. Серед них можна назвати: програми залучення працівників до управління виробництвом; програми розвитку трудового потенціалу робочої сили; нетрадиційні форми організації робочого часу; програми реконструювання самого процесу праці; різноманітні методи матеріального стимулювання.

Використання теорій мотивації на провідних організаціях розвинутих країн детально висвітлені у літературі. В сучасній практиці розвиток систем мотивації ефективної діяльності персоналу підприємства призводить до підвищення продуктивності в не меншому ступені, ніж технічне переозброєння. Існує ряд прикладів, де ефективна діяльність підприємства досягалася не за рахунок передової техніки і технологій, а на основі дієвої мотиваційної системи персоналу підприємства. Отже, більшість працедавців розуміє важливість і зростаючу значущість мотиваційної функції, відсутність чи недосконалість якої не дає можливість повністю реалізувати свій потенціал розвитку, як в тактичному, так і стратегічному аспектах. Досвід власної економіки однозначно свідчить про необхідність розробки мотиваційних механізмів, враховуючи особистісні характеристики людини, що забезпечить ефективну діяльність своєї організації.

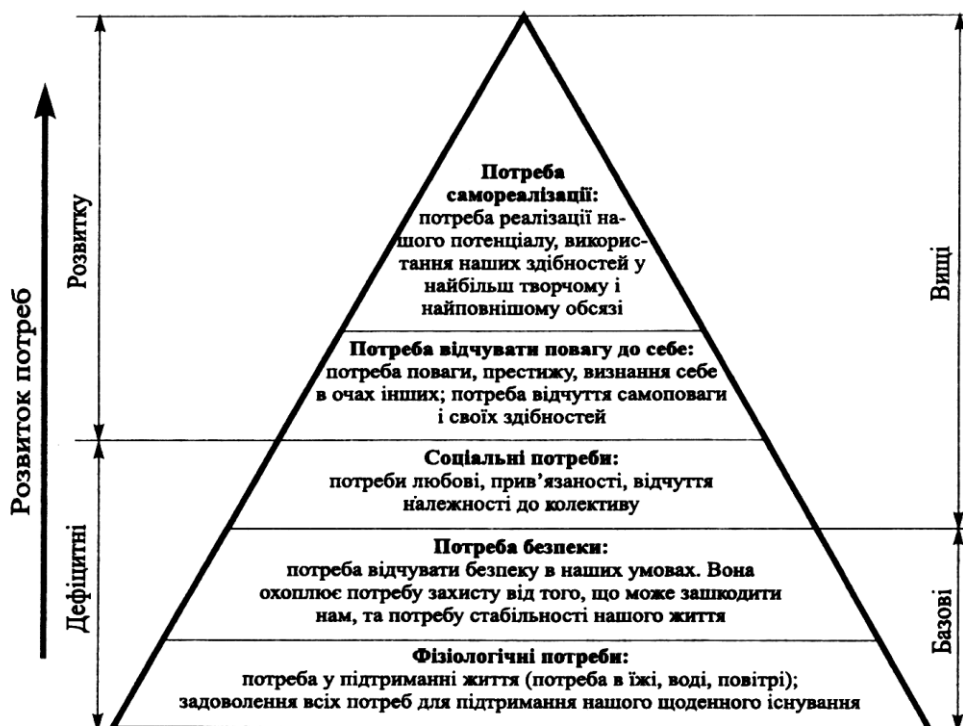


Рисунок 1 – Схематична модель мотиваційного механізму

Мотиваційні механізми при цьому повинні бути спрямовані на узгодження інтересів роботодавців і найманих працівників, керівників та їх підлеглих, а також врахування групових інтересів різних виробничих підрозділів.

Таким чином, формування дієвої системи мотивації вимагає в основу розробки мотиваційних механізмів персоналу покласти особистісний підхід, формування мотивацій у якому передбачають вивчення потреб людини. Схематична модель такого механізму показана на рис. 1 [3].

Модель мотиваційного механізму з рис. 1 передбачає необхідність чіткого визначення мети, зіставлення витрат із результатами праці і встановлення винагороди відповідно до затрачених зусиль. При побудові сучасної ефективної системи мотивацій виділяється три зацікавлені групи: держава, працедавець, найманий працівник. Кожному із цих учасників належить своя роль у виробничому процесі, і кожний має свою мету, над досягненням якої і працює (рис. 2) [3].

З рис. 2 видно, що дана схема передбачає розгляд держави як інституціональної структури, що виступає суб'єктом зовнішнього середовища для підприємства і формує економічну політику країни, юридичну основу функціонування різних суб'єктів господарювання і суспільства в цілому.

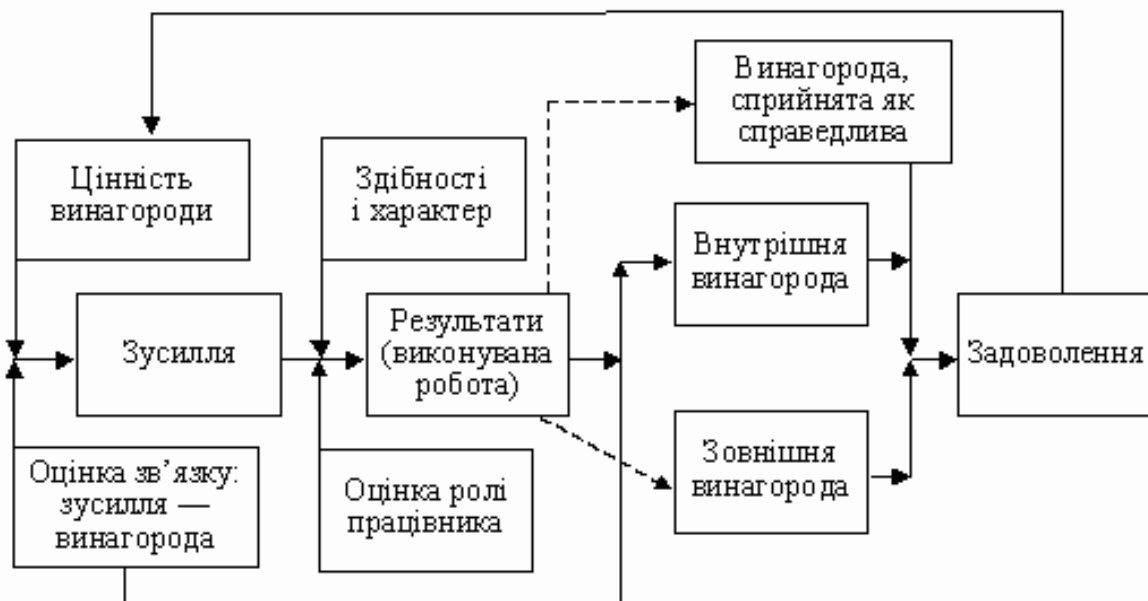


Рисунок 2 – Структура сучасної ефективної системи мотивації на підприємстві

До зовнішніх умов, що можуть сприяти розвитку підприємства, належать: адміністративно-юридична система, що регламентує її діяльність та забезпечує розвиток; ринки збуту; ринок ресурсів; конкурентне середовище; державна підтримка; соціально-етичні; екологічна ситуація.

Зовнішня ситуація повинна бути стабільною протягом тривалого часу або забезпечувати прогнозованість можливих змін зовнішнього середовища.

Отже, держава зацікавлена у розвитку економіки, збільшенні національного багатства і стимулює:

- успішні підприємства;
- роботодавців, які зацікавлені у отриманні максимального прибутку та збільшенні національного багатства;
- найманих працівників, які працюють із найповнішою віддачею, їх метою є отримання максимальної винагороди за затрачені зусилля та ефективну працю для задоволення власних потреб.

Працедавець, використовуючи державні важелі, додає свої інтереси і формує мотиваційні механізми, стимулюючи найманих працівників у досягненні кращих результатів. Йому необхідно розробити власну стратегію, яка буде користуватися максимальною підтримкою з боку держави.



Державі потрібно: щоб підприємство дотримувалось вимог податкової політики; обраний вид діяльності відповідав територіальному розміщенню та потребам; відповідав еколого-економічним вимогам; допустимий рівень конкурентного середовища.

Формування і розвиток ефективної мотиваційної системи на підприємстві дозволить у значній мірі понизити рівень конфліктності в колективі, гармонізувати відносини в системах «працівник-роботодавець» і «працівник-працівник», реально підвищити рівень самоорганізації і самоврядування, а отже, продуктивність і якість праці. Реалізувати вказані цілі можна шляхом формування і поступального вдосконалення системи мотивації діяльності персоналу підприємства, орієнтованої на забезпечення високої якості життя людей.

Перший спосіб відображає роль мотиваційного механізму оплати праці в системі підвищення продуктивності праці. Він включає як елементи вдосконалення системи заробітної плати, надання можливості персоналу брати участь у власності і прибутку підприємства. Безумовно, мотиваційний механізм оплати праці є важливим, але постійне підвищення рівня оплати праці не сприяє як підтримці трудової активності на належному рівні, так і зростанню продуктивності праці. Застосування цього методу може бути корисним для досягнення короточасних підйомів продуктивності праці [1].

Матеріальна мотивація включає:

- заробітну платню;
- регулярні грошові премії з нагоди певних подій (ювілей служби, різноманітні державні та релігійні свята);
- нерегулярні грошові премії з нагоди певних подій у житті працівника (ювілей, народження дитини, певні досягнення у роботі);
- інші грошові виплати (відсотки від підписаних контрактів, гонорари).

Не менш важливою є нематеріальна (не фінансова) або непрямая мотивація.

До видів нематеріальної мотивації належать:

- подарунки;
- соціальний пакет;
- навчання;
- корпоративні святкування;
- відкритість і постійний діалог керівництва з персоналом; інші види мотивації.

Інший вид мотивації – це соціальні вигоди: безкоштовні медичні огляди; безкоштовний відпочинок під час відпустки; можливості для оздоровлення і заняття спортом.

Такий вид мотивації вимагає порівняно невисоких витрат протягом року на одного працівника, проте підвищує статус організації в очах персоналу, оскільки працівник бачить турботу про себе з боку керівництва. Крім того, такий вид додаткової мотивації, як медичний огляд дозволяє економити на лікарняних, а потім і на виплатах з інвалідності (уже на рівні держави).

До нематеріальних способів поліпшення мотивації відноситься вдосконалення організації праці: постановка цілей, розширення трудових функцій, збагачення праці, виробнича та професійна ротація, гнучкий графік роботи, поліпшення умов праці

Розширення трудових функцій – це внесення різноманітності в роботу персоналу, тобто збільшення числа операцій, які виконуються одним працівником. У результаті подовжується робочий цикл у кожного працівника, зростає інтенсивність праці.

Збагачення праці – це надання людині такої роботи, яка давала б можливість зростання, творчості, відповідальності, самоактуалізації, включення в його обов'язки деяких функцій планування і контролю за якістю основної, а інколи і суміжної діяльності.

Поліпшення умов праці – найгостріша проблема сьогодення.

Інший спосіб нематеріального стимулювання – вдосконалення організаційної культури: формування місії організації, визначення принципів формування стосунків із внутрішнім і зовнішнім середовищем організації, визначення особових компетенцій і моделей поведінки, стимулювання праці відповідно до внутрішніх мотивів і потреб співробітників.

Навчання за кошти підприємства є одним з найважливіших моментів у системі мотивації працівників. Таке навчання часто пов'язують з відпочинком [4]. Працівник отримує можливість відійти від щоденної робочої рутини, отримати нові знання, новий мотиваційний заряд. Під час мотиваційних тренінгів працівники компанії більше спілкуються між собою неформально, що сприяє зближенню та формуванню командного духу. Підприємство, у свою чергу, отримує кадри підвищеної кваліфікації.

Ще одним видом мотивації є проведення корпоративних святкувань, під час яких відбувається зближення трудового колективу. На таких святкуваннях обов'язкова присутність керівництва. Адаже у неформальній ситуації простіше спілкуватися. Працівники тоді відчують, що керівник і вони належать до єдиної команди. На думку керівників багатьох фінансових установ України, такі мотиваційні заходи найбільше зближують людей у колективі.

Отже, головним завданням керівництва будь-якого підприємства повинно стати створення на ньому ефективного мотиваційного середовища. Цього можна досягти насамперед через забезпечення залежності винагороди працівника від досягнутих ним результатів і кваліфікації, тим самим зацікавити людей у реалізації свого потенціалу.

### **Література**

1. Колот А. М. Мотивація персоналу : підручник. Київ : КНЕУ, 2005. 337 с.
2. Никифоренко В. Г. Управління персоналом : навчальний посібник. 2-ге видання, виправлене та доповнене. Одеса : Атлант, 2013 р. 275 с.
3. Потьомкіна О. В. Управління персоналом підприємства : навч. посіб. Луцьк : РВВ ЛНТУ, 2013. 228 с.
4. Шафранська Т. Ю., Коломієць О. В. Основні види мотивації працівників. URL: <https://cutt.ly/KBalgPu>.
5. Maslow A. A. Theory of Human Motivation. Psychological Review. 1943. № 50. pp. 370–396.
6. David Z. Kuhn, John W. Slocun, Richard D. Chase. Does job Performance Affekt Employel Satisfaction. Personnel jurnal. June 1971. pp. 455–459.

**Місюра В. С.**

**Дашко І. М.**

доктор економічних наук, професор  
Запорізький національний університет  
м. Запоріжжя

#### **4.13. РОЛЬ АДАПТАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ У СУЧАСНОМУ УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ**

Сьогодні основними методами дослідження адаптації персоналу на підприємстві є порівняльний аналіз. Базою для вивчення даного питання є офіційні статті, наукові праці вчених, дані кадрової політики та проведеного аудиту персоналу підприємств. Проблема адаптації персоналу на підприємстві та її вплив на ефективність роботи персоналу розглядалася в наукових публікаціях багатьох науковців, зокрема: Л. Балабанової, А. Бикової, Д. Богині, Д. Василичева, В. Васильченка, О. Віханського, О. Гетьман, В. Гриньова, О. Грішнової,

В. Герасимчука, А. Гриненка М. Дороніної, А. Колот, В. Корнюшина, О. Крушельницької, В. Хьюбера, О. Харчишиної, Л. Щербак та ін.

О. Крушельницька виділяла, що адаптація – це процес пристосування працівників до умов зовнішнього і внутрішнього середовищ. Взаємне пристосування працівника та умов організації, що базується на поступовому освоєнні нових професійних, соціальних та організаційних умов праці [5].

Також вчені виділяють, що процес адаптації проходить в чотири етапи, а саме.

Оцінка рівня підготовленості нового працівника. Ця оцінка дає змогу розробити ефективну програму адаптації.

Орієнтація на місці. На даному етапі працівнику мають розповісти про його обов'язки та вимоги до нього. Для того, щоб на даному етапі було легше, я вважаю, що треба ввести систему коучингу, тобто, надати для нового співробітника людину, яка буде йому допомагати на початковому етапі його роботи.

Безпосередня адаптація. На даному етапі відбувається пристосування новачка до свого статусу та починають вистояватися стосунки з колегами. Цей етап є найголовнішим, тож важливо надавати працівнику психологічну підтримку, проводити бесіди та оцінювати ефективність його діяльності на новому робочому місці.

Повне включення в роботу. Цим етапом завершується процес адаптації, для нього характерне поступове подолання виробничих та особистих проблем до переходу на стабільну роботу. Якщо на підприємстві є чітко розроблена програма адаптації, то її термін значно буде скорочено і працівник буде зацікавлений в тому, щоб подолати її швидко.

Мета програми адаптації дуже глобальна, ніж може показатись на перший погляд, насамперед це:

- зменшення витрат часу на входження в посаду нового працівника;
- досягнення ефективності роботи в найбільш короткі терміни;
- зменшення психологічного дискомфорту у працівників;
- дає можливість оцінити рівень кваліфікації та потенціалу співробітників в робочому процесі;
- зменшення кількості помилок, пов'язаних з включенням в роботу;
- зниження плинності кадрів;
- швидкість освоєння працівника в колективі, запобігання конфліктів;
- формування кадрового резерву.

Система адаптації працівників, як свідчить практика, має включати в себе певні ключові елементи, без яких вона не може успішно функціонувати [7].

1) Програма адаптації, яка регламентує заходи і терміни навчання нового співробітника та відповідає за логічну послідовність даного процесу.

2) Система наставництва – це залучення досвідченого працівника задля допомоги новому працівникові в ході організації його трудової діяльності.

3) Система атестації, яка являє собою порядок оцінки діяльності нового співробітника за підсумками реалізації комплексу адаптаційних заходів.

Для вдалої адаптації пропонуються такі інструменти (табл. 1) [4].

Слід зазначити, що не всі методи можна реалізувати з однаковою ефективністю на різних підприємствах, адже, специфіка роботи різна. Наразі, все частіше користуються методом наставництва або коучингу, я вважаю, що це найбільш вдалий метод, адже новому співробітнику не треба шукати відповідь на своє питання в усіх працівників, а замість звернутись до наставника і це значно скоротить час.

Адаптація як процес характеризується певною тривалістю і, звичайно, має початок і кінець. Вся процедура адаптації на підприємствах зазвичай ділиться на п'ять етапів, кожен з яких передбачає виконання певних завдань, які, в свою чергу, закріплені за тим чи іншим відповідальним учасником процедури.

Таблиця 1 – Інструменти адаптації на сучасному підприємстві

Назва	Характеристика
Welcome-тренинг	Метод здійснення первісної передачі знань про підприємство та діючі у його межах правила задля швидкого ознайомлення співробітника з загальними відомостями про суб'єкт ринку, його історію, продукцію, послуги, структуру і організаційну культуру
Secondment	Метод зводиться до того, що працівника відправляють на час до іншої структури, якою може виступати як відділ, так підприємство
Budding	Метод, що заснований на товаришуванні колег та реалізується через надання підтримки у виконанні особистих і корпоративних цілей і завдань, а також в опануванні нових навичок
E-learning і Blended learning	Методи, що засновані на дистанційному або змішаному навчанні із застосуванням спеціальних навчальних модулів та кваліфікованих фахівців
Метод занурення	Метод, що припускає швидке входження співробітника в трудовий процес та передбачає формування у працівника навичок і вмінь, необхідних для ефективного виконання функцій на певному робочому місці
Shadowing	Метод, що передбачає супроводження досвідченого колеги працівником в реальній робочій обстановці, результатом чого є чітке та ясне розуміння філософії, цілей і завдань діяльності
Наставництво	Метод, що представляє собою навчання досвідченим співробітником нового працівника безпосередньо на робочому місці шляхом передавання знань, умінь і навичок, а також проведення контролю за його діяльністю
Метод неформалізованого супроводу	Метод, що передбачає співпрацю підприємства зі спеціалізованими установами, зокрема кадровими агентствами, які надають послуги з психологічного консультування «humanresources»-менеджменту та здійснюють супровід працівника
Коучинг	Метод, що спрямований на розкриття коучем резервів нового працівника підприємства, прискорення його входження у колектив та підвищення якості роботи
Метод проведення заходів	Метод, який застосовується для полегшення відносин у колективі за рахунок неформального спілкування з колегами в ході проведення корпоративних заходів
Командний тренінг	Метод, що передбачає проведення тренінгу задля розвитку відносин між колегами, які вчаться спілкуватися і поважати думку інших в процесі ділової гри або аналізу конкретної ситуації

Перший етап. Підготовка до адаптації до моменту виходу на роботу нового співробітника.

Другий етап. Перший робочий день нового співробітника.

Третій етап. Перший робочий тиждень.

Четвертий етап. Виконання Програми адаптації в перший, другий і третій місяці роботи місяць роботи нового співробітника.

П'ятий етап. Закінчення періоду адаптації. Контроль та підведення підсумків проходження випробувального терміну [3].

Перший етап адаптації починається вже від співбесіди. Вона має проходити в форматі діалогу, одразу керівник має відбудовувати добрі стосунки, не тиснути на кандидата, чутко сформулювати основні задачі роботи, графік роботи, розповісти про особливості колективу, про систему мотивації та кадрову політику підприємства загалом. Надалі, після співбесіди йде допомога по працевлаштуванню, а саме інформаційна підтримка.

На другому етапі працівника знайомлять з колективом, показують робоче місце, розповідають про функціональні обов'язки, надають необхідні матеріали для роботи та інше.

Третій етап є входженням в роботу, працівник навчається, йому надають інформаційну підтримку.

Четвертий етап, це певні точки контролю, коли перевіряється наскільки ефективно працює система адаптації, разом з тим продовжується ще інформаційна

підтримка та навчання. Та відповідно п'ятий етап, це завершення періоду адаптації, перевірка засвоєних знань, аналіз ефективності системи.

Кожна складова адаптації не має заважати одна іншій, наприклад, пріоритетом не має бути лише налагодження стосунків в колективі. Всі аспекти мають взаємодіяти один з одним для досягнення потрібного нам ефекту.

Загалом, навчання є ключовим компонентом кожного рівня соціалізації на робочому місці. Потрібно проактивно вчитися, розвиватися та застосовувати відповідні міжособистісні й технічні компетенції та навички, щоб позитивно впливати на важливі найближчі (наприклад, набуття навичок, соціальна інтеграція, особистісна організація) та віддалені (вищі мораль, ефективність групи, продуктивність) результати [1].

Звідси впливають такі необхідні компоненти внутрішньовиробничого розвитку персоналу:

- 1) Професійна спрямованість;
- 2) Формування необхідних знань, умінь і навичок мислення в сфері конкретної професійної та особистісної діяльності;
- 3) Формування знань, умінь і навичок, що дозволяють стійко працювати в конкретних виробничих колективах;
- 4) Формування знань, умінь і навичок, що забезпечують постановку конкретних особистісних цілей, а також побудова планів і програм їх досягнення;
- 5) Формування позитивного емоційного ставлення працівника до організації, що веде до внутрішньої мотивації його професійної і соціальної діяльності в інтересах організації [3].

Пропоную розглянути які виділяють чинники впливу на результати адаптації працівника.

Чинники, що визначають негативну (неуспішну) адаптацію працівників: несумісність із рештою співробітників; незадоволення стилем керівництва; невиправдані надії стосовно організації та умов праці; нерозуміння працівником вимог, що пред'являються до нього; висока інтенсивність і складні умови праці на новому місці; незбіг очікуваної і фактичної оплати праці; низький рівень комунікабельності, негативні риси характеру.

Чинники, що визначають позитивну (успішну) адаптацію працівників: об'єктивність оцінки під час прийому і в процесі діяльності; відпрацьований механізм адаптації; імідж та репутація організації; привабливість професії; умови для оптимальної мотивації; система навчання і підвищення кваліфікації; соціально-психологічний клімат і організаційна культура; особисті якості працівника [6].

Адаптація персоналу це дійсно складний процес, який має містити детальний розроблений план. Далі, розглянемо рекомендації що до впровадження її системи.

На першому етапі, я вважаю, потрібно проаналізувати вже існуючу систему. Для цього ми можемо провести бесіди або анкетування в наших працівників. Ключовими питаннями будуть:

- що було для вас найскладнішим при прийомі на роботу?
- чи мали ви підтримку від колег?
- чи є питання на які вам не змогли відповісти?
- чи задовольняють вас побутові умови вашого робочого місця?
- як у вас складаються стосунки з колективом?

Також можна надати можливість відповісти на відкриті запитання типу:

- скажіть, що треба покращити для комфорту працівників?
- які є недоліки в організації праці?

Також, можна провести оцінку персоналу для того, щоб перевірити наскільки кваліфікація працівника відповідає потребам, щоб розуміти чи потрібно посилювати в системі адаптації заходи для навчання, профорієнтації, підвищення кваліфікації.

Найпоширеніші методи оцінки персоналу.

ABC-аналіз. Це система перевірки професійних якостей та особистісних.

Метод 360 градусів, дає змогу дати оцінку співробітника своїм колегам, тут можемо побачити і відношення в колективі.

Для наступної перевірки для пошуку слабких ланок на підприємстві для подальшого впровадження ідеальної системи адаптації ми можемо зробити SWOT-аналіз. Він допоможе виявити сильні та слабкі сторони, а також загрози і можливості.

Основними можливостями мають бути: прискорення процесу входження працівника в посаду; економія витрат на пошук нових працівників; досягнення необхідної ефективності за відносно короткий строк; освоєння робітником основних вимог корпоративної культури і правил поведінки.

За необхідності можна призначити куратора нового працівника на перший робочий день. Важливо допомогти новому робітнику швидко адаптуватися на робочому місці та увійти рівноправним членом у свій колектив, тому що від того, як швидко він це зробить, буде залежати його повноцінне використання.

Поряд із цим доцільно розробити «Путівник для нового співробітника» або «Гід організацією». Назва може бути будь-якою, головне, щоб зміст такого документа містив таку інформацію, як:

1) Історія компанії.

2) Напрями діяльності.

3) Місія компанії.

4) Мета компанії.

5) Шляхи досягнення мети: завжди йти в ногу з часом, запроваджувати та застосовувати нові технології; ніколи не зупинятися на досягнутому, постійно вдосконалюватися; прагнути до зростання та розширення компанії, виходити на нові ринки тощо.

6) Цінності компанії, система яких містить чотири основні складники, такі як працівники; ділова репутація; інновації та розвиток; життя та здоров'я працівників.

7) Якості працівників, які цінуються в компанії: здатність до командної праці; здатність добиватися результатів та доводити справу до кінця; готовність брати на себе рішення складних завдань; ініціативність; новаторство; повага до кожного члена колективу, незалежно від посади; чесність; самокритичність; постійний розвиток як у професійному плані, так і в особистісному та ін. [6].

Отже, адаптація працівника має бути спрямована на його активне пристосування до нового середовища, на знайомство з діяльністю підприємства, що дасть змогу швидше орієнтуватись на робочому місці. Також керівництво має забезпечити працівника добрим психологічним кліматом в колективі. Адаптація персоналу має бути налагодженою невід'ємною частиною функціонування кожного підприємства, також, адаптація має проходити для всіх, не слід нехтувати одним з етапів адаптації. В сучасних умовах більш активними у пошуках роботи є молодь, її ж зі свого боку для більш вдалої адаптації буде гнучкий графік роботи або ж навіть дистанційна можливість працювати, різні корпоративні заходи, курси, тренінги, неформальні відносини з керівництвом, підтримка їх ідей та нововведень. Для більш дорослої категорії більш важливі аспекти мотивації, такі як достатній рівень заробітної плати та соціальний пакет.

### Література

1. Василик А., Мурза К. Сучасні підходи до адаптації та організаційної соціалізації персоналу. URL: <https://cutt.ly/vBahtSJ>.

2. Василичев Д. В., Мирошніченко В. А. Організація процесу адаптації персоналу на підприємстві. *Економіка і організація управління*. 2014. № 3. С. 43.

3. Діденко Є. О., Лавринець М. С. Імідж підприємства як один з факторів його

конкурентоспроможності. 2016. С. 23–27.

4. Касич А. О., Глущенко Д. О. Теоретичні та практичні аспекти управління конкурентоспроможністю підприємства. *Економіка та держава*. 2016. № 11. С. 65–70.

5. Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. Управління персоналом : навчальний посібник. 2-ге вид., переробл. й доп. Київ : Кондор, 2015. 308 с.

6. Миронова О. М. Основні проблеми адаптації персоналу та методи їх вирішення на підприємствах. URL: <https://cutt.ly/QBahwHr>.

7. Тоцкая І. В. Проблеми адаптації молодих спеціалістів. *Prescopus Global*. URL: <https://cutt.ly/qBahuO1>.

**Пилипенко Ю. І.**

доктор економічних наук, професор

**Литовка В. А.**

Національний технічний університет «Дніпровська політехніка»

м. Дніпро

#### **4.14. ІННОВАЦІЙНА КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА: ТЕОРЕТИЧНІ ТА ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ**

Концепція корпоративної культури виникла у 1960-х роках, що було спричинене, по-перше, рухом соціальної відповідальності, внаслідок екологічних проблем, масової споживчої культури та громадської ворожнечі до транснаціональних компаній, а по-друге, активним зростанням конкуренції між США та Японією, яка мала унікальну корпоративну культуру [1]. Відповідно корпорації усвідомили, що корпоративна культура стала ще одним аспектом бізнесу, за яким необхідно постійно спостерігати та оцінювати.

В економічній літературі існує декілька сотень визначень «корпоративна культура». Поряд з цим поняттям вчені використовують терміни «організаційна культура», «бізнес-культура», «ділова культура». Проте теоретичний аналіз свідчить, що більшість дослідників характеризують сутність корпоративної культури як сукупності матеріальних і нематеріальних артефактів організації, які базуються на системі цінностей, норм, правил і принципів поведінки, які поділяє переважна більшість працівників. Так, дослідження Е. Шейна переконують в тому, що «корпоративна культура – це, перш за все, система базових уявлень, які не просто описані та зафіксовані в документах і яких дотримується група, а й таких, які існують в головах людей, відповідно до яких здійснюється їх діяльність в даній організації» [2]. На думку К. Голда, така культура втілює унікальні характеристики особливостей організації (підприємства), які виділяють її серед інших [3].

Тобто, корпоративна культура є потужним стратегічним інструментом управління і розвитку, що дозволяє орієнтувати співробітників на спільні цілі, прояв ініціативи, особисту ефективність та продуктивну взаємодію. Впливаючи на всі значущі сфери діяльності компанії, корпоративна культура регулює діяльність співробітників, формує почуття прихильності компанії та в результаті підвищує якість виробленої продукції та конкурентоспроможність підприємства.

Основними компонентами корпоративної культури на думку Дж. Коулмана [4] є: 1) бачення або місія; 2) цінності компанії, які є ядром її культури; 3) закріплення цінностей в практиці компанії; 4) люди, які або поділяють основні цінності компанії, або мають бажання та здатність сприймати ці цінності; 5) наратив, тобто унікальна історія компанії, яка може мати як формальний, так і неформальний вигляд; 6) місце, тобто географія, архітектура чи естетичний дизайн – впливає на цінності та поведінку людей на робочому місці; формує культуру. Вважаємо за доцільне звернути увагу на те, що Дж. Коулман розкриваючи компоненту «місця» зазначає, що деякі міста та

країни мають місцеві культури, які можуть підкріплювати чи суперечити тій культурі, яку намагається створити компанія. Цей аспект необхідно враховувати менеджерам при побудові корпоративної культури на основі світових практик.

Корпоративна культура будь-якої компанії постійно змінюється. Як свідчить теорія спіральної динаміки, авторами якої є Д. Е. Бек і К. Кован, спіральна динаміка описує вісім взаємопов'язаних рівнів зрілості індивіда і суспільства, кожному рівню відповідає певний набір культурних цінностей, свій колір, свої пріоритети, переконання і особливості світогляду [5]. Розвиваючись, люди переходять з рівня на рівень під впливом умов життя та досвіду вирішення проблем. Відповідно коли умови існування організації або компанії змінюються, ця трансформація змушує переглядати базові цінності та переконання. Проблеми, які не можуть бути вирішені в рамках наявної системи цінностей, змушують компанії підніматися на черговий виток спіралі.

На основі вищезазначеного теоретичного та практичного матеріалу ми вважаємо, що корпоративна культура – це складна динамічна ієрархічна система, яка складається з формальної (місія, бачення, цінності, які втілені в практиці компанії) та неформальної (соціальні взаємозв'язки, рольові моделі, ритуали, важливі історії в компанії) складових, які змінюються під впливом внутрішнього та зовнішнього середовища компанії [1].

Для того, щоб визначити характеристики інноваційної культури, використовується модель, запропонована К. Камероном та Р. Квінном [6], «Конкуруючі цінності» (CVF), ця модель є однією з найбільш впливових та широко використовуваних моделей у галузі дослідження організаційної (корпоративної) культури [7-8].

К. Камерон та Р. Квінн визначають чотири типи корпоративної культури – адхократію, кланову, ринкову та ієрархічну – використовуючи два виміри: гнучкість та розсудливість проти стабільності та контролю; зовнішній фокус проти внутрішнього фокусування. Використовуючи їх разом із шістьма організаційними аспектами – домінуючими характеристиками, організаційним лідерством, управління персоналу, організаційними зв'язками, стратегічною спрямованістю та критеріями успіху – вони визначають чотири типи організаційних (корпоративних) культур [6].

Адхократична культура підкреслює гнучкість і зміни; вона зорієнтована зовні. Зазвичай це спостерігається в компаніях, що працюють в динамічному контексті, і в тих, хто прагне бути лідером на своїх ринках. Ключові цінності в культурі адхократії – це креативність, підприємливість та ризик.

Кланова культура також підкреслює гнучкість, але вона внутрішньо зосереджена. Характеристиками фірм, що мають кланову культуру, полягає в наступному: робота в команді, залучення співробітників та корпоративна прихильність працівників.

Ринкова культура проповідує контроль і стабільність, і зовні орієнтована. Основними цінностями фірм з цією культурою є досягнення цілей, послідовність та конкурентоспроможність.

Нарешті, культура ієрархії також орієнтована на контроль, але вона зосереджена на внутрішній організації. Її ключові цінності – це ефективність та чітке дотримання норм, правил та норм.

Визначивши типи моделей, запропоновані К. Камероном та Р. Квінном, тепер розкриємо їх взаємозв'язок з інноваціями. Спочатку зробимо огляд економічної та управлінської літератури, що аналізує культурні цінності, які сприяють інноваціям.

Найбільш поширені цінності корпоративної культури, яка сприяє інноваціям це: креативність, ініціативність, підприємницьке мислення; свобода / автономія; прийняття ризику; командна робота; слабкість ресурсів; маркетингова орієнтація; прийняття рішень; участь співробітників; постійне навчання; гнучкість. Існує



загальний консенсус щодо чотирьох характеристик або культурних цінностей, що сприяють підвищенню інновацій: креативність, свобода / автономія, ризик-позиція та робота в команді [9].

Щодо креативності, інновації спираються на появу нових та креативних ідей, а інновації досягаються поєднанням креативності та реалізації таких ідей. Тому підприємству потрібні креативні люди для підтримки процесів, причому не тільки тих, що пов'язані з розробкою ідей, але й тих, що передбачають відбір, оцінку та реалізацію ідей. Отже, інноваційна культура повинна, з одного боку, спонукати співробітників витратити час на креативні роздуми та експерименти, а з іншого – на пошук нових шляхів вирішення проблем та вивчення своїх ідей, навіть якщо цінність результатів може бути не зрозумілим [10].

Свобода, яка виявляється як автономія, розширення можливостей та участь у прийнятті рішень [11], є одним із найпоширеніших елементів, пов'язаних з інноваційною культурою. Атмосфера свободи та автономії підвищує внутрішню мотивацію працівників, що вважається ключовим фактором сприяння творчості та креативності в організації.

Що стосується ризику, компанії зрозуміли, що успішні інновації досягаються не з першої спроби. Якщо фірма вважає, що ризик небезпечний і може не дати хороших результатів, персонал не ризикуватиме креативністю, інноваціями чи експериментами.

Порівняння вищезазначених характеристик із типами культури, розробленими К. Камероном та Р. Квінном, приходимо до висновку, що орієнтовані на гнучкість культури сприяють підвищенню інновацій, оскільки гнучкість асоціюється з креативністю, свободою та ставленням до ризику, тоді як культури, які підкреслюють стабільність та контроль, можуть стримувати інновації. Емпіричне дослідження вчених [11] наводять докази, що підтверджують ці взаємозв'язки. Більше того, можна очікувати, що культури, орієнтовані на зовнішнє середовище, сприяють інноваціям більше, ніж культури, орієнтовані на внутрішню діяльність. Тоді як орієнтація на споживача допомагає реалізувати етап ініціювання, спрямовуючи розробників продуктів до зовнішніх клієнтів, шукаючи їх внесок для вдосконалення нових ідей продукту, якщо компанія залишається замкненою у власних чотирьох стінах, вона не в змозі виявляти та використовувати можливості за межами існуючого бізнесу чи поза її поточними технічними чи експлуатаційними можливостями.

Потім, тип культури CVF, який, як очікується, найбільше сприятиме інноваціям – це культура адхократії, оскільки вона підкреслює гнучкість та орієнтована на зовнішнє середовище. Навпаки, культура ієрархії гальмує інновації, оскільки цінності, які вона підкреслює, заважають їй: контроль і стабільність та внутрішня орієнтація. Ключові інноваційні цінності, тобто креативність, свобода та ризик є відсутніми.

По відношенню до двох інших типів культурної моделі (ринку та клану) необхідно поглибити їх характеристики для з'ясування взаємозв'язку. Беручи до уваги характеристики кланової культури, це може сприяти інноваціям, оскільки підкреслює командну роботу та участь співробітників. Якщо в робочій групі є безліч талановитих міждисциплінарних гравців, які висувують складні ідеї та включають новий досвід та інформацію, це сприятиме творчості та інноваціям.

У випадку з ринковою культурою є кілька фактів на користь і проти неї. Зовнішня орієнтація ринкової культури заохочує інновації, пропонуючи нові ідеї та ринки компанії, враховуючи потреби споживачів. На відміну від цього, інші дослідження виявляють, що надмірна увага до поточних потреб споживачів може стати бар'єром проти деяких видів інновацій, однак загалом зовнішня орієнтація заохочує інновації. Крім того, ринкова культура – згідно з її визначенням у моделі К. Камерона та Р. Квінна, наголошує на контролі та стабільності, а не на гнучкості, що є обмеженням для інновацій [12], однак загалом вчені з цього питання вважають, що

зовнішня орієнтація заохочує інновації. Крім того, ринкова культура – згідно з її визначенням у моделі К. Камерона та Р. Квінна, наголошує на контролі та стабільності, а не на гнучкості, що є обмеженням для інновацій.

Таким чином, взаємозв'язок між інновацією та культурою кланів чи ринковою культурою не є чітким. Наукові дослідження на цю тему пропонують лише чіткі аргументи та докази зв'язку між культурою адхократії або культурою ієрархії та інноваціями. Відповідно, корпоративна культура впливає на інновації фірм. Зокрема, культура адхократії позитивно впливає на інновації фірм, тоді як культура ієрархії негативно впливає.

У процесі розвитку інноваційної діяльності транснаціональні корпорації використовують постійно оновлюваний арсенал організаційно-економічних інструментів, що втілюються в ті чи інші моделі – ринкові, інтерактивні, паралельні, стратегічні мережі. Найбільш адекватною сучасним науково-технологічним викликам та вимогам до корпоративного менеджменту є інтегрована модель, яка включає інноваційно-пошукові, функціонально-управлінські та фінансові компоненти. Важливу роль в цій моделі відіграє саме корпоративна інноваційна культура, яка формується і підтримується інноваційними лідерами і включає цінності компанії, креативну поведінку членів міжфункціональних груп, творчі ресурси і процеси, успіх і мікроклімат. Загалом, соціокультурні фактори стають все більш вагомими у нарощуванні інноваційного потенціалу компаній у глобальному бізнес-середовищі.

Інновації можуть розвиватися лише в культурі інновацій, яка сприяє творчості. Розглянемо більш детально сутність поняття «інноваційна культура» та які фактори є необхідними для успішної інноваційної діяльності.

Культура компанії визначає відносини та дії її працівників усередині компанії та формує її зовнішній вигляд. Це не видно відкрито, але опосередковано проявляється через цінності, норми, установки та парадигми, якими співробітники спільно діляться.

Інноваційна культура, з іншого боку, описує конкретну форму корпоративної культури, яка в першу чергу призначена для сприяння розвитку інновацій у компанії. Оскільки інноваційні процеси як правило, це міждивізійні процеси, інноваційна культура функціонує як різновид наскрізної культури, стандарти та цінності якої формуються та підтримуються усіма учасниками процесу. Позитивна інноваційна культура створює стимули для працівників та призводить до збільшення інноваційної сили компанії [13]. Виділяють три виміри інноваційної культури, ґрунтуючись на тому, що інноваційна діяльність у компанії значною мірою визначається культурою, що сприяє інноваціям, яка охоплює як «здатність» (інноваційні здібності), «готовність» (готовність до інновацій), так і «можливості» (інноваційний потенціал). Отже, інноваційна культура – це корпоративна культура, яка цінує та підтримує інновації, щоб працівники могли насправді здійснювати інновації.

### Література

1. Прушківський В. Г., Литовка В. А. Особливості розвитку корпоративної культури металургійних підприємств. *Економічний вісник Національного гірничого університету*. 2019. № 2. С. 108–115.
2. Shein E. H. *Organizational Culture and Leadership: A dynamic view*. San Fransisco. CA: Jossey Bass Inc., 1985. 437 с.
3. Gold K. Managing for Success: A comparison of the private and public sectors. *Public Administration Review*. 1982. Nov. Dec. pp. 568–575.
4. Coleman J. Six Components of a Great Corporate Culture. *Harvard business review*. 2013. № 6. URL: <https://hbr.org/2013/05/six-components-of-culture>.
5. Бек Д. Э., Кован К. Спиральная динамика. Управляя ценностями, лидерством и изменениями в XXI веке. BestBusinessBooks. 2010. 424 с.
6. Cameron C. and Quinn R. Diagnosing and changing organizational culture.

Based on the competing values framework. Addison Wesley.

7. Yu T. A review of study on the competing values framework. *International Journal of Business Management*. № 4. 2009. pp. 37–42.

8. Julia C. Naranjo Valenciaa, Daniel Jiménez Jiménezb, Raquel Sanz Valleb Studying the links between organizational culture, innovation, and performance in Spanish companies. URL: <https://www.elsevier.es/en>.

9. Naranjo Valencia J. et al. Es la cultura organizativa un determinante de la innovación en la empresa? *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*. № 15. 2012. pp. 63–72.

10. Miron E. et al. Do personal characteristics and cultural values that promote innovation, quality, and efficiency compete or complement each other? *Journal of Organizational Behavior*. № 25. 2004. pp. 175–199.

11. Isaksen S. J. and Ekvall G. Managing for innovation: The two faces of tension in creative climates. *Creativity and Innovation Management*. № 19. 2010. pp. 73–88.

12. William E. Baker & James M. Sinkula Market orientation, learning orientation and product innovation: Delving into the organization's black box. *Journal of Market Focused Management*. № 5. 2002. pp. 5–23.

13. Building an innovation culture. URL: [https://www.leadinnovation.com/englishblog/what is innovation culture](https://www.leadinnovation.com/englishblog/what-is-innovation-culture).

**Рева Л. Г.**

кандидат філологічних наук

член-кореспондент Національної академії вищої освіти України

член Національної спілки краєзнавців України

м. Київ

#### **4.15. ДАВНЯ ЛІТЕРАТУРА РЕЛІГІЙНОГО ЗМІСТУ, ВАЖЛИВА ІНТЕЛЕКТУАЛЬНА ВЛАСНІСТЬ ДЕРЖАВИ – ОСНОВА ХРИСТІЯНСЬКОЇ ЕТИКИ І МОРАЛІ**

Століття потому І. Огієнко у книзі «Історія українського друкарства» (Львів, 1925) зібрав і систематизував величезний джерельний матеріал, плануючи в подальшому багатотомне видання, де представлено було б історію української книги XV-XVIII століть, опис стародруків, альбом фотографій їх титульних аркушів, мистецьких оздоб тощо, хрестоматійні матеріали з історії українського книгознавства, зміст давніх книг, техніку їх друку, історію гравюри, цензури тощо. Тобто, спектр дослідження планувався бути різноплановим. Однак цим задумам ученого не судилося здійснитися. І на сьогодні поставлені І. Огієнком завдання не зреалізовані в повній мірі так, як він того хотів. Частково підіймали цей пласт С. Маслов, П. Попов, І. Свенціцький, інші авторитетні вчені, окремі колективи книгозбірень, однак їхні напрацювання все ж мали характер звуженого кола досліджень. Широкий загальний пізнавав стару українську книгу принагідно, її тексти здебільшого використовувалися у храмах, тобто в культовому плані.

До шкільних програм книга не надходила. Ми дуже сподіваємося, що, врешті, стара книга (мається на увазі Біблія, книги церковного вжитку, хоча б їхні назви з короткими змістами та роз'ясненням, твори давніх письменників та біографічні відомості про них), увійде до загальноосвітньої школи і посяде достойне місце у навчальному процесі. Інакше й надалі молодь буде недостатньо освіченою, не знатиме свого коріння, звичаїв та обрядів, оскільки ці книги несуть канонічний посил в життя українців.

Подібними дослідженнями у царині книгознавства, читай – в історії давньої літератури, займалися багато вчених. Імперські режими політично, економічно, соціально і психологічно формували й підтримували комплекс культурної

неповноцінності української нації, – відзначав І. М. Дзюба. – Нині вперше в новітню добу світової історії українська нація повинна була б мати можливість показати справжню міру своєї культуротвірної продуктивності [1, с. 15].

Саме українські кириличні видання є одними з перших свідчень високої освіченості, культури, ідейно-духовної сили української нації, духовно-моральних її ідеалів. Вони є важливою ланкою в системі західно-європейських цінностей. Давні друкарні були, власне, культурно-освітніми установами, котрі не багато дбали про зиски, а на перше місце все ставили духовну освіту народню. Особливо це треба сказати про Києво-печерську лаврську друкарню: увесь час свого давнього життя (1616-1720) була вона ніби академією, що ґуртувала круг себе кращих письменників та вчених свого часу .

За допомогою передмов, посьвят, післямов, які були в своїй більшості глибокими богословськими трактатами, кириличні видання розповсюджували серед народу знання, філософські роздуми про призначення людини на землі, повчання. Особливе значення мали передмови діячів гуманістичного світогляду, зокрема, Петра Могили, Тараса Земки, Захарії Копистенського та ін., які не втратили свого виховного впливу і в наші дні.

Вони закладали міцне підґрунтя і для виховання у нашого народу національної гідності, патріотизму, високих моральних і етичних засад. Часом це найцінніші матеріали для вивчення історії, літератури, мистецтва.

Історію української стародрукованої книги досліджував М. О. Максимович, який першим подав цілісну історію національного друкарства. В роботі «Книжная старина южнорусская» [2, с. 661–716] він познайомив читачів із початком книгодрукування кирилівським шрифтом, дав огляд діяльності всіх давніх на той час українських друкарень та представив списки виданих ними книг, що досить повно подавали зведення українських стародруків від початку книгодрукування в Україні до 1800 р. уключно.

Важливою була роль у вивченні та бібліографуванні українських кириличних стародруків Я. Ф. Головацького [3, 96 с.], І. Я. Франка [4, т. 89, кн. 3, с. 35–45]; [5, т. 40, 558 с.], Б. Д. Грінченка [6], [7, 34 с.], С. Т. Голубева [8, 80 с.], Ф. І. Тітова [9, 546 с.], І. С. Свенціцького [10, 85 с.]; [11, 214 с.], М. С. Грушевського [12, т. 5: кн. 2, 352 с.]; [13, т. 6: кн. 1-2, 352 с.], С. І. Маслової [14, 80 с.], П. М. Попова [15, 35 с.], Ф. П. Максименка [16, 127 с.]. Значний внесок у дослідження національної стародрукованої книги зробили також М. С. Возняк [17, 696 с.], І. П. Крип'якевич [18, № 7-8, с. 157–166], О. І. Білецький [19, т. I, 528 с.], Я. П. Запаско [20, 308 с.]; [21, с. 9]; [22, 200 с.], Я. Д. Ісаєвич [23, с. 54–68]; [24, с. 54–68] та ін.

Одним із найавторитетніших учених у галузі книгознавства був Іван Іванович Огієнко (1882, м. Брусилів, тепер смт Коростишівського р-ну Житомирської обл.– 29. 03. 1972, м. Вінніпег, Канада), український мовознавець, історик Церкви, державний, церковний і культурно-освітній діяч, професор (із 1917) Київського університету, ординарний професор і ректор (1918 – 20) Українського університету в Кам'янці-Подільському, міністр освіти (1918) та міністр віросповідань (1919 –21) в уряді УНР, професор Варшавського університету (1926 – 32), видавець і редактор часописів «Рідна мова» (1933 – 39), «Наша культура» (1935 – 37), 1940 рукоположений у сан архієпископа Холмського і Підляського УАПЦ під іменем Іларіон, з 1943 – митрополит, а з 1963 р. – Блаженніший, з 1947 – в Канаді, видавець і редактор журналів «Слово істини» (1947 – 51), «Наша культура» (1951 – 53), «Віра й культура» (1953 – 67), у своїх дослідженнях спирався на психологічну теорію О. Потєбні про утворення й сприймання слова, а також теорію про роль мови в пізнаванні зовнішнього світу, про її зв'язок з психологією, культурою народу. Саме його перу належить фундаментальна праця «Історія українського друкарства» (Львів, 1925, перевид. –К., 1994), де подано та бібліографічно оформлено друкарську картину в

Україні – від краківського міщанина Ш. Фіоля XV ст., (який опікувався друкуванням богослужбових книг для українського населення), львівської друкарні І. Федорова – до українських друкарень XVIII ст. (більше про І.І. Огієнка див. у розділі).

Український книгознавець Я. Ісаєвич, член міжнародної редколегії «Зведеного каталогу з опису стародрукованих видань кириличного і глаголичного шрифтів», продовжив дослідити над старою українською книгою, видавши 2002 р. знакову «Українське книговидання. Витоки. Розвиток. Проблеми», де йдеться про першопочатки інформаційних революцій, роль раннього книговидання і друкарства у контексті культурного життя України.

Свого часу було зніційовано Програму створення національного бібліографічного репертуару, згідно якої наукові бібліотеки та інші організації України, причетні до цієї справи, активізували свою діяльність у вивченні та описі кирилических стародруків. Це знайшло своє відображення у появі каталогів, наукових описів окремих збірок кирилических друків бібліотек, музеїв, друкарень, приватних колекцій тощо, а також узагальнених наукових праць, статей, акценти в яких змістилися в коло історичних, літературознавчих, текстологічних, мистецтвознавчих, мовознавчих досліджень. У руслі цих напрацювань було видано каталоги кирилических стародруків, які є в зібранні Львівської наукової бібліотеки НАН України ім. В.Стефаника, Державної історичної бібліотеки нашої держави, музеїв, історико-культурних заповідників тощо [25, 80 с.].

В нашій розвідці ми висуваємо завдання увести книги, які прийнято вважати культовими, до шкільних програм, оскільки українство тисячоліттями живе за канонічними законами, календарем, обрядами тощо. Давні письменники-проповідники Л. Баранович, Д. Туптало, К.Транквіліон Ставровецький та інші мають посісти повноцінне місце в шкільних програмах як яскраві представники вітчизняної культури, а їхні твори вивчатися в курсах історії української літератури XVII ст. Отже, на сьогодні школа не лише збіднює освіту, а й применшує роль давньої літератури.

Гордістю нації є знаменита Острозька Біблія (1581) – перше повне видання Біблії з усіма канонічними книгами старослов'янською мовою. Відомо, що її виданням опікувався князь К. Острозький. Не лише коштами допомагав появі фоліанту, а й написав до неї вступне слово, у якому виклав мету видання, бо «бачив Церкву Христову,... як звідусіль топтали її противники – вороги..., пожирали її без милосердя».

І, якщо князь Острозький дав матеріальні засоби для друкування, то «творцем» її був не він і не І. Федоров, а той гурток освічених українців, що зібрався навколо князя і працював під його економічним та політичним патронатом... Вони стояли у центрі творчої роботи над перекладом і друкуванням Біблії й надали їй графічному й мовному змістові, замість церковно-слов'янської, цивільно-українську графічну форму [26, с. 17].

Опісля вступного слова князя видруковано було два віршові твори Г. Смотрицького – на Герб князя Костянтина Острозького, римованими силабічними віршами, які названо «дворядковим согласієм», що є першими відомими у наш час творами геральдичної поезії, і передмову до «всякого чина православного читателя». В передмові письменник говорить про обставини, в яких довелося працювати над Біблією («время люто и плачя достойно»). Він порівнює К. Острозького з Володимиром Святославовичем та Ярославом Мудрим, підкреслюючи просвітительську діяльність князя. У кінці книги – друкований знак друкаря Івана Федорова.

«Острозька Біблія» була дійсним дарунком православної Церкві, бо це видання «творило другу, далеко важнішу епоху в історії слов'янського біблійного тексту». Та попри своє релігійне призначення «Острозька Біблія» була великою науковою працею. Острозькі видавці старанно переглянули й виправили копії книги,

вибрали найкращий текст, перевірили давній переклад у порівнянні із грецьким оригіналом, усували пізніші вставки, навели лад в поділі на книги, виправляли помилки у власних іменах [27, с. 345].

Києво-Печерська друкарня виникла на базі Києво-Печерського монастиря – Лаври, осередку літописання та житійної літератури. У XII ст. його роль, завдяки зусиллям літописців та письменників – Нестора (автора «Повісті Времених літ»), Никона, Феодосія Печерського, помітно зросла. 1615 р. за участю архимандрита Єлисея Плетенецького у Лаврі засновано друкарню, діяльність якої почалася з видрукування «Часослова» (1616), що виконував функції посібника з читання та письма. «Саме з Києво-Печерською лаврою, з київським гуртком учених пов'язане виникнення ідеї Києва як другого Ієрусалима». Наступником Є. Плетенецького став З. Копистенський. У Печерській друкарні зберігали «традицію – служити своєму народові, бути національним у своїх виданнях, ось чому так часто в тодішніх друках подається на берегах книжки переклад трудних церковно-слов'янських слів на українську мову», – зазначав проф. І. Огієнко [28, с. 264].

«Патерик Печерський» було складено у XIII ст. Це – пам'ятка оригінальної літератури, збірка релігійного та іншого змісту оповідань про Києво-Печерський монастир, його будівельників, живописців, святих отців. В оповіданнях «Патерика» багато реалістичних деталей, які характеризують побут та звичаї в монастирі, життя Києва того часу [29, № 11, с. 43–46] ; [30, № 4, с. 56–59].

Львівське Ставропігійське Братство – одне із найбільших культурних осередків України. Перша згадка про нього датується 1439 р. Тут знайшли застосування своїм силам князі Острозькі, Вишневецькі, Ружинські та ін., друкарі Михайло Сльозка, Памва Беринда, Іван Кунотович, Йосип Кирилович, гравери Андрій Скульський, Дмитро Кульчицький, Семен та його син Василь Ставницькі, Степан Половецький та ін. Відомо також, що після 1570 і до своєї смерті тут працював Іван Федоров.

У Львівській Братській школі, яка була заснована 1585 р., працювали визначні письменники і вчені: Арсеній Еласовський (перший її ректор), Стефан Зизаній, Лаврентій Зизаній, Йов Борецький. Тут вивчалися церковно-слов'янська, грецька мови, граматики, риторика, поетика. Видання друкарні (вона існувала впродовж до 1788 р.), заснованої 1585 р. на базі друкарського устаткування І. Федорова, розходилися не лише Галичиною, а й далеко за її межами: Волині, Поділлі, Київщині, по інших православних державах – Білорусі, Росії, Молдові, Болгарії, Сербії. Окрім церковної, друкарня видавала невелику кількість навчальної, а також світської літератури [31, № 4, с. 142–145].

Фонди стародрукованих книг фондами унаочнюють багатющу культуру України, є здобутком тисячолітнього розвитку українського народу : все, що витворено – плід розуму і рук людського генія.

Переконані, що подальший розвиток держави неможливий без опертя на молоді національні кадри з високою духовністю, що продовжували б традиції попередніх поколінь. Як писав І. Огієнко – «у який бік не поглянемо, скрізь побачимо, як оригінально, своєрідно складав свою культуру народ український» [32, с. 5].

Необхідність пізнання нації, народу можливе лише через його культуру, літературу, усну народну творчість, що відзначаються багатовіковою спадкоємністю та цілісністю, а їх першоджерело – світовим рівнем... Аналіз досліджень історії давньої літератури надзвичайно глибокий. Коли порівняти нашу стародавню словесність із сучасним їй станом словесності у західних народів, то, звичайно, жоден із них не матиме переваги перед нами; принаймні нам нічого не відомо в XI і XII ст. такого західноєвропейськими мовами, що переважало б літописання Нестора, «Слова» Кирила Туровського і «Пісню о полку Ігоревім» [33, кн. I, с. 95].

Відомий книгознавець, мистецтвознавець Я. Запаско стверджував: «Має глибокий зміст думка про те, що давні витвори мистецтва, писемності є не просто

об'єктами досліджень або замилювання, в них зберігається генетичний код народу, вони продовжують брати участь у його житті і впливають на нього» [21, с. 9]. Це твердження тим більше слушне – адже ж не постала нова українська література сама по собі, а зберегла свою самобутність завдяки тим таємничим і незвіданим процесам, які несуть у собі пам'ятки – незалежно від того: рукописні чи друковані, і це дає ключ для розуміння розвитку і пізнання вже пізнішої літератури. Духовні джерела народу – невичерпні.

Усе в житті у нас починається із книги Буття, основи якої закладені в мораль громадянина, знання цих законів має бути обов'язковим. Вивчення української кириличної стародрукованої книги репрезентує початковий і найважливіший період розвитку нашого письменства – його фундамент [34, с. 3], що дасть можливість заповнити прогалини в історії української літератури – невід'ємної частини всесвітньої. Саме в такому ракурсі шкільна освіта має розглядати українську давню книгу, а не зводити її роль та функції лише до церковного вжитку.

Шкільна програма, на нашу думку, повинна внести до хрестоматій перлини давньої літератури – з кириличних видань, оскільки кожен пересічний українець живе за законами, встановленими його пращурами: свята, розписані у богослужбових збірниках, постування тощо. «Народ український творив свої звичаї, як от – родини, хрестини, похорон, свої вірування й переконання, утворив свої обставини життя... у нас був навіть свій коліндар, і рік наш не припадав до московського» [28, с. 264].

Таким чином, як висновок, наука і освіта, від стану розвитку яких залежить підготовка сучасних молодих висококваліфікованих кадрів, великих патріотів нашої держави, – важливі чинники соціальних перетворень, що впливають на розвиток суспільства. Кожна бібліотека за допомогою дієвої системи наукового інформаційно-бібліографічного апарату має сприяти забезпеченню інформаційних потреб фахівців у галузі – психолого-педагогічної науки та освіти в Україні, забезпеченню навчально-виховного процесу. В перспективах подальшого дослідження диференційований підхід до студіювання та популяризації кирилических книг необхідний, оскільки має сприяти вихованню всебічно грамотної та духовно збагаченої особистості, що було втрачено за радянської доби.

### Література

1. Дзюба І. Чи немає і нашої вини. *Слово і час*. 1996. № 1. С. 15.
2. Максимович М. А. Собрание сочинений : Т. III: Языкознание. История словесности. К., 1880, С. 661–716.
3. Дополнение к очерку славяно-русской библиографии В. М. Ундольского, содержащего книги и статьи, пропущенные в первом выпуске хронологического указателя славяно-русских книг церковной печати с 1491 по 1864 г., в особенности же перечень галицко-русских изданий церковной печати : Прилож. к XXIV тому Записок Имп. АН, 1874, № 3, 96 с. / Сост.: Головацкий Я. Ф.
4. Франко І. Я. Теорія і розвій літератури. Екскурс II. Оглавление книгам и кто их писал. Записки наук. т-ва ім. Т. Г. Шевченка., т. 89, 1909, кн. 3, С. 35–45.
5. Франко І. Я. Історія української літератури: Ч. 1 : Від початків українського письменства до Івана Котляревського. Франко І. Збір. тв. : У 50 т., т. 40. К., 1983, 558 с.
6. Грінчінко Б. Д. Про книги. Як їх вигадано друкувати. К.; 1908.
7. Грінченко Б. Д. Братства і просвітна справа на Україні за польського панування до Б. Хмельницького. Черкаси : Друк. Раздольського К. Д., 1917, 34 с.
8. Голубев С. Т. Библиографические замечания о некоторых старопечаных церковно-славянских книгах преимущественно конца XVI и XVII столетий. К. : Тип. Еремеева С. Т., 1876, 80 с.
9. Тітов Хв. Матеріяли для історії книжної справи на Україні в XVI–XVII вв. :

- Всезбірка передмов до українських стародруків. К. : Друк. Укр. АН., 1924, 546 с.
10. Свенціцький І. С. Початки книгопечатання на землях України. Жовква : Печатня монаст. чина св. Василя Вел., 1924, 85 с.
  11. Свенціцький І. С. Каталог книг церковно-славянської печати. Жовква : Печатня оо. Василіян, 1908, 214 с.
  12. Грушевський М. С. Історія української літератури : В 6 т., т.5: кн. 2 : Перше Відродження: 1580-1610. К. : Либідь, 1995, 352 с.
  13. Грушевський М. С. Історія української літератури, т. 6 : кн. 1-2: Літературний і культурно-національний рух першої половини XVII ст. К. : Либідь, 1996, 352 с.
  14. Маслов С. І. Українська друкована книга XVI-XVIII вв. К, 1925. 80 с.
  15. Попов П. М. Початковий період книгодрукування у слов'ян. К. : Вид-во АН УРСР, 1958, 35 с.
  16. Кириличні стародруки українських друкарень, що зберігаються у Львівських збірках : 1574–1800: Зведений каталог / Уклав : Максименко Ф. П. Львів : Вища шк., 1975. 127 с.
  17. Возняк М. Історія української літератури : У 2 кн., кн. 1: Вид. 2, випр., Львів, 1992. 696 с.
  18. Крип'якевич І. П. Каталог бібліотеки Львівської Ставропігії з 1619 р. Укр. книга, 1937. № 7-8. С. 157–166.
  19. Білецький О. І. Зібрання праць : У 5 т., т. I : Давня українська і давня російська література / АН УРСР. Ін-т літ. ім. Т. Г. Шевченка. К. : Наук. думка, 1965. 528 с.
  20. Запаско Я. П. Мистецтво книги на Україні в XII-XVIII ст. Львів : Вид-во Львів. ун-ту, 1971. 308 с.
  21. Запаско Я. П. Пам'ятки книжкового мистецтва. Українська рукописна книга. Львів, 1995. С. 9.
  22. Запаско Я. П., Ісаєвич Я. Д. Видання Івана Федорова. Львів : Вища шк., 1983. 200 с.
  23. Ісаєвич Я. Д. Львовский Апостол Ивана Федорова 1574-года / по материалам Львовских книгохранилищ. Книга : Исследования и материалы. М., 1964. С. 54–68.
  24. Ісаєвич Я. Д. Братства та їх роль в розвитку української культури XVI-XVIII ст. К. : Наук. думка, 1966. 248 с.
  25. Славянские книги кирилловской печати XVIII-XX вв. : Каталог : Книги, изданные в типографии Киево-Печерской лавры / Г И Б Украины ; Сост. : Варварич Г. Е. К., 1981. 80 с.
  26. Клименко П. Графіка шрифту в Острозькій Біблії. К., 1925. С. 17.
  27. Возняк М. Історія української літератури : У 2 кн., кн. 1 : Вид. 2, випр., Львів, 1992. С. 345.
  28. Огієнко І. Історія українського друкарства. К., 1994. С. 264.
  29. Рева Л. Літературний Київ середньовіччя. *Вісник Книжкової палати*. 2001. № 11. С. 43–46.
  30. Рева Л. Слов'янські кириличні видання XV століття в бібліотеках України. *Дивослово*. 1997. № 4. С. 56–59.
  31. Рева Л. Анфології друкарні Львівського Ставропігійського Братства. *Пам'ять століть*. 1997. № 4. С. 142–145.
  32. Огієнко І. Українська культура. К., 1991. С. 5.
  33. Максимович М. История древней русской словесности. К., 1839. кн. I. С. 95.
  34. Полек В. Історія української літератури X-XVIII ст. : навч. посіб. К., 1994. С. 3.



**Чистікова В. О.**

**Дашко І. М.**

доктор економічних наук, професор  
Запорізький національний університет  
м. Запоріжжя

#### **4.16. СУЧАСНІ ТЕХНОЛОГІЇ КАДРОВОГО АУДИТУ НА ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВАХ**

Сучасна система управління персоналом – це система ідей та прийомів ефективної побудови та управління організаціями, що складається під впливом реалій ділового життя розвинених країн.

Потреба в аудиті виникла одночасно із зародженням та розвитком товарообмінних та грошових відносин. Аудит виник наприкінці XIX століття Англії, а пізніше набув поширення та інших індустріально розвинених країн.

З середини XX століття аудиторі стали розширювати сферу своїх інтересів. Крім того, науково-технічна революція «змусила» аудиторські компанії освоїти функції щодо впровадження сучасних технологій з управління підприємством, автоматизації обліку, впровадження систем контролю якості та інших суміжних робіт. На даному етапі кадровий аудит існував у форматі державної перевірки дотримання законодавства та планової системи [5, с. 74].

В українській економічній науці кадровий аудит почав розглядатися як об'єкт дослідження порівняно недавно – близько 15 років тому. Сучасні дослідники і теоретики кадрового аудиту не мають єдиної думки про сутність і структуру кадрового аудиту. У зв'язку з цим виникли розбіжності щодо вживання терміну «кадровий аудит».

У сучасній практичній діяльності консалтингових компаній, які здійснюють послуги кадрового аудиту, склалося кілька підходів до визначення кадрового аудиту. Багато компаній зупинилися на такому визначенні: кадровий аудит – це повна перевірка внутрішньої кадрової документації щодо відповідності її вимогам трудового законодавства та кадрового діловодства, вибудовування алгоритмів кадрового документообігу, документальне оформлення (кадрові документи) прийому та звільнення, оцінка якості співробітників і система управління персоналом [2, с. 249]. Також існує таке визначення: кадровий аудит – це комплекс заходів щодо оцінки ефективності діючої в організації системи управління персоналом.

Найбільш доцільним у сучасній практиці є таке визначення кадрового аудиту як «комплексна оцінка людських ресурсів та системи управління персоналом на предмет їх відповідності цілям та стратегії компанії, а також виявлення причин (з оцінкою їх впливу та значущості) виникнення проблем у функціонуванні компанії, з наступними рекомендаціями щодо приведення системи управління людськими ресурсами та/або людських ресурсів у відповідність до потреб бізнесу». Дане визначення кадрового аудиту поєднує такі поняття як управлінський аудит, аудит персоналу, аудит кадрової документації та соціальний аудит.

Основною метою кадрового аудиту є довгострокове зростання ефективності персоналу як основного ресурсу організації. Робота з персоналом підприємства впливає на ефективність роботи всіх структурних підрозділів. Для успішного досягнення наміченого важливо не лише правильно керувати співробітниками, а й безпомилково знаходити методи оцінки. Точно підібрані засоби управління кадрами, чіткість, опрацьованість прийомів оцінки системи управління безпосередньо впливають на технологію проведення кадрового аудиту.

Сучасний кадровий аудит на підприємстві орієнтований на використання технології аналізу ефективності діяльності працівників у процесі їх поточної

діяльності. Такий підхід відрізняється від методик кадрового аудиту, що використовуються сьогодні, орієнтованих на пошук зон максимальної ефективності кожного працівника, на основі використання індивідуального тестування [7, с. 72].

Технології, засновані лише на тестуванні, малоефективні, оскільки результати такого аудиту не співвідносяться з результатами безпосередньої діяльності цього працівника. Попри те що, що застосовувані методики дуже поширені у світі, вони застосовуються переважно соціальними психологами з метою оцінки якогось «соціального зрізу», тобто оцінки типажу досліджуваної соціальної групи [7, с. 75]. Найбільш ефективні згадані вище методики у роботі центрів зайнятості, центрів психологічної реабілітації, у навчальних закладах, де можна дати рекомендації людині щодо найбільш ефективного застосування її характеристик. При кадровому аудиті для підприємства (в організації) необхідно оцінювати рівень професіоналізму працівника, проводячи цю оцінку у його діяльності, оскільки важлива ефективність і результативність праці [4, с. 23].

Результатом аудиту є висновок аудиторів про відповідність професіоналізму працівників завданням, поставленим перед ними, та рекомендації щодо вирішення проблем, специфікованих у результаті аудиту. Рекомендації можуть бути розроблені у вигляді індивідуальних планів професійного розвитку працівників, які можна формувати на основі використання деякої множини освітніх модулів, сформованої з урахуванням:

- функцій працівника;
- завдань щодо розвитку та вдосконалення діяльності підприємства (організації);
- оцінки невідповідності рівня знань, що формуються базовими для працівників спеціальностями професійної освіти, та вимогами до обсягу знань та рівнем навичок, необхідних для ефективної роботи;
- необхідності розвитку, серед інших, таких навичок: технологічних, пов'язаних із конкретною професією; комунікативних, пов'язаних з умінням керувати людьми (для керівників) та працювати у команді; концептуальних, пов'язаних з умінням приймати відповідальні рішення (для керівників), здійснювати комплексний підхід до проблеми.

Індивідуалізація застосування освітніх модулів реалізується через: облік розриву між поточним рівнем знань та навичок працівника та необхідним для повної відповідності займаній посаді; облік кар'єрних перспектив працівника; облік досвіду роботи зі спеціальності та на займаній посаді.

У зазначених цілях також рекомендується використовувати: оцінки результатів діяльності працівника керівником; результати співбесіди та тестування при прийомі на роботу (якщо вони є); історії навчання та переміщення працівника; власну мотивацію до професійного розвитку.

Результатом кадрового аудиту, крім загального висновку, можуть стати характеристики на працівників. Кількісними вимірниками результату реалізації програми професійного розвитку підприємства (організації) в цілому та заходів щодо контролю результату реалізації індивідуальних планів професійного розвитку є індикатори, що встановлюються в них.

Сучасні технології кадрового аудиту на підприємствах передбачають визначення наступного об'єкту кадрового аудиту: об'єктами аудиту є кадровий потенціал – статичні характеристики персоналу, результати основної (виробничої, управлінської) діяльності персоналу, що характеризують основні якості персоналу, необхідні підприємству (організації), у тому числі персоналу кадрової служби підприємства (організації), а також ефективність інвестицій у людський потенціал на підприємстві (організації).

Необхідно відзначити, що ця технологія може застосовуватися для різного

типу організацій, включаючи офісних працівників, працівників установ органів влади, підприємств реального сектору економіки та послуг.

Теоретично технології кадрового аудиту в системі управління персоналом для підприємства виділяють наступний перелік методів:

- метод письмових характеристик;
- ранжування;
- градація;
- рейтингова чи графічна шкала;
- метод критичних випадків;
- метод рейтингових шкал поведінкових установок;
- метод рейтингових шкал спостереження поведінкою;
- оцінка методом 360 градусів [5, с. 28].

Останній спосіб оцінки є найбільш підходящим для оцінки персоналу у зв'язку з проведенням кадрового аудиту на підприємстві. Даний метод можна охарактеризувати як всебічний, його відмінними рисами є: використання в сукупності внутрішніх та зовнішніх джерел інформації про співробітників (широкість інформації); отримання необхідних даних за допомогою аналізу реальних робочих ситуацій та прояву в них властивих індивіду ділових якостей (надійність одержаної інформації); застосування методу оцінки як особистості, і цілого підрозділу; залучення до оцінки персоналу як експертів керівників, колег, а також співробітників інших організацій; взаємодіють між собою у процесі роботи; наявність зворотного зв'язку, тобто співробітник отримує інформацію про свою діяльність з різних джерел (колеги, керівник, підлеглі, клієнти); облік самооцінки працівника.

Саме в зв'язку з цією характерною рисою даний метод і називається оцінкою 360. Відсутність будь-якої експертної ланки говорить вже про оцінку по 180 чи 90.

Таким чином, розглянутий спосіб оцінки персоналу є найоптимальнішим, оскільки дозволяє виявити професійний рівень індивіда, його потенціал, а також ділові, особисті якості співробітника та його здатність до освітньої діяльності та мобільності в роботі. Після проведення аудиту персоналу при розробленні методики кадрового аудиту необхідні такі аудиторські процедури:

1. Аудит дотримання трудового законодавства.

1.1. Аналіз складу, змісту трудових договорів та наявності локальних документів за трудовим розпорядком, графіка документообігу.

1.2. Вивчення облікової політики (порядку створення резервів майбутніх витрат та платежів).

1.3. Перевірка обліку робочого часу, дотримання встановленого режиму роботи.

2. Аудит правильності нарахування зарплати плати.

2.1. Вивчення штатного розкладу та обґрунтованості нарахувань.

2.2. Аналіз середнього заробітку для різних цілей та обґрунтованості нарахувань за понаднормові роботи, інших додаткових виплат.

2.3. Перевірка дотримання мінімального місячного обсягу оплати труда.

2.4. Контроль тривалості відпустки та сум нарахованих відпускних.

3. Аудит обґрунтованості застосування пільг та утримань із заробітної плати.

3.1. Перевірка правильності визначення сукупного річного доходу та правомірності застосування відрахувань під час обчислення податку на прибутки фізичних осіб.

3.2. Експертиза правильності утримань щодо виконавчим листам.

3.3. Аналіз правильності утримання підзвітних сум.

3.4. Перевірка депонованих сум за заробітної плати.

4. Аудит ведення аналітичного обліку персоналу та зведених розрахунків з оплати праці.

4.1. Вивчення ведення аналітичного обліку розрахунків за фізичними особами, як що перебувають, так і не перебувають у списковому складі з усіх видів виплат.

4.2. Експертиза правильності відображення оборотів за рахунками та субрахунками Головною книги з аналогічними показниками регістрів синтетичного обліку.

5. Аудит розрахунків із внесків у позабюджетні фонди.

6. Оформлення результатів аудиторської перевірки.

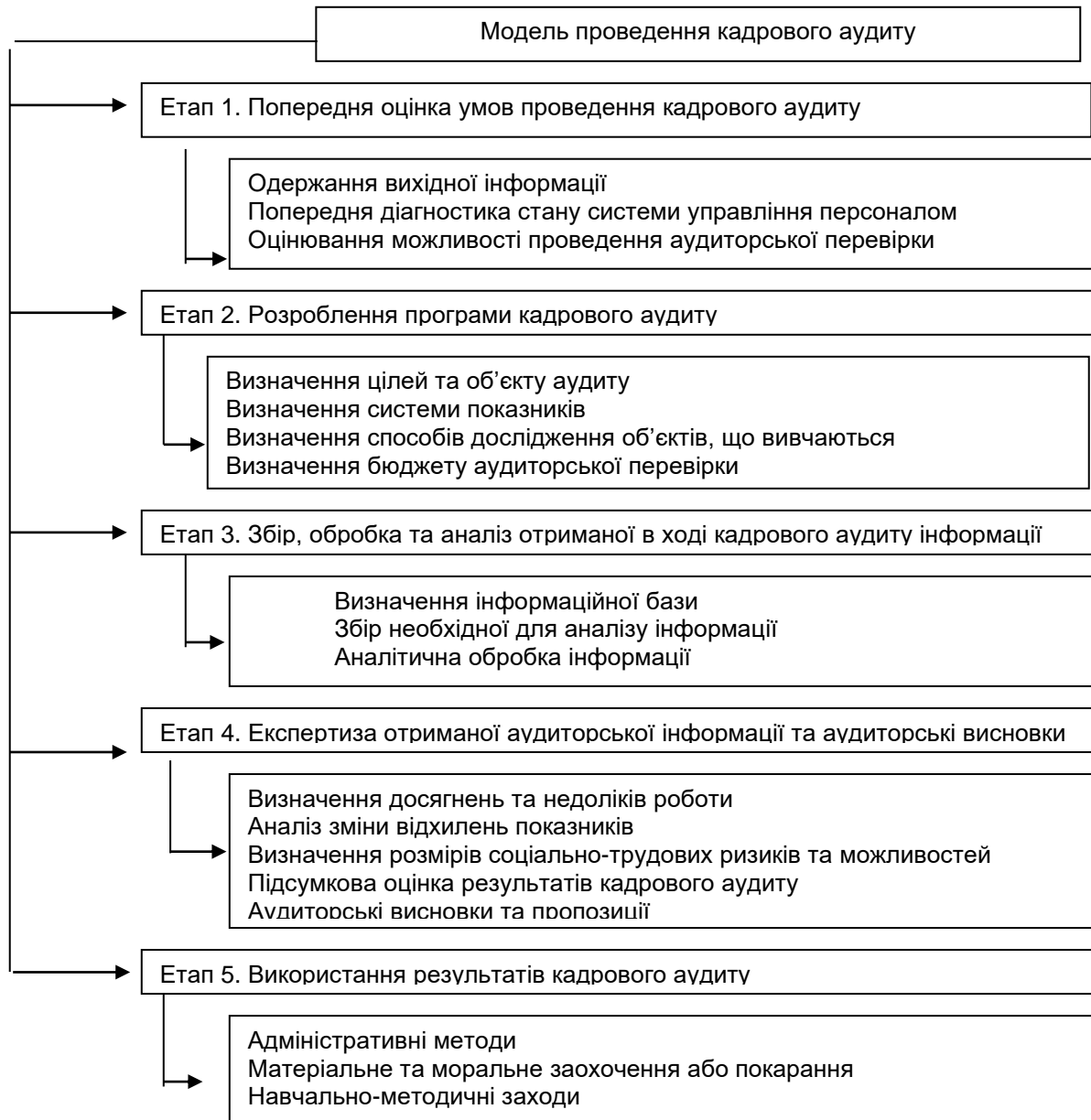


Рисунок 1 – Модель проведення кадрового аудиту [3, с. 59; 4, с. 85]

Отже сучасні технології кадрового аудиту є переліком практичних дій, що проводяться аудиторськими організаціями чи індивідуальними аудиторами для висловлення думки про ефективність кадрової політики та ефективність організаційної структури підприємства. Залежно від сутності й поставлених завдань кадровий аудит може передбачати як загальну оцінку системи управління персоналом, так і бути сконцентрованим на діагностиці кадрових процесів і процедур. В умовах глобалізації і соціально-орієнтованої економіки ускладнюються і диверсифікуються процеси управління персоналом, що обумовлює необхідність конкретизації класифікації напрямів кадрового аудиту.

Так, систематизуючи наукові дослідження, які були проведені в цьому напрямі, ми пропонуємо наступну класифікацію напрямів кадрового аудиту залежно від його змісту: функціональний аудит (або аудит системи управління персоналом), який припускає проведення аналізу кадрових технологій підприємства (планування, маркетингу персоналу, відбору, прийому, найму і адаптації, розвитку і навчання персоналу, охорони і умов праці, системи стимулювання і процесів мотивації співробітників, оцінки трудової діяльності й атестації) і включає оцінку управлінської компетентності керівництва і професійних компетенцій фахівців служби управління персоналом; аудит кадрового потенціалу, припускає оцінку фактичного і можливого рівня розвитку компетентності персоналу, ефективності групової взаємодії працівників, їх синергетичний результат [5, с. 217].

Говорячи про труднощі проведення кадрового аудиту на українських підприємствах, то не можна не акцентувати увагу на відсутності практичних рекомендацій, які торкаються оцінки кадрового потенціалу підприємства. Лише у небагатьох дослідженнях з цього питання ми можемо зустріти фрагментарні пропозиції про використання тих або інших показників [1, с. 69].

А оскільки кадровий потенціал є важливою конструктивною складовою будь-якої організації, то й інформація про його стан і ступінь реалізації буде потрібна для прийняття важливих управлінських рішень. Необхідно звернути увагу на отриманні комплексного інтегрального показника кадрового потенціалу підприємства, оскільки він не буде простою арифметичною сумою значень його складових (компетенцій). Окрім цього необхідно мати базові (бажані) значення за кожною складовою, що дозволить зробити оцінку і сформулювати комплекс заходів по усуненню недоліків у практиці використання кадрового потенціалу і розвитку його сильних сторін. Аспекти кадрового аудиту, пов'язані з оцінкою кадрового потенціалу підприємства, є об'єктом окремого подальшого дослідження [4, с. 92].

Підсумовуючи викладене, слід зазначити, що кадровий аудит є необхідною складовою системи управління будь-якої організації, особливо в умовах ринкової економіки. Існуючі труднощі у його проведенні значно знижують ефективність результатів кадрового аудиту, а запропоновані рекомендації дозволяють удосконалити процедуру його проведення, а, отже, і підвищити результативність діяльності підприємства за рахунок кадрової складової. Кадровий аудит – це процес регулярний, багатоступеневий та поетапний, його суть полягає у постійному спостереженні, а не в періодичних заходах. Подальших досліджень потребують питання конкретизації методичних підходів та процедури кадрового аудиту.

### Література

1. Бутенко І. А., Курносова А. В. Методичні підходи до оцінки ефективності системи управління персоналом підприємства. *Економічні інновації*. 2015. № 60. С. 66–74.
2. Колот А. М., Данюк В. М., Герасименко О. О. Гідна праця: імперативи, українські реалії, механізми забезпечення : монографія. Київ : КНЕУ, 2017. 500 с.
3. Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством : підручник. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2005. 824 с.
4. Лученко В. Кадровий аудит: теорія і практика : наук.-практ. вид. Київ : ТОВ «Бюро управлінського консультування», 2005. 126 с.
5. Миколайчук І. П. Управління персоналом : опорний конспект лекцій. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2007. 126 с.
6. Мурашко М. І. Менеджмент персоналу : навч. посіб. Київ : Знання, 2006. 311 с.
7. Новікова М. М., Мажник Л. О. Технологія управління персоналом: теоретичні та методичні аспекти. Харків : ХНАМГ, 2016. 215 с.

## ВИСНОВКИ

Колективна монографія містить систематизовані й належним чином узагальнені результати наукових досліджень, які спрямовані на розвиток процесів інтеграції таких важливих сфер соціально-економічного середовища, як освітня, наукова та бізнесова.

Це наукове видання вже одинадцять за ліком, але проблематика його не вичерпується, вона набуває нових граней через пандемію COVID-19, а також російсько-українську війну. Виникла потреба відновлення економіки України вже зараз і після відсічі ворогові, коли Україна переможе за потужної міжнародної підтримки. Все це зумовлює необхідність посилення інтеграції. Вже зараз треба готувати фахівців, які відповідають вимогам підприємницького середовища, ринку праці, здатні до необхідних наукових досліджень з метою розвитку суспільства на демократичних принципах.

Воєнний стан передбачає надання органам державної влади, військовому командуванню, військовим адміністраціям та органам місцевого самоврядування повноважень, необхідних для відвернення загрози, відсічі збройної агресії та забезпечення національної безпеки. Відповідно з початком повномасштабної збройної агресії росії органи місцевого самоврядування, як і вся країна в цілому, зіткнулись з новими викликами і проблемами, вирішення яких потребує додаткових фінансових ресурсів. Стабілізаційні заходи щодо забезпечення фінансової стійкості та спроможності місцевих бюджетів у короткостроковому періоді довели свою ефективність.

Проте ризики для фінансової стійкості місцевих бюджетів залишаються дуже високими, що зумовлено продовженням бойових дій на території України, окупацією значної кількості територій країни, руйнацією об'єктів критичної інфраструктури у всіх без виключення регіонах, стрімким економічним спадом тощо. Тому органи місцевого самоврядування потребуватимуть не лише збільшення фінансової допомоги від Уряду держави у вигляді міжбюджетних трансфертів, але й фінансової допомоги від міжнародних партнерів. У монографії значна увага приділяється проблемам російсько-української війни, можливостям наблизити перемогу України.

Ця колективна монографія спрямована на розгляд сучасних проблем інтеграції освіти, науки та бізнесу під дією глобалізації, а також можливостей їхнього впливу на формування соціального й економічного добробуту. Так, висвітлюються основні завдання інтеграційного процесу щодо поєднання праці, капіталу, інформації, сфер впливу інтелектуального та фінансового капіталів. Колективну монографію було сформовано на основі матеріалів XI міжнародного круглого столу «Інтеграція освіти, науки і бізнесу», проведеного в рамках проєкту Європейського Союзу за програмою Еразмус+, напрям Жана Моне, 620720-EPP-1-2020-1-UA-EPPJMO-MODULE «Диверсифікація сільського туризму через збалансованість та креативність: поширення європейського досвіду в Україні» в Запорізькому національному університеті.

Автори ретельно опрацювали останні джерела, дані були отримані з офіційних джерел, а матеріали подані з дотриманням принципів академічної доброчесності. Результати досліджень, які містяться в цьому науковому виданні, мають практичне значення, до того ж, характеризуються достатнім рівнем наукової новизни. Колективна монографія буде цікавою та корисною як вченим, так і практикам, а також широкому колу читачів.

## **РОЗДІЛ 1 ІНТЕГРАЦІЯ ОСВІТИ, НАУКИ І БІЗНЕСУ ЯК ОСНОВА ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ**

### **1.1. ФОРМУВАННЯ КОМПЛЕКСУ ІНТЕГРОВАНИХ МАРКЕТИНГОВИХ ДІДЖИТАЛ-КОМУНІКАЦІЙ**

Досліджені інтегровані маркетингові діджитал-комунікації з метою формування комплексу маркетингових комунікацій. Проаналізовані погляди авторів і науковців з приводу впровадження та вдосконалення системи маркетингових комунікацій. Встановлено, що планування комплексу маркетингових комунікацій передбачає визначення подання комунікацій у часі з урахуванням спонукальних мотивів вчинків споживачів, а саме надання переваг при виборі товару чи послуги. Сформовано комплекс інтегрованих маркетингових діджитал-комунікацій.

### **1.2. ПОТЕНЦІАЛ ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ ІНФРАСТРУКТУРИ ЕНЕРГОСИСТЕМИ УКРАЇНИ В КОНТЕКСТІ ЕКОЛОГІЗАЦІЇ**

В повоєнному відновленню інфраструктури енергосистеми України в контексті екологізації важливою компонентою енергетичній галузі виступає відновлювана енергетика. Україна має потужний потенціал для подальшого розвитку відновлюваної енергетики, зокрема для розробки і використання вітрової, водневої, біо- та геотермальної енергії. Ефективне використання енергії відновлюваних джерел сприятиме поліпшенню стану довкілля і зменшенню ризиків для здоров'я населення – використання енергії відновлюваних джерел для енергопостачання житлових і комунальних будівель.

### **1.3. МАРКЕТИНГОВІ ДОСЛІДЖЕННЯ КЛІЄНТІВ ЛОГІСТИЧНИХ ПОСЛУГ**

Досліджені причини необхідності інтеграції маркетингу та логістики, дослідження клієнтів логістичних послуг, їх окремі завдання та пов'язані з ними проблеми. Через окремі аспекти управління маркетингом і логістикою він показує його специфіку. Ця стаття зосереджена на представленні логістики та маркетингу не як окремих елементів, а як інтегрованої концепції управління, яка є головною в прагненні компанії до успіху.

### **1.4. ФІНАНСОВІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ**

Розглянуто основні виклики, з якими стикнулися суб'єкти господарювання під час війни. Розкрито проблеми управління розвитком підприємств в умовах невизначеності з урахуванням фінансової складової. Виокремлено заходи з боку держави щодо підтримки та стимулювання бізнесу. Підкреслено необхідність використання підходів до управління розвитком підприємства, які б враховували можливість оперативного реагування на події, багатоваріантність прийняття управлінських рішень, можливість адаптації до нових умов.

### **1.5. ЕКОНОМІЧНІ ПИТАННЯ ПІСЛЯВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ**

Розв'язана Росією війна приносить Україні величезні втрати, які, за даними регресійного аналізу наявних оцінок, збільшуються на 320 млн доларів щодня. Загальна оцінка лише прямих втрат сягає від 133 до 160 млрд доларів у залежності від дати закінчення воєнних дій. Сума власних і міжнародних ресурсів фінансування

відновлювальних робіт може складати біля 30 млрд доларів на рік, а період післявоєнного відновлення може тривати від 4,4 до 5,2 років, що має бути враховано при формуванні планів реформування економіки України.

### **1.6. ПОВЕДІНКОВІ МОДЕЛІ ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ У БІЗНЕСІ**

Поведінкова економічна теорія є одним із дослідницьких підходів, які вважаються альтернативними основному неокласичному перебігу економічної науки. Поведінкова теорія намагається досліджувати реальну поведінку економічних суб'єктів. Цим вона принципово відрізняється від неокласичної парадигми, на яку важливий і цікавий процес прийняття рішення, яке результат. У неокласичній мікроекономіці вихідною є раціональна модель поведінки домогосподарства чи фірми (відповідно, максимізація корисності чи прибутку), та був результати (прогнози) даної моделі зіставляються з реальним поведінкою. У поведінковій теорії презумпції економічної раціональності немає. Дослідник повинен розкрити «чорні ящики» домогосподарства й фірми та подивитися, яким чином здійснюється в них реальний процес прийняття рішень, з'ясувати його закономірності. Оскільки цей процес характеризується значною складністю, то, на думку представників поведінкової теорії, панує в ньому не раціональна, а конвенційна поведінка (тобто підкоряється прийнятним правилам та умовностям). Звідси випливає, що необхідно відмовитися від передумов максимізації корисності чи прибутку та замінити їх на більш реалістичні поведінкові припущення. Поведінкові теорії виходять із посилки, що у фірми існує безліч цілей. Щоб фірма могла існувати як єдине ціле, бути стійким та життєздатним організмом, вище керівництво повинне вміти узгоджувати ці приватні інтереси та спільні стратегічні інтереси фірми як такої.

### **1.7. ІНСТИТУЦІЙНО-ІННОВАЦІЙНІ НАПРЯМИ ЗДОБУТТЯ ВИЩОЇ ОСВІТИ В МЕДИЧНИХ ЗАКЛАДАХ УКРАЇНИ**

Обґрунтовано, що серед проблем медицини, крім невиліковних онкологічних хвороб або хвороби Альцгеймера, чи інфекційних/неінфекційних та інших, сьогодні гостро постає питання глобального знищення основного сенсу медицини – клінічного мислення лікарів, їхньої місії щодо допомоги пацієнтам. Клініцисти, захоплені медициною біля ліжка хворого та стурбовані лікарськими помилками, дуже критично ставляться до електронних комунікаційних технологій.

### **1.8. МІСЦЕВІ БЮДЖЕТИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ: ПРОБЛЕМИ ТА ШЛЯХИ ЇХ ВИРІШЕННЯ**

Проаналізовано ключові зміни, що відбулись в бюджетному законодавстві відносно формування та використання фінансових ресурсів місцевих бюджетів обумовлених запровадженням воєнного стану в Україні. Визначено вплив законодавчих змін на можливість формування та ефективність використання коштів місцевих бюджетів. Окреслено проблеми формування доходів місцевих бюджетів в умовах воєнного стану, а також визначено шляхи їх подолання.

### **1.9. ОБҐРУНТУВАННЯ МОЖЛИВОСТЕЙ ЗМІЦНЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА ЗА РАХУНОК ІНВЕСТИЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ**

Здійснена класифікація інвестиційних стратегій підприємства. Виявлені можливості зміцнення економічної безпеки підприємства за рахунок інвестиційної стратегії в сучасних умовах, а також з орієнтацією на повоєнне відновлення в Україні.



## **РОЗДІЛ 2**

### **НОВА ТРАЄКТОРІЯ СПІВРОБІТНИЦТВА УКРАЇНА – ЄС: ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА, ЕФЕКТИВНІСТЬ ВИКОРИСТАННЯ РЕСУРСІВ, СУЧАСНІ ІНСТРУМЕНТИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВ І РЕГІОНІВ**

#### **2.1. ДО ПРОБЛЕМИ ВИБОРУ ПРІОРИТЕТІВ ІНОЗЕМНОГО ІНВЕСТУВАННЯ В ЕКОНОМІКУ УКРАЇНИ**

Здійснена спроба вказати на головні критерії залучення іноземних інвестицій в економіку України. До таких критеріїв віднесені, насамперед, забезпечення сталого розвитку суспільства, перевага якісних показників над кількісними у залученні інвестицій, врахування фінансового стану інвесторів та готовність об'єктів фінансування до їх ефективною реалізації, надійний захист інтересів держави, врахування досвіду передових країн у залученні іноземних інвестицій та їх реалізації.

#### **2.2. ДІЛОВІ ПЕРЕГОВОРИ ТА ЕТИКА БІЗНЕСУ: МІЖНАРОДНИЙ ТА НАЦІОНАЛЬНИЙ АСПЕКТ**

Розкрито теоретичні засади переговорів (сутність, види, структура переговорного процесу). Здійснено критичний аналіз впливу культури та етики на переговори. Досліджено особливості ділової культури українців на основі індексів ментальних цінностей Г. Хофстеде. Проаналізовано особливості та фактори формування українського стилю ведення переговорів. Розкрито основні характерні риси сучасного переговорного стилю українців на основі шести критеріїв: ставлення та стиль, обмін інформацією, темп ведення переговорів, торг ціни контракту, прийняття рішень, угоди та контракти.

#### **2.3. ДОСЛІДЖЕННЯ ЕКОНОМІКИ ТА ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНИХ ЗВ'ЯЗКІВ КИТАЮ**

Досліджені стратегії розвитку зовнішньоекономічних зв'язків Китаю через визначення основних каналів експансії. За допомогою інтегральної функції розподілу і розробленої власної моделі логістичної регресії виявлено детермінанти, що впливають на вибір країни-реципієнта для закордонних інвестицій компаній Китаю, з використанням характеристик як мікро- так і макрорівня. Виявлено фактори прямих іноземних інвестицій з Китаю через використання побудованої моделі, яка дозволила дійти висновку, що китайські інвестори отримують додаткові стимули до інвестування, якщо існує попередній позитивний досвід здійснення інвестицій, збільшується ринковий потенціал, зростає відкритість та економічна свобода.

#### **2.4. ІНТЕРНАЦІОНАЛІЗАЦІЯ МСП УКРАЇНИ ЧЕРЕЗ РОЗШИРЕННЯ ПРОЦЕСІВ КЛАСТЕРИЗАЦІЇ**

У дослідженні розкрито сутність процесів кластеризації сучасних підприємств малого та середнього бізнесу (МСП). Визначено актуальність інтернаціоналізації МСП України в контексті інтеграції української кластерної спільноти з відповідними структурами у країнах ЄС. В умовах складних процесів сучасної глобалізації та мілітаризації український бізнес опинився у ситуації, коли розвиток міжнародного співробітництва з країнами-партнерами є необхідним для економічного виживання. Військові дії спричинили значні людські та матеріальні втрати, розрив ланцюгів постачання, релокацію бізнесу у більш безпечні регіони. Суттєвою проблемою стало скорочення внутрішнього попиту. В цьому контексті розвиток кластеризації

українських МСП дозволяє ефективно взаємодіяти між собою та з міжнародною кластерною спільнотою з метою інтеграції у локальні та глобальні ланцюги доданої вартості. Інтернаціоналізація МСП може включати розширення різних сервісів і розвиток міжнародної співпраці між підприємствами на глобальних бізнес-платформах. Основою зростання міжнародних торговельних відносин має стати розвиток інноваційних екосистем промислових високотехнологічних секторів.

## **2.5. МІЖНАРОДНЕ МАРКЕТИНГОВЕ СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ, ЦІНОУТВОРЕННЯ, КОМУНІКАЦІЇ У ХОДІ ІНТЕГРАЦІЇ ОСВІТИ, НАУКИ І БІЗНЕСУ**

Проаналізовано маркетингове стратегічне планування одного із типових магазинів жіночого одягу; окреслено особливості міжнародного маркетингового просування потоків товарів і послуг із залученням концепції омніканального маркетингу. У роботі висвітлено й удосконалено міжнародне маркетингове стратегічне планування, ціноутворення, комунікації під час інтегрування освіти, науки і бізнесу в Україні, ЄС та світі. Сформовано послідовність створення і маркетингового просування бренду в сфері індустрії моди в Україні та світі; вивчено особливості формування комплексу маркетингу в сфері послуг у міжнародній торгівлі одягом.

## **2.6. ФОРМУВАННЯ ЗЕМЕЛЬНИХ ВІДНОСИН У ЗАРУБІЖНИХ КРАЇНАХ: ДОСВІД ДЛЯ УКРАЇНИ**

Проаналізовано досвід формування земельних відносин на прикладі окремих зарубіжних країн світу. З'ясовано, що практично в кожній країні світу існують ті чи інші обмеження, які регулюють земельні відносини. Встановлено, що основою організації управління земельними ресурсами є державне регулювання правовідносин на землю, хоча принципи, форми і підходи до правового рішення цієї проблеми в різних країнах істотно розрізняються. Виділені окремі техніко-юридичні прийоми, що могли б бути впроваджені у законодавство України.

## **2.7. ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ДОСВІД ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ**

Обґрунтовано підходи до розуміння політики безпеки та концептуалізації її особливостей. Проведено аналіз економічної безпеки та розглянуто європейський досвід у сфері формування системи забезпечення економічної безпеки на державному рівні.

# **РОЗДІЛ 3 ФОРМУВАННЯ КЛАСТЕРНИХ І МЕРЕЖЕВИХ МОДЕЛЕЙ КРЕАТИВНОГО РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ НА ОСНОВІ ЄВРОПЕЙСЬКОГО ДОСВІДУ**

## **3.1. СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ТА ПРОЄКТУВАННЯ ЗЕМЕЛЬНИХ ВІДНОСИН**

Актуальність теми визначається тим, що ресурсний потенціал землі – це дуже багатогранний напрям, який охоплює велике коло питань: інвестиційний потенціал, соціально економічні та демографічні наслідки, екосистему, форми власності й господарювання ринку землі, земельні відносини, оцінка та ціна землі, податкова політика виведеного капіталу, розмежування земель державної та комунальної власності, управління земельними ресурсами, розподіл і використання коштів, які надходять від обороту земель та земельна реформа.

### **3.2. МОДЕЛЬ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ ВІДПОВІДНО ДО ПРИНЦИПІВ ФОРМУВАННЯ ЇХНЬОЇ СТРАТЕГІЇ**

Досліджено досвід закордонних науковців щодо методики формування стратегії ефективної діяльності підприємств. Визначено роль і завдання ефективної діяльності підприємств на засадах формування їхньої стратегії. Запропоновано принципи формування стратегічних цілей підприємства та модель управління ефективною діяльністю підприємств.

### **3.3. ТУРИСТИЧНІ МОЖЛИВОСТІ ПІДГОРОДНЯНСЬКОЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ ТЕРНОПІЛЬСЬКОЇ ОБЛАСТІ**

У публікації охарактеризовано особливості розташування, склад і туристичні можливості Підгороднянської територіальної громади Тернопільської області. Подано характеристику головних природних та історико-культурних об'єктів, які можна використати для розвитку туризму в громаді. Проаналізовано особливості розвитку місцевої туристичної інфраструктури. Виділено перспективні напрямки розвитку туристичної галузі у Підгороднянській громаді.

### **3.4. ЗДІЙСНЕННЯ ЦИФРОВИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ УКРАЇНСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ З МЕТОЮ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЇХНЬОЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ**

Проаналізовано складові та умови проведення цифрової економіки. Виконано аналіз використання вітчизняними підприємствами інформаційно-телекомунікаційних ресурсів. Проаналізовано статистику компаній, які наймали ІКТ-спеціалістів протягом останніх років, за видами економічної діяльності в Україні. Охарактеризовано інструменти цифрових технологій, які використовують підприємства. Визначено вплив цифрових технологій на конкурентоспроможність вітчизняних підприємств. Запропоновано напрямки державної політики, які сприяють розвитку Індустрії 4.0.

### **3.5. ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ТА СВІТОВИЙ ДОСВІД РОЗВИТКУ СІЛЬСЬКОГО ТУРИЗМУ: УРОКИ ДЛЯ УКРАЇНИ В УМОВАХ ПІСЛЯВОЄННОЇ ВІДБУДОВИ**

Розглянуто особливості сільського туризму в державах Європи, також проаналізовано досвід окремих країн у повоєнні роки й сучасний стан сільського туризму; наведено приклад розвитку сільського туризму в Ізраїлі.

### **3.6. МОДЕЛЬ ЦИФРОВОГО ТУРИЗМУ ЯК ЧИННИК КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТА СТАЛОГО РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЙ ПІСЛЯ ПАНДЕМІЇ COVID-19**

Розглядається формування моделі цифрового туризму як чинник конкурентоспроможності та сталого розвитку організацій після пандемії COVID-19. Відмічається, що пандемія COVID-19 прискорила цифрову трансформацію. Криза COVID-19 продемонструвала потребу у необхідності зміни моделі туризму, так як туризм постраждав від кризи у найбільшій мірі. Ми намагалися розробити сучасну модель виходу туристичної галузі із кризи та умови досягнення сталого розвитку організацій.

### **3.7. ФОРМУВАННЯ РИНКУ ЗЕМЕЛЬ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОГО ПРИЗНАЧЕННЯ В УКРАЇНІ: ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ**

Досліджуються питання формування ринку земель сільгосппризначення в

Україні. Указується на низку небезпек, що можуть виникнути при запровадженні ринку земель сільськогосподарського призначення. Акцентується увага на важливості обігу земель сільгосппризначення державної власності. Окреслено негативні наслідки у землекористуванні, що виникли за тривалої відсутності функціонування ринку в Україні. Наголошується на необхідності врахування існуючого досвіду обігу земель сільгосппризначення в зарубіжних країнах. Вказується на основні напрямки подальшого удосконалення регулювання та контролю за обігом земель сільгосппризначення у відповідності з законодавством України.

### **3.8. КРЕАТИВНИЙ СІЛЬСЬКИЙ ТУРИЗМ КРАЇН ЄС ЯК ПРИКЛАД ДЛЯ УКРАЇНИ**

Туризм у світовій економіці займає одне з провідних місць. Та поряд зі звичайним туризмом існує креативний сільський, актуальність якого зростає щороку, адже села – це можливість для пошуку нового, креативного. Проте даний вид туризму в Україні тільки починає закріплюватися, але на шляху до становлення його зустрічають багато перешкод. У статті наведено розквіт та діяльність сільського креативного туризму в країнах ЄС, зокрема в Італії, Франції та Іспанії, щоб Україна змогла взяти для себе найкращі практики та досвід. Звернено увагу на необхідності відродження села задля подолання низки питань, зокрема й економічних.

### **3.9. ЕСТОНСЬКИЙ ДОСВІД ФОРМУВАННЯ ТА ДІЯЛЬНОСТІ КЛАСТЕРІВ СІЛЬСЬКОГО ТУРИЗМУ**

Розглянуто сучасний стан функціонування туристичних кластерів та підтримки кластерного розвитку у Європі. Висвітлено досвід Естонії щодо формування та діяльності кластерів сільського туризму на прикладі регіональних туристичних кластерів Іда-Вірумаа, Лахемаа, Гіюмаа. Проаналізовано склад учасників, організаційні структури, напрями діяльності, основні вигоди, перешкоди та чинники успішного функціонування естонських туристичних кластерів.

### **3.10. ВИКОРИСТАННЯ ОБОРОТНИХ АКТИВІВ АГРОПРОМИСЛОВИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ ТА МЕХАНІЗМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ЇХ УПРАВЛІННЯ**

Розглянуто роль оборотних активів в системі заходів, направлених на підвищення ефективності роботи підприємства і зміцнення його фінансового стану. Доведено, що на сучасному етапі розвитку економіки України питання формування та управління оборотними активами є надзвичайно важливими у напрямку забезпечення достатнього рівня ліквідності, платоспроможності, прибутковості вітчизняних підприємств. Виділено групи оборотних активів, які матимуть суттєвий вплив на фінансовий стан підприємства та складові частини яких пов'язані між собою і являються частинами виробничого процесу, який не можливий за відсутності однієї із них. Проведено оцінку впливу оборотних активів на агропромислове підприємство ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД». Для оцінки ефективності управління та конкурентоспроможності ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД» використано фінансовий скоринг компанії. Зазначено, що ефективне управління оборотними активами підприємства дає змогу визначити оптимальний обсяг та структуру оборотних активів, зменшити витрати на фінансування та підтримку певного їх обсягу, забезпечити ліквідність та платоспроможність підприємства, виробити оптимальний обсяг товарно-матеріальних запасів, покращити управління дебіторською заборгованістю та

грошовими коштами тощо. Запропоновано основні шляхи ефективності управління оборотних активів та наслідки їх впровадження.

## **РОЗДІЛ 4 ЄВРОПЕЙСЬКІ ГУМАНІСТИЧНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ**

### **4.1. ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ТА ЇЇ ВПЛИВ НА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВАХ**

У статті розглянуто три блоки показників для оцінки ефективності корпоративної культури на промислових підприємствах. Виявлено, що до першого блоку належать показники рентабельності, річний приріст продуктивності праці, конкурентоспроможність продукції. Другий блок представлено показниками інноваційної ефективності: частка інноваційної продукції в загальному обсязі, відсоток персоналу; третій блок містить показники соціальної ефективності. Проаналізовано середню кількість працівників на машинобудівних підприємствах.

### **4.2. ДИСКРИМІНАЦІЯ ЖІНОК У СФЕРІ ЗАНЯТОСТІ: ШЛЯХИ ПОДОЛАННЯ ТА ДОСВІД ЄВРОПЕЙСЬКИХ КРАЇН**

Стаття актуалізує питання гендерної нерівності у трудовій та освітній сферах. Розкриває основні проблеми на шляху з боротьбою дискримінації жінок в Україні та країнах Європи. У статті розкрито поняття «непрямої дискримінації», проаналізовано доповідь «Women, business and the law 2022». Розглянуто поняття дискримінації, гендерної нерівності, харасменту, європейського законодавства щодо боротьби з дискримінацією жінок у сфері зайнятості.

### **4.3. ЄВРОПЕЙСЬКІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ**

Розглянуто роль персоналу для досягнення конкурентних переваг підприємства. Наведено завдання трансформації персоналу для досягнення конкурентних переваг високого рангу. Розглянуто суть відданості працівників компанії та деякі особливості її формування. Розглянуто методи управління персоналом для досягнення їх розвитку та підвищення ефективності компанії (економічні, адміністративно-правові та соціально-психологічні методи).

### **4.4. РОЛЬ ЛІДЕРА В СУЧАСНОМУ СУСПІЛЬСТВІ**

В сучасних умовах важливим фактором підвищення ефективності підприємницької діяльності є розвиток людського таланту, наповненого кваліфікованими працівниками, здатними позбутися неефективних успадкованих уявлень про професійну діяльність і грамотно реагувати на соціально орієнтовані вимоги, що висувуються на бізнес, фахівців у своїй професійній діяльності, чітко та якісно виконувати трудові обов'язки в умовах постійних змін, неузгодженості правового забезпечення; поглиблено розглядати недоліки особистості та професійні надбання, оцінюючи ефективність їх використання в процесі управлінської діяльності, приділяючи особливу увагу постійному професійному розвитку.

Однією з важливих складових підготовки спеціалістів підприємницької діяльності є навик професійного спілкування, володіння яким значно підвищує

конкурентоспроможність майбутніх працівників на ринку праці регіону, що значно розширює можливості працевлаштування, підвищує ефективність рішень. Отже, суспільству потрібні фахівці, які вміють працювати та створювати ділові стосунки з партнерами, особливо зовнішніми, організувати діяльність для досягнення спільної мети, долати комунікативні бар'єри, ефективно здійснювати професійну комунікацію під час виконання професійної діяльності, вміти самовираження, бути лідерами – і це справа термінова.

#### **4.5. ОРГАНІЗАЦІЯ ТА ОСНОВНІ НАПРЯМИ ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА**

Розвиток персоналу є важливою умовою успішної діяльності будь-якої організації. Це особливо справедливо на сучасному етапі, коли прискорення науково-технічного прогресу веде до швидких змін і вимог до професійних знань, умінь і навиків. Персонал у сучасних умовах повинен бути високоосвіченим, володіти високою загальною культурою, стратегічним мисленням та ерудицією. Організація професійного розвитку стала однією з основних функцій управління персоналом.

При здійсненні кадрового планування організація переслідує такі цілі: одержати та утримати людей потрібної якості й у потрібній кількості; найкращим чином використовувати потенціал свого персоналу; бути здатною передбачити проблеми, що виникають через можливий надлишок чи недостачу персоналу. Організація управління розвитком персоналу розглядається з двох боків – як індивідуальна організація, та як управлінська організація.

Перша пов'язана з актуалізацією потреби людини у забезпеченні власної безпеки та добробуту в умовах нестійкого середовища, а друга – зі зростанням значення повного використання обмежених ресурсів, у тому числі, кадрового й інтелектуального потенціалу працівників, тому розвиток персоналу вивчався з точки зору двох підходів до визначення його сутності – індивідуальної й організаційної, з позицій яких аналізується цей складний соціально-економічний феномен.

В даний час підприємства стали приділяти особливу увагу проблемам управління персоналом та його розвитку. Це пов'язано з тим, що соціально-економічні протиріччя, які накопичуються, у суспільстві знаходять вираження в незадоволеності зайнятого населення роботою, у відсутності професійного росту, у невідповідній оплаті праці за фактичними її результатами, а часом просто у звільненні працівників, що поповнюють армію безробітних.

#### **4.6. ФУНКЦІОНАЛЬНО-ВАРТІСНИЙ АНАЛІЗ В УПРАВЛІННІ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ**

Розглянуто теоретичні та практичні аспекти застосування функціонально-вартісного аналізу для підвищення ефективності управління людськими ресурсами. Функціонально-вартісний аналіз в управлінні персоналом розглянуто як евристичний метод виявлення можливостей зниження вартості та поліпшення якості об'єкта, що аналізується як функціонально орієнтована система на всіх стадіях життєвого циклу колективу. Наведено принципи, форми, етапи функціонально-вартісного аналізу.

#### **4.7. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ СПІВРОБІТНИКІВ У СУЧАСНІЙ ПРАКТИЦІ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ**

Автором розкрито сутність понять стимулювання, мотивація та їх ключові відмінності. Означено послідовність формування організаційного механізму реалізації стратегії ефективного використання та розвитку кадрового резерву.

Окреслено основні завдання мотивації персоналу підприємства. Розкрита об'єктивна включеність маніпулятивного управління до змісту легального (штатного) управління персоналом.

#### **4.8. РОЛЬ ЄВРОПЕЙСЬКОГО ДОСВІДУ БОРОТЬБИ З ДИСКРИМІНАЦІЄЮ В СФЕРІ ЗАЙНЯТОСТІ В УКРАЇНІ**

Публікація актуалізує питання дискримінації та формування толерантності на українському ринку праці. Утиск в сфері зайнятості продовжує існувати незважаючи на те, що вона заборонена законодавством. На українському ринку праці дискримінація починається на етапі пошуку роботи, тому для її попередження нашої країні необхідно запозичити досвід європейських країн. Робота містить огляд основних проблем дискримінації на українському ринку та основних положень Директиви про зайнятість.

#### **4.9. ЄВРОПЕЙСЬКІ ПРАКТИКИ У СИСТЕМІ ПІДБОРУ ПЕРСОНАЛУ**

Висвітлено сутнісні засади пошуку, підбору, добору і відбору кадрів як механізмів формування й розвитку кадрової політики. Розглянуто європейські технології скрінінгу, рекрутингу, outplacement, підбір тимчасового персоналу (temporary services) і лізинг персоналу. Встановлено, що в Україні, на відміну від Європи, використовується не весь спектр технік підбору кадрів. Згруповано сходи тестувань при відборі персоналу.

#### **4.10. РОЗРОБКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ АДАПТАЦІЄЮ ПЕРСОНАЛУ В ОРГАНІЗАЦІЇ ТА ЇЇ РОЛЬ У КАДРОВІЙ ПОЛІТИЦІ ПІДПРИЄМСТВА**

Висвітлена важливість функціонування адаптації персоналу. Розібрані різні методи, засоби та інструменти щодо адаптації персоналу, які надають підприємствам можливість забезпечити себе висококваліфікованими кадрами. Проаналізовано інструменти адаптації на сучасному підприємстві, а саме: метод занурення, наставництво, коучинг, метод проведення заходів, командний тренінг. Запропоновані методи адаптації задля підвищення ефективності та продуктивності праці на підприємстві.

#### **4.11. УПРАВЛІННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИМ КАПІТАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА НА ЗАСАДАХ ГУМАНІЗМУ**

Розглянуто інтелектуальний капітал в рамках гуманістичного підходу, де інтелектуальна власність стає одним із джерел додаткового доходу, забезпечує конкурентоспроможність підприємства та якість продукції. Авторами наведено людську, організаційну та споживчу складові інтелектуального капіталу. Сформовано модель обороту коштів у інтелектуальний капітал, яка є вузловою ланкою ефективного функціонування підприємства.

#### **4.12. СУЧАСНІ МОТИВАЦІЙНІ МЕХАНІЗМИ ЗАОХОЧЕННЯ ПЕРСОНАЛУ ДО ЕФЕКТИВНОЇ ПРАЦІ ЛЮДИНИ**

На сучасному етапі розвитку України проблема мотивації має велике значення. Персонал є найскладнішим та специфічним видом ресурсів, що використовує підприємство у своїй діяльності. Ефективність діяльності підприємства у великій мірі

залежить від ефективності праці персоналу. Саме через зацікавленість працівника у результатах його роботи при створенні належних умов праці можна домогтися підвищення продуктивності праці. Однією із головних функцій управління на підприємстві є саме мотивація. Підприємство може реалізувати свій потенціал до економічного зростання лише за умов ефективної мотивації. Недостатня ж мотивація на підприємстві може виступати стримуючим фактором до зростання показників ефективності його діяльності. Саме тому питання удосконалення мотивації праці персоналу на підприємстві є актуальним і зумовило вибір теми дослідження, сформувало його мету і завдання.

#### **4.13. РОЛЬ АДАПТАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ У СУЧАСНОМУ УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ**

Системою роботи з персоналом, яка об'єднує різні форми діяльності та за мету ставить створення згуртованого та відповідального високопродуктивного колективу для реалізації можливостей підприємства добре та адекватно реагувати на певні зміни – є кадрова політика. Однією з складових кадрової політики є адаптація персоналу. На сьогоднішній день ми бачимо велику плінність кадрів на підприємствах, саме на стадії адаптації спостерігається значна частка звільнень. Це свідчить про те, що працівники не відчують себе комфортно на робочому місці, не знаходять спільну мову з керівництвом або їм не подобаються умови праці. З кожним днем більшість компаній розуміють всю важливість впровадження системи адаптації на своїх підприємствах, адже це впливає на імідж компанії, допомагає уникнути помилок в роботі та скоротити час входження на нову посаду. Втілення методів адаптації дають можливість забезпечити підприємство висококваліфікованими кадрами, створити сприятливий соціально-психологічний клімат, який забезпечує ефективну діяльність підприємства, досягнення цілей за максимально короткий строк зменшення витрат, пов'язаних з низькою ефективністю роботи.

#### **4.14. ІННОВАЦІЙНА КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА: ТЕОРЕТИЧНІ ТА ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ**

Досліджено сутність понять «корпоративна культура» та «інноваційна корпоративна культура». Розглянуто підходи до структури та компонент корпоративної культури. Проаналізовано характеристики та цінності інноваційної корпоративної культури, використовуючи модель К. Камерона та Р. Квінна. Культура адхократії – це корпоративна культура, яка найбільше сприяє інноваціям, оскільки вона підкреслює гнучкість та орієнтована на зовнішнє середовище. Інновації можуть розвиватися лише в культурі інновацій, яка сприяє творчості.

#### **4.15. ДАВНЯ ЛІТЕРАТУРА РЕЛІГІЙНОГО ЗМІСТУ, ВАЖЛИВА ІНТЕЛЕКТУАЛЬНА ВЛАСНІСТЬ ДЕРЖАВИ – ОСНОВА ХРИСТИЯНСЬКОЇ ЕТИКИ І МОРАЛІ**

Вперше порушується проблема використання богослужбової літератури в освітянському процесі. Мова йде про важливу роль у житті кожного громадянина Біблії, а також канонічних творів, життійної літератури, які відігравали непересічну роль у культурі світової цивілізації. Пласт оригінальних творів за радянської доби ігнорувався, призначався безпосередньо для культового вжитку, що завдало чималої шкоди у вихованні молоді, і в подальшому призвело до проблем, які висуюються перед суспільством сьогодні. Навіть агресивна політика Росії є безпосередньо наслідком атеїстичної пропаганди.



#### **4.16. СУЧАСНІ ТЕХНОЛОГІЇ КАДРОВОГО АУДИТУ НА ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВАХ**

Виклики сьогодення потребують більш ретельно обґрунтованих рішень щодо пріоритетності напрямів розвитку організації, де відповідно персонал є основним ресурсом, що забезпечує гнучкість і адаптивність функціонування організації, є одним із найважливіших чинників успіху її діяльності. Така ситуація є універсальною і вимагає від працівників всебічного та різнопланового розвитку. Значимість персоналу для підприємства обумовлює побудову ефективної системи управління персоналом задля досягнення ефективності управлінні бізнесом загалом. Персонал є основою ведення бізнесу і рішення щодо способу його найкращого використання приймаються під час реалізації політики управління персоналом. Важливе значення для промислових підприємств в системі ефективного управління персоналом має кадровий аудит, що являє собою комплексний аналіз кадрової документації та перевірка її відповідності вимогам українського законодавства та внутрішніх нормативних актів, що встановлюють порядок ведення кадрового діловодства. Кадровий аудит хоч і є явищем, що склалося, в світовій практиці, для української економіки абсолютно нове явище і його визначення ще не устоялося. Існування різних концепцій кадрового аудиту показує, що даний термін ще знаходиться в розвитку й його проблематика активно досліджується консалтинговими компаніями.

## **CHAPTER 1**

### **INTEGRATION OF EDUCATION, SCIENCE AND BUSINESS AS THE BASIS OF ECONOMIC DEVELOPMENT**

#### **1.1. FORMATION OF INTEGRATED MARKETING DIGITAL-COMMUNICATIONS COMPLEX**

The article is sanctified to research of the integrated marketing didgital-communications with the aim of forming of complex of marketing communications. In research the look of authors and scientists is analyzed concerning introduction and improvement of the system of marketing communications, it is set that planning of complex of marketing communications envisages determination of presentation of communications in time taking into account incentive reasons of acts of consumer, namely to the return of advantages at the choice of commodity(services). The complex of the integrated marketing didgital-communications is formed.

#### **1.2. THE POTENTIAL OF POST-WAR RECONSTRUCTION OF THE ENERGY SYSTEM INFRASTRUCTURE OF UKRAINE IN THE CONTEXT OF ENVIRONMENTATION**

In the post-war reconstruction of the infrastructure of the energy system of Ukraine in the context of greening, renewable energy is an important component of the energy industry. Ukraine has a strong potential for the further development of renewable energy, for the development and use of wind, hydrogen, bio- and geothermal energy. The effective use of energy from renewable sources will contribute to the improvement of the environment and the reduction of risks to the health of the population – the use of energy from renewable sources for the energy supply of residential and communal buildings.

#### **1.3. MARKETING RESEARCH OF CUSTOMERS OF LOGISTICS SERVICES**

The article examines the reasons for the need for integration of marketing and logistics, the study of customers of logistics services, their separate tasks and related problems. Through certain aspects of marketing and logistics management, it shows its specificity. This article focuses on presenting logistics and marketing not as separate elements, but as an integrated management concept that is central to a company's pursuit of success.

#### **1.4. FINANCIAL ASPECTS OF ENTERPRISE DEVELOPMENT MANAGEMENT UNDER UNCERTAINTY**

The main challenges faced by business entities during the war are considered. The problems of managing the development of enterprises in conditions of uncertainty, taking into account the financial component, are revealed. State measures to support and stimulate business are singled out. The need to use approaches to managing the development of the enterprise, which would take into account the possibility of prompt response to events, multivariate management decision-making, and the possibility of adaptation to new conditions, is emphasized.

#### **1.5. ECONOMIC ISSUES OF POST-WAR RECOVERING OF UKRAINE**

The war started by Russia brings huge losses to Ukraine, which, according to the regression analysis of available estimates, increase by 320 million dollars every day. The total estimate of direct losses alone ranges from 133 to 160 billion dollars, depending on

the date of the end of hostilities. The amount of domestic and international resources for financing recovering works can amount to about 30 billion dollars per year, and the period of post-war reconstruction can last from 4,4 to 5,2 years, which should be taken into account when forming plans to reform the economy of Ukraine.

## **1.6. BEHAVIORAL MODELS OF DECISION-MAKING IN BUSINESS**

Behavioral economic theory is one of the research approaches that are considered alternative to the main neoclassical course of economic science. Behavioral theory tries to investigate the real behavior of economic subjects. This is fundamentally different from the neoclassical paradigm, in which the decision-making process and the result are important and interesting. In neoclassical microeconomics, the starting point is a rational model of household or firm behavior (respectively, maximization of utility or profit), and the results (forecasts) of this model are compared with real behavior. There is no presumption of economic rationality in the behavioral theory. The researcher must open the «black boxes» of households and firms and see how the real decision-making process is carried out in them, find out its regularities. Since this process is characterized by significant complexity, according to the representatives of behavioral theory, it is not rational, but conventional behavior that prevails in it (that is, it obeys accepted rules and conventions). It follows that the assumptions of utility or profit maximization must be abandoned and replaced by more realistic behavioral assumptions. Behavioral theories proceed from the premise that a firm has multiple goals. In order for the firm to exist as a whole, to be a sustainable and viable organism, top management must be able to reconcile these private interests and the common strategic interests of the firm as such.

## **1.7. INSTITUTIONAL AND INNOVATIVE DIRECTIONS OF HIGHER EDUCATION IN MEDICAL INSTITUTIONS OF UKRAINE**

It is substantiated that among the problems of medicine, in addition to incurable oncological diseases or Alzheimer's disease, or infectious/non-infectious and others, today the question of the global destruction of the main meaning of medicine – the clinical thinking of doctors, their mission to help patients – is acute. Clinicians, passionate about bedside medicine and concerned about medical errors, are very critical of electronic communication technologies.

## **1.8. LOCAL BUDGETS UNDER THE CONDITIONS OF MARITAL STATE: PROBLEMS AND WAYS TO SOLVE THEM**

The key changes that took place in the budget legislation regarding the formation and use of financial resources local budgets due to the introduction of martial law in Ukraine are analyzed. The influence of legislative changes on the possibility formation and efficiency use of funds local budgets is determined. The problems formation of local budget revenues in the conditions martial law are outlined, as well ways to overcome them are determined.

## **1.9. JUSTIFICATION OF THE POSSIBILITIES OF STRENGTHENING THE ECONOMIC SECURITY OF THE ENTERPRISE AT THE ACCOUNT OF THE INVESTMENT STRATEGY**

The classification of investment strategies of the enterprise was carried out. The possibilities of strengthening the economic security of the enterprise at the expense of the investment strategy in modern conditions, as well as with the focus on post-war recovery

in Ukraine, have been identified.

## **CHAPTER 2 NEW TRACTOR OF UKRAINE-EU COOPERATION: ECONOMIC SECURITY, EFFICIENCY OF RESOURCE EFFICIENCY, MODERN INSTRUMENTS OF GOVERNANCE**

### **2.1. TO THE PROBLEM OF CHOOSING PRIORITIES FOR FOREIGN INVESTMENT IN THE ECONOMY OF UKRAINE**

The article highlights the main criteria for attracting foreign investment in the Ukrainian economy. These criteria include, first of all, ensuring the sustainable development of society, the advantage of qualitative indicators over quantitative ones in attracting investments, taking into account the financial condition of investors and the readiness of financing objects for their effective implementation, reliable protection of state interests, taking into account the experience of advanced countries in attracting foreign investment and their implementation.

### **2.2. BUSINESS NEGOTIATIONS AND BUSINESS ETHICS: INTERNATIONAL AND NATIONAL ASPECTS**

The theoretical foundations of negotiations (essence, types, structure of the negotiation process) are revealed in the article. A critical analysis of the influence of culture and ethics on negotiations was carried out. Peculiarities of the Ukrainian business culture were studied based on H. Hofstede's indices of values. Peculiarities and factors of Ukrainian negotiation style formation are analyzed. The main characteristic features of the Ukrainian modern negotiating style are revealed on the basis of six criteria: attitude and style, information exchange, pace of negotiations, negotiation of the contract price, decision-making, agreements and contracts.

### **2.3. RESEARCH OF THE ECONOMY AND FOREIGN ECONOMIC RELATIONS OF CHINA**

The article is devoted to the study of the strategy for the development of China's foreign economic relations through the definition of the main channels of expansion. With the help of the integral distribution function and the developed own logistic regression model, the determinants influencing the choice of the recipient country for foreign investments of Chinese companies were identified, using both micro- and macro-level characteristics. The factors of foreign direct investment from China were identified through the use of the built model, which allowed us to conclude that Chinese investors receive additional incentives to invest if there is a previous positive investment experience, market potential increases, openness and economic freedom increase.

### **2.4. INTERNATIONALIZATION OF UKRAINIAN SMEs THROUGH THE EXPANSION OF CLUSTERIZATION PROCESSES**

The study revealed the essence of clustering processes of modern small and medium-sized businesses (SME). The relevance of the internationalization of Ukrainian SMEs in the context of the integration of the Ukrainian cluster community into the EU countries is determined. Ukrainian business should develop international cooperation with partner countries to support economic activity. Military actions caused significant human and material losses, disruption of supply chains, relocation of business to safer regions.

The problem has become the reduction of domestic demand. In this context, the development of clustering of Ukrainian SMEs allows effective interaction with the international cluster community for integration into local and global chains of added value. Internationalization of SMEs may include the expansion of various services and the development of international cooperation between enterprises on global business platforms. The basis of the growth of international trade relations should be the development of innovative ecosystems of industrial high-tech sectors.

## **2.5. INTERNATIONAL MARKETING STRATEGIC PLANNING, PRICING, COMMUNICATIONS DURING THE INTEGRATION OF EDUCATION, SCIENCE AND BUSINESS**

The work analyzes the marketing strategic planning of one of the typical women's clothing stores; features of international marketing promotion of flows of goods and services with the involvement of the concept of omnichannel marketing are outlined. The work highlighted and improved international marketing strategic planning, pricing, communication during the integration of education, science and business in Ukraine, the EU and the world. The sequence of creation and marketing promotion of the brand in the field of the fashion industry in Ukraine and the world has been formed; the peculiarities of the formation of the marketing complex in the field of services in the international clothing trade were studied.

## **2.6. FORMATION OF LAND RELATIONS IN FOREIGN COUNTRIES: EXPERIENCE FOR UKRAINE**

The experience of land relations forming on the example of individual foreign countries has been analyzed. It was found that in almost every country there are certain restrictions that regulate land relations. It has been established that the land management organization based on the state regulation of legal land relations, although the principles, forms and approaches to the legal solution of this problem differ significantly in different countries. Certain technical and legal techniques that could be introduced into the legislation of Ukraine were highlighted.

## **2.7. THE EUROPEAN EXPERIENCE OF FORMING THE SYSTEM OF ECONOMIC SECURITY**

Approaches to understanding the security policy and conceptualizing its features are substantiated. An analysis of economic security was carried out and the European experience in the field of forming a system of ensuring economic security at the state level was considered.

# **CHAPTER 3 FORMATION OF CLUSTER AND NETWORK MODELS OF CREATIVE BUSINESS DEVELOPMENT IN UKRAINE ON THE BASIS OF EUROPEAN EXPERIENCE**

## **3.1. DEVELOPMENT STRATEGIES AND PLANNING OF LAND RELATIONS**

Relevance is revealed by the fact that the resource potential of the land is a very rich area that involves a big circle: investment potential, socio-economic and demographic consequences, ecosystem, forms of ownership and management of the land market, land relations, valuation and price of land, tax policy of the withdrawn capital, land distribution of

state and communal property, management of land resources, distribution and use of assets derived from land turnover and the land reform.

### **3.2. MODEL OF MANAGEMENT OF EFFECTIVE ACTIVITY OF ENTERPRISES IN ACCORDANCE WITH THE PRINCIPLES OF FORMING THEIR STRATEGY**

The experience of foreign scientists on the methodology of forming a strategy for effective activity of enterprises is investigated. The role and tasks of effective activity of enterprises based on formation of their strategy are determined. The principles of formation of strategic goals of enterprise and model of management of effective activity of enterprises are proposed.

### **3.3. THE TOURIST OPPORTUNITIES OF THE PIDHORODNE TERRITORIAL COMMUNITY OF THE TERNOPII REGION**

The publication describes the peculiarities of the location, composition and tourist opportunities of the Pidhorodne territorial community of the Ternopil region. The main natural and historical-cultural objects that can be used for the development of tourism in the community are described. The peculiarities of the development of the local tourist infrastructure are analyzed. Promising directions for the development of the tourism sector in the Pidhorodne community have been identified.

### **3.4. IMPLEMENTATION OF DIGITAL TRANSFORMATIONS OF UKRAINIAN ENTERPRISES IN ORDER TO ENSURE THEIR COMPETITIVENESS**

The components and conditions of the digital economy are analyzed. The analysis of the use of information and telecommunication resources by domestic enterprises is carried out. The statistics of companies that have hired ICT specialists in recent years by types of economic activity in Ukraine are analyzed. The tools of digital technologies used by enterprises are characterized. The influence of digital technologies on the competitiveness of domestic enterprises is determined. The directions of state policy that contribute to the development of Industry 4.0 are proposed.

### **3.5. EUROPEAN AND GLOBAL EXPERIENCE OF RURAL TOURISM DEVELOPMENT: LESSONS FOR UKRAINE IN POST-WAR RECONSTRUCTION**

The peculiarities of rural green tourism in European countries, the experience of individual countries in the post-war years and the current state of rural tourism are examined. An example of the rural tourism development in Israel is provided.

### **3.6. THE MODEL OF DIGITAL TOURISM AS A FACTOR OF COMPETITIVENESS AND SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF ORGANIZATIONS AFTER THE COVID-19 PANDEMIC**

The article examines the formation of a digital tourism model as a factor in the competitiveness and sustainable development of organizations after the COVID-19 pandemic. It is noted that the COVID-19 pandemic has accelerated digital transformation. The COVID-19 crisis has demonstrated the need for a change in the tourism model, as tourism has been the most affected by the crisis. We tried to develop a modern model of exiting the tourism industry from the crisis and the conditions for achieving sustainable development of organizations.

### **3.7. THE AGRICULTURAL LAND MARKET FORMATION IN UKRAINE: CHALLENGES AND PROSPECTS**

The problems of the agricultural land market formation in Ukraine have been investigated. It points out a number of risks that may arise during the introduction of the agricultural land market. Attention is focused on the importance of the state-owned agricultural land circulation. The negative consequences in land use that have arisen during the long-term absence of the market functioning in Ukraine were outlined. Emphasis was placed on the need to take into account the existing experience of foreign countries in the agricultural land circulation. The main directions of further improvement of regulation and control over the circulation of agricultural land in accordance with the legislation of Ukraine have been indicated.

### **3.8. CREATIVE RURAL TOURISM OF EU COUNTRIES AS AN EXAMPLE FOR UKRAINE**

Tourism occupies one of the leading places in the world economy. But along with the usual tourism there is a creative rural tourism, the relevance of which is growing every year, because villages are an opportunity to find new, creative things. However, this type of tourism in Ukraine is just beginning to take hold, but there are many obstacles on the way to its formation. The article describes the formation and activities of rural creative tourism in the EU countries, in particular in Italy, France and Spain, so that Ukraine could adopt the best practices and experience. Attention is drawn to the need to revive the village in order to overcome a number of issues, including economic ones.

### **3.9. ESTONIAN EXPERIENCE OF FORMATION AND ACTIVITY OF RURAL TOURISM CLUSTER**

The current state of tourism clusters and cluster development support in Europe has been considered. The experience of Estonia is highlighted through the example of the regional tourism clusters Ida-Virumaa, Lahemaa, Hiiumaa. The composition of participants, organizational structures, areas of activity, benefits, obstacles and development factors of Estonian tourist clusters have been analyzed.

### **3.10. USE OF CURRENT ASSETS BY AGRICULTURAL ENTERPRISES AND MECHANISMS FOR INCREASE IN EFFICIENCY OF THEIR MANAGEMENT**

The article examines the role of current assets in the system of measures aimed at improving the efficiency of the enterprise and strengthening its financial condition. It has been proven that at the current stage of the development of the economy of Ukraine, the issues of formation and management of current assets are extremely important in the direction of ensuring a sufficient level of liquidity, solvency, and profitability of domestic enterprises. Groups of current assets that will have a significant impact on the financial condition of the enterprise and whose constituent parts are interconnected and are parts of the production process, which is not possible in the absence of one of them, have been identified. An assessment of the impact of current assets on the agro-industrial enterprise of «KERNEL-TRADE» LLC was carried out. The company's financial scoring was used to assess the management efficiency and competitiveness of «KERNEL-TRADE» LLC. It is noted that the effective management of the company's current assets makes it possible to determine the optimal amount and structure of current assets, reduce the costs of financing and maintaining a certain amount of them, ensure the liquidity and solvency of the company, create the optimal amount of inventory, improve the management of

receivables and cash, etc. The main ways of effective management of current assets and the consequences of their implementation are proposed.

## **CHAPTER 4 EUROPEAN HUMANISTIC APPROACHES TO HUMAN RESOURCES MANAGEMENT**

### **4.1. ASSESSMENT OF THE EFFICIENCY OF CORPORATE CULTURE AND ITS IMPACT ON PERSONNEL MANAGEMENT AT INDUSTRIAL ENTERPRISES**

The article considers three blocks of indicators for evaluating the effectiveness of corporate culture at industrial enterprises. It was found that the first block includes profitability indicators, annual labor productivity growth, and product competitiveness. The second block is represented by indicators of innovative efficiency: the share of innovative products in the total volume, the percentage of personnel; the third block contains indicators of social efficiency. The average number of employees at machine-building enterprises was analyzed.

### **4.2. DISCRIMINATION OF WOMEN IN THE FIELD OF EMPLOYMENT: WAYS OF OVERCOMING AND THE EXPERIENCE OF EUROPEAN COUNTRIES**

The article updates the issue of gender inequality in the labor and educational spheres. Reveals the main problems in the fight against discrimination against women in Ukraine and European countries. The article reveals the concept of «indirect discrimination», analyzes the report «Women, business and the law 2022». The concept of discrimination, gender inequality, harassment, European legislation on combating discrimination against women in the field of employment is considered.

### **4.3. EUROPEAN APPROACHES TO PERSONNEL DEVELOPMENT MANAGEMENT**

The article considers the role of personnel in achieving competitive advantages of the enterprise. The task of personnel transformation to achieve high-ranking competitive advantages is presented. The essence of the loyalty of the company's employees and some features of its formation are considered. Methods of personnel management to achieve their development and increase the efficiency of the company (economic, administrative-legal and social-psychological methods) are considered.

### **4.4. THE ROLE OF A LEADER IN MODERN SOCIETY**

In modern conditions, an important factor in increasing the efficiency of entrepreneurial activity is the development of human talent, filled with qualified employees who are able to get rid of ineffective inherited ideas about professional activity and competently respond to socially oriented demands placed on business, specialists in their professional activities, clearly and qualitatively perform work tasks duties in conditions of constant changes, inconsistency of legal support; in-depth consideration of personal shortcomings and professional assets, evaluating the effectiveness of their use in the process of managerial activity, paying special attention to continuous professional development. One of the important components of the training of business specialists is the skill of professional communication, the mastery of which significantly increases the competitiveness of future employees in the labor market of the region, which significantly expands employment opportunities and increases the effectiveness of decisions. So, society needs specialists who know how to work and create business relations with



partners, especially external ones, organize activities to achieve a common goal, overcome communication barriers, effectively carry out professional communication during the performance of professional activities, know how to express themselves, be leaders – and this the matter is urgent.

#### **4.5. ORGANIZATION AND MAIN DIRECTIONS OF PROFESSIONAL DEVELOPMENT OF ENTERPRISE STAFF**

Personnel development is an important condition for the successful operation of any organization. This is especially true at the current stage, when the acceleration of scientific and technical progress leads to rapid changes and requirements for professional knowledge, skills and abilities. The personnel in modern conditions must be highly educated, have a high general culture, strategic thinking and erudition. The organization of professional development has become one of the main functions of personnel management. When implementing personnel planning, the organization pursues the following goals: to obtain and retain people of the required quality and in the required quantity; to use the potential of its personnel in the best way; be able to anticipate problems arising from possible over- or under-staffing. The organization of personnel development management is considered from two sides – as an individual organization and as a management organization. The first is related to the actualization of a person's need to ensure his own safety and well-being in the conditions of an unstable environment, and the second – to the growing importance of the full use of limited resources, including the personnel and intellectual potential of employees, therefore personnel development was studied from the point of view of two approaches to determination of its essence – individual and organizational, from the positions of which this complex socio-economic phenomenon is analyzed. Currently, enterprises have begun to pay special attention to the problems of personnel management and its development. This is due to the fact that the accumulated socio-economic contradictions in society are expressed in the dissatisfaction of the employed population with work, in the absence of professional growth, in inadequate remuneration for work according to its actual results, and sometimes simply in the dismissal of workers who replenish the army the unemployed.

#### **4.6. FUNCTIONAL-COST ANALYSIS IN HUMAN RESOURCE MANAGEMENT**

The article examines the theoretical and practical aspects of the use of functional-cost analysis to increase the efficiency of human resources management. The functional-cost analysis in management was considered by the staff as a heuristic method for identifying opportunities to reduce the cost and improve the quality of the object, which is analyzed as a functionally oriented system at all stages of the life cycle of the team. The principles, forms, and stages of functional-cost analysis are given.

#### **4.7. IMPROVEMENT OF THE EMPLOYEES' MOTIVATION SYSTEM IN THE MODERN PRACTICE OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT**

The author revealed the essence of the concepts of stimulation, motivation and their key differences. The sequence of formation of the organizational mechanism for the implementation of the strategy of effective use and development of the personnel reserve is determined. The main tasks of motivating the company's personnel are outlined. The objective inclusion of manipulative management in the content of legal (staff) personnel management is revealed.

#### **4.8. THE ROLE OF EUROPEAN EXPERIENCE IN FIGHTING DISCRIMINATION IN THE SPHERE OF EMPLOYMENT IN UKRAINE**

The publication updates the issue of discrimination and the formation of tolerance in the Ukrainian labor market. Oppression in the field of employment continues to exist despite the fact that it is prohibited by law. In the Ukrainian labor market, discrimination begins at the stage of job search, therefore, in order to prevent it, our country needs to borrow the experience of European countries. The work contains an overview of the main problems of discrimination in the Ukrainian market and the main provisions of the Employment Directive.

#### **4.9. EUROPEAN PRACTICES IN THE PERSONNEL SELECTION SYSTEM**

The article highlights the essential principles of the search, selection, selection and selection of personnel as mechanisms for the formation and development of personnel policy. European technologies of screening, recruiting, outplacement, selection of temporary personnel (temporary services) and personnel leasing are considered. It has been established that in Ukraine, unlike in Europe, not the entire range of recruitment techniques is used. Test sessions during personnel selection are grouped.

#### **4.10. DEVELOPMENT OF THE PERSONNEL ADAPTATION MANAGEMENT SYSTEM IN THE ORGANIZATION AND ITS ROLE IN THE PERSONNEL POLICY OF THE ENTERPRISE**

The article highlights the importance of staff adaptation functioning. Various methods, means and tools for staff adaptation are analyzed, which provide enterprises with the opportunity to provide themselves with highly qualified personnel. The tools of adaptation at a modern enterprise are analyzed, namely: immersion method, mentoring, coaching, method of events, team training. The methods of adaptation to increase efficiency and productivity at the enterprise are proposed.

#### **4.11. MANAGEMENT OF THE INTELLECTUAL CAPITAL OF THE ENTERPRISE ON THE BASIS OF HUMANISM**

The article examines intellectual capital within the framework of a humanistic approach, where intellectual property becomes one of the sources of additional income, ensures the competitiveness of the enterprise and the quality of products. The authors present the human, organizational and consumer components of intellectual capital. A model of the turnover of funds into intellectual capital has been formed, which is a key link in the effective functioning of the enterprise.

#### **4.12. MODERN MOTIVATION MECHANISMS OF ENCOURAGING STAFF TO EFFECTIVE HUMAN WORK**

At the current stage of Ukraine's development, the problem of motivation is of great importance. Personnel is the most complex and specific type of resources used by the enterprise in its activities. The efficiency of the enterprise largely depends on the efficiency of the personnel. It is due to the employee's interest in the results of his work, when creating proper working conditions, it is possible to achieve an increase in labor productivity. One of the main functions of management at the enterprise is motivation itself. An enterprise can realize its potential for economic growth only under conditions of effective motivation. Insufficient motivation at the enterprise can act as a restraining factor

to the growth of the efficiency indicators of its activity. That is why the issue of improving the motivation of personnel at the enterprise is relevant and determined the choice of the research topic, formed its goal and task.

#### **4.13. THE ROLE OF EMPLOYEE ADAPTATION IN MODERN PERSONNEL MANAGEMENT**

Personnel policy is a system of work with personnel that combines different forms of activity and aims to create a cohesive and responsible high-performance team to realize the company's capabilities to respond well and adequately to certain changes. One of the components of personnel policy is staff adaptation. To date, we see a high turnover of staff in enterprises, it is at the stage of adaptation there is a significant share of layoffs. This indicates that employees do not feel comfortable in the workplace, do not find common ground with management or do not like working conditions. Every day, most companies understand the importance of implementing an adaptation system in their companies, because it affects the company's image, helps to avoid mistakes and reduce the time of entering a new position. Implementation of adaptation methods makes it possible to provide the company with highly qualified personnel, create a favorable socio-psychological climate that ensures effective operation of the enterprise, achieving goals in the shortest possible time to reduce costs associated with low efficiency.

#### **4.14. INNOVATIVE CORPORATE CULTURE: THEORETICAL AND PRACTICAL ASPECTS**

The essence of the concepts «corporate culture» and «innovative corporate culture» was studied. Approaches to the structure and components of corporate culture are considered. The characteristics and values of innovative corporate culture were analyzed using the model of K. Cameron and R. Quinn. An adhocracy culture is the corporate culture most conducive to innovation because it emphasizes flexibility and is oriented toward the external environment. Innovation can only develop in an innovation culture that fosters creativity.

#### **4.15. ANCIENT LITERATURE OF RELIGIOUS CONTENT, AN IMPORTANT INTELLECTUAL PROPERTY OF THE STATE – THE BASIS OF CHRISTIAN ETHICS AND MORALITY**

The article raises for the first time the problem of using liturgical literature in the educational process. We are talking about the important role of the Bible in the life of every citizen, as well as canonical works, life literature, which played a unique role in the culture of world civilization. The layer of original works during the Soviet era was ignored, intended directly for cult use, which caused considerable damage to the education of young people, and led to the problems that society faces today. Even Russia's aggressive policy is a direct consequence of atheistic propaganda.

#### **4.16. MODERN TECHNOLOGIES OF PERSONNEL AUDIT AT INDUSTRIAL ENTERPRISES**

Today's challenges require more carefully substantiated decisions regarding the priority areas of the organization's development, where, accordingly, personnel is the main resource that ensures the flexibility and adaptability of the organization's functioning, and is one of the most important factors in the success of its activities. Such a situation is universal and requires comprehensive and multifaceted development from employees.

The importance of personnel for the enterprise determines the construction of an effective personnel management system in order to achieve the effectiveness of business management in general. Personnel are the foundation of business and decisions about how to best use them are made when implementing personnel management policies. Human resource audit is important for industrial enterprises in the system of effective personnel management, which is a comprehensive analysis of personnel documentation and verification of its compliance with the requirements of Ukrainian legislation and internal regulations establishing the procedure for conducting personnel records. Personnel audit, although it is an established phenomenon in world practice, is a completely new phenomenon for the Ukrainian economy and its definition has not yet been established.

Наукове видання

**ІНТЕГРАЦІЯ ОСВІТИ, НАУКИ І БІЗНЕСУ**

Монографія

Том 11

За загальною редакцією  
доктора економічних наук, професора  
А. В. Череп