

Національний університет «Львівська політехніка» (Україна)  
Державна установа «Інститут економіки природокористування та сталого розвитку»  
Національної академії наук України (Україна)  
Національний авіаційний університет (Україна)  
Запорізький національний університет (Україна)  
Вінницький національний аграрний університет (Україна)  
Національний технічний університет України  
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського» (Україна)  
Поліський національний університет (Україна)  
Українська асоціація з розвитку менеджменту та бізнес освіти (Україна)  
Український інститут міжнародної політики (Україна)  
Громадська організація «Ділові ініціативи» (Україна)  
Познанська політехніка (м. Познань, Республіка Польща)  
Поморська академія (м. Слупськ, Республіка Польща)  
AGH «Університет науки та технологій» (м. Краків, Республіка Польща)  
Казахський університет ім. Н. Назарбаєва (Республіка Казахстан)

# **АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ**

*I МІЖНАРОДНА НАУКОВО-ПРАКТИЧНА  
КОНФЕРЕНЦІЯ*

7-8 квітня 2021 року

Івано-Франківськ-2021

УДК 005:167.1(06)

А 43 «Актуальні проблеми менеджменту в умовах сучасних викликів» (Івано-Франківськ, 7-8 квітня 2021 року): Матеріали I Міжнародної науково-практичної конференції, Івано-Франківськ, 2021. 165 с.

Матеріали I Міжнародної науково-практичної конференції «Актуальні проблеми менеджменту в умовах сучасних викликів» містять результати наукових досліджень вітчизняних та зарубіжних вчених щодо питань наукового пошуку шляхів вирішення прикладних завдань менеджменту, передові практики та досвід щодо розроблення і обґрунтування рекомендацій можливих шляхів вирішення актуальних проблем менеджменту в умовах сучасних викликів.

Матеріали будуть корисними для науковців та практикуючих фахівців у галузі менеджменту та адміністрування, керівників підприємств, організацій, бізнесу, інституцій громадянського суспільства, викладачів вищої школи, аспірантів, магістрантів, студентів та усіх, кого цікавлять питання сучасного менеджменту.

Головний редактор  
Відповідальний за випуск

**Полянська А. С.**  
**Галюк І. Б.**

*Рецензенти:*

**Поплавська Ж. В.,** д.е.н, професор, завідувач кафедри теоретичної та прикладної економіки Національного університету «Львівська політехніка»

**Сакаль О. В.,** д.е.н., старший наук співробітник відділу проблем економіки земельних і лісових ресурсів ДУ «Інститут економіки природокористування та сталого розвитку» НАН України

**Тексти матеріалів тез подані в авторській редакції. Відповідальність за точність, достовірність і зміст поданих матеріалів несуть автори.**

© Івано-Франківський національний технічний  
університет нафти і газу, 2021 рік

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	9
------------	---

### СЕКЦІЯ 1

#### **НОВІТНІ КОНЦЕПЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ: ТЕОРІЯ І ПРАКТИКА**

<b>Петренко В. П.</b> «QUO VADIS» МЕНЕДЖМЕНТ?.....	11
<b>Полянська А. С., Дюк О. М., Савчук С. В.</b> ЕВОЛЮЦІЯ ЦІННОСТЕЙ УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ НЕОІНДУСТРІАЛЬНОЇ ПАРАДИГМИ РОЗВИТКУ.....	13
<b>Комаринець С. О., Подольчак Х. С.</b> ПЕРСПЕКТИВИ ВПРОВАДЖЕННЯ ЕКОЛОГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ УКРАЇНИ.....	15
<b>Гудзь П. В., Гудзь М. В.</b> СУЧАСНІ ТРЕНДИ КОНФЛІКТОЛОГІЇ СТОСУНКІВ У МЕНЕДЖМЕНТІ ПЕРСОНАЛУ.....	17
<b>Овсянюк-Бердадіна О.Ф., Панасюк Т. І.</b> СУСПІЛЬНІ ТРИГЕРИ АКТИВІЗАЦІЇ СОЦІАЛЬНО ВІДПОВІДАЛЬНОЇ ПОВЕДІНКИ ВІТЧИЗНЯНИХ ОРГАНІЗАЦІЙ.....	19
<b>Грищук А. М., Рудницька Я. О.</b> СУЧАСНІ МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ.....	21
<b>Микитенко В. В., Шелудько Н. М.</b> СИСТЕМНИЙ ГОМЕОСТАЗ – ДОМІНАНТА УПРАВЛІННЯ СТАЛИМ ГОСПОДАРЮВАННЯМ.....	23
<b>Літовченко Б. В.</b> ФІЛОСОФІЯ СУЧАСНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ.....	25
<b>Устенко А. О., Перезозова І. В., Полянська А. С., Сторошук Х. Л.</b> КОМПЛЕКС СИСТЕМ ДІАГНОСТИКИ ПІДПРИЄМСТВА.....	26
<b>Бобловський О. Ю., Боженюк М. А.</b> ОСОБЛИВОСТІ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ.....	29
<b>Кушлик О. Ю., Петрина М. Ю.</b> МОНІТОРИНГ ЕФЕКТИВНОСТІ СОЦІАЛЬНО-ЕТИЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВ.....	30
<b>Несвітайло А. О.</b> МОЖЛИВОСТІ ЗАСТОСУВАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ У МЕНЕДЖМЕНТІ.....	33
<b>Жмуденко В. О.</b> ВПЛИВ «SOFT SKILLS» НА ЕФЕКТИВНІСТЬ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ.....	35
<b>Дюк О. М., Г. Я. Тимків</b> ОСНОВНІ ФУНКЦІЇ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОГО АНАЛІЗУ ДАНИХ.....	37
	39

**Миколюк О. А., Машук К. І.**

СУЧАСНІ ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ.....

**Тараєвська Л. С., Василик К. В.**

СИСТЕМА МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА..... 41

## СЕКЦІЯ 2

### **МЕНЕДЖМЕНТ У ГАЛУЗІ: ОСОБЛИВОСТІ, ВИКЛИКИ, ПРОБЛЕМИ ТА ШЛЯХИ ЇХ ВИРІШЕННЯ У РІЗНИХ ГАЛУЗЯХ І СФЕРАХ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

**Малиновська Г. В., Кісь С. Я., Шостаківський І. І.**

ОНЛАЙН ТЕХНОЛОГІЇ В РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ НАФТОГАЗОВОЇ ГАЛУЗІ..... 43

**Фісюк Е. В., Данькевич А. П.**

ОСОБЛИВОСТІ РОЗВИТКУ ПОДАТКОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В УКРАЇНІ..... 46

**Фісюк Е. В., Ключко Л. А.**

ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ БАНКІВСЬКОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В УКРАЇНІ... 48

**Овещька О. В., Перегіняк Н. В.**

ВПРОВАДЖЕННЯ ЦИФРОВИХ ІННОВАЦІЙ ЯК ПЕРЕДУМОВА РОЗВИТКУ ПОТЕНЦІАЛУ АГРАРНОЇ КОМПАНІЇ В СУЧАСНИХ УМОВАХ..... 50

**Кононов С. О.**

НОВІ КРОКИ РЕФОРМУВАННЯ ДЕРЖАВНОГО АГЕНТСТВА АВТОМОБІЛЬНИХ ДОРІГ УКРАЇНИ..... 51

**Петрина М. Ю., Сабашов В. В., Петрина Л. Г., Кушлик О. Ю.**

УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ МЕРЕЖІ ПІЦЕРІЙ «PRIMO PIZZA» НА ЗАСАДАХ КОНТРОЛІНГУ..... 54

**Станьковська І. М., Мацьків К.**

КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ДРІБНИХ ВИРОБНИКІВ МОРОЗИВА В УКРАЇНІ: ТЕНДЕНЦІЇ, СТАТИСТИКА, ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ РІВНЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ В СУЧАСНИХ УМОВАХ..... 57

**Зоріна О. Ю.**

ШЛЯХИ ПІДТРИМКИ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ НАЦІОНАЛЬНОЇ ПОЛІЦІЇ УКРАЇНИ В УМОВАХ ПАНДЕМІЇ..... 60

**Сакаль О. В., Третяк Н. А.**

МЕНЕДЖМЕНТ У НОВІТНІХ МОДЕЛЯХ ЛІСОКОРИСТУВАННЯ..... 62

**Данькевич А. П., Ткаченко М. С.**

ПОДАТКОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ В ЕКОНОМІЦІ..... 64

**Скорик Г. І.**

ОБМЕЖЕННЯ ПРОЦЕСІВ НЕДОБРОСОВІСНОЇ КОНКУРЕНЦІЇ НА РИНКУ БАНКІВСЬКИХ ПОСЛУГ..... 66

<b>Страпчук С. І.</b> ПЕРСПЕКТИВНІ ПРАКТИКИ УПРАВЛІННЯ ГРУНТОВИМИ РЕСУРСАМИ В СІЛЬСЬКОМУ ГОСПОДАРСТВІ.....	68
<b>Костельнюк С. П.</b> УСПІШНА ПРОФЕСІЙНО-КОМУНІКАТИВНА КОМПЕТЕНТНІСТЬ ЛІКАРІВ ЯК ВАЖЛИВА СКЛАДОВА МЕНЕДЖМЕНТУ В МЕДИЧНИХ ЗАКЛАДАХ.....	70
<b>Петришин Н. І.</b> МЕНЕДЖМЕНТ У СФЕРІ УПРАВЛІНСЬКОГО КОНСУЛЬТУВАННЯ.....	72
<b>Клименко К. В., Берлоус М. В., Гораль Л. Т., Федорович І. В.</b> ІННОВАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ 4.0 ІНДУСТРІЇ.....	74
<b>Науменко В. О., Даляк Н. А.</b> ОРГАНІЗАЦІЯ БІРЖОВОЇ ТОРГІВЛІ ПРИРОДНИМ ГАЗОМ В УКРАЇНІ....	77
<b>Винник М. М., Ріщук Л. І.</b> МЕТОДИ ОЦІНКИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА.....	78
<b>Микитюк Н. Є., Харандзюк А.</b> ОСОБЛИВОСТІ ОПТОВОЇ ТОРГІВЛІ КОМП'ЮТЕРНОЇ ТЕХНІКИ НА ІВАНО-ФРАНКІВЩИНІ.....	81
<b>Микитюк Н. Є., Шевченко О. О.</b> ТЕНДЕНЦІЇ ТА ОЗНАКИ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦТВА У БУДІВНИЦТВІ.....	83
<b>Бобловський О. Ю., Евендурдиев Ш.</b> ОСОБЛИВОСТІ МАРКЕТИНГОВОГО ПІДХОДУ ДО УПРАВЛІННЯ АГРАРНИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ В РИНКОВИХ УМОВАХ.....	85
<b>Кінаш І. П., Вівчар М. Р.</b> СУЧАСНИЙ СТАН БАНКІВСЬКОЇ СИСТЕМИ В УКРАЇНІ.....	87
<b>М. В. Берлоус</b> «NORD STREAM – 2»: ВАРІАНТИ РОЗВИТКУ І ПЕРСПЕКТИВИ.....	89

### СЕКЦІЯ 3

#### СТРАТЕГІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ В УМОВАХ ЗМІН

<b>Янковська В. А., Копитько В. А.</b> ОСНОВНІ ПІДХОДИ ДО ТРАКТУВАННЯ ПОНЯТТЯ «СТРАТЕГІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ».....	92
<b>Поплавська Ж. В.</b> СТРАТЕГІЯ КООПЕТИЦІЇ.....	94
<b>Ткаченко М. С., Ключко Л. А.</b> ОСОБЛИВОСТІ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В БАНКУ.....	96
<b>Kis G. R., Vytrykhovskiy Ye. A.</b> STRATEGIC MANAGEMENT OF MANUFACTURING ENTERPRISES IN THE CONTEXT OF GLOBAL WARMING.....	98

<b>Топольницька Т. Б., Болюх В. Р.</b> НАЛАГОДЖЕННЯ СТРАТЕГІЧНИХ КОМУНІКАЦІЙ МІЖ ВЛАДОЮ, БІЗНЕСОМ ТА СУСПІЛЬСТВОМ.....	100
<b>Дзьоба О. Г.</b> МОДЕРНІЗАЦІЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НАФТОГАЗОВИХ КОМПАНІЙ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ ЕКОНОМІКИ.....	102

#### **СЕКЦІЯ 4**

#### **ПРОЄКТНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ІНСТРУМЕНТ ГНУЧКОСТІ В УПРАВЛІННІ**

<b>Запихляк І. Б.</b> РОЗВИТОК ГРОМАД ЧЕРЕЗ ПРОЄКТИ МІЖСЕКТОРАЛЬНОЇ ВЗАЄМОДІЇ.....	104
<b>Галюк І. Б.</b> СПЕЦИФІКА ТА ЗНАЧЕННЯ ВИКОРИСТАННЯ ПЛАНУ КОМУНІКАЦІЙ У ПРОЄКТНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ.....	106
<b>Сеньк Н. А., Даляк Н. А.</b> ВПРОВАДЖЕННЯ ПРОЄКТНОГО ПІДХОДУ В СИСТЕМУ АНТИКРИЗОВОГО КОНТРОЛІНГУ ПІДПРИЄМСТВА.....	107
<b>Миколюк О. А., Костюк І. В.</b> ЗНАЧИМІСТЬ СУЧАСНИХ ІНФОРМАЦІЙНИХ СИСТЕМ В УПРАВЛІННІ ПРОЄКТАМИ ПІДПРИЄМСТВ.....	109

#### **СЕКЦІЯ 5**

#### **ПУБЛІЧНИЙ ТА АДМІНІСТРАТИВНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ – ВІД САМООРГАНІЗАЦІЇ ДО УСПІШНОЇ ГРОМАДИ І ЕФЕКТИВНОЇ ЕКОНОМІКИ**

<b>Сліпачик С. В., Михальчишин Н. Л.</b> УПРАВЛІНСЬКІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ.....	112
<b>Гудзь П. В., Безхлібна А. П.</b> МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД ОЦІНЮВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ РЕГІОНІВ.....	114
<b>Канцір І. А.</b> ДЕРЖАВНО-ПРИВАТНЕ ПАРТНЕРСТВО, ЯК КВІНТЕСЕНЦІЯ ІННОВАЦІЙНОЇ ЕКОНОМІКИ.....	116
<b>Колмакова В. М., Патока І. В.</b> ПУБЛІЧНО-ПРИВАТНЕ ПАРТНЕРСТВО ДЛЯ ЕФЕКТИВНОГО РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД НА ЕКОСИСТЕМНИХ ЗАСАДАХ.....	118
<b>Дзвінчук Д. І., Кушнірюк В. М., Лютий М. О., Мельник Є. С.</b> МАТРИЦЯ ЛІДЕРСТВА ЯК ІНСТРУМЕНТ ФОРМУВАННЯ ПІРАМІДИ МЕНЕДЖМЕНТУ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ.....	120

<b>Сімків Л. Є., Момот В. І.</b> ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ІНВЕСТИЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД.....	122
<b>Кулик Т. П., Жемчужніков А.</b> РОЗУМНА СПЕЦІАЛІЗАЦІЯ В СИСТЕМІ РЕГІОНАЛЬНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ.....	124
<b>Вуї У. В.</b> SOME ASPECTS OF INSTITUTIONAL MANAGEMENT OF SOCIAL INNOVATION.....	126
<b>Процишин А. В.</b> SMART-СПЕЦІАЛІЗАЦІЯ – ІНСТРУМЕНТ АКТИВІЗАЦІЇ РОЗВИТКУ РЕГІОНІВ УКРАЇНИ.....	128
<b>Косовець Г. М.</b> ІННОВАЦІЙНА ПОЛІТИКА В СТОЛИЦІ: ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ ТА ПРОБЛЕМИ РЕАЛІЗАЦІЇ.....	132
<b>Kochkodan V. B.</b> ATTRACTING INTERNATIONAL FINANCIAL INVESTMENTS TO SUPPORT THE DEVELOPMENT OF CIVIL SOCIETY IN UKRAINE.....	134
<b>Васильченко Г. В.</b> ЗМІНА ПІДХОДІВ ДО ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ В РЕГІОНАЛЬНО- ЕКОНОМІЧНИХ СИСТЕМАХ.....	136

## СЕКЦІЯ 6

### **ЛІДЕРСТВО В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ (ГЛОБАЛЬНЕ ПОТЕПЛІННЯ, ЦИФРОВІЗАЦІЯ, COVID-19 ТОЩО**

<b>Коробейникова Я. С.</b> ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ТУРИЗМУ В ГІРСЬКИХ ДЕСТИНАЦІЯХ УКРАЇНИ В УМОВАХ ПАНДЕМІЇ COVID-19.....	139
<b>Turkan Ali Sheydai</b> INFLUENCE OF CORONAVIRUS ON AZERBAIJAN AND WORLD ECONOMY.....	141
<b>Savchin I., Tsareva O.</b> INTERNET TECHNOLOGIES AS A MEANS OF ENSURING REGIONAL LEADERSHIP DURING A PANDEMIC.....	143
<b>Кінаш І. П., Коцаба Н. В.</b> ІННОВАЦІЙНА ЗДАТНІСТЬ ПЕРСОНАЛУ ЯК ЧИННИК РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА.....	145
<b>Полянська А. С., Тимошенко Д. В., Савчук С. В.</b> ЦИФРОВА СТРАТЕГІЯ ЯК ОСНОВА ОРГАНІЗАЦІЙНОГО ЛІДЕРСТВА В СУЧАСНИХ УМОВАХ.....	148
<b>Вербовська Л. С., Цимбала Л. А.</b> ЕМОЦІЙНИЙ ІНТЕЛЕКТ – ОСНОВА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ.....	150

**Боднар Г. Ф., Вербовська Л. С., Чернова О.**  
КОМПЕТЕНЦІЇ ПЕРСОНАЛУ – ГОЛОВНІ СКЛАДОВІ СУЧАСНОГО РОЗВИТКУ..... 152

### **СЕКЦІЯ 7**

#### **МЕНЕДЖМЕНТ У ВИЩІЙ ШКОЛІ: ТЕНДЕНЦІЇ, ВИКЛИКИ, ПРОБЛЕМИ, ПЕРСПЕКТИВИ**

**Овецька О. В., Кукудяк Н.**  
МОЖЛИВОСТІ САМОМЕНЕДЖМЕНТУ У ФОРМУВАННІ НАВИЧОК СУЧАСНОГО МЕНЕДЖЕРА..... 154

**Гураль І. М., Смолоник Л. Р.**  
ПРОФЕСІЙНІ СТРАТЕГІЇ СТУДЕНСЬКОЇ МОЛОДІ..... 156

**Малиновська Г. В.**  
ПРО ДОЦІЛЬНІСТЬ ВИКОРИСТАННЯ ТЕХНОЛОГІЇ ДИЗАЙН-МИСЛЕННЯ У СФЕРІ НЕФОРМАЛЬНОЇ ОСВІТИ..... 157

**Овецька О. В., Шинтур О.**  
КОНЦЕПЦІЯ САМОМЕНЕДЖМЕНТУ У СПРИЙНЯТТІ СТУДЕНТІВ-МЕНЕДЖЕРІВ..... 160

ВИСНОВКИ..... 162



## ВСТУП

Щиро вітаємо учасників I Міжнародної науково-практичної конференції «Актуальні проблеми менеджменту в умовах сучасних викликів» в Івано-Франківському національному технічному університеті нафти і газу. Дана конференція організована на базі Інституту економіки та менеджменту, за ініціативи кафедри менеджменту та адміністрування.

Напередодні святкування 55-ти річчя університету кафедра менеджменту та адміністрування відзначатиме 45-річчя. Протягом усього цього періоду зусилля кафедри спрямовані на удосконалення науково-освітнього процесу та формування інтелектуального потенціалу університету, регіону, галузі, нації загалом.

Становлення та поступ кафедри відбувались разом із розвитком Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу. Сьогодні в університеті та трьох його коледжах навчається понад десять тисяч студентів денної, заочної та дистанційної форм навчання. В тому числі – майже п'ятсот іноземних студентів з тридцяти шести країн світу. Навчальний процес забезпечують біля восьмисот викладачів. З них – 105 доктори наук, професори, 443 кандидати наук, доценти, серед яких 20 лауреатів Державної премії України в галузі науки і техніки.

Протягом 2017-2021 навчальних років за спеціальністю 073 «Менеджмент» навчалось і навчається близько 350 студентів на першому (бакалаврському) рівні вищої освіти, біля 60 студентів за другим (магістерським) рівнем освіти, біля 10 здобувачів третього (доктор філософії) рівня вищої освіти. Підготовку фахівців за спеціальністю 073 «Менеджмент» забезпечує професорсько-викладацький персонал кафедри менеджменту та адміністрування у складі 3 д.е.н., професорів, 15 к.е.н., доцентів.

У роботі конференції взяли участь більше 100 учасників, зокрема 18 д.е.н., 40 к.е.н., 10 аспірантів та 33 студента першого і другого освітнього рівнів; серед 18-ти організацій-учасників – представники закладів вищої освіти, а також галузеві підприємства, громадські організації. Країни-учасники – Україна, Польща, Азербайджан. Участь у конференції взяли науковці з Івано-Франківська, Баку, Дніпра, Запоріжжя, Ірпеня, Києва, Львова, Маріуполя, Тернополя, Умані, Харкова, Хмельницького.

Зазначимо, що на сучасному етапі висококваліфіковані менеджери у сфері енергетики вирішують важливе завдання – організування надійного, стабільного, економічно ефективного та екологічно прийняттого підґрунтя забезпечення енергетичними ресурсами господарського комплексу та соціальної сфери країни, а також створення умов для формування і реалізації політики захисту національних інтересів у сфері енергетики для забезпечення життєдіяльності населення та функціонування національної економіки у режимі звичайного, надзвичайного та воєнного стану, попередження різких цінових коливань на паливно-енергетичні ресурси, формування конкурентних

відносин з метою зміцнення іміджу галузевих підприємств як на національному, так і міжнародному рівнях, пошук та розширення партнерських відносин із зарубіжними енергетичними компаніями і організаціями.

Вагоме місце у прийнятті рішень для виконання поставлених завдань сучасного галузевого розвитку належить управлінській діяльності, спрямованій на реалізацію програмних завдань реформування галузі, розвитку енергетичних ринків, пошуку оптимальних організаційних засад проведення змін, трансформацію відносин між учасниками галузевої співпраці у площину конкурентних відносин, гармонізацію відносин між галузевими підприємства, науковими установами та органами державної влади та місцевого самоврядування. Адже саме менеджер є тією ланкою, яка скеровує інтелектуальні важелі на організаційні, техніко-економічні, інноваційні покращення. На вирішення зазначених завдань спрямований науково-дослідний потенціал кафедри менеджменту та адміністрування.

Безперечно, актуальною залишається ціла низка управлінських питань не тільки в галузі нафтогазової енергетики, але і на рівні інших галузей вітчизняної економіки, регіональних організацій, закладів вищої освіти, які покликані забезпечити ринок праці висококваліфікованими, креативними, ініціативними фахівцями у галузі менеджменту, а також громадських об'єднань, – які спонукають згадуваних суб'єктів господарювання та влади активно долучатись до трансформаційних процесів, бути лідерами змін, здатних глибоко вивчати, переосмислювати, доводити та нової інтерпретації сучасні виклики та тенденції глобального розвитку.

Сьогоднішня зустріч є результатом закріплення за університетом добрих наукових традицій, підтримання сталих творчих контактів, які склалися в нашому університеті, з багатьма університетами України та інших країн, науковцями, фахівцями у енергетичній галузі, регіонального розвитку, проектної діяльності, представниками бізнесу тощо.

Значення й унікальність конференції полягає в тому, що її робота спрямована на всебічне обговорення актуальних наукових і практичних проблем розвитку менеджменту в умовах сучасних викликів на основі створення он-лайн платформи-коворкінгу, яка дозволяє розширити знання щодо застосування сучасних технологій управління з урахуванням сучасних тенденцій розвитку, сприяє обміну досвідом, практиками партнерства, пошуку та обговоренню напрямів можливої співпраці, а також особистісному та професійному розвитку учасників конференції.

**Завідувач кафедри менеджменту  
та адміністрування ІФНТУНГ**

**А. С. Полянська**

## 1. **НОВІТНІ КОНЦЕПЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ: ТЕОРІЯ І ПРАКТИКА**

УДК 658

### **«QUO VADIS» МЕНЕДЖМЕНТ?**

*В. П. Петренко*

*ІФНТУНГ, вул. Карпатська, 15, м. Івано-Франківськ, Україна, 76019,*

*e-mail: [ipro.pvp@gmail.com](mailto:ipro.pvp@gmail.com)*

Дозволю собі використати відомий вислів французького філософа Мішеля де Монтеня (Michel de Montaigne) «Цитую інших лише для того, щоб краще висловити свою думку» для пояснення свого звернення до теми «Quo vadis?» щодо проблем сучасного менеджменту шляхом цитування кількох наступних заголовків публікацій науково-теоретичного і консультативно-практичного характеру: «Смерть і життя менеджменту» (BCG), «Смерть менеджменту» (Gale, A.), «Смерть менеджменту – пошук причин» (Rimler, G. W.), «Смерть менеджменту змін» (Sasseville, S.), «Смерть проектного менеджменту» (Harrin, E.), «Смерть середнього менеджера» (Denholm M.) тощо. Зауважу, при цьому, що тема смерті менеджменту та будь-яких його різновидів присутня і в сотнях інших публікацій.

Очевидно, що в зв'язку з цим посади керівників середньої ланки втрачають популярність не тільки в середовищі практикуючих управлінців, а й «... серед тих, хто вивчає менеджмент» (Heskett J.). Причини цього засновник сайту «Middle Management 101» вбачає в тому, що на даний час ці посади є «...найбільш незрозумілими, невірно спрямованими, неправильно керованими, погано навченими та «кинутими напризволяще» складовими глобальної робочої сили» (Jones, W. Thomas).

Цілком очевидно, що сьогодні і науковці, і бізнес-консультанти, і управлінці, які практикують у всіх сферах життєдіяльності суспільства, активно шукають відповіді на питання «Quo vadis?». Це стосується і проблем менеджменту знань (Schmitt, U., 2015), і менеджменту талантів (Farndale, E., Morley, M. J., Valverde, M., 2019), і нового публічного менеджменту та врядування (Vasilios P. Andrikopoulos & Amalia A. Ifanti., 2020), і, навіть, його національних особливостей (Fabian Jintae Froese, 2020).

Багато авторів уже генерують певні рекомендації та удосконалення, серед яких, для прикладу, «Смерть сучасного менеджменту: як лідирувати в новому світовому безладі» (Owen Jo., 2009), «Як уникнути смертельної спіралі перетворення в поганого менеджера» (Shassere, E., 2018), або «Смерть поганого менеджменту: лідерство як антидот проти жахливого керівника» (Hong Dao, 2021) і т. п.

Проте, як вказують співавтори книги «Транснаціональний менеджмент» почесний професор Гарвардської школи бізнесу Крістофер А. Бартлетт (Christopher A. Bartlett) і Пол В. Біміш (Paul W. Beamish), всі зміни, які з часом відбуваються в сфері науки і практики менеджменту, «залишають деякі

проблеми незмінними», а професор університету в Денвері Джек Баффінгтон (Jack Buffington) стверджує, що відомий нам менеджмент потрібно замінити, оскільки він «не підлягає ремонту».

В цьому контексті слід вказати на кардинальні зміни тієї системи, яка стала середовищем і джерелом народження, розвитку та удосконалення менеджменту з досягненням цією наукою певних мистецьких вершин – системи принципів, законів, правил і умов взаємовідносин та взаємодії множини людей в процесі життєтворчості.

Лауреат премії А. Нобеля в економіці Джозеф Стігліц (Joseph Eugene Stiglitz) в своїй статті «Після неолібералізму» заявляючи, що «...неолібералізм слід проголосити мертвим і поховати», в своїй книзі «Люди, влада і прибутки. Прогресивний капіталізм епохи невдоволення» на першому місці в «прогресивному капіталізмі» побачив людей, а не інші складові економічної життєдіяльності суспільства.

Голова та спів-генеральний директор Salesforce Марк Беніофф (Marc Benioff), вказуючи на те, що «Капіталізм, яким ми його знаємо, мертвий», говорить про необхідність переходу до «капіталізму зацікавлених сторін», а засновниця та керуючий партнер компанії Inclusive Capital Partners Лінн Форестер Де Ротшильд (Lynn Forester De Rothschild) закликає до співпраці керівників приватного і державного секторів для створення справедливого для всіх «інклюзивного капіталізму».

У всіх названих варіантах удосконалення капіталізму прослідковується намагання їх авторів долучити до участі в економічній активності суспільства і управління нею більшої кількості тих людей, яких раніше використовували виключно як ресурс робочої сили.

В зв'язку з цим стає очевидно, що можливі в майбутньому модифікації капіталізму вимагають випереджаючих змін в менеджменті, який, на переконання професора Європейського інституту управління бізнесом (INSEAD) Дж. Петріглері (Gianpiero Petriglieri), «... повинен стати добрим і гуманним», розвивати і використовувати «... не тільки наші сили і навички, але і наш розум». Тобто, новий капіталізм потребує нового менеджменту, який буде орієнтованим на людину як на носія інтелекту, як на джерело інновацій і гармонізованого розвитку і ефективної співпраці таких складових суспільства, як люди у владі, люди в бізнесі і люди в соціумі.

Саме в цьому контексті, зауважу, що, починаючи з перших років ХХІ століття, в ІФНТУНГ були започатковані дослідження в сфері належного управління використанням інтелекту людських ресурсів соціально-економічних систем, за результатами якої була створена наукова школа «Управління процесами інтелектокористування в соціально-економічних системах». При цьому, сформульована і захищена автором у 2009 році управлінська парадигма «інтелектуалізованому суспільству – інтелектуалізоване управління» сфокусувала увагу дослідників на людині, а захищені 16 кандидатських і 4 докторських дисертації з розробки, поширення і

використання інтелектоінтегруючих та інтелектомотивуючих стилів управління, менеджменту і лідерства дають відповідь на питання «Quo vadis», орієнтуючи сучасний вітчизняний менеджмент на гуманізацію та інтелектуалізацію управління в епоху економіки Знань.

УДК 124.5+316.7521

## **ЕВОЛЮЦІЯ ЦІННОСТЕЙ УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ НЕОІНДУСТРІАЛЬНОЇ ПАРАДИГМИ РОЗВИТКУ**

*А. С. Полянська, О. М. Дюк, С. В. Савчук*

*ІФНТУНГ, вул. Карпатська, 15, м. Івано-Франківськ, Україна, 76019,*

*e-mail: [reg@nung.edu.ua](mailto:reg@nung.edu.ua)*

Економічний розвиток на сучасному етапі пов'язують із модернізацією, яка базується на позитивних змінах, що реалізуються через інновації, реформування, власне розвиток [1]. Модернізоване суспільство розглядають через комплекс рис, що супроводжують політичні, економічні, соціальні та культурні процеси модернізації. Отже, можемо узагальнити, що модернізація формує передумови до виділення неоіндустріальної парадигми на зміну постіндустріального розвитку.

Процес нової індустріалізації почався у ХХ столітті та дістав подальшого піднесення у ХХІ столітті. Відтак, неоіндустріалізація охоплює глобальний процес суттєвого підвищення рівня та зміни характеру індустріалізації розвинутих країн та країн наздоганяючого типу розвитку. Розгляд неоіндустріальної парадигми розвитку у даній публікації має на меті виділити критерії розвитку економік, що є необхідною передумовою до виділення цінностей управління, на яких базується культура змін, а отже умови, які необхідно сформувавши, щоб ці зміни здійснити.

Модернізація на сучасному етапі розвитку відбувається на основі переважання розвитку високотехнологічних індустрій, що реалізується четвертою промисловою революцією, яка здійснює значний вплив на людей і відображається на характеристиках ідентичності особи [2, с. 85]. Це накладає відтиск на специфічну ознаку ідеології «неоіндустріалізації», яку розглядають як «підпорядкування економічної функції соціальним цілям». Своєю чергою, соціальні цілі пов'язані із задоволення соціальних потреб та створенням для цього необхідних умов, зокрема врахування цінностей управління в таких умовах та розвитку комунікацій для їх поширення. Під цінностями розглядають властивість того чи іншого предмета, явища задовольняти потреби, бажання, інтереси соціального суб'єкта (індивіда, групи людей суспільства) [3]. Цінності є основою формування та реалізації поведінки людей, зокрема тих, хто працює на підприємствах.

Зважаючи на те, що модернізація не можлива без культурної складової, необхідно враховувати її характеристики, виділені у джерелі [4, 35]: комплексна парадигма прогресу, удосконалення, ефективність, щастя і

природний вираз особистих можливостей і відчуттів, а також на розвиток індивідуалізму. Складові культури модернізації, зокрема, зростання вагомості та зацікавленості у розвитку науки і техніки, розширення сфери інтересів, адекватна зусиллям винагорода тощо, окрім того, що змінюють індивідуальні цінності, мають вплив на формування колективних (соціальних) цінностей.

Зазначимо, соціальні цінності враховуються при формуванні умов праці в організації та досягають найвищої результативності за наявності середовища, що базується на комунікаціях – всебічних зв'язках та відносинах, які нерозривно пов'язані з індивідуальною та колективною культурою організації. Якість комунікації визначається рівнем розвитку не тільки технічного стану підприємства, але і рівня розвитку людських ресурсів на ньому. А рівень розвитку системи засобів комунікації, зокрема засобів організаційної комунікації, особливості їх використання достатньо повно характеризують соціально-інформаційну базу культури, її пріоритетні цілі. Корпоративна культура, яка домінує в організації, задає організаційно-комунікаційним процесам систему ціннісних орієнтацій, правил. При цьому корпоративна культура в сучасній організації зазнає змін, оскільки засоби технологічного процесу, в тому числі і інформаційні надають нову форму і перебудовують схеми соціальної взаємозалежності та впливають на еволюцію таких аспектів цінностей управління:

Цифровізація (з англ. digitalization) – це впровадження цифрових технологій в усі сфери життя: від взаємодії між людьми до промислових виробництв, від предметів побуту до дитячих іграшок, одягу тощо. Трансформація від лінійної до мережевої моделі створення цінності передбачає перехід: від використання власних ресурсів до координації чужих; від акценту на якість внутрішніх бізнес-процесів до вдосконалення зовнішніх комунікацій між користувачами платформи; від максимізації виключно цінності для споживачів до загальної цінності всієї цифрової екосистеми [4].

Ощадливе виробництво – концепція менеджменту, що згідно за визначенням дослідників Дж. Вомак, Д. Джонс та Д. Рос, була створена на японському підприємстві Toyota і заснована на неухильному прагненні до усунення всіх видів втрат. Ощадливе виробництво передбачає залучення у процес оптимізації бізнесу кожного співробітника і максимальну орієнтацію на споживача.

Міграція цінності, яка полягає у тому, що самі технології вже не є визначальною рушійною силою зростання вартості бізнесу. Чиста технологія, не підкріплена ефективною бізнес-моделлю, більше не здатна забезпечити стабільне зростання вартості, оскільки глобалізація бізнесу не дозволяє практично жодному технологічному прориву надовго залишатись унікальною вартістю їх творців [5].

Таким чином, ефективний керівник повинен враховувати цінності як сучасного розвитку, так і працівників та споживачів організації, враховуючи не тільки локальні, але і глобальні виклики розвитку, а також мати здатність до

створення ефективних бізнес-моделей і оптимізувати життєздатність існуючих, всупереч «колективної пам'яті» і традиційному мисленню.

#### **Список використаних джерел:**

1. Ляшенко В. І., Котов Є. В. Україна XXI: неоіндустріальна держава або «крах проекту»? монографія. Київ, 2015. 196 с.
2. Шваб К. Промислова революція: формуючи четверту промислову революцію. Харків, 2019. 416 с.
3. Лісовий В. Цінність. Філософський енциклопедичний словник; В. І. Шинкарук (гол. редкол.) та ін. Київ: Інститут філософії імені Григорія Сковороди НАН України: Абрис, 2002. С. 707. 742 с.
4. Україна – 2030 Е – країна з розвинутою цифровою економікою. Інститут майбутнього. URL: <https://strategy.uifuture.org/kraina-z-rozvinutoyu-cifrovoyu-ekonomikoyu.html>.
5. Сливоцький А. Миграция ценности. Что будет с вашим бизнесом послезавтра? Манн, Иванов и Фербер, 2006. 432 с.

УДК 504.03:65

### **ПЕРСПЕКТИВИ ВПРОВАДЖЕННЯ ЕКОЛОГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ УКРАЇНИ**

*С. О. Комаринець, Х. С. Подольчак*

*Національний університет «Львівська політехніка», вул. Ст. Бандери, 12,  
м. Львів, Україна, 79000,  
e-mail: [sofia.o.komarynets@lpnu.ua](mailto:sofia.o.komarynets@lpnu.ua)  
e-mail: [khrystyna.podolchak.ua.2020@lpnu.ua](mailto:khrystyna.podolchak.ua.2020@lpnu.ua)*

У сучасному суспільстві, погіршення становища довкілля, інтенсифікація сучасного виробництва, регіональні особливості розміщення промислових районів, впровадження нових технологій, які впливають на збільшення масштабів виробничої діяльності відбувається і на рівні окремих територій, країн, світу. На глобальному рівні відбувається поділ держав на ті, що виробляють отруйні відходи і ті, які їх концентрують. Саме тому впровадження систем екологічного менеджменту стає особливо актуальним, оскільки вони займаються плануванням і регулюванням свідомого впливу людини на навколишнє природне середовище для задоволення власних економічних потреб за умов сталого розвитку суспільства. Тенденції науково-технічного прогресу і розвиток екологічної свідомості сприяють поширенню систем екологічного менеджменту, які передбачають виконання окремих управлінських функцій, розподіл повноважень і відповідальності з метою забезпечення ефективного управління навколишнім природним середовищем та раціоналізацією природокористування.

Екологічний менеджмент, як складова загальної системи управління підприємства, функціонує на загальноприйнятих управлінських принципах, а

при його побудові можуть бути використані два підходи: пасивний та активний. Перший передбачає зосередження підприємств на виконанні прийнятих на законодавчому рівні норм та правил. Другий ґрунтується на системі мотивації до здійснення екологоорієнтованої діяльності і сприяє виникненню ряду (конкурентних) переваг для підприємства [1].

В Україні при впровадженні системи екологічного менеджменту особливо популярною є Санкт-Гальська модель, за якою підприємство розвивається у довгостроковій перспективі з акцентом на вирішенні інтеграційних завдань. Формування окремих модулів і зв'язків між ними відбувається за правилами загального менеджменту, а центральними елементами структури виступають екологічні програми і стратегії, екологічна культура і екологічно усвідомлена поведінка [2].

Найширшого використання в Україні зазнають такі інструменти екологічного менеджменту як екологічна експертиза та екологічний аудит. Перед кожним відповідальним бізнесом стоїть нагальне питання здійснення екологічної експертизи проектів, яка регламентується Законами України «Про охорону навколишнього природного середовища», «Про екологічну експертизу». Екологічна експертиза є одним з найбільш ефективних механізмів, що здатний гарантувати екологічну безпеку, оскільки тут поєднуються незалежність, гласність, соціальна справедливість, забезпечення конституційних прав громадян на безпечні умови життя, на відповідний рівень здоров'я та якість навколишнього природного середовища. Основними завданнями екологічної експертизи є визначення ступеня екологічного ризику і безпеки запланованої чи здійснюваної діяльності; організація комплексної, науковообґрунтованої оцінки об'єктів; встановлення відповідності об'єктів вимогам екологічного законодавства, будівельних норм і правил; оцінка впливу діяльності об'єктів на стан навколишнього природного середовища та якість природних ресурсів; оцінка ефективності, повноти, обґрунтованості та достатності заходів щодо охорони навколишнього природного середовища; підготовка об'єктивних, всебічно обґрунтованих висновків [3].

Сучасний стан застосування систем екологічного менеджменту в Україні є недостатнім, повинен бути доповненим державним екологічним контролем, тому що саме у такому випадку, може стати основою до вирішення проблеми підвищення якості продукції, забезпечення охорони праці та навколишнього природного середовища, підвищення ефективності менеджменту якості та загальної системи управління. Активізація зусиль щодо організації функціонування системи екологічного менеджменту сприятиме підвищенню еколого-економічної ефективності виробництва, досягненню стійких результатів виробничої діяльності, збільшенню мотивації праці, ідентифікує наявні проблеми та ініціює розробку оптимальних варіантів вирішення поставлених завдань для збереження довкілля.



### **Список використаних джерел:**

1. Бучко Ж. Екологічний менеджмент: концептуальне визначення та тенденції. Зелене дос'є. 2021. URL: <http://www.dossier.org.ua>.
2. Стисло про екологічний менеджмент. Впровадження. Екомаркування. Зелене дос'є. 2021. URL: <https://ecolabeling.wordpress.com>.
3. Декалюк О. В., Стасюк І. В. Впровадження екологічного менеджменту для забезпечення екологічної безпеки підприємства. *Вісник Харківського національного університету*. Економічні науки. 2010. № 2. Т. 1. С. 235-242. URL: <http://elar.khnu.km.ua/jspui/bitstream/123456789/2478/1/235-242.pdf>.

**УДК 316.48(075)**

## **СУЧАСНІ ТРЕНДИ КОНФЛІКТОЛОГІЇ СТОСУНКІВ У МЕНЕДЖМЕНТІ ПЕРСОНАЛУ**

*П. В. Гудзь, М. В. Гудзь*

*Національний університет «Запорізька політехніка»*

Сучасна управлінська наука реагує на виклики ринку та середовища в цілому. Серед найбільш істотних факторів впливу на управлінські процеси та прийняття рішень як у корпоративному управлінні, так і публічному управлінні та адмініструванні відіграють: бурхливий розвиток соціальних мереж та формування залежності користувачів від них; зміна пріоритетів у наборі компетентностей фахівців - від базових знань до ключових навичок; підвищена стресова вразливість працівника в умовах невизначеності та хаосу тощо. Це дає підстави стверджувати, що найближчим часом потреба у менеджерах-психологах, фахівцях із розв'язання виробничих та соціальних конфліктів буде наростати та переходити у площину пріоритетних завдань управління персоналом.

Методологічною основою розв'язання конфліктів у менеджменті персоналу є наукові праці Елтона Мейо, засновника школи управління з позицій людських стосунків (з 30-х років ХХ ст. до нашого часу) та його послідовників - Фредеріка Герцбергера, Мері Паркер Фоллет, Р. Оуена, а також з 50-х років ХХ ст. Ренсіса Лайкерта, а Дугласа Мак-Грегора, Абрахама Маслоу ін. – представників школи поведінкових наук, які зосереджують свої зусилля на методах налагодження міжособистісних відносин.

Слід пам'ятати і про внутрішнє середовище організації щодо неминучості виникнення конфліктів. Відомий гуру у сфері сучасного менеджменту вказує на об'єктивні засади виробничих конфліктів, які витікають із самої природи менеджменту, де менеджер та управлінська команда мають виконувати ролі Виробника результату (Р), Адміністратора (А), Підприємця (Е) та Інтегратора (І), які є несумісними, а їх учасники – при виконанні ролей (РАЕІ) – конфліктуватимуть [1, с.35-36]. Адже носії стилів (А) і (Е) конфліктуватимуть між собою, тому що (А) – консерватор, який обережним і лінійно поведінки формує через контроль бізнес-процесів, людей тощо, а (Е) прагне змін,

трансформації усталених стереотипів управління; (Р) і (Е) – також матимуть дисфункцію, оскільки (Р) вимагає швидкого зворотного зв'язку, тоді як (Е) потребує простору і часу для стратегування; управлінські ролі поміж (Е) та (І) також є потенційним джерелом конфлікту по причині того, що (Е) має комунікувати, обговорювати, у той час як (І) прагне тільки слухати.

За цих умов ефективний менеджер бізнесу та службовець сфери публічного адміністрування має розвивати власні компететності, не обмежуючись прописаними у стандартах підготовки здобувачів вищої освіти загальними і фаховими компететностями, а шляхом вдосконалення мистецтва управління через самоосвіту та міждисциплінарні взаємодії. Мова йде, насамперед, про соціологію, психологію, медицину, поведінкові науки, комунікативні та переговорні здатності.

Один із сучасних підходів до розв'язання конфліктів базується на наукових дослідженнях з психології, нейропсихології і умовно називається «техніка перемовин» і розглядається у менеджменті як своєрідний кейс, вирішення якого потребує системного підходу. В основі даного підходу до розв'язання конфліктів є концепція комунікативного процесу, що передбачає встановлення довір'я між учасниками конфлікту (перемовин). Ініціатор «перемир'я» прагне зрозуміти й побачити внутрішню картину світу перемовника, намагається викликати на відвертість розмовника через висловлену щирю зацікавленість його особистістю, поглядами, точкою зору на предмет конфлікту. Встановлення довір'я перемовників є ключовою вихідною позицією у переговорному процесі.

Наступним етапом розв'язання конфліктної ситуації є постановка правильних питань – це головний секрет успішних перемовин: запитувати більше, ніж говорити через уточнення відповідей. В мистецтві перемовин виділяють п'ять груп стандартних питань, характерних для будь-якої комунікації: 1) уточнююче питання; 2) контрпитання; 3) особисте (приватне) питання; 4) зустрічне питання; 5) бумеранг – повернення питання [2]. Відтак, є певні критерії до постановки «правильних» питань у переговорному процесі. Слід пам'ятати, що питання визначають ініціативу у перемовинах. Питання «подобаються» мозку та гальмують емоційні реакції, оскільки ми або думаємо, або реагуємо – так влаштована робота мозку. Не емоції, а запитання й слухання є єдиним способом до розуміння співбесідника. В менеджменті персоналу є усталеним фактом, що школа, університет, тренінги з ораторського мистецтва, диспути із формування умінь вести дискусію мало орієнтовані на формування умінь й навиків щодо слухання. Саме постановка правильних питань встановлює довір'я і пожвавлює інтерес. Підготовлені й «пророблені» питання знімають напругу сторін у перемовинах і є альтернативою наказам і адміністративному тиску.

Після встановлення довір'я продуктивними питання для розв'язання конфлікту є наступні. Перше – що для тебе важливо? що складає цінність, має вагу у даній суперечці чи перемовинах? Друге питання – що тебе турбує, що

викликає занепокоєння, які загрози чи ризики гнітять тебе? Третє – скажи, будь ласка, яким має бути розв'язання конфлікту, яким має бути стан речей в ідеалі? Слід дати зрозуміти співбесіднику, що його позиція, точка зору та відвертість є важливими для іншої сторони перемовин. Агресивні й нейтральні питання мають поступитися місцем доброзичливим питанням: Як ти вважаєш, а що є важливим для мене?

Таким чином, провідним сучасним трендом конфліктології стосунків у менеджменті персоналу є сценарії «техніки перемовин» шляхом побудови довір'я та розгортання перемовин є ефективною технологією розв'язання як соціальних, так і бізнес-конфліктів, продуктивним знаряддям ведення перемовин у корпоративному і публічному управлінні. Вони побудовані на між-дисциплінарному підході до поведінки людини у соціумі, на психологічних стереотипах та техніках їх подолання.

#### **Список використаних джерел:**

1. Адісес, Іцхак. Командне лідерство. Як порозумітися з будь-яким менеджером. К.: Наш формат, 2018. 304 с.
2. Гоулстон, Марк. Я чую вас наскрізь. Як порозумітися будь з ким. К.: Моноліт-Bizz, 2018. 264 с.

УДК 338.242

### **СУСПІЛЬНІ ТРИГЕРИ АКТИВІЗАЦІЇ СОЦІАЛЬНО ВІДПОВІДАЛЬНОЇ ПОВЕДІНКИ ВІТЧИЗНЯНИХ ОРГАНІЗАЦІЙ**

*О. Ф. Овсянюк-Бердадіна, Т. І. Панасюк*

*ЗУНУ, вул. Львівська, 11, м. Тернопіль, 46009*

*e-mail: [underberg78@ukr.net](mailto:underberg78@ukr.net)*

*e-mail: [panasiuk.tania2015@yandex.ua](mailto:panasiuk.tania2015@yandex.ua)*

Сучасні реалії ринку та споживчих очікувань об'єктивно зумовили проведення та перманентних змін в рамках продуктової та ринкової реструктуризації, яка демонструє бізнесову позицію: «наш продукт, це не синтез взаємодії ресурсів, якими володіємо, а результат задоволення ринкових запитів реальних та латентних споживачів».

При цьому потрібно зауважити, що сьогодні споживач оцінює продукт не тільки з позиції його споживчих характеристик, але й враховує суспільний імідж компанії та його репутаційні характеристики у взаємовідносинах зі стейкхолдерами. Це значно актуалізує необхідність впровадження соціально відповідальної поведінки сучасними організаціями та підтверджується низкою досліджень, за результатами яких встановлено, що 67 % їх репутації охоплює складова соціальної відповідальності [1].

На сьогодні мотивація вітчизняних організацій до вкладень у нематеріальну додану вартість реалізується через вплив позитивних ефектів від соціально відповідальної поведінки, оскільки «фактично вдається

впроваджувати систему управління нефінансовими ризиками, ядром якої є управління взаємодією з усіма зацікавленими сторонами» [2]. Як демонструє ряд досліджень, на сьогодні часто темпи зростання капіталізації істотно випереджають зростання витрат на реалізацію соціально відповідальної поведінки.

За 10 років в самій корпоративній соціальній відповідальності змінилось дуже багато: її визнали на найвищому державному рівні, змінились формати звітування, а Цілі сталого розвитку стрімко увійшли до порядку денного багатьох компаній [3]. Як стверджують дослідження, проведені Центром Корпоративної соціальної відповідальності, вітчизняні організації все частіше демонструють свою соціальну місію – змінювати життя людей на краще. Це доводять і практики соціально відповідальної поведінки, коли вітчизняні організації роблять значний суспільний внесок в досягнення Цілі сталого розвитку 1 (боротьба з бідністю), Цілі сталого розвитку 3 (міцне здоров'я), інвестицій в освіту (Ціль 4) та екологічних Цілей сталого розвитку.

Таким чином, соціальна відповідальність стає багатоаспектною детермінантою впливу на організації, що об'єктивно вимагає вдосконалення технологій внутріорганізаційного менеджменту, зокрема посилення інструментів управління нефінансовими ризиками та ведення соціальної звітності.

У цьому напрямку основним комунікаційним інструментом взаємодії зі стейкхолдерами організації стає його сайт, за допомогою якого зацікавлені сторони оцінюють не тільки загальну інформацію про компанію, а й результати роботи задля досягнення трипаризму її ефективності у соціальній, економічній та екологічних площинах. Дана теза підтверджується інтегрованими результатами Індексу прозорості компаній України у 2019 році, зокрема:

- 25,5 % становить рівень прозорості сайтів найбільших платників податків;
- 41 вітчизняна організація має середній і вище середнього рівень розкриття інформації про власну соціально відповідальну поведінку,
- 52,3 % має рівень розкриття інформації ТОП-10 компаній Індексу прозорості 2019, при цьому 6 з них є у державній формі власності;
- 31 вітчизняна організація з числа найбільших платників податків України оприлюднює соціальну звітність, підготовлену за методикою GRI [3].

#### **Список використаних джерел:**

1. Індекс прозорості компаній України 2019. URL: <https://csr-ukraine.org/pres-centr>.
2. Шутаєва О. О. Соціальна відповідальність в досягненні конкурентоспроможності підприємства. *Культура народів Причорномор'я*. 2014. № 273. С. 73-78.
3. Практики КСВ в Україні. Конкурс кейсів з КСВ. URL: <http://old.csr-ukraine.org/wp-content/uploads/2019>.

УДК 621:65

## СУЧАСНІ МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

*А. М. Гришук, Я. О. Рудницька*

*Львівський національний університет імені Івана Франка*

*вул. Університетська, 1, м. Львів, Україна, 79000*

*e-mail: [anna.hryshchuk@lnu.edu.ua](mailto:anna.hryshchuk@lnu.edu.ua); [yana.rudnytska@lnu.edu.ua](mailto:yana.rudnytska@lnu.edu.ua)*

В умовах динамічного ринкового середовища, при гострій конкуренції між суб'єктами господарювання за споживача, утриматися на ринку та досягти прибутковості можуть лиш ті організації, які здатні у повній мірі задовольняти все зростаючі потреби своїх клієнтів у високоякісних товарах (роботах, послугах). Щоб цього досягти, а також, щоб брати участь у формуванні нового попиту, зміцнювати свої ринкові позиції підприємство повинно мати професійно підготовлений і кваліфікований персонал.

Для забезпечення більш ефективної діяльності працівників, сучасні компанії вдаються до новаторських методів управління персоналом. У загальному значенні, методи управління персоналом – це способи впливу на колектив чи окремих працівників з метою здійснення координації їх діяльності в процесі функціонування організації.

Існує багато методів управління персоналом, незважаючи на це, їх вдосконалення та пошук ніколи не припиняється. Оскільки люди та технології постійно розвиваються, управлінцям потрібно шукати інноваційні засоби впливу на своїх працівників. На сучасному етапі розвитку бізнесу в світі, у тому числі в Україні, до інноваційних методів управління персоналом можна віднести наступні: коучинг, аутсорсинг, аутстафінг, фриланс, використання гнучкого режиму робочого часу. Розглянемо їх детальніше.

Коучинг – метод консультування і навчання, при якому спеціальна особа, коуч, допомагає працівникам, спрямовує їх, мотивує на здійснення вибору, прийняття рішення чи досягти певної мети. Цей метод можуть використовувати керівники при підготовці свого персоналу до виконання нового завдання, реалізації певного проекту чи перепідготовці окремих працівників. Він тісно пов'язаний з системою мотивації працівників. Необхідно зазначити, що коучинг сприяє зростанню самоповаги працівника, який працює з наставником, його професійному розвитку, розумінню основних завдань, покладених на нього безпосереднім керівником, а також формує відчуття турботи з боку організації, творче мислення та творчий підхід до вирішення проблем.

Аутсорсинг – це передача певної функції (бізнес-процесів) зовнішній компанії (провайдеру), яка може забезпечити замовника необхідним персоналом для її виконання. На сьогодні аутсорсинг є одним з найбільш ефективних інструментів у комплексі заходів з організації оптимальної схеми управління персоналом і зниження видатків компанії, що полягає у виведенні

частини персоналу зі штату підприємства замовника і оформленні у штат підприємства-провайдера [1, с. 82].

Аутстафінг – це послуга по виведенню персоналу за штат компанії з подальшим залученням такого персоналу на підставі цивільно-правового договору (договору аутстафінгу). Працівник може фактично залишатись виконувати ті самі обов'язки на тому самому робочому місці, але в нього зміниться роботодавець. Досить часто концепцію аутстафінгу плутають з концепцією аутсорсингу. Але це не так, між ними є відмінності. Наприклад, аутстафінг передбачає не передачу функцій, а передачу конкретного фахівця для виконання конкретного виду роботи.

Завданням цих обох методів управління персоналом є націленість на мінімізацію фінансових, ресурсних затрат і, загалом, зменшення витрат на персонал. Перевагами аутсорсингу та аутстафінгу в системі управління персоналу можуть бути: зменшення кількості кадрових документів; зниження податків на утримання штатних працівників; зниження вартості надання працівникам технічного обладнання; виключення питань регулювання робочих відносин та моніторингу робочого процесу.

Фриланс – вільна форма організації трудового процесу без юридичного оформлення зобов'язань сторін щодо найму та інших відносин, які можуть з цього витікати. У сучасних умовах цей метод є одним із найпоширеніших видів організаційної праці для багатьох самозайнятих осіб. Використання позаштатної робочої сили дає роботодавцям певні переваги, а саме: заощадження на оренді та експлуатації приміщень і конторського обладнання; економія на оплаті праці зайвих штатних працівників; відсутність соціальної відповідальності та зобов'язань перед працівником щодо оплати відпустки та лікарняних; здатність швидко залучати фахівців високого рівня з інших регіонів.

Використання гнучкого режиму робочого часу персоналу – це така форма організації праці, за якої для деяких категорій працівників, для працівників окремих підприємств чи їх структурних підрозділів встановлюється режим праці із саморегулюванням часу початку, закінчення та тривалості робочого часу впродовж робочого дня [2].

Впровадження гнучкого графіку роботи на підприємстві зацікавить працівників, які хочуть виконувати роботу в своє задоволення, вміють працювати на результат, а також цінують свій власний час. Гнучкий графік роботи дозволить кожному працівникові спланувати свій робочий день у відповідності з його біологічним часом. Підприємства, що використовують гнучкий графік роботи, мають такі переваги [3]: в найманні нових працівників порівняно з конкуруючими фірмами; в більш раціональному застосуванні робочого часу працюючих завдяки ліквідації короткотермінових невиходів на роботу з дозволу адміністрації; в ліквідації запізнь на роботу; в зменшенні кількості нещасних випадків і травм; в скороченні плинності кадрів; у ставленні персоналу до своєї посади з повагою.

Отже, використання проаналізованих вище методів управління дасть змогу покращити умови праці та мотивацію працівників, підвищити конкурентоспроможність підприємства через розвиток його базових компетенцій, а також створити можливості щодо залучення високопрофесійного та кваліфікованого персоналу в діяльність.

#### **Список використаних джерел:**

1. Дубінський С. В. Сучасні методи управління персоналом на машинобудівному підприємстві. *Академічний огляд*. 2013. № 1 (38). С. 82-86.
2. Про затвердження Методичних рекомендації щодо встановлення гнучкого режиму робочого часу: наказ Мінсоцполітики від 04.10.2006 р. № 359. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0359203-06#Text> (дата звернення 15.03.2021).
3. Управління процесом вивільнення персоналу. URL: [https://economchnu.at.ua/publ/upravlinnja\\_personalom/tema\\_10\\_upravlinnja\\_procesom\\_vivilnennja\\_personalu/3-1-0-28](https://economchnu.at.ua/publ/upravlinnja_personalom/tema_10_upravlinnja_procesom_vivilnennja_personalu/3-1-0-28) (дата звернення 15.03.2021).

**УДК 330.88: 330.342.3/4(612.8)**

### **СИСТЕМНИЙ ГОМЕОСТАЗ – ДОМІНАНТА УПРАВЛІННЯ СТАЛИМ ГОСПОДАРЮВАННЯМ**

*В. В. Микитенко, Н. М. Шелудько*

*ДУ «ІЕПСР НАН України», бул. Тараса Шевченка, 60, Київ, Україна, 01032*

*e-mail: [vmikitenko@ukr.net](mailto:vmikitenko@ukr.net)*

*ДУ «ІЕП НАН України», вул. Панаса Мирного, 26, Київ, Україна, 01011*

*e-mail: [n.sheludko@ukr.net](mailto:n.sheludko@ukr.net)*

Результати функціонування світогосподарської системи за останні роки, нові суспільно-економічні реалії функціонування господарських систем в умовах нарощення різних за природою загроз і ризиків, формат і норми «нової реальності» - дають підстави зробити висновок про неспроможність усталених управлінських механізмів забезпечити стаке господарювання як на глобальному, так і глокальному, регіональному та локальному рівнях. І, це не може знайти своє пояснення за допомогою усталених ортодоксальних наукових теорій. Проблеми управління забезпеченням стійкості господарських систем в Україні обумовлюють необхідність і нагальність розробки, обґрунтування та реалізації на практиці нового концепту сталого господарювання, проте вже не за триєдиними економіко-соціально-екологічними положеннями, а за домінантами забезпечення гомеостазу.

Зазначене означило доцільність обґрунтування, деталізації й розкриття: а) комплексного методологічного підґрунтя для дослідження механізмів забезпечення стійкості господарських систем; б) умов і специфічних механізмів управління забезпеченням оберненого взаємозв'язку в межах саморегулюючої господарської системи задля її адаптації до зовнішніх і

внутрішніх трансформацій за результатами досягнення певного виду гомеостазу; в) методологічно важливих положень формування специфічних здатностей у господарських систем до забезпечення еволюційного, структурного, резистентного та системного гомеостазу з метою елімінації турбулентних ознак у внутрішньому середовищі та стабілізації їх діяльності при критичних зрушеннях у зовнішньому середовищі.

Сформовані у науковій літературі теоретичні положення гомеостазу дозволяють виділити декілька видів механізмів його ініціювання і забезпечення в певних обмеженнях і зрушеннях у зовнішньому й внутрішньому середовищі функціонування системи. Враховуючи предметну область даного дослідження, можна вказати на декілька об'єктів докладання зусиль у контексті забезпечення сталого господарювання в Україні. Запропоновано до використання наступний перелік видів гомеостазу господарських систем, які є назрілими на сучасному етапі забезпечення переходу держави до сталого розвитку: I) генетичний гомеостаз – з огляду на предмет дослідження – це еволюційний гомеостаз; II) структурний гомеостаз; III) імунологічний гомеостаз, але враховуючи визначальні ознаки господарських систем та їх імовірну реакцію і відповідні механізми реагування на різної природи ризику й загрози, це – резистентний гомеостаз; IV) системний гомеостаз, що відображає багатовимірну стійкість внутрішнього середовища функціонування господарських систем до деструктивних зрушень.

Приведеним видам гомеостазу відповідають рівні складності управління, причому, кожен наступний вид гомеостазу має генеруватися і повинен базуватися на здатностях господарських систем й умовах, сформованих в їхніх межах, за попереднім рівнем гомеостазу. Визначаючи сутність гомеостазу в якості стійкості внутрішнього середовища складної системи як умову її незалежного існування (з огляду на сучасні трактування поняття та розвиток теорії гомеостазу), регулювання якої забезпечено реалізацією дії мультирівневих механізмів управління забезпеченням зрушень у вузьких порогових межах (з метою досягнення сталості і стабілізації), авторами розкрито:

а) змістовність гомеостатичних механізмів за кожним видом і рівнем гомеостазу;

б) умови щодо забезпечення оберненого взаємозв'язку в межах динамічної саморегулюючої системи та її адаптації до зовнішніх трансформацій;

в) чинники забезпечення само-регенерації господарської системи при критичних зрушеннях внутрішнього і зовнішнього середовища, які слід враховувати за кожним із чотирьох видів гомеостазу.

Визнаючи нагальність вирішення проблем у площині управління забезпеченням сталого господарювання в Україні, авторами сформульовано і доведено (за урахування домінант і подальшого розвитку теорії гомеостазу):

- досягнення відносної динамічної сталості внутрішнього середовища національних господарських систем можливе лише за рахунок:



а) застосування положень системного підходу до забезпечення усіх чотирьох ресурсно-функціональних детермінант сталого господарювання (природно-ресурсних, виробничих, соцієтальних та економічних процесів);

б) формування складної системи адаптаційних механізмів (координованих системами державного, регіонального та місцевого управління), спрямованих на усунення чи обмеження впливу на господарські системи деструктивних чинників різної природи;

в) реалізації дії останніх (адаптаційних механізмів) послідовно за чотирма етапами генерування гомеостатичних властивостей для стабілізації діяльності в межах територіальних природно-господарських утворень (господарських систем), зберігаючи ламінарність протікання базових процесів (для сталого розвитку: економічних, природно-ресурсних, соцієтальних та виробничих), специфічні властивості внутрішнього середовища функціонування, незважаючи на зміни в зовнішньому світі та зрушення й відхилення, що виникають при трансформації самих детермінант сталого господарювання;

у нормальному стані – коливання економічних, природно-ресурсних, соцієтальних та виробничих констант в межах систем й територіальних утворень відбуваються у вузьких гомеостатичних межах. Амплітуда й спрямованість цих коливань – зумовлена особливостями зовнішнього середовища їх функціонування (геополітичними, світогосподарськими, екологічними тощо) і є неоднаковою у різних видів територіальних природно-господарських утворень, територій, каскадів тощо. Розбудова та результативність функціонування багаторівневих гомеостатичних механізмів і, відповідно, їхня складність, залежать від: рівня еволюційного розвитку господарської системи; галузевої та технологічної структури провадження виробничо-господарської діяльності; просторових координат і масштабів стратегічного потенціалу та природно-ресурсних активів; адекватності використовуваного інформаційно-методичного тощо.

**УДК 338; 658**

## **ФІЛОСОФІЯ СУЧАСНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ**

*Б. В. Літовченко*

*Університет митної справи та фінансів, вул. В. Вернадського, 2/4, м.*

*Дніпро, Україна, 49000*

*e-mail: [bvlitovchenko@gmail.com](mailto:bvlitovchenko@gmail.com)*

Менеджмент (управління) представляє собою один з найпарадоксальніших феноменів розвитку людської спільноти – адже, з одного боку, він являється одним з «наймолодших» галузей наукових досліджень, а з іншого, чи не найпершим видом практичної діяльності – починаючи з епохи мезоліту, задовго до виникнення фізики, математики, медицини, філософії чи економіки хтось повинен був брати відповідальність за виживання громади і приймати рішення про оптимальне використання наявних ресурсів для досягнення цієї цілі.

Однією з найбільш важливих проблем розвитку менеджменту у всі часи були взаємовідносини всередині тріади «управління – знання – людина» – і центральне місце у цій системі займає людина, яка одночасно являється як суб'єктом і об'єктом менеджменту, так і власником, і носієм знань – і в цьому можна віднайти як фізику, так і метафізику розвитку менеджменту.

Як галузь наукових досліджень, менеджмент відокремився від інженерно-технічного напрямку на початку ХХ-го ст. – і одразу ж став предметом пристальної уваги спочатку економістів-практиків, а згодом й економічної теорії. Згодом менеджмент почав активно використовувати у своєму розвитку знання з інших галузей наукових досліджень і практичної діяльності – соціології, психології, біології, кібернетики. Проте, «розірвавши пуповину», менеджмент так і не зміг у повній мірі відокремитися від економіки, особливо в умовах сучасної економічної глобалізації.

Економічна глобалізація формує серйозні виклики для менеджменту. Вона змінює середовище діяльності організації, регіонів, країн, міжнародного бізнесу; поєднує в собі шанси та ризики; несе як потенційні виграші, так і втрати – масштаби тих та інших суттєві. Управлінці мають відповідати вимогам часу, науковці – допомагати їм краще усвідомлювати і розуміти ті процеси, які відбуваються в середовищі організації. Такий дворівневий аналіз є однією з важливих передумов для того, щоб управлінці не лише правильно адаптували об'єкти управління до потреб часу, а й вміли передбачувати тенденції середовища і змінювати його в бажану для себе сторону.

Зміни у парадигмі сучасного менеджменту вздовж спіралі «управління – знання» («управління як процес» – «управління як засіб досягнення мети» – «управління як технологія» – «управління як стратегія») у найближчому майбутньому можна спрогнозувати у контексті «управління як методика», маючи на увазі, що менеджмент буде розглядатися в якості системи поширення знань про середовище організації і формування поведінки її задля виживання у глобальній економіці шляхом бажаного для себе оточення – це і буде визначати його креативність у ХХІ-му ст.

## **УДК 005.7**

### **КОМПЛЕКС СИСТЕМ ДІАГНОСТИКИ ПІДПРИЄМСТВА**

*А. О. Устенко, І. В. Перезова, А. С. Полянська, Х. Л. Сторощук*  
*ІФНТУНГ, вул. Карпатська, 15, м. Івано-Франківськ, Україна, 76019*  
*[khrystyna.storoshchuk@nung.edu.ua](mailto:khrystyna.storoshchuk@nung.edu.ua)*

Підприємство є складною соціально-економічною системою (СЕС), яка складається з відповідних елементів, прямих та зворотних зв'язків між ними, має чітку структуру та організована належним чином [2, с. 43]. Відповідно, управління такою СЕС вимагає застосування сучасних методів, одним з яких є моделювання.

В рамках науки менеджменту моделювання визначається як процес створення і подальшого аналізу моделей для прийняття правильних управлінських рішень [1]. Сутністю методу моделювання є використання моделей як умовного відображення об'єкта дослідження, яке дозволяє дослідити його властивості і характеристики, подає у зручній для користування формі і забезпечує його краще вивчення [3, 4].

Виокремимо основні типи моделей на основі виділення об'єктів діагностики, які можуть застосовуватися в управлінні підприємством та виступатимуть критеріями оцінювання результатів управління.

1. Вербальна. Така модель описує весь процес діяльності організації за допомогою лексико-граматичного фонду: який функціональний підрозділ чи посадова особа виконує ті чи інші функції, конкретизацію цих функцій, окреслює часові параметри, місця виконання функцій, необхідні ресурси тощо.

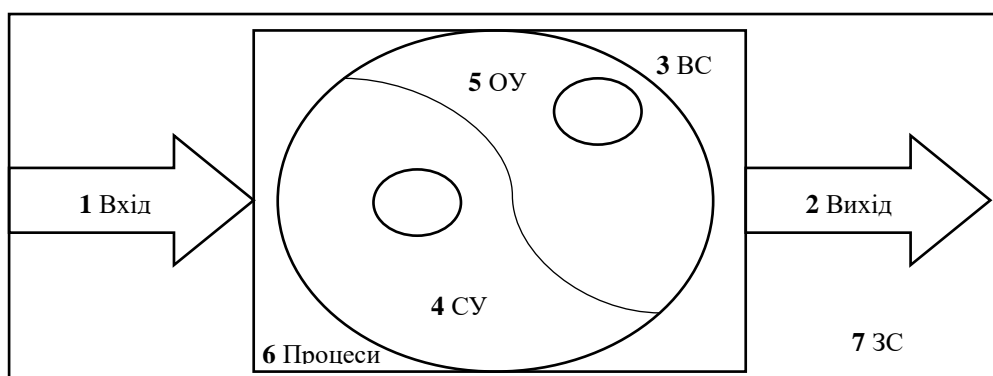
2. Концептуальна модель описує процес управління в системі координат з трьома вісями  $x$ ,  $y$ ,  $z$ , кожна з яких відображає реалізацію цілей системи, фактори та засоби досягнення цілей та реалізацію функцій управління відповідно.

3. Системна модель розглядає підприємство як систему з сукупністю всіх її підсистем: цільової, забезпечувальної, функціональної, керуючої, керованої, документальної та зовнішньої (рис.1). Суб'єкт не може існувати без об'єкта, а об'єкт не може існувати без суб'єкта.

4. Математична модель описує процес управління організацією за допомогою математичних засобів та передбачає її опрацювання за допомогою комп'ютерних технологій (1). До прикладу, можна зобразити процес управління за допомогою такої загальної формули:

$$СЕС = \int_{t_1}^{t_2} [q_1 \sum_1^n (BC) + q_2 \sum_1^m (ЗС)] \rightarrow \max \text{ ефект (1)},$$

де СЕС – соціально-економічна система;  $t_1 - t_2$  – визначений часовий проміжок;  $q_1, q_2$  – ключові фактори успіху; BC – складові внутрішнього середовища; ЗС – складові зовнішнього середовища.



1 – вихід системи; 2 – вхід системи; 3 – внутрішнє середовище;  
4 СУ – суб'єкт управління; 5 ОУ – об'єкт управління;  
6 – процеси; 7 – зовнішнє середовище

**Рисунок 1 – Системна модель (розробка проф. Устенка А. О.)**

5. Економічна (галузева) розглядає підприємство як частину промисловості і характеризує його зв'язки на нано, міні, мікро (стосунки між підрозділами, керованою та керуючою системами), макро, мега та мета рівнях (з державою, конкурентами, постачальниками, споживачами, суспільством загалом). Дозволяє визначити особливості галузі, в якій функціонує підприємство.

6. Економіко-організаційна передбачає, що процес досягнення цілей відбувається через логістику техніко-економічних операцій для досягнення результату.

7. Модель інформаційної системи управління розглядає процес управління як інформаційний процес [2, с. 113]. Така модель є триединою інформаційною складовою, яка описує об'єкт управління, його середовище, функціональну систему управління з пам'яттю і систему обігу інформації.

8. Соціально-орієнтована модель маркетингу має в своїй основі тріаду, яка складається з концепції, стратегії і тактики, що базується на інтегрованих технологіях (рис. 2).



**Рисунок 2 – Соціально-орієнтована модель маркетингу**  
(розробка проф. Устенка А.О.)

Описаний модельний комплекс дозволяє забезпечити ефективність діагностики будь-якої соціально-економічної системи.

#### **Список використаних джерел:**

1. Астахова Н. І. Менеджмент. URL: <https://stud.com.ua/19330/menedzhment/menedzhment>.
2. Устенко А. О., Малинка О. Я. Теорія систем і системний аналіз в менеджменті: навчальний посібник. Івано-Франківськ : Фоліант, 2012. 328 с.
3. Стеценко І. В. Моделювання систем: навч. посіб. І. В. Стеценко. М-во освіти і науки України, Черкас. держ. технол. ун-т. Черкаси: ЧДТУ, 2010. 399 с.
4. Моделювання економіки. Тлумачний словник. URL: [https://slovnyk.me/dict/economod\\_terms](https://slovnyk.me/dict/economod_terms).

УДК 35.077.6:005.53](076)

## **ОСОБЛИВОСТІ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ**

*О. Ю. Бобловський, М. А. Боженів*

*Харківський національний технічний університет сільського господарства імені Петра Василенка, вул. Алчевських, 44, м. Харків, Україна, 61002, e-mail: [boblovskiy@khntusg.info](mailto:boblovskiy@khntusg.info)*

Видатний підприємець, президент Ford Motor Company і голова правління корпорації Крайслер Лі Якокка говорив: «Якби мене попросили описати в кількох словах якості, притаманні гарному керівникові, я б сказав, що основне – це вміння приймати рішення» [1].

Процес прийняття рішень – неодмінна складова діяльності керівника будь-якої ланки – від низової до найвищої. Від того, які управлінські рішення виробляються і впроваджуються в життя, залежить конкурентоспроможність підприємства та ефективність його діяльності. Вибір і реалізація рішень забезпечують рух підприємства до заданої мети. У своїй діяльності менеджери реалізують чотири основні функції управління (планування, організація, мотивація і контроль), і кожна з них вимагає прийняття рішень. Вироблення і прийняття рішення – процес творчий, який залежить від багатьох аспектів – в першу чергу це досвід, освіта, інтелект тощо. Наслідки прийняття неправильного рішення можуть бути дуже різними – від легкого жалю до виникнення серйозних проблем в діяльності підприємства, аж до банкрутства.

В сучасних умовах на процес прийняття будь-якого управлінського рішення впливає велика кількість різноманітних факторів які діють в різних напрямках. Тому цей процес здійснюється в умовах невизначеності. Тож менеджери повинні постійно аналізувати сукупність факторів, що діють в зовнішньому середовищі, на основі чого мають прийматися ефективні управлінські рішення [2]. Ефективність, якість і швидкість прийняття рішення в складних ситуаціях визначається знаннями, досвідом, умінням, інтуїцією та мистецтвом керівника.

Розробка управлінського рішення починається з визначення проблеми, а закінчується реалізацією рішення, тобто досягненням наміченого результату. Виділяються такі етапи цієї роботи: виявлення проблеми; оцінка її актуальності й ступеня важливості для діяльності підприємства або організації в реальних умовах; постановка завдання; розробка кількох можливих варіантів вирішення та оцінка їх наслідків; вибір оптимального варіанту для даних умов; реалізація прийнятого рішення.

Якість розробки, прийняття та реалізації управлінських рішень є вирішальним аспектом конкурентоспроможності підприємства.

Важливу роль у розробці управлінського рішення відіграє рівень забезпеченості інформацією про зовнішнє середовище та реальна оцінка можливостей і загроз для підприємства. Прийняттю обґрунтованих рішень, що

забезпечують довготривалий успіх бізнесу, в значній мірі може допомогти спеціальні інформаційні технології, які формують механізм вибору критеріїв оцінки альтернативних варіантів управлінських рішень.

Формалізація прийняття рішень підвищує ефективність управління в результаті зниження ймовірності помилки й економії часу: не потрібно заново розробляти рішення щоразу, коли виникає відповідна ситуація. Тому керівництво організацій часто формалізує рішення для визначених, регулярно повторюваних ситуацій, розробляючи відповідні правила, інструкції і нормативи. У той же час у процесі управління організаціями часто зустрічаються нові, нетипові ситуації і нестандартні проблеми, що не піддаються формалізованому рішенню. Тому в таких випадках слід покладатись на досвід, інтелектуальні здібності, талант менеджерів [3].

В процесі прийняття управлінського рішення необхідно адекватно оцінити те, що сталося, і які наслідки матиме його реалізація в конкретній ситуації.

#### **Список використаних джерел:**

1. Ли Якокка Кар'єра менеджера. М.: Попурри. 2012. 512 с.
2. Прийняття управлінських рішень: навчальний посібник / [Ю. Є. Петруня, Б. В. Літовченко, Т. О. Пасічник та ін.] ; за ред. Ю. Є. Петруні. [4-те вид., переробл. і доп.]. Дніпро: Університет митної справи та фінансів, 2020. 276 с.
3. Теоретичні основи процесу прийняття управлінських рішень URL: <https://konstantinus.com/articles/teoretichni-osnovi-protsesu-prijnyattya/>.

**УДК 334.02:338.4**

### **МОНІТОРИНГ ЕФЕКТИВНОСТІ СОЦІАЛЬНО-ЕТИЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВ**

*О. Ю. Кушлик, М. Ю. Петрина*

*ІФНТУНГ, вул. Карпатська, 15, м. Івано-Франківськ, Україна, 76019*

*e-mail: [reg@nung.edu.ua](mailto:reg@nung.edu.ua), [petrynayu@gmail.com](mailto:petrynayu@gmail.com)*

На сьогоднішній день, використання новітніх ефективних технологій управління в діяльності підприємства дає можливість формувати довгострокові конкурентні переваги, оскільки забезпечує безупинний творчий процес підтримки стійкого режиму функціонування організації шляхом прийняття і реалізації господарських рішень. Використання соціально-етичного управління (СЕУ) передбачає відповідальність підприємства за вплив його рішень і діяльності на споживачів, партнерів, громаду, суспільство і навколишнє середовище через соціально-етичну поведінку, що сприяє стійкому розвитку, враховує очікування зацікавлених осіб, відповідає законодавству. Дана технологія управління стосується поточних та майбутніх можливостей і загроз підприємства, результативність реалізації якої в соціально-економічній та екологічній сферах визначається адаптивними здібностями системи управління

забезпечити підвищення добробуту власників, споживачів, партнерів, працівників, громади загалом та збереження якості навколишнього середовища [1, 2]. А це, в свою чергу, потребує якісної оцінки та моніторингу. В розрізі розвитку цифрової економіки (Індустрія 4.0) цифровізація, як один з її елементів, концентрує увагу на зборі, обробці інформації, її систематизації як бази прийняття управлінських рішень, побудові цифрових платформ і систем для управління бізнес-процесами [3].

Моніторинг соціально-етичних аспектів управління діяльності підприємства необхідне для вирішення наступних завдань:

- контроль поточного стану основних аспектів соціально-етичного управління;

- визначення рівня ефективності діяльності підприємства;

- ідентифікація рівня ефективності соціально-етичної діяльності підприємства за сферами;

- моделювання наслідків впливу різних чинників на результати соціально-етичної діяльності підприємства;

- формування комплексу заходів щодо передбачення, усунення, ліквідації наслідків впливу загроз діяльності підприємства в сферах соціально-етичного управління, а також, що не менш важливо, використання потенційних можливостей.

Моніторинг соціально-етичних аспектів управління підприємства запропоновано проводити в наступній послідовності етапів.

I етап. Визначення основних складових (сфер) соціально-етичного управління (СЕУ) виробничими підприємствами та формування системи одиничних показників (параметрів) оцінювання кожної складової.

Відповідальність перед споживачами і партнерами передбачає забезпечення належної якості і безпечності продукції, етичних та моральних цінностей при розробленні товарів, упаковки, комунікативних заходів, відповідальної реклами, пропагування етичних і моральних цінностей, захисту конфіденційності інформації про клієнтів та партнерів, дотримання зобов'язань, упровадження принципів чесного ведення бізнесу. Економічні інтереси підприємства забезпечуються ефективністю використання ресурсів, захистом інтересів інвесторів, отриманням максимального прибутку для власників. Відповідальність перед працівниками передбачає захист трудових прав персоналу, дотримання прав людини на робочому місці, навчання та розвиток персоналу, складання планів індивідуального пенсійного забезпечення та індивідуального страхування, зростання заробітної плати, виплат премій і компенсацій, забезпечення безпечних умов праці робітників, турбота про безпеку виробництва. Потреби громади задовольняються через соціальну відповідальність, благодійність, спонсорство проектів соціального добробуту, мистецьких проектів, підтримку громадських рекреаційних програм. Охорона навколишнього середовища передбачає дотримання екологічних норм і стандартів, зниження шкідливих впливів на навколишнє середовище, ліквідація промислових відходів, впровадження

безвідходних, екологічно чистих та ресурсозберігаючих технологій, надання переваги альтернативним джерелам енергії.

II етап. Розрахунок інтегрального показника ефективності соціально-етичного управління виробничими підприємствами з використанням методу коефіцієнтів.

Комплексна оцінка ефективності на основі інтегрального коефіцієнта ефективності соціально-етичного управління в кожній сфері за допомогою методу коефіцієнтів (використовує тільки показники-стимулятори) представлена наступним чином (1):

$$I_i = \sqrt[n]{\prod_{j=1}^n I_{ij}}, \quad (1)$$

де  $I_i$  – інтегральний коефіцієнт ефективності соціально-етичного управління  $i$ -го виробничого підприємства;

$I_{ij}$  – інтегральний коефіцієнт ефективності управління  $j$ -ї сфери  $i$ -ого виробничого підприємства;

$n$  – кількість сфер ( $n=5$ ).

Інтегральний коефіцієнт ефективності соціально-етичного управління сфер виробничого підприємства можна визначити за формулою (2):

$$I_{ij} = \sqrt[m]{\prod_{k=1}^m I_{ij}^k}, \quad (2)$$

де  $I_{ij}^k$  – інтегральний коефіцієнт  $k$ -го показника ефективності соціально-етичного управління  $j$ -ї сфери  $i$ -ого виробничого підприємства;

$m$  – кількість показників ефективності управління.

Інтегральний коефіцієнт показників ефективності соціально-етичного управління сфер діяльності виробничого підприємства визначається (3):

$$I_{ij}^k = \sqrt[r-1]{\prod_{t=2}^r I_{ij}^{kt}}, \quad (3)$$

де  $I_{ij}^{kt}$  – первинний індекс темпів зростання  $k$ -го показника ефективності соціально-етичного управління  $j$ -ї сфери  $i$ -ого виробничого підприємства в  $t$ -му році до попереднього періоду;

$r$  – кількість років, на основі яких здійснюють оцінку ефективності СЕУ виробничого підприємства.

III етап. Інтерпретація результатів оцінки ефективності соціально-етичного управління виробничого підприємства.

Трактування результатів інтегрального показника ефективності СЕУ здійснюється наступним чином:

- якщо інтегральний коефіцієнт ефективності СЕУ підприємства менше одиниці, це свідчить про низький рівень ефективності соціально-етичного управління підприємством загалом;



- якщо інтегральні коефіцієнти ефективності СЕУ сфер підприємства є менше одиниці, це вимагає перегляду існуючої стратегії і розробки нової, більш ефективної в напрямку соціально-етичного управління;

- якщо середні оцінки інтегральних коефіцієнтів ефективності СЕУ за сферами підприємства знаходяться близько одна від одної, це свідчить про збалансованість різних напрямів управління підприємством;

- якщо середні оцінки за розділами є високими (більше 1), можна сподіватися, що потенціал підприємства буде реалізовано повністю та враховано інтереси стейкхолдерів;

- якщо існують значні розриви між оцінками за сферами, це свідчить про наявність стратегічних загроз / можливостей.

IV етап. Обґрунтування управлінських рішень розвитку підприємства в напрямку формування довгострокових ефективних відносин зі споживачами і партнерами, працівниками, власниками і акціонерами, громадою, а також в напрямку збереження навколишнього середовища.

Отже, моніторинг ефективності соціально-етичного управління підприємств є дієвим інструментом обґрунтування управлінських рішень, розроблення стратегії розвитку з урахуванням інтересів споживачів, партнерів, громади загалом та дієвих проектів для підприємства щодо досягнення ефективності та результативності в організаційній, виробничій, економічній та соціальній сферах із урахуванням стану навколишнього середовища.

#### **Список використаних джерел:**

1. Кушлик О. Ю. Соціально-етичні аспекти управління підприємствами. *Причорноморські економічні студії*: Науковий журнал. Випуск 26, Частина 2, 2018. Одеса. С. 16-21.

2. Кушлик О. Ю., Степанюк Г. С. Оцінка ефективності соціально-етичного управління виробничими підприємствами. *Економіка та суспільство*. 2019. № 20. С. 390-399.

3. Гудзь О. Є. Цифрова економіка: зміна цінностей та орієнтирів управління підприємствами. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. № 2 (24), 2018. С. 4-12.

**УДК 658:004.8**

### **МОЖЛИВОСТІ ЗАСТОСУВАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ У МЕНЕДЖМЕНТІ**

*А. О. Несвітайло, Т. О. Самофалова*

*Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна, проспект*

*Незалежності, 6, Харків, Харківська область, 61000*

*e-mail: [anesvetaylo16@gmail.com](mailto:anesvetaylo16@gmail.com)*

Сучасний менеджмент зазнає великих змін у порівнянні з менеджментом ХХ ст. і навіть початку 2000-х. Це пов'язано з появою і вдосконаленням

високих технологій, цифровою трансформацією організацій і цілих країн, підтримкою інновацій і впровадженню технологій, здатних автоматизувати процеси. Менеджмент на сучасному етапі розвитку суспільства є одним з найбільш актуальних сегментів для впровадження технологічних інновацій.

З метою аналізу впровадження штучного інтелекту в менеджмент, був проведений аудит економіки держави на основі якого урядом була підготовлена концепція розвитку штучного інтелекту в Україні. Концепцію було розроблено відповідно до плану пріоритетних дій Уряду на 2020 рік, затвердженого розпорядженням Кабінету Міністрів України. Основні напрямки реалізації Концепції, зокрема це: зайняття Україною значного сегмента світового ринку технологій штучного інтелекту та провідних позицій у міжнародних рейтингах (AI Readiness Index by Oxford Insights, AI Index by Stanford University тощо); впровадження технологій штучного інтелекту у сфері освіти, економіки, публічного управління, кібербезпеки, оборони та інших сферах для забезпечення довгострокової конкурентоспроможності України на міжнародному ринку [1].

Але штучний інтелект уже проник у наше життя, видатні вчені-розробники та практики активно ведуть дискусії стосовно того, чим він є для людства – допомогою чи загрозою. Одні винахідники застерігають від розробки штучного інтелекту, а інші, навпаки, вбачають користь у його використанні. Слід зазначити, що при цьому розвиток робототехніки набирає повних обертів. Потрібно відзначити, що швидке проникнення робототехніки у життя людей викликає певні побоювання щодо можливого настання ряду негативних наслідків. По-перше, технологічне безробіття, адже на даний момент потреба в людських ресурсах зменшується завдяки роботам, комп'ютерам тощо. По-друге, люди побоюються так званої «війни роботів». Найпоширенішими причинами, які можуть зумовити реалізацію ризиків використання штучного інтелекту, можуть бути неконтрольованість його впровадження, несподівані системні збої та застосування для злочинних дій. Саме ці загрози змушують розробників та менеджерів підприємств задуматися над тим, чи варто впроваджувати новітні технології.

Потрібно контролювати процес розроблення та впровадження нових технологій, а не перешкоджати їх розвитку чи відмовлятися від них. Варто усвідомлювати, що основне завдання штучного інтелекту – це підсилення людського інтелекту. Звичайно, його можна використати для різних цілей, наприклад, за його допомогою можна виявити [2].

Технології штучного інтелекту можуть виступати надзвичайно важливими важелями зміни способу ведення бізнесу й багатьох інших сфер людської діяльності. Вони покликані значно полегшити процес розроблення та прийняття рішень й оптимізувати управлінську діяльність загалом. Управління вищими ланками діяльності завжди повинно залишитися за людиною. Варто також виділити ті галузі, де штучний інтелект варто широко впроваджувати, а де використання робототехніки має бути досить обмеженим.

На наш погляд, застосування штучного інтелекту у менеджменті може бути спрямовано на запобігання ризикам, що супроводжують бізнес процеси, на оптимізацію руху товарних, матеріальних і фінансових потоків підприємств і публічних організацій, на аналіз інформації щодо нових ринків і можливих нових стратегічних цілей для бізнесу і держави. За умов застосування розумних регламентацій і обмежень у використанні штучний інтелект може бути залучений до розробки досконалих стратегій розвитку бізнесу, галузі, регіону. Завдяки штучному інтелекту стратегії розвитку соціальних систем можуть здобути нової якості його застосування.

Таким чином, штучний інтелект може бути застосовано у менеджменті як досконалий інструмент підготовки до прийняття якісних управлінських рішень. Вивільнюючи робочу силу і позбавляючи людину рутинної офісної роботи, штучний інтелект не може замінити менеджера у прийнятті рішень та контролі бізнес процесів.

#### **Список використаних джерел:**

1. Про схвалення Концепції розвитку штучного інтелекту в Україні. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-2020-%D1%80#Text>.

2. Дослідження управлінських аспектів використання штучного інтелекту. URL: <https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/pdf/57/601.pdf>.

#### **УДК 331**

### **ВПЛИВ «SOFT SKILLS» НА ЕФЕКТИВНІСТЬ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ**

*В. О. Жмуденко*

*Уманський НУС, вул. Інститутська 1, м. Умань, Україна, 20300*

*e-mail: [zhvika78@gmail.com](mailto:zhvika78@gmail.com)*

Велика частина населення боїться або не вміє відстоювати свою позицію і права, приймати чіткі та виважені рішення, аналізувати ситуацію, тобто ефективно реалізовувати та вдосконалювати знання та навички, здобуті у процесі навчання. Переважна більшість сучасних керівників хотіла б настільки добре говорити, виступати, переконувати, планувати і отримувати прибутки, щоб конкурентів у них не було. Але водночас далеко не всі керівники підприємств за час навчання в закладах освіти здобули навички самоосвіти, розвитку комунікативних здібностей, водночас ґрунтовно вивчили фундаментальні дисципліни та опанували професійні навички.

Щоб подолати зазначені прогалини, в сучасному освітньому просторі існує концепція навчання протягом життя «lifelong learning» [1, с. 62]. У цій ситуації все більше керівників та спеціалістів сприймають навчання як цікавий і невід'ємний процес у житті кожної людини, яка хоче зробити кар'єру і стати кращим професіоналом у своїй галузі або на своєму ринку. У багатьох вітчизняних компаніях, на відміну від західних, керівники до сьогодні дві

третини робочого часу відводять на що завгодно, крім як на розвиток персоналу. Успішні ж компанії вже давно впровадили систему навчання і розвитку, як кар'єрного, так і особистісного.

У професійному середовищі прийнято виділяти два типи навичок, необхідних сучасному менеджеру: «hard skills» («тверді» навички) – це професійні, технічні навички, які можна наочно продемонструвати (навички сліпого друку, керування автомобілем, знання мови програмування тощо) та «soft skills» («гнучкі» або «м'які» навички) – це навички, прояв яких складно відстежити, перевірити і наочно продемонструвати (комунікативні та управлінські). Це навички, вміння та характеристики, які дають змогу бути успішними незалежно від специфіки діяльності підприємства [2, с. 381].

До якостей, які відповідають за прийняття вірних управлінських рішень належить: виявлення лідерських якостей та вміння працювати у команді; мотивація команди; вміння навчати; вміння проводити ділові бесіди та переговори; вміння вирішувати конфліктні ситуації; вміння ставити та досягати поставлених цілей; управління часом; цілеспрямованість; навички створення презентацій; ораторське мистецтво; комунікативні навички; стресостійкість; креативність тощо. Сталого переліку, як і класифікації «soft skills», не існує, оскільки зрозуміло, що для різних видів діяльності пріоритетними є різні їх види «Soft skills» є соціально-психологічними навичками, які потрібні людині в більшості життєвих ситуацій (комунікативні, лідерські, командні, публічні, ораторські та інші) [3, с. 240].

Проте, варто зазначити, що у XXI столітті внесок «hard skills» у професійну успішність співробітника становить всього 15 %, тоді як «soft skills» – 85 %. Керівники приймають на роботу та просувають фахівців із високим рівнем розвитку саме «м'яких» навичок. Причому чим вище людина піднімається кар'єрними сходами, тим менша вага «hard skills» і більша – «soft skills». За даними досліджень професійну успішність визначають саме «soft skills». Відповідно для розвитку «м'яких» навичок необхідно обирати тренінги, семінари, вебінари, онлайн-курси, курси підвищення кваліфікації, читання спеціальної фахової літератури та літератури для саморозвитку.

У подальших дослідженнях все більшої актуальності набуває завдання удосконалення процесу формування «soft»-компетенцій менеджера, що є невід'ємною частиною професійної підготовки та передумовою ефективної діяльності у будь-якій галузі.

### **Список використаних джерел:**

1. Айзікова Л. В. Концепція навчання протягом життя в міжнародних документах і дослідженнях. *Наукові праці Чорноморського державного університету імені Петра Могили. Сер. : Педагогіка.* 2012. Вип. 187. С. 62-64.

2. Махначова Н.М «Soft skills» керівника підприємства: зб. наук. пр. Миколаївський національний університет імені В. О. Сухомлинського. Випуск 17. 2017. С. 380-383.

3. Длугунович Н. А. Soft skills як необхідна складова підготовки ІТ-фахівців. *Вісник Хмельницького національного університету*. Технічні науки. Економіка та управління підприємствами. 2014. № 6. С. 239-242.

**УДК 004.8**

## **ОСНОВНІ ФУНКЦІЇ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОГО АНАЛІЗУ ДАНИХ**

*О. М. Дюк, Г. Я. Тимків*

*Калуський фаховий коледж, економіки, права та інформаційних технологій» ІФНТУНГ, вул. Молодіжна, 7, м. Калуш, Україна, 77300  
e-mail: [oksanka\\_djuk@ukr.net](mailto:oksanka_djuk@ukr.net)*

Сьогодні день можна констатувати, що за останні десятиліття відбулося інтенсивне розвиток автоматизованих інформаційних систем, в тому числі в таких областях, як мережеві технології Internet, способи зберігання і представлення знань, мови і інструментарій програмування, методи штучного інтелекту, алгоритми розподілених і хмарних обчислень і т. д.

Науково-технічні досягнення в області штучного інтелекту вплинули на формування нових і трансформацію старих класів інформаційних систем – інтелектуальні інформаційні системи, системи інтелектуального аналізу даних, експертні системи, системи підтримки прийняття рішень та ін. на жаль, все сучасні інструментарії в більшості випадків розрізнені, вирішують завдання або заточені по одному класу систем. Разом з тим рівень їх автоматизації дозволяє зробити висновок про можливість розробки «над-системи», що інтегрує в своєму складі всі найбільш розвинені інструментарії (підходи, методи, моделі, алгоритми, технології) у вигляді інтелектуального сховища знань і автоматизації процесу інформаційної підтримки прийняття управлінських рішень [1].

Прагнення до підвищення ефективності використання накопиченої в електронному вигляді інформації (банків даних, сховищ, баз знань та ін.) Шляхом їх інтеграції та уніфікації форматів зберігання і процедур обробки призвело до розвитку Internet-технологій, заснованих на методах інтелектуального аналізу даних (data mining).

Незважаючи на зазначені можливі і для когось-то явні недоліки нових класів обчислювальних систем і ресурсів, їх нинішній рівень автоматизації дозволяє замислитися над тим, що на їх основі можна було б створити надсистеми. Які могли б об'єднувати в собі і під собою всі ті інструментарії, методології, технології та алгоритми, які зараз використовуються в різних, по класу і сутності роботи, обчислювальних системах, що оточують тему інтелектуальної обробки інформації [2].

Перспектива створення таких надсистем бачиться в створенні з них автоматизованих механізмів інтелектуальної підтримки при прийнятті управлінських рішень, а також у створенні інтелектуальних сховищ інформації (знань) і пов'язаних з ними автоматизованих систем обробки інформації і

отримання знань (data mining). В кінцевому рахунку це пов'язано з розвитком алгоритмів і технологій інтелектуальної обробки даних [3].

Основними функціями системи інтелектуального аналізу даних є:

1. Здатність до вирішення широкого кола завдань в деякій неформалізованій проблемній області.
2. Здатність отримувати знання з даних і представляти їх у вигляді формалізованих моделей знань.
3. Моделювання механізмів інтелектуальної діяльності людини.
4. Використання знань про предметну область.
5. Застосування евристичних методів вирішення завдань.
6. Здатність до пояснення отриманого рішення.
7. Висока продуктивність.

В результаті підвищення швидкості розвитку такої сфери як сфера штучного інтелекту, або почали стрімко розвиватися інформаційні системи – утворюються нові їх класи і трансформуються старі, показуючи нові стандарти і результати. Фахівці відзначають цей прогрес, але помічають при цьому, що в багатьох випадках інформаційні системи все ще зберігають розрізненість, або налаштовані в якихось комплексах все під один і той же клас, або вирішують тільки предметні і приватні завдання. При цьому інформаційні системи розвиваються в числі класів, перетворюючись в системи прийняття рішень, експертні системи, системи інтелектуального аналізу даних, інтелектуальні інформаційні системи та інші типи систем. Недолік функціональності в деяких випадках, там, де він спостерігається, походить від того, що людина спершу прагне більше до концептуального найменування нових продуктів, до найменування відкриттів, до навчання і закріплення понятійних знань, ніж до того, щоб виробляти нову інформацію і техніку. Ця тенденція також стоїть на шляху у розвитку інформаційних систем і стоїть як перешкоди на інших напрямках, там, де в роботі беруть участь дійсно прогресивні, за своєю мотивації, розумові сили і кадри.

#### **Список використаних джерел:**

1. Марманис Х., Бабенко Д. Алгоритмы интеллектуального Интернета: Пер. с англ. СПб.: СимволПлюс, 2011. 480 с.
2. Фомин В. В. Автоматизация логического моделирования программного обеспечения с применением формального аппарата семиотических систем. СПб.: Энергоатомиздат, Санкт-Петербургское отделение, 2000. 250 с.
3. Джулій В. М., Горбатюк О. М. Структура, функції системи інтелектуальної обробки даних. Інформаційно-вимірювальні та обчислювальні системи і комплекси в технологічних процесах. № 3, 2014. С. 106-110.

УДК 658.64

## СУЧАСНІ ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ

*О. А. Миколюк, К. І. Машук*

*ХНУ, вул. Інститутська 11, Хмельницький, Хмельницька область, 29000,*

*e-mail: [oksanamik81@gmail.com](mailto:oksanamik81@gmail.com), [mashuk.katya@gmail.com](mailto:mashuk.katya@gmail.com)*

Управління будь-яким підприємством не залежно від сфери його діяльності, залежить від рівня його інформаційного забезпечення, оскільки вчасна та надійна інформація з наявністю усіх необхідних ресурсів, приведе підприємство до успіху. Використовуючи сучасні технології в управлінні, підприємство має змогу швидко отримувати, аналізувати та розподіляти важливу інформацію, від якої залежить його діяльність.

Інформація – це головний елемент будь-якої з функцій управління. Володіння повною, достовірною, актуальною та оперативною інформацією уможливорює отримання ринкових переваг, знижує фінансовий ризик, ефективно підтримує прийняття рішень.

Інформаційно-комунікаційні технології – сукупність методів, виробничих процесів і програмно-технічних засобів, інтегрованих з метою збирання, обробки, зберігання, розповсюдження, демонстрації та використання даних для забезпечення функціонування підприємств у сучасних економічних умовах [1].

Використовуючи інформаційні технології підприємство отримує такі переваги, як: підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства; скорочення документообігу; підвищення надійності та ефективності отримання інформації; збільшення частки ринку; покращення рівня керованості на підприємстві; зниження усіх видів витрат; покращення обліку та контролю; надання достовірної та прозорої інформації для інвесторів. Інформаційні технології в організації проявляються в різних інформаційних системах та комплексах і застосовуються у різних сферах діяльності підприємства [2].

Відносно сфери управління взаємовідносин з партнерами та клієнтами на підприємствах використовують CRM (Customer Relationship Management) та SCM (Supply Chain Management) – технології. Ці технології направлені на підвищення конкурентоспроможності продукції підприємства та покращення таких показників як: підвищення рівня продажів та обслуговування, а також поліпшення лояльності клієнтів та партнерів. Що стосується сфери управління бізнес процесами та поліпшення ефективності економічної діяльності підприємства то доцільно звернути увагу на такі інформаційні технології як BPR (Business Process Reengineering) та ERP (Enterprise Resource Planning). они сприяють зменшенню ризиків; організації інновацій; зниження витрат; удосконалення економічної безпеки підприємства. HRM (Human Resources Management) – система призначена для управління персоналом, яка допомагає ефективно використовувати трудові ресурси. MRP (Material Requirements Planning) – технологія, яка призначена для раціонального збирання та

розподілу матеріальних ресурсів. Дані системи покращують ресурсоефективність та операційну ефективність організації.

Для покращення показників господарської діяльності підприємства використовують такі технології як: ERP (Enterprise Resource Planning), MIS (Management Information System) та BI (Business Intelligence). Використовуючи ці технології підприємство зможе: скоординувати та автоматизувати між собою усі відділи, які наявні на підприємстві; покращення конкурентних переваг.

У наш час інтернет є невід'ємною частиною людського життя і не дивно, що за веб-технології суттєво впливають на соціально-економічний розвиток організації. На теперішній час найкращим інструментом для ведення бізнесу вважаються «хмарні» технології. Використовуючи дані новації, за рахунок вкладення в них інвестицій підприємство має можливість заощаджувати власні фінанси. На даний час стрімко відбувається провадження 5G-технологій, і управлінці вважають, що ці технології допоможуть створити нові робочі місця для населення, приваблять інвестиції в країну, покращиться якість та швидкість передачі інформації, що відкриє нові можливості для підприємств та удосконалення управлінських технологій [3].

Безперечно можна вважати, що сучасні інформаційно-комунікаційні технології в управлінні підприємством є досить вагомим елементом, оскільки їх впровадження допомагають на підприємства посилити свої конкурентні позиції, низити рівень витрат, сформувані найбільш ефективну стратегію, забезпечується зв'язок підприємства із зовнішнім середовищем, покращення процесу збирання, обробки та систематизації інформації, попередження змін зовнішнього середовища, допомагає своєчасно та ефективно приймати управлінські рішення за рахунок того, що більшість працівників мають доступ до необхідної інформації.

#### **Список використаних джерел:**

1. Сучасні інформаційно-комунікаційні технології: Навчальний посібник. [Г. Г. Швачич, В. В. Толстой, Л. М. Петречук, Ю. С. Іващенко, О. А. Гуляєва, О. В. Соколенко]. Дніпро: НМетАУ, 2017. 230 с.
2. Антоненко В. М., Мамченко С. Д., Рогушина Ю. В. Сучасні інформаційні системи і технології: управління знаннями: Навч. посібник. Ірпінь: Нац. університет ДПС України, 2016. 212 с.
3. Гудзь О. Є. Сучасні інформаційно-комунікаційні технології в управлінні підприємств. Теоретичні та практичні аспекти розвитку підприємства в Україні: колективна монографія / Під ред. д. е.н., професора О. О. Непочатенко. Умань: Видавець «Сочінський М. М.», 2017. 260 с.



УДК 331.101

## СИСТЕМА МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

*Л. С. Тараєвська, К. В. Василик*

*ІФНТУНГ, вул. Карпатська, 15, м. Івано-Франківськ, Україна, 76019*

*e-mail: [lesia.taraievska@nung.edu.ua](mailto:lesia.taraievska@nung.edu.ua), [katevas999@ukr.net](mailto:katevas999@ukr.net)*

Мотивація є однією із функцій управління, яка відіграє важливу роль в сучасному менеджменті. Вона зорієнтована на створення таких ситуаційних умов, за яких задовольняються найважливіші потреби людей, забезпечується суспільна оцінка їх трудового внеску.

Процес мотивації праці слід розглядати як комплексний процес, який складається з багатьох компонентів як матеріального так і не матеріального характеру. А сама мотивація – це сукупність управлінських дій, спрямованих на заохочення себе та інших працівників до досягнення поставлених в організації та особистих цілей [1].

Мотивація як складова управління є одним із істотних важелів підвищення ефективності виробництва. Вона має на меті не тільки те, щоб підлеглі ретельно виконували свої обов'язки, а й виявляли власну ініціативу. Основними задачами мотивації є [2, с. 61]:

- 1) формування в кожного співробітника розуміння сутності і значення мотивації в процесі праці;
- 2) навчання персоналу і керівного складу психологічним основам спілкування;
- 3) формування в кожного керівника демократичних підходів до керування персоналом із використанням сучасних методів мотивації.

Сучасним підприємствам для удосконалення своєї системи мотивації праці, для успішної і злагодженої роботи слід використовувати комплекс методів як матеріального, так і нематеріального стимулювання. Найпоширенішим методом підвищення ефективності праці є виплата грошових винагород у вигляді премій. Винагороди можуть бути розраховані на забезпечення прибутку та надання окремих пільг, що відповідають потребам працівників. Це дає змогу не тільки зацікавити в ефективності праці, а й закріпити в конкретному колективі тих, у праці яких є потреба.

Ефективність системи мотивації сьогодні передбачає й наявність нематеріального заохочення, пов'язаного з надійністю робочого місця, досягненням власних цілей, бажанням брати на себе відповідальність. Тобто це всі методи, що не стосуються безпосередньо оплати праці, які компанії використовують для винагороди своїх співробітників за хорошу роботу і підвищення їх мотивації та відданості фірмі.

Однак доцільним також є моніторинг, який передбачає аналіз існуючої системи мотивації, аналіз якісного складу працівників, мотиваційну сферу персоналу та оцінку необхідності зміни системи мотивації. Для цього існує ряд вимог до системи мотивації персоналу підприємства, а саме:

- 1) об'єктивність: розмір винагороди працівника повинен визначатися на основі об'єктивної оцінки результатів його роботи;
- 2) передбачуваність: працівник повинен знати, яку винагороду він отримає залежно від результатів своєї роботи;
- 3) умови: створення належних умов для захисту здоров'я, безпеки праці та добробуту всіх працівників, що дасть їм змогу сумлінно працювати;
- 4) адекватність: винагорода повинна бути адекватною трудовому внеску кожного працівника до результату діяльності всього колективу, його досвіду та рівня кваліфікації;
- 5) підтримка: в колективі атмосфера довіри, зацікавленість в реалізації загальної мети, можливості двосторонньої комунікації між керівниками та робітниками;
- 6) своєчасність: винагорода повинна слідувати за досягненням результату якомога швидше (якщо не у формі прямої винагороди, то принаймні у формі обліку подальшої винагороди);
- 7) значення: винагорода повинна бути значною для працівника;
- 8) справедливість: правила визначення винагороди повинні бути зрозумілі кожному працівнику організації і бути чесними, зокрема, з його позиції.

Як підсумок, мотивація праці – це спонукання людини до виробничої чи невиробничої діяльності для задоволення своїх матеріально-побутових потреб і запитів, яке досягається за рахунок її праці. А підвищення ефективності мотиваційної діяльності підприємства дасть наступні результати [3]: підвищення результативності роботи персоналу; оперативне досягнення цілей підприємства; зв'язок результативності роботи співробітників з оплатою та нематеріальним стимулюванням; прозорість системи заохочування; зниження плинності кадрів; покращення психологічного клімату; покращення командної роботи тощо.

#### **Список використаних джерел:**

1. Навчальні матеріали онлайн (за даними [pidru4niki.com](http://pidru4niki.com)). URL: [https://pidru4niki.com/87695/pravo/viznachennya\\_ponyattya\\_motiv](https://pidru4niki.com/87695/pravo/viznachennya_ponyattya_motiv).
2. Устенко А. О., Малинка О. Я. Менеджмент: навчальний посібник. Івано-Франківськ: ІФНТУНГ, 2016. 61 с.
3. Електронний журнал «Ефективна економіка» (за даними [economy.nayka.com.ua](http://economy.nayka.com.ua)). URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5041>.

**2. МЕНЕДЖМЕНТ У ГАЛУЗІ:  
ОСОБЛИВОСТІ, ВИКЛИКИ, ПРОБЛЕМИ ТА ШЛЯХИ ЇХ ВИРІШЕННЯ У  
РІЗНИХ ГАЛУЗЯХ І СФЕРАХ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

УДК 37.018.4:[331.108:622.32]

**ОНЛАЙН ТЕХНОЛОГІЇ В РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ НАФТОГАЗОВОЇ  
ГАЛУЗІ**

*Г. В. Малиновська, С. Я. Кісь, І. І. Шостаківський*  
*ІФНТУНГ, вул. Карпатська, 15, м. Івано-Франківськ, Україна, 76019,*  
*e-mail: [ipro@nung.edu.ua](mailto:ipro@nung.edu.ua)*

В обґрунтуванні нових підходів до нарощування конкурентоспроможності вітчизняних підприємств вирішальну роль має посилення прямої взаємозалежності між потенціалом персоналу, розвитком його компетенцій і підвищенням продуктивності, якістю праці та ефективністю функціонування виробничої сфери тощо. Вимоги до наявності на підприємствах компетентного персоналу пред'являють міжнародні стандарти якості.

В сучасних умовах одним з ефективних засобів забезпечення належного рівня компетенцій працівників, як свідчать практичний досвід та наукові дослідження [1-4], є сертифікація персоналу на відповідність корпоративним вимогам до робочих місць. Для досягнення цієї мети необхідне забезпечення новітніми теоретичними обґрунтуваннями вимог до компетенцій працівників, проведення оцінки на основі сертифікації найважливіших професій і посад як одного із основних напрямків стратегічного управління персоналом підприємств будь-якої галузі, в тому числі нафтогазової. Необхідність міжнародної сертифікації фахівців-буровиків, які безпосередньо виконують бурові роботи, зумовлена особливостями, які виникають в процесі буріння і є причиною флюїдопроявів. Не заперечуючи потреби у використанні техніко-технологічних інновацій для мінімізації аварійності при проведенні бурових робіт, слід погодитися з авторами досліджень [5-8], що головною причиною виникнення та негативних наслідків позаштатних ситуацій є недостатня кваліфікація виконавців та невиконання ними першочергових дій.

Оцінку результатів сертифікації фахівців-буровиків, які виконують бурові роботи та відповідають за їх проведення, можна здійснити, проаналізувавши зв'язок між кількістю осіб, які пройшли навчання та сертифікацію of Міжнародного форуму з контролю свердловин (IWCF) буровому тренажерному центрі Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу (ІФНТУНГ) (єдиному тренажерному центрі в Україні, що сертифікує технічний буровий персонал за IWCF) та обсягами буріння нафтогазових свердловин в Україні. Реалізовано цю задачу в дослідженні [1] за допомогою кореляційно-регресійного аналізу. Тісний зв'язок між зазначеними показниками засвідчив, що:

1) керівництвом бурових підприємств приймаються раціональні рішення щодо керування процесом буріння свердловин сертифікованим технічним персоналом;

2) існує необхідність сертифікації технічного персоналу буровими підприємствами для уникнення аварійно-небезпечних ситуацій при бурінні свердловин та, відповідно, забезпечення позитивної динаміки обсягів буріння;

3) існує суттєвий вплив кількості осіб, які пройшли навчання та сертифікацію на обсяги буріння.

Загалом, навчання та сертифікація за міжнародними стандартами фахівців бурової справи робить їх конкурентоспроможними на міжнародних ринках праці, а їх роботодавцям надає реальну можливість користуватися вагомими пріоритетами, які сприяють укладанню вигідних та тривалих контрактів. Систематична міжнародна сертифікація працівників нафтогазових підприємств з різною формою власності не тільки забезпечує високу якість знань та практичних навичок, а й сприяє зростанню обсягів пошукового, розвідувального та експлуатаційного буріння і надає вагомого авторитету нафтогазової галузі України у міжнародному співтоваристві [1, с. 125].

З суттєвими труднощами, спричиненими карантинними обмеженнями через пандемію COVID-19, стикнулися всі освітні заклади в 2020 році, в тому числі і ІФНТУНГ та його буровий тренажерний центр. Проте з новими викликами вдалося успішно справитися за допомогою застосування в освітньому процесі технологій та інструментів онлайн навчання. Так, в січні 2021 року вперше в Україні в тренажерному буровому центрі, що функціонує в складі ІФНТУНГ, фахівці нафтогазових підприємств нашої держави успішно завершили міжнародну сертифікацію за стандартами IWCF в онлайн режимі. Попередньо під наставництвом акредитованих тренерів-інструкторів IWCF кандидати пройшли віртуальне навчання, після чого, також в онлайн режимі, під наглядом міжнародних спостерігачів, успішно склали кваліфікаційні іспити, що підтверджено міжнародними сертифікатами. Даний приклад підтверджує засвідчене в наукових працях [3; 8-10] вагоме зростання ролі онлайн технологій для навчання та розвитку персоналу нафтогазової галузі в умовах сучасних викликів, проте ефективне застосування таких технологій потребує одночасного вирішення двох питань:

1) наявність необхідного технічного та програмного забезпечення усіх учасників процесу;

2) наявність інтелектуально-ментальної підготовки тих, хто навчається, для забезпечення можливості користування онлайн технологіями та технічними засобами навчання (крім, зрозуміло, здатності навчатися, засвоювати нові знання та опановувати нові навички).

Вирішення зазначених проблем потребує в окремих випадках незалежної, але здебільшого спільної діяльності усіх учасників процедури сертифікації персоналу на відповідність корпоративним вимогам до робочих місць: працівників, які проходять цю процедуру, сертифікаційного органу,

роботодавця. Зміст такої діяльності полягає у визначенні вимог до працівників щодо їх готовності та здатності проходити онлайн-навчання; попередній підготовці та тестуванні працівників-потенційних учасників онлайн-навчання для визначення їх здатності навчатися, засвоювати нові знання та опановувати нові навички; забезпеченні усіх учасників навчання технічними та програмними засобами тощо. Саме спільна робота усіх зазначених вище учасників є запорукою як успішної сертифікації персоналу, так і безкризового розвитку господарюючих суб'єктів нафтогазової галузі України.

### **Список використаних джерел.**

1. S. Kis, L. Mosora, Yu. Mosora, O. Yatsiuk, G. Malynovska, S. Pobihun. Personnel Certification as a Necessary Condition for Enterprise' Staff Development. *Management Systems in Production Engineering*, 2020, Volume 28, Issue 2, pp. 121-126. DOI 10.2478/mspe-2020-0018.
2. D. J. Cohen. Identifying the value of HR certification: Clarification and more complex models required. *Human Resource Management Review*, 2012, vol. 22, pp. 258-265. DOI: 10.5296/ijhrs.v9i2.14459.
3. Г. В. Малиновська, С. Я. Кісь. Щодо сертифікації персоналу вітчизняних підприємств та організацій. Творчий пошук молоді – курс на ефективність: тези доп. XI Міжнар. наук.-теорет. інтернет-конф. Хмельницький: «ХКТЕІ», 2020, С. 115-117.
4. G. Malynovska, S. Kis, Ya. Kalambet, O. Yatsiuk. A mathematical and testing tool for personal human capital research assessment. *Management Science Letters*. 2020, Vol. 10, Iss. 14, pp. 3291-3298. DOI: 10.5267/j.msl.2020.6.009.
5. Kis S. Ya., Kis G. R. The personnel certification system as an important tool for human resources management development processes and their associations. Підприємництво в аграрній сфері: глобальні виклики та ефективний менеджмент: Матеріали I Міжнародної науково-практичної конференції: у 2 ч. Запоріжжя: ЗНУ, 2020, Ч. 2, С. 22-25.
6. S. Kis, G. Malynovska, V. Petrenko, O. Yatsiuk. Matrix of Personality Intelligent Characteristics as an Instrument for its Development Management. *Advances in Economics, Business and Management Research* [Online], 2020, Vol. 95. URL: <https://www.atlantis-press.com/proceedings/smtesm-19/125917672>. DOI: 10.2991/ smtesm-19.2019.64.
7. Мосора Ю., Костриба І., Бембенек М. Надійність противикидного обладнання – важливий чинник підвищення безпеки при спорудженні та освоєнні нафтогазових свердловин. *Геотехнології*. 2018, № 1, С. 65-71.
8. Яцюк О. С. Особливості оцінки рівня знань здобувачів вищої освіти, які навчаються дистанційно. Сучасні тенденції організаційно-методологічного забезпечення підготовки фахівців: проблеми та шляхи їх вирішення в умовах глобалізації та євроекономічної інтеграції: Збірник матеріалів Всеукраїнської науково-методичної інтернет-конференції з проблем вищої освіти і науки. Харків: ХНАДУ, 2019. С. 434-436.

9. Кісь С. Я., Кісь Г. Р., Гнатюк І. А. Роль післядипломної освіти у професійному розвитку працівників підприємств нафтогазового комплексу. *Економіка промисловості*. 2018, № 2 (82), С. 118-129.

10. Малиновська Г. В. Економічний імператив планування розвитку людського капіталу підприємства. *Науковий вісник Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу* (серія «Економіка та управління в нафтовій і газовій промисловості»). Вип. 2 (18). Івано-Франківськ: ІФНТУНГ, 2018, С. 78-85.

УДК 338.43

## **ОСОБЛИВОСТІ РОЗВИТКУ ПОДАТКОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В УКРАЇНІ**

*Е. В. Фісюк, А. П. Данькевич*

*Університет державної фіскальної служби України*

*e-mail: [elinafisuk@gmail.com](mailto:elinafisuk@gmail.com)*

Серед основних економічних проблем, що постали перед Україною в сучасних умовах господарювання, одне з чільних місць посідає проблема розбудови ефективного податкового менеджменту, вирішення якої має здійснюватися шляхом вивчення, аналізу та творчого осмислення наявної в Україні законодавчої бази і світового досвіду у сфері оподаткування.

Наявність розбіжностей між податковою системою, соціально-економічною сферою та системою державного управління буде мати суттєві негативні наслідки як для самої держави, так і конкретних фізичних і юридичних осіб, яких вона обслуговує. Саме тому проблема ефективності організації процесу оподаткування та її підвищення відповідно до розвитку суспільства, яке вирішується у площині податкового менеджменту, є досить актуальною сьогодні.

Різним аспектам проблем та перспектив розвитку податкового менеджменту присвячені роботи відомих вітчизняних фахівців-науковців і практиків, таких як: М. П. Підлужний, А. І. Погорлецький, Т. М. Рева, І. М. Соловійов, С. Ф. Сутирін, Е. А. Уткін та інші. Проте, незважаючи на велику кількість наукових праць із розвитку податкового менеджменту в Україні, залишаються досі невирішеними питаннями обґрунтування шляхів удосконалення вітчизняного податкового менеджменту.

Податковий менеджмент являє собою процес управління податковою системою з метою реалізації податкової політики держави. Податковий менеджмент є різновидом управлінської діяльності держави, шляхом якого вона впливає на процес оподаткування, а його компоненти – елементами механізму реалізації податкової політики [1; с. 78]. Завданням податкової політики є створення в Україні стабільної та ефективної податкової системи, яка б забезпечила достатній обсяг податкових надходжень платежів до бюджетів усіх рівнів, ефективного функціонування економіки, справедливий

підхід до оподаткування всіх категорій платників податків, а також створення умов для подальшої інтеграції держави у світове співтовариство. На відміну від управління оподаткуванням, податковий менеджмент спрямований не лише на організацію оподаткування, а й на вдосконалення всієї податкової системи.

Однією із проблем сучасного податкового менеджменту в Україні є автоматичне перенесення закордонних способів та методів у національну практику оподаткування підприємств без наукового підґрунтя внаслідок порівняно недовгого періоду існування податкової системи держави, що в свою чергу не сприяє підвищенню його ефективності.

Правове забезпечення податкового менеджменту в Україні є непослідовним, нестабільним, обтяжливим у застосуванні для податкових органів та платників. Правова база, що регламентує податкові відносини, ускладнює належне виконання функцій податкового менеджменту [2; с. 218]. Нерівномірність податкового навантаження справляє негативний вплив на конкурентоспроможність та оздоровлення національної економіки, приводить до перебігу капіталу до галузей (регіонів) із більш сприятливими податковими режимами, що приводить до розбалансування розвитку національної економіки, поглиблення структурних криз. Інтеграція України у світове співтовариство потребує реформування економічної політики країни, яке неможливо здійснити без податкової реформи. Оскільки державний податковий менеджмент – це процес, що передбачає поєднання інтересів держави та суб'єктів господарювання, то без оптимального їх поєднання неможливе якісне та ефективне управління оподаткуванням у національному масштабі. Реалізація інтересів платників податків у громадянському суспільстві спирається на податкові права, які в процесі поширення податкової культури та розширення обсягу прав і свобод платників, підвищення рівня їхнього захисту є безперечною умовою забезпечення прав та обов'язків, гарантією дотримання законності в процесі оподаткування [3; с. 91]. Таким чином, на основі вищезазначеного, можемо зробити висновок, що основними напрямками удосконалення податкового менеджменту повинні стати: якісне покращення правової бази з оподаткування, розроблення схеми оперативних зв'язків між підрозділами фіскальних органів і органами державної влади; чітка регламентація прав і обов'язків службових осіб фіскальних органів та платників податків, подальше забезпечення максимальної поінформованості платників податків та добір кваліфікованих кадрів фіскальної служби у відповідності з напрямками контролю.

#### **Список використаних джерел :**

1. Горох О., Скоромна О., Міщенко В. Податковий менеджмент в Україні: проблеми та перспективи розвитку. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2018. С. 76-81

2. Савченко В., Пальчук О., Кононенко Л. Інформаційне забезпечення податкового менеджменту. *Центральноукраїнський науковий вісник: Економічні науки*. 2018. С. 214-220.

3. Жукевич О., Брушковська Д. Шляхи вдосконалення механізму податкового менеджменту. *Управління проектами: проектний підхід в сучасному менеджменті*. 2020. С. 89-92.

**УДК 336.71**

## **ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ БАНКІВСЬКОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В УКРАЇНІ**

*Е. В. Фісюк, Л. А. Ключко*

*Університет державної фіскальної служби України*

*e-mail: [elinafisuk@gmail.com](mailto:elinafisuk@gmail.com)*

На сучасному етапі розвитку України недостатньо ефективний рівень банківського менеджменту зумовлює погіршення фінансової стійкості та надійності банківських установ. Разом з тим, складність управління у сфері банківського бізнесу визначається як його специфікою, так і необхідністю його здійснення в умовах постійно нестабільного фінансово-економічного середовища.

У цьому контексті варто зауважити, що в результаті реалізації Програми реформ Національного банку України щодо оздоровлення банківської системи, відбулось суттєве зменшення кількості банків та радикальні зміни у функціонуванні найбільш важливих системних банків. Очевидно, що зазначені процеси викликають об'єктивну необхідність дослідження сучасного стану банківського менеджменту в Україні та визначення подальших перспектив його розвитку.

За результатами дослідження наукових підходів щодо з'ясування сутності банківського менеджменту цю категорію в узагальненому вигляді можна трактувати як систему управління грошовими потоками банківської установи, яка передбачає визначення перспективних і поточних цілей банку, стратегічне і тактичне планування, моніторинг поточної діяльності та аналіз досягнутих результатів [1].

Звідси випливають основні завдання банківського менеджменту, до яких, насамперед, відносяться такі з них, як :

– модернізація банківського бізнесу шляхом запровадження довготермінових і середньотерміновими програм здійснення активно-пасивних операцій;

– обґрунтування раціональних способів адаптації системи управління банку до постійних змін зовнішніх та внутрішніх умов його діяльності;

– визначення тенденцій та характеру зміни макросередовища банківської діяльності, з обов'язковим врахуванням рекомендацій та вимог міжнародних регулюючих організацій.



Основними проблемами щодо забезпечення фінансової стабільності банків України, окрім нестабільності економіки, про що зазначалось вище, є: політична напруженість, прагнення уникнути додаткових витрат, недостатній рівень капіталізації банків, незацікавленість акціонерів тощо. З точки зору стратегічного менеджменту основне значення має постановка й організація досягнення мети. Оскільки для банку, з огляду на специфіку його роботи, особливе значення має управління фінансами, то у стратегії на перше місце виходить правильна постановка фінансової мети.

Загальновідомо, що сфера банківського менеджменту поділяється на два блоки: фінансовий менеджмент; управління персоналом. Перша його складова охоплює управління формуванням і розміщенням грошового продукту, тобто його рухом відповідно до визначених конкретним банком цілей і задач. До іншої сфери банківського менеджменту відноситься управління персоналом, яке полягає у раціональному використанні професіоналізму банківських працівників, як необхідної умови ефективності фінансового менеджменту.

Тенденцією розвитку банківського менеджменту в Україні протягом останніх років стало визнання активними учасниками корпоративних відносин та корпоративного управління інших зацікавлених груп, очікування яких пов'язані не лише з отриманням прибутків, але із реалізацією інших легітимних інтересів, які збігаються в одних сферах, але розходяться в інших. У цьому сегменті ефективне корпоративне управління передбачає створення такої системи відносин між власниками, менеджерами, а також зацікавленими особами, яка забезпечуватиме прибуткову діяльність банку, рівноважний вплив та баланс інтересів учасників корпоративних відносин, що постійно покращуватиме фінансовий стан установи та запобігатиме корпоративним конфліктам [2].

Отже, перспективним напрямом розвитку менеджменту в банках України є пошук оптимальної організаційної структури, яка б органічно поєднувала в собі управління на всіх етапах ведення банківської діяльності, а також забезпечувала би оптимальне співвідношення між прибутковістю, платоспроможністю та ризиками [3].

Таким чином, підсумовуючи вищесказане, можна зробити висновок, що серед головних напрямів управління банківським менеджментом в Україні для подальшого підвищення фінансової стабільності держави слід визначити такі: активне застосування новітніх технологій ведення банківського бізнесу; створення належного законодавчого та економічного середовища для підвищення рівня капіталізації банків; забезпечення пропорційного зростання капіталу та обсягів активно-пасивних операцій та підвищення рівня ефективності банківського менеджменту як на корпоративному, так і на державному рівні.

#### **Список використаних джерел:**

1. Довгань Ж. Менеджмент у банку. Тернопіль. ТНЕУ. 2017. С. 507-512.

2. Варцаба В. Проблеми забезпечення фінансової стійкості банківської системи України. *Науковий вісник Ужгородського університету*. 2018. Вип.1(51). С. 311–316.

3. Ключко Л.А. Фінансова стійкість банків: теорія та методика оцінки: монографія. URL: [http://ir.nusta.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/2421/1/2563\\_IR.pdf](http://ir.nusta.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/2421/1/2563_IR.pdf).

**УДК 631.1**

## **ВПРОВАДЖЕННЯ ЦИФРОВИХ ІННОВАЦІЙ ЯК ПЕРЕДУМОВА РОЗВИТКУ ПОТЕНЦІАЛУ АГРАРНОЇ КОМПАНІЇ В СУЧАСНИХ УМОВАХ**

*О. В. Овецька, Н. В. Перегіняк*

*ІФНТУНГ, вул. Карпатська, 15, м. Івано-Франківськ, Україна, 76019*

*e-mail: [reg@nung.edu.ua](mailto:reg@nung.edu.ua)*

Попри наявні позитивні тенденції, соціально-економічний потенціал аграрного сектора в сучасних умовах господарювання є недостатньо реалізованим, що призводить до послаблення економічної безпеки України. У процесі формування пріоритетних напрямів розвитку потенціалу аграрного сектора національної економіки доцільним, на думку експертів [1], є орієнтація на врахування, зокрема:

– наявної специфіки глобалізаційних тенденцій розвитку та лібералізації світового аграрного ринку в контексті переорієнтації експортних потужностей вітчизняного аграрного сектора економіки на ринки країн Європейського Союзу;

– ресурсних можливостей та перспектив структурно-інноваційної техніко-технологічної модернізації суб'єктів господарювання аграрного сектора економіки в умовах системних трансформацій та реформування національної економіки; тощо.

Актуалізація даних питань сьогодні гостро потребує розробки дієвих механізмів практичного впровадження цифрових інновацій суб'єктами господарювання. Групування сучасних технологій, які використовуються сільськогосподарськими підприємствами та посилюють цифрову трансформацію аграрного виробництва, дозволяють виділити п'ять основних груп [2]: космічні технології; сенсори та датчики; інформаційно-комунікаційні технології; штучний інтелект та Інтернет технології, що в подальшому дозволяють комплексно впливати на трансформаційні процеси сільськогосподарських підприємств.

За результатами проведеного дослідження, сільськогосподарська компанія «Гудвеллі Україна» характеризується достатньо потужним виробничим потенціалом [3], особливості формування якого визначає те, що: компанія працює за принципом завершеного циклу виробництва (займається вирощуванням зернових культур, приготуванням кормів та розведенням

свиней); наявна сертифікація Global G.A.P. підтверджує, що компанія повністю контролює всі етапи виробництва та гарантує якість продукції, екологічну та продовольчу безпеку на фермі; компанія виробляє біогаз на основі органічних відходів та зеленої маси (більша кількість відходів використовується в якості сировини для отримання електричної енергії та тепла, а інша частина – для переробки на біодобрива).

Проте, інтеграція передових технологій у наявні практики ведення агробізнесу, зокрема концепції інтелектуальної ферми (Smart Farm [4]), дозволить сучасній сільськогосподарській компанії не лише максимально реалізувати ідеї автоматизації та роботизації усіх технологічних процесів, але й забезпечити стабільну прибутковість і високу рентабельність виробництва та конкуренто-спроможність продукції тваринництва.

#### **Список використаних джерел:**

1. Урба С. І. Пріоритети та інструменти розвитку аграрного сектора в системі забезпечення економічної безпеки України: дис. на здобуття наукового ступеня докт. ек. наук: 08.00.03. Львів, 2019 р. 562 с.
2. Руденко М. В. Технології цифрової трансформації сільськогосподарських підприємств. *Агросвіт*. № 23. 2019. С. 8-18.
3. Овецька О. В., Перегіняк Н. В. Особливості формування потенціалу компанії «Гудвеллі Україна». *Specialized and multidisciplinary scientific researches*: Матеріали міжнародної науково-практичної конференції: зб. наук. праць «ΛΟΓΟΣ», 11 грудня 2020 р. European Scientific Platform «Mo'Media». Амстердам, The Netherlands, 2020. С. 86-87.
4. Веселов Є. В., Щербакова І. Л., Левченко І. С. Інноваційні технології у тваринництві та ефективність впровадження концепції Smart Farm. *Таврійський науковий вісник*. № 109. С. 15-20.

#### **УДК 351.81**

### **НОВІ КРОКИ РЕФОРМУВАННЯ ДЕРЖАВНОГО АГЕНТСТВА АВТОМОБІЛЬНИХ ДОРІГ УКРАЇНИ**

*С. О. Кононов*

*ДонДУУ, вул. Карпінського, 58, м. Маріуполь, Україна, 87513,*

*e-mail: [sk72ktm@gmail.com](mailto:sk72ktm@gmail.com)*

У 2021 році за рахунок інфраструктурних облігацій (60 млрд.грн.) уряд збільшив фінансування на ремонт та розбудову доріг, але це не вирішує проблеми поганих доріг в Україні, потрібна реформа галузі. Плани Укравтодора в поточному році відновити 24 тисячі кілометрів доріг за найближчі 5 років, тобто не менше, ніж 5 тисяч кілометрів у рік з урахуванням міжремонтних термінів експлуатації (рис.1) [1].

## ФІНАНСУВАННЯ ДОРОЖНЬОГО БУДІВНИЦТВА

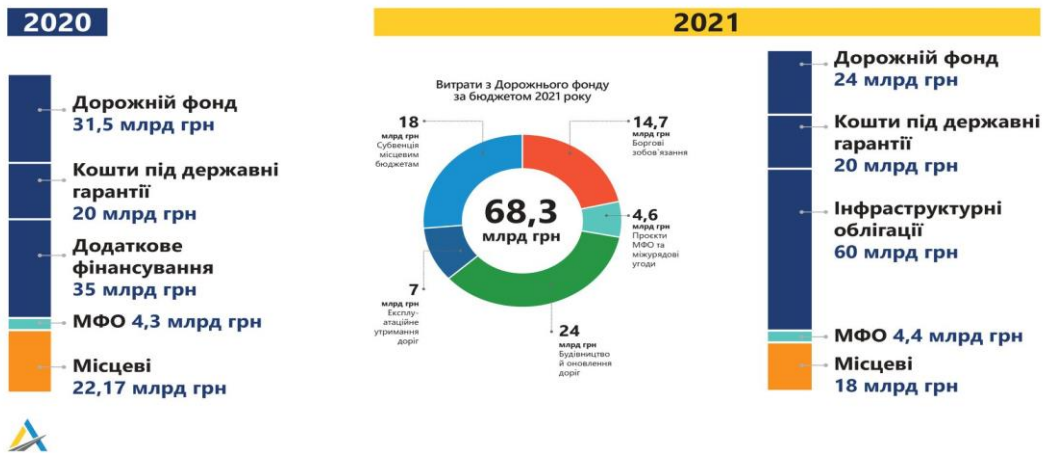


Рисунок 1- Плановані витрати коштів у 2021 році

Система взаємовідносин у сфері дорожнього будівництва є дуже застарілою і значною мірою базується на радянських процедурах та стандартах, хоча останніми роками й відбулися певні структурні перетворення. Разом державі та бізнесу треба замінити неефективні механізми та правила на якісні стандарти, які діють в усьому цивілізованому світі. Найбільші дорожні компанії України, що сукупно займають більшу частину ринку, розробили програму змін. Програма складається з декілька кроків, які потрібно зробити, щоби бюджетне фінансування витрачалось ефективно, а галузь нарешті перейшла на світові стандарти, створення механізму стабільного та прогнозованого фінансування [2].

### Реформа системи закупівель

Незважаючи на запровадження системи Prozorro, система закупівель в Україні залишається недосконалою, що часто призводить до зриву тендерів та відтермінування реалізації проектів. Насамперед, більш прозорою та якісною повинна стати процедура кваліфікації. Фінансові критерії, що підтверджують спроможність підрядника реалізувати контракт, мають бути більш жорсткими. Запровадження міжнародних стандартів щодо ціноутворення в будівництві та ремонті доріг одна з обов'язкових складових реформи галузі [2].

### Підтримка вітчизняного виробника

Приблизно 60 % коштів, які отримують українські дорожні компанії, повертаються в економіку країни у вигляді податків, зарплатні, соціальних виплат, підтримки суміжних галузей. З огляду на це, держава має бути зацікавлена саме у підтримці вітчизняних компаній як із українським, так і з міжнародним капіталом. Зокрема, пропонується запровадити низку кроків, що стимулюють створення нових робочих сил. До проектів, що фінансуються з Дорожнього фонду, місцевих бюджетів чи за рахунок залучених державою кредитів, повинні допускатись лише підрядники, які мають не менше, ніж 60 %

робітників громадян України. У питанні допуску до тендерів закордонних компаній необхідно дотримуватись «дзеркального принципу» Україна відкриває свій ринок, лише отримавши гарантії, що інша країна дозволяє працювати на власному ринку українським компаніям [2].

**Запровадження інституту незалежного інженера-консультанта**

Система контролю з боку держави за процесом виконання робіт залишається надто бюрократичною та неефективною. Замість підвищення рівня якості вона лише створює корупційні ризики та ускладнює роботу підрядника в рамках програми. Пропонується запровадити інститут незалежних інженерів-консультантів та аудиторів з безпеки дорожнього руху, який діє у більшості країні та є більш дієвою формою операційного контролю за дотриманням стандартів під час реалізації проекту [2].

**Припинення тиску на бізнес**

Також галузь потребує радикального скорочення кількості структур, які проводять перевірки. Потрібні зміни до законодавства щодо уникнення дублювання функцій при перевірках фінансово-господарської діяльності підприємств дорожньої галузі (Рахункова палата, Держаудитслужба, СБУ, Нацполіція, Генпрокуратура та інші). Адже сьогодні майже всі контролюючі інстанції мають виконувати план щодо порушень і донарахувань у бюджет. Роботи з капітального ремонту та реконструкції автомобільних доріг мають відноситись до будівельних робіт, які не потребують дозвільних документів. Від стадії проектування до повного завершення робіт функції дотримання чинного законодавства повинні покладатись на замовника робіт чи послуг [2].

**Довготермінові контракти на експлуатацію доріг**

Упровадження довготермінових контрактів на експлуатаційне утримання доріг стимулює інвестиції приватних компаній у розвиток галузі експлуатації. В основі контракту повинні бути не обсяги проведених підрядником робіт, а кінцевий результат дотримання відповідного рівня комфорту та безпеки учасників дорожнього руху. Це міжнародна практика, тож сподіваємось на її імплементацію в Україні [2].

**Запуск концесії автошляхів**

Запуск механізму концесії дасть поштовх для залучення приватних інвестицій у дорожню галузь. При ухваленні закону «Про концесії» особливу увагу слід приділити гарантіям повернення інвестицій. Без опрацювання цього важливого питання проекти концесій у сфері інфраструктури ризикують залишитися на папері [2].

### **Список використаних джерел:**

1. Фінансування дорожнього будівництва. *Державне агентство автомобільних доріг України*: [сайт]. URL: [ukravtodor.gov.ua](http://ukravtodor.gov.ua).
2. Програма реформування дорожньої галузі. *Національна Асоціація Дорожників України*: [сайт]. URL: <https://nadu.com.ua>.

УДК 065.95

**УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ  
МЕРЕЖІ ПІЦЕРІЙ «PRIMO PIZZA» НА ЗАСАДАХ КОНТРОЛІНГУ**

*М. Ю. Петрина, В. В. Сабадощ, Л. Г. Петрина, О. Ю. Кушлик*  
*ІФНТУНГ, вул. Карпатська, 15, м. Івано-Франківськ, Україна, 76019*  
*e-mail: [petrynamy@gmail.com](mailto:petrynamy@gmail.com), [vica\\_sabadosh@ukr.net](mailto:vica_sabadosh@ukr.net),  
[petryna\\_l@gmail.com](mailto:petryna_l@gmail.com), [oksana.kushlyk@gmail.com](mailto:oksana.kushlyk@gmail.com)*

Актуальність даної теми полягає в тому, що сьогодні більшість підприємств для зменшення негативного впливу змін зовнішнього середовища використовують таку сучасну технологію управління, як контролінг, так як він дозволяє вчасно виявити загрози та можливості, що виникають у зовнішньому середовищі, та розробляє відповідні рекомендації для прийняття управлінських рішень [1, 2].

Метою роботи є визначення сучасних методів та засобів для удосконалення управління персоналом підприємства на засадах контролінгу на прикладі мережі піцерій «Primo Pizza». Ми здійснювали оцінку за обраними показниками контролінгу [3], та результати оцінки відтворили на рисунках 1-3.

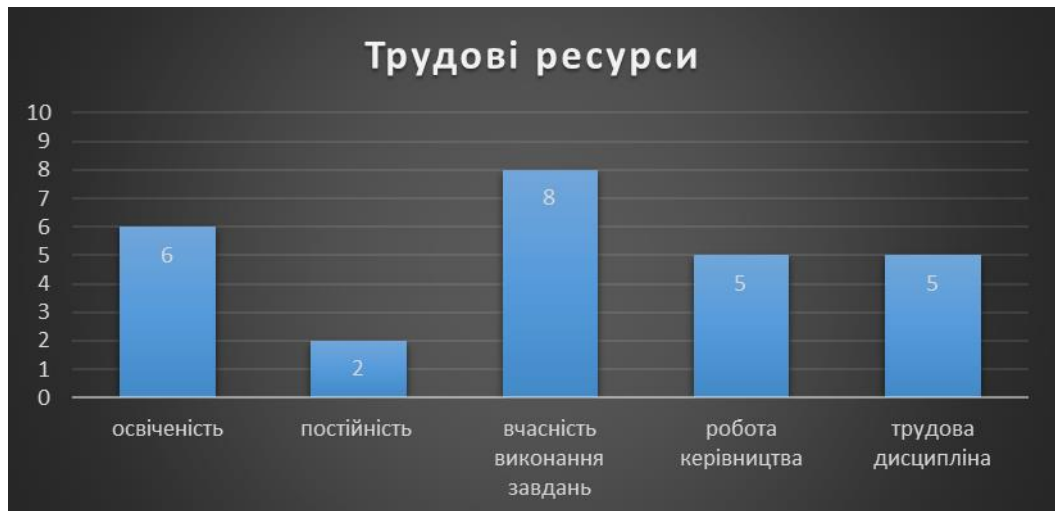
Оцінку ефективності трудових ресурсів (10-найвищий показник, 1 – найнижчий) здійснювали за такими показниками:

- освіченість працівників;
- постійність;
- продуктивність праці (вчасність виконання завдань та робота керівництва);
- використання робочого часу (трудова дисципліна) (рис. 1).

Персонал чудово знає свої завдання і володіє необхідною йому інформацією, але, на жаль, він досить часто змінюється. Постійними залишаються лише 4 % зі всіх працівників. Виконання поставлених завдань виконується вчасно в 85 %. Атмосфера в колективі хороша, але керівництво ставиться досить лояльно до їх роботи. Трудова дисципліна не завжди на вищому рівні.

Оцінку ефективності матеріальних ресурсів (10-найвищий показник, 1– найнижчий) проводили за такими показниками:

- забезпеченість виробництва матеріалами та обладнанням;
- використання матеріалів у виробництві;
- визначення якості продукції (рис. 2).



**Рисунок 1 – Оцінка ефективності трудових ресурсів мережі піцерій «Primo Pizza»**



**Рисунок 2 – Оцінка ефективності матеріальних ресурсів мережі піцерій «Primo Pizza»**

Для виготовлення одиниці продукції використовується тільки необхідна кількість матеріалу. Якість не завжди найкраща. Якісна і смачна продукція є лише у 75 %.

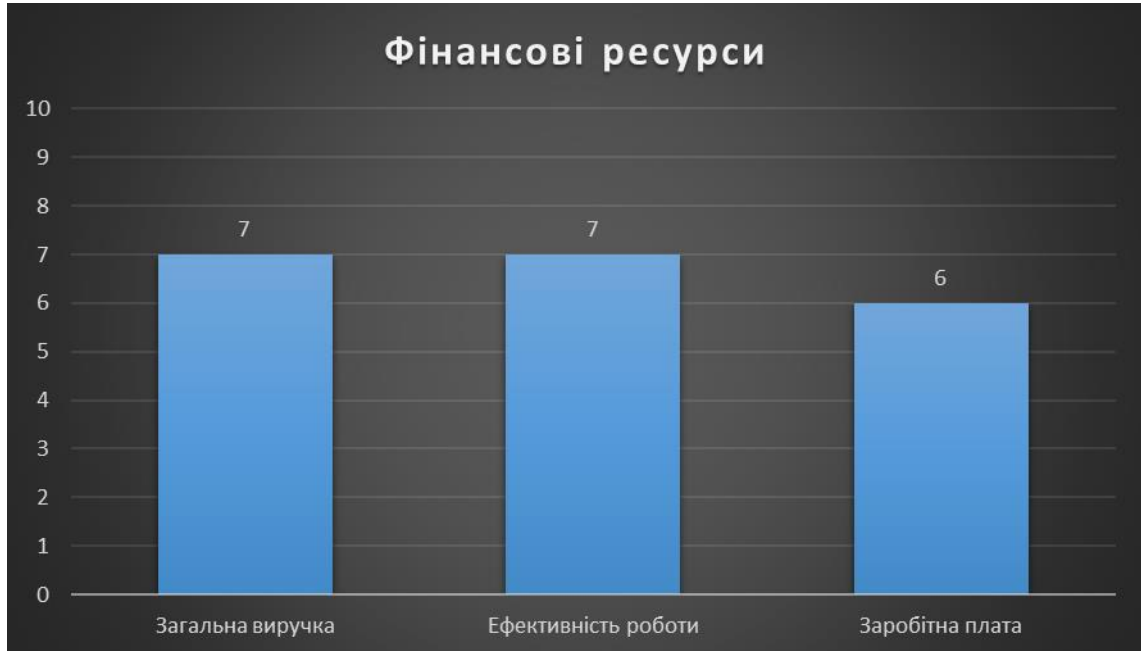
Оцінку ефективності фінансових ресурсів (10-найвищий показник, 1 – найнижчий) проводили за такими показниками:

- оборотні фінансові ресурси;
- власний капітал;
- загальна виручка (рис. 3).

Виручка від продажів коливається між 10-15 тисяч. Це не є найкращим результатом. 10 тисяч становлять 65-70 % від можливої виручки. Відповідно, ефективність роботи персоналу також становить лише 65-70 %.

Середній чек у піцерії становить 300 грн, що також свідчить про неефективність роботи персоналу.

З цього можемо зробити такий висновок: повною мірою не використовується потенціал працівників, з чого маємо негативний результат.



**Рисунок 3 – Оцінка ефективності фінансових ресурсів мережі піцерій «Primo Pizza»**

Далі ми провели SWOT-аналіз, так як він є найкращим для виявлення сильних та слабких сторін (рис. 4). В результаті краще можна зрозуміти напрями вдосконалення.

	Позитивні сторони	Негативні сторони
Зовнішні фактори	<p><b>Сильні сторони:</b>                      Відомий заклад                      Вигідне розташування                      Багато видів піци                      Швидка доставка                      Якісна продукція</p>	<p><b>Слабкі сторони:</b>                      Ціни вище середнього                      Невідповідальні працівники                      Незатишна атмосфера</p>
Внутрішні фактори	<p><b>Можливості:</b>                      Вдосконалення меню                      Вдосконалення управління в закладі                      Навчання персоналу</p>	<p><b>Загрози:</b>                      Зміна переваг клієнтів щодо обслуговування та харчування                      Наявність малої кількості потрібних продуктів</p>

**Рисунок 4 - SWOT-аналіз мережі піцерій «Primo Pizza»**



Щодо засобів для вдосконалення контролінгу можемо запропонувати такі:  
– використання ID-перепусток для контролю присутності на робочому місці;

- наявність камер спостереження;
- проведення щотижневої ревізії продукції;
- обов'язкове детальне ведення бухгалтерського обліку.

Отже, контролінг персоналу доцільно розглядати як технологію управління [4], що спрямована на розробку рекомендацій та підтримку управлінських рішень в сфері управління персоналом, спроможну забезпечити досягнення цілей підприємства на засадах підвищення гнучкості та адаптивності системи управління персоналом та вдосконалення підходів щодо планування, моніторингу, інформаційно-аналітичного забезпечення та контролю окремих процесів управління персоналом.

#### **Список використаних джерел:**

1. Ценклер Н. І. Методичні підходи до формування моделі кадрового контролінгу. *Науковий вісник Ужгородського університету*. 2015. С. 269-272.
2. Полозова А. Н., Евсеєва С. В. Формирование системы персонал-контроллинга в производственных организациях. *Проблемы региональной экономики*. URL: <http://www.lerc.ru/?part=bulletin&art=20&page=13>.
3. Bazaliyska N. Ensuring effective personnel management on the principles of labour behavior monitoring. *Norwegian Journal of development of the International Science*. 2017. Vol. 2. Iss. 4. P. 26-31.
4. Кичко І., Горбаченко М. Інновації в управлінні персоналом та сучасний ринок праці: аспекти взаємодії. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2017. № 1. С. 7-14.

**УДК 658.5:005**

### **КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ДРІБНИХ ВИРОБНИКІВ МОРОЗИВА В УКРАЇНІ: ТЕНДЕНЦІЇ, СТАТИСТИКА, ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ РІВНЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ В СУЧАСНИХ УМОВАХ**

*І. М. Станьковська, К. Мацьків*

*ІФНТУНГ, вул. Карпатська, 15, м. Івано-Франківськ, Україна, 76019,  
e-mail: [irinastankovska@i.ua](mailto:irinastankovska@i.ua)*

Ринок харчової промисловості на сьогодні є дуже насиченим, та характеризується великим розмаїттям продуктів та виробників. Щоб вижити в такому середовищі підприємствам слід максимально задовільняти потреби споживача та будувати власний стійкий імідж, який зможе вирізнити підприємство серед конкурентів.

Український ринок морозива є також дуже насиченим, проте на ньому спостерігається тенденція зменшення кількості виробників. Як повідомляє

інтернет-ресурс BusinessUA, у 1990-х роках морозиво випускалося на більш ніж 150 підприємствах, до 2014 року їх кількість зменшилася до 60, а в 2017 році – до 30 виробників [1]. За даними AgroPolit, у результаті зменшення кількості українських виробників, на сьогодні 90 % морозива виробляє не більше 10 компаній. Решта 18-20 гравців – дрібні виробники, котрі випускають до 4 тис. т морозива в рік [2].

В такій ситуації дрібним виробникам морозива насправді важко виживати і найбільш загрозливими для них є великі компанії, які володіють ринком та витісняють дрібних виробників. Тому невеликим підприємствам слід посилено працювати над підвищенням рівня їхньої конкурентоспроможності, щоб мати можливість забезпечити своє виживання у агресивному середовищі та розширити або, принаймі, втримати власний сегмент ринку.

Конкурентоспроможність – це комплексна порівняльна характеристика підприємства, яка відбиває ступінь переваг над підприємствами-конкурентами по сукупності оціночних показників діяльності на певних ринках, за певний проміжок часу [3].

Специфіка конкурентоспроможності кожного ринку є іншою. Для ринку морозива ми пропонуємо використати два способи підвищення конкурентоспроможності – диверсифікацію виробництва та експорт на європейський ринок.

У конкурентній боротьбі на ринку морозива важливу роль відіграє сезонність попиту на продукцію.

За звітною документацією виробничої компанії «Ласунчик» дуже чітко відслідковуються зміни в попиті на морозиво відповідно до сезонів року. На рис. 1 подано графік, на якому ми спостерігаємо динаміку доходів від продажу морозива за період 2016 – 2019 років.

Як бачимо, у зимовий період підприємства-виробники морозива переживають скрутні часи та є особливо вразливими до зовнішніх чинників, зокрема, таких як:

- зниження платоспроможності населення, що призводить до ще більш різкішого зниження попиту на продукцію;
- подорожчання сировини, що збільшує собівартість, а відповідно і ціну, а це в свою чергу призводить до втрати конкурентних позицій на ринку.

У схожій ситуації опиняються всі виробники морозива України. Проте найбільші українські виробники знайшли ефективний вихід з даної ситуації, а саме – диверсифікація діяльності та розширення асортименту. До прикладу, торгова марка «Рудь» окрім виробництва морозива займається також виробництвом та збутом глазурованих сирків, масла, заморожених продуктів швидкого приготування тощо. Такий підхід забезпечує життєздатність компанії в зимовий період та приносить додаткові доходи в літній період, більше того, така діяльність дозволяє захопити більший сегмент ринку, що значно виділяє компанію серед конкурентів і, відповідно, підвищує її конкурентоспроможність.



**Рисунок 1 Динаміка доходів від збуту морозива з однієї машини протягом 2016 – 2019 років [власна розробка]**

Ще однією серйозною конкурентною перевагою може бути експорт морозива на європейський ринок. Експорт дозволяє розширити власні ринки збуту, створює стійкий привабливий імідж та примушує вітчизняних виробників забезпечити дотримання відповідних стандартів, що хоч і призводить до тимчасових фінансових витрат та певних змін у виробництві, проте швидко окупується та в разі підвищує конкурентоспроможність підприємства.

До набрання чинності Угоди про асоціацію з ЄС в Євросоюзі українське морозиво обкладали комбінованим митом, через що кожна пачка ставала дорожчою на 10-15%.

Вільна торгівля з ЄС обнулила ці мита – а отже, холодні ласощі з України стали більш конкурентоспроможними [4].

Як повідомляє мультимедійна платформа іномовлення України «Укрінформ», за підсумками аналізу з України морозиво експортується в більш ніж 50 країн світу. Найбільше – в Ізраїль, Грузію, Литву, Болгарію, Чехію, Молдову. Обсяг експорту морозива склав 5,07 тисяч тонн, що на 13,5% вище показника позаминулого року [5]. За даними цього ж джерела, при такому масштабі експорту, імпортного морозива в Україні дуже мало і спостерігається подальша тенденція спаду імпорту, що в деякій мірі спрощує конкурентну боротьбу вітчизняних виробників.

Українські виробники морозива, як зазначалося вище, працюють у досить агресивному середовищі, проте мають стратегічні перспективи забезпечення конкурентоспроможності та зростання обсягів реалізації. Вихід на європейський ринок та диверсифікація виробництва, хоч і вимагають додаткових ресурсів, проте повністю себе виправдають. За допомогою будь-якого з цих способів, або ж за їх комплексного використання, навіть дрібні

українські виробники можуть стати цілком конкурентоспроможними та захопити значну частку ринку українського морозива.

#### **Список використаних джерел:**

1. Виробники морозива України: дослідження, рейтинги, тести. *BusinessUA*. 6 листопада 2015. URL: <http://businessua.com/produkti-harchuvannya/21697virobniki-moroziva-ukrani.html#> (дата звернення: 15.03.2021).
2. Кількість виробників українського морозива зменшилась удвічі. *AgroPolit*. 26 листопада 2017. URL: <https://agropolit.com/news/6596-kilkist-virobnikiv-ukrayinskogo-moroziva-zmenshilas-v-dva-razi> (дата звернення: 15.03.2021).
3. Конкурентоспроможність підприємства. «Буковинська бібліотека». URL: <https://buklib.net/books/26099/> (дата звернення: 15.03.2021).
4. Панченко Ю. Холодний експорт: чи здатне українське морозиво стати популярним у ЄС. *Європейська правда*. URL: <https://www.eurointegration.com.ua/articles/2018/08/17/7085696/> (дата звернення: 15.03.2021).
5. Українське морозиво якісне? Експерти стверджують, що так. (аналітика) *Укрінформ*. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-society/2495148-ukrainske-morozivo-akisne-eksperti-stverdzuut-so-tak.html> (дата звернення: 15.03.2021).

#### **УДК 343.1**

### **ШЛЯХИ ПІДТРИМКИ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ НАЦІОНАЛЬНОЇ ПОЛІЦІЇ УКРАЇНИ В УМОВАХ ПАНДЕМІЇ**

**О. Ю. Зоріна**

*НТУ «ХПІ», вул. Кирпичова, 2, м. Харків, Україна, 61002,*

*e-mail: [omsroot@kpi.kharkov.ua](mailto:omsroot@kpi.kharkov.ua)*

В умовах європейської інтеграції та глобалізації соціально-економічного, освітнього, політичного простору вітчизняні науковці з менеджменту приділяють значну увагу ролі корпоративної культури в управлінні державних органів влади та вважають, що ефективність управління державною установою неможлива без розвитку культури організації.

В останні роки серед вітчизняних науковців актуалізується феномен корпоративної культури. Звернення до даного явища відображає спрямування на використання потенціалу корпоративної культури для підвищення ефективності діяльності державних органів влади, взагалі, та національної поліції України зокрема. Це, в свою чергу, потребує всебічного теоретично-практичного обґрунтування основних засад корпоративної культури. А в умовах сьогодення, гостро стоїть питання шляхів її підтримки.

Корпоративна культура виступає інструментом управління, яка допомагає забезпечити узгодженість та послідовність дій представників національної поліції на засаді норм закону та людяності, спонукає до зацікавленості прийняття та дотримання спільних корпоративних цінностей та усвідомленню

своєї місії та себе, як частини механізму збереження спокою, безпеки в державі, забезпечення охорони прав і свобод людини, протидії злочинності, підтримання публічного порядку та громадської безпеки.

Слід зазначити, що сформована корпоративна культура будь-якої організації є захисним бар'єром на шляху викликів соціально-політичного, економічного, культурного масштабів. 2020 рік ознаменував собою початок складних умов життєдіяльності суспільства та держави у світовому масштабі. Поширення пандемії через коронавірусну інфекцію (COVID-19) у світі змусило уряди країн усього світу запроваджувати безпрецедентні карантинні, організаційні та правові заходи. Держава змушена була застосовувати заходи адміністративного впливу до громадян, які добровільно не дотримуються обмежень, та здійснювати контроль за дотриманням таких обмежень. Звісно, органи Національної поліції України взяли на себе основну роботу в цьому напрямку. Однак, система органів поліції, так само як і всі інші органи державної влади та суспільство, були не зовсім готові до такого розвитку подій, напрацьовані раніше плани дій не у всьому узгоджувалися з особливостями теперішньої пандемії [1, 2].

Дана ситуація спонукала до проблем у забезпеченні належної професійної діяльності поліцейських в умовах карантинних заходів, до втрати певної кількості кадрового складу через тяжкі соціально-психологічні навантаження, через великий відсоток випадків захворювань, до того, що працівники національної поліції почали втрачати ціннісні орієнтири та опиняються в тяжких умовах праці. Дана ситуація призводить до необхідності створення певних шляхів підтримки корпоративної культури національної поліції України, як фактору збереження ефективності, витримки у професійній діяльності та конкурентоспроможності в тяжкі години пандемії.

На нашу думку, серед шляхів підтримки корпоративної культури національної поліції України, слід виділити наступні: інтенсифікація роботи соціально-психологічної служби національної поліції України; збільшення заробітної плати та корекція графіку праці представників національної поліції України; гарантії справедливого розподілу завдань та винагороди за їх належне виконання; матеріальна підтримка сімей поліцейських, які були заражені або постраждали при виконанні службових обов'язків; впровадження науково-практичних, профілактичних, оздоровчих чи корекційних заходів щодо розвитку та захисту їх професійної діяльності та життєдіяльності тощо.

Однією з ознак сильної корпоративної культури будь-якої організації є створення сприятливого соціально-психологічного клімату, захист та збереження життєдіяльності її працівників, створення певних умов праці, які гарантуватимуть поважне та ціннісне ставлення до цих працівників. В ситуації пандемії та жорсткого фізично-психологічного навантаження на працівників національної поліції України необхідно забезпечити створення даних умов.

### **Список використаних джерел:**

1. Швець, Д. В. Окремі аспекти діяльності Національної поліції України в умовах карантинних обмежень, спрямованих на запобігання поширенню коронавірусної інфекції. *Європейські перспективи*. 2020. № 3. С. 40-46. DOI: 10.32782/EP.2020.3.6.

2. Оперативна інформація про поширення коронавірусної інфекції 2019-nCoV. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/operativnainformaciya-pro-poshirennya-koronavirusnoyiinfekciyi-2019-ncov-1>.

**УДК 332.02 : 630.90**

## **МЕНЕДЖМЕНТ У НОВІТНІХ МОДЕЛЯХ ЛІСОКОРИСТУВАННЯ**

*О. В. Сакаль, Н. А. Третяк*

*ДУ ІЕПСР НАН України, бульв. Тараса Шевченка, 60, м. Київ, 01032*

*e-mail: [osakal@ukr.net](mailto:osakal@ukr.net), [tretiaknatalia@ukr.net](mailto:tretiaknatalia@ukr.net)*

Моделі природокористування в наукових дослідженнях розглядаються через призму збалансованості, раціональності і сталого розвитку. Цілями збалансованого природокористування тут, очевидно, є підтримка раціональної взаємодії між діяльністю людини і навколишнім природним середовищем, при якому використання природного середовища для задоволення екологічних, економічних і культурно-оздоровчих потреб суспільства здійснюється в умовах досягнення «балансу загальних факторів розвитку (ресурсних, економічних, соціальних, екологічних) в конкретному регіоні і їх використання відповідно до стратегічних і тактичними завдань міжрегіонального розвитку та геополітики, програм управління регіональним соціально-економічним розвитком, орієнтованим на оцінку ресурсної забезпеченості, соціальної стабільності, економічного зростання та екологічної безпеки в регіоні» [0; 0], тобто, досягнення сталого розвитку. Таким чином, моделі лісокористування, як і моделі природокористування загалом, можна інтерпретувати з точки зору менеджменту як цілеспрямований управлінський вплив на раціональне використання лісових ресурсів для задоволення усієї сукупності різноманітних потреб суспільства з метою досягнення сталого розвитку і їх зміст в певний момент часу обумовлюється рівнем розвитку соціально-економічної системи країни.

Моделі лісокористування новітнього типу розглядаємо як ядро платформи системних взаємодій лісоресурсного та ринкового циклів розвитку, що забезпечує функціонування економічної системи шляхом аналітичної підтримки керування розробкою, упровадженням і поступове удосконалення єдиної стратегії розвитку та каталізацію позитивної трансформації в елементах і взаємозв'язках системи, що є причинами негативних змін у стані лісових ресурсів та екосистем, подальшої втрати їх корисності й цінності для нинішніх і майбутніх поколінь. Повнота оцінки всього спектру лісових ресурсів (зокрема, економічної), формування та функціонування ринку таких ресурсів й

ринкової інфраструктури і т.ін., вважаємо основними факторами, що обумовлюють тип моделі лісокористування.

Трансформація соціально-економічних систем, зокрема, у ХХ ст., обумовила перехід від консервативних моделей використання лісових ресурсів шляхом зміщення господарської уваги до лісових ресурсів у форматі експлуатації основної продукції лісового господарства з невисокою доданою вартістю, нівелювання можливостей відтворення, на основі техногенного типу економічного розвитку, до прогресивних та інноваційних, які ґрунтуються на врахуванні всіх аспектів використання лісових ресурсів у коротко- і довгостроковій перспективі, дефіциті ресурсів, їх нерівномірному просторовому розподілі, загрозах і ризиках знищення, багатофункціональності – потенціалі у пом'якшенні й адаптації до зміни клімату, відтворенні й збереженні біорізноманіття та інших еколого-соціальних функцій лісових екосистем. При цьому відзначимо, що між прогресивними та інноваційними моделями лісокористування існує суттєва відмінність – в останній сукупність відповідних інституціональних умов дає змогу ідентифікувати й облікувати ліс як актив, капіталізувати ресурс, а вся сукупність підсистем інноваційної моделі дає змогу перетворити активи у продуктивний капітал. Вважаємо, що підсистеми прогресивної моделі використання лісових ресурсів містять передумови для оцінки прогресу розвитку, обумовлені доповненням показників валового внутрішнього продукту, основи для обліку екосистемних активів і супутніх послуг, а в цілому – впровадження статистичних рішень у політичний процес визначення цілей розвитку, його завдань і показників.

Врахування в менеджменті інноваційних моделей лісокористування як матеріальних, так і нематеріальних благ екологічних активів, дає змогу ідентифікувати та ефективно застосовувати відповідний набір регуляторних інструментів, уживати відповідних заходів для попередження або мінімізації впливу економічної діяльності на потенціал лісових екосистем. Тобто, особливою рисою інноваційних моделей є повнота спектру доступних суб'єкту управління регуляторних інструментів розвитку, серед яких, насамперед, інструментів фінансово-економічного регулювання лісокористування на засадах сталого розвитку. Загалом, виділяємо такі групи інструментів фінансово-економічного регулювання лісокористування з урахуванням принципів інтегрованого управління природними ресурсами, залежно від напрямку їх регуляторного впливу та відношення до наповнення / видатків суспільних бюджетів: економічного стимулювання та гарантування, ринкові, кредитно-іпотечні, фіскально-бюджетні, інноваційні інструменти. Тоді як прогресивні моделі лісокористування, які характеризуються нижчим рівнем концентрації активності фінансово-економічного регулювання порівняно з інноваційними моделями, володіють обмеженішим переліком з вищенаведених інструментів, або їх дієвість значно гірша. Диференціюються прогресивні та інноваційні моделі лісокористування, що й визначає їх ефективність, дієвістю системи інститутів, що регулюють процеси використання, охорони і

відтворення природних ресурсів. Прогресивні моделі лісокористування для розширення спектру дієвих інструментів регулювання характеризуються потребою в трансформаціях системи інститутів.

#### **Список використаних джерел.**

1. Семячков А. И., Полянская И. Г., Юрак В. В. Модель сбалансированного природопользования. *Российские регионы в фокусе перемен*: материалы XII междунар. конф. Екатеринбург, 2018. С. 551-558. URL: [https://elar.urfu.ru/bitstream/10995/61033/1/978-5-8295-0584-4\\_60.pdf](https://elar.urfu.ru/bitstream/10995/61033/1/978-5-8295-0584-4_60.pdf) (дата звернення: 05.03.2021).

2. Голубецкая Н. П. Сбалансированное природопользование в условиях переходной экономики: дис. д-ра экон. наук: 08.00.05. Санкт-Петербург, 2001. 218 с.

**УДК 657. 446**

### **ПОДАТКОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ В ЕКОНОМІЦІ**

*А. П. Данькевич, М. С Ткаченко*

*Університет державної фіскальної служби України*

*e-mail: [mashatkachenko2200@gmail.com](mailto:mashatkachenko2200@gmail.com)*

У сучасних умовах розвитку податкової системи залишається багато невирішених питань, зокрема оптимальна ставка, ефективність управління бюджетними розрахунками, гармонізація податкового та фінансового обліку тощо. Зміни в структурі податкової звітності вимагають детального вивчення та аналізу. Саме тому питання податкового адміністрування та податкового планування як на території, так і в державі в цілому мають стратегічне значення.

Податкова практика переконливо доводить, що тактика короткострокового зниження податків має лише тимчасові позитивні зміни і не вирішує стратегічної мети діяльності господарюючих суб'єктів.

Податковий менеджмент – організація системи оподаткування суб'єктів результатів господарської діяльності на засадах дотримання чинного податкового законодавства, раціональності розрахунків з податків і зборів, забезпечення умов для розвитку ефективного підприємництва та соціально-економічної системи держави в цілому.

В основі податкового управління лежить податкове планування. Податкове планування в сучасній економіці – це механізм, який взаємно задовольняє конфлікти інтересів між державою і компаніями. Податкове планування сприяє створенню в державі податкової системи, відповідної рівню економічного розвитку, що забезпечує стабільний і передбачуваний дохід при простоті використання часу, стимулюючи розвиток як окремих підприємств, так і галузей, а також територій [1].



Система контролю, яка здійснюється за зразками і помилками, не має реального економічного підґрунтя доводить відсутність державного податкового управління в тому вигляді, в якому воно повинно бути, а також, наявність наукової обґрунтованості видів і розмірів податків є необхідною складовою ефективного податкового адміністрування.

Під державним податковим адмініструванням слід розуміти систему державного управління податковою системою, що включає в себе організацію, координацію і вдосконалення всіх аспектів оподаткування в економічній державі з урахуванням інтересів усіх суб'єктів ринкових відносин та забезпечення поступового та стійкого зростання їх доходів [2].

Необхідність стратегічного планування на макрорівні для формування реальної діяльності підприємства очевидна і залежить насамперед від того, наскільки ефективно вирішуються завдання забезпечення соціальної справедливості, фінансово-економічної стабільності, прискорення реформ і модернізації галузей економіки.

Тому найбільш важливі моменти податкового менеджменту можуть бути на макрорівні у такому вигляді [3]:

- формування відповідального ставлення платників податків до виконання податкових зобов'язань на засадах дотримання задекларованих норм та принципів Податкового кодексу;

- підвищення ступеня цілісності системи збору податків з урахуванням мобільності та перспективи розвитку малого бізнесу;

- удосконалення системи адміністрування, передусім, у частині усунення корупційних схем, суб'єктивізму, декриміналізації процесів бюджетного відшкодування, зменшення масштабів ухилення від сплати податків;

- зміцнення конкурентних позицій вітчизняних підприємств шляхом зниження податкового навантаження на вітчизняного виробника;

- створення сприятливих умов для формування інвестиційного клімату, розвитку інвестиційно-інноваційної діяльності шляхом застосування інструменту податкового її стимулювання тощо.

Світовий досвід переконує, що найбільш розвинені комплекси антикризових заходів реалізуються для стимулювання підприємств реального сектора економіки в країнах з найвищими і високими показниками економічного розвитку, де більшість податкових пільг і субсидій було введено для стимулювання інноваційного розвитку. Заходи антикризової фіскальної політики передбачали введення нових екологічних податків, зокрема на викиди чадного газу в атмосферне повітря; підвищення податків на енергоресурси; використання режиму прискореної амортизації.

Отже, на практиці податки повинні стати економічними важелями управління, оскільки податок як елемент відносин розподілу обумовлює і впливає на відтворення. Таким чином, механізми управління відтворенням за допомогою важеля управління повинні бути засновані на економічних законах.

### **Список використаних джерел:**

1. Атаманенко І. Методи оптимізації оподаткування в системі податкового планування. *Збірник наукових праць Львівського інституту банківської справи Університету банківської справи НБУ*. URL: [www.nbuv.gov.ua](http://www.nbuv.gov.ua).
2. Левицька С. О., Цимбалюк А. Ф. Податковий менеджмент на макрорівні: вітчизняна та міжнародна практики впровадження. *Наукові записки [Національного університету «Острозька академія»]*. Сер.: Економіка. 2011. Вип. 16. С. 69-76.
3. Молдован О. О. Стратегічні пріоритети реформування податкової системи України. *Стратегічні пріоритети*. 2014. № 1.

УДК: 339.13.012.434

## **ОБМЕЖЕННЯ ПРОЦЕСІВ НЕДОБРОСОВІСНОЇ КОНКУРЕНЦІЇ НА РИНКУ БАНКІВСЬКИХ ПОСЛУГ**

*Г. І. Скорик*

**НУ «Львівська політехніка», вул. Степана Бандери, 12, Львів,  
Україна, 79000  
e-mail: [coffice@lp.edu.ua](mailto:coffice@lp.edu.ua)**

Економічна конкуренція є вагомим чинником розвитку економіки, її окремих сфер, галузей, регіонів тощо, але виключно, якщо здійснюється із дотриманням норм законодавства, етичних норм, чесних правил і звичаїв. Проте в умовах сучасного ринку поряд із добросовісною є й недобросовісна конкуренція.

Формування теорії і практики захисту від проявів недобросовісної конкуренції відбулося в другій половині XIX ст. Зокрема Паризька конвенція про охорону промислової власності від 20.03.1883 року, підписана країнами-учасницями, у ст. 10 bis, до якої Україна приєдналася 25.12.1991 року, визначає, що недобросовісною конкуренцією вважається будь яка конкурентна дія, що суперечить чесним правилам і звичаям у промисловості чи інших сферах [1].

Державне регулювання процесів недобросовісної конкуренції – це напрямок державної економічної політики, спрямованої на запобігання, недопущення і обмеження проявів недобросовісної конкуренції у господарській діяльності з метою сприяння розвитку добросовісної конкуренції на товарних ринках. Регулювання процесів недобросовісної конкуренції передбачає використання правових, адміністративних і економічних методів впливу [2].

Відповідно до чинного законодавства України способи захисту від недобросовісної конкуренції об'єднано у три групи: судовий захист; адміністративний захист; самозахист.

Головними причинами проявів недобросовісної конкуренції на ринку банківських послуг є: корупція і тінізація на ринку; суперечливість інтересів

суб'єктів ринку; низький фаховий рівень працівників і неефективна система мотивації праці; використання застарілого обладнання і нехтування питаннями економічної безпеки; криміналізація окремих сфер господарського життя; не усі учасники ринку дбають про свою репутацію, оскільки не розглядають своє функціонування на ринку в довгостроковому періоді і після вчинення недобросовісної конкуренції здебільшого покидають ринок; досить часто окремі споживачі не мають можливостей отримати повну і достовірну інформацію про ринок, ціну і якість надаваних послуг, а також вони не можуть розібратися в існуючій інформації і визначити наскільки вона є повною і достовірною, покладаючись на заяви і пропозиції недобросовісних конкурентів, приймають завідомо не вигідні для себе рішення [3].

Факторами ефективності захисту комерційних банків від недобросовісної конкуренції є: ефективність правових засад і дієвість законодавства щодо захисту від недобросовісної конкуренції; конкурентне середовище на ринку банківських послуг; ступінь інформованості учасників ринку про права щодо захисту від недобросовісної конкуренції; прагнення комерційних банків отримувати надприбутки; надійність ділових стосунків із приватними і корпоративними клієнтами та партнерами; ефективність кадрової і управлінської політики та мотивації працівників.

Відповідно до них ефективними заходами державного регулювання процесів недобросовісної конкуренції на ринку банківських послуг вважаємо: уточнення вимог до реклами на ринку банківських послуг, інформування споживачів про фінансові послуги та умови їх надання; посилення контролю з боку НБУ та АМКУ за дотриманням норм щодо повноти і достовірності інформації про надавані банківські послуги в єдиному, уніфікованому форматі; адвокатування добросовісної конкуренції на ринку банківських послуг, в тому числі і через соціальні мережі, сприяння підвищенню обізнаності споживачів щодо їх захисту від недобросовісної конкуренції.

### **Список використаних джерел**

1. Паризька конвенція з охорони промислової власності (в редакції Стокгольмського акту від 1967 р.). URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995\\_123#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_123#Text).
2. Garan O. V. (2018) Modern Understanding of State Regulation of Competition in Ukraine. November, 2018. - Odesa National University Herald Jurisprudence 23(2(33)):45-55 DOI: 10.18524/2304-1587.2018.2(33).146767.
3. Михальчишин Н. Л. Доступність методів захисту від недобросовісної конкуренції суб'єктів господарювання. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Львів: Видавництво НУ «ЛП», 2011, №720, С. 210-216. URL: <http://vlp.com.ua/node/8829/>.

УДК 338.432 + 658.1

## ПЕРСПЕКТИВНІ ПРАКТИКИ УПРАВЛІННЯ ГРУНТОВИМИ РЕСУРСАМИ В СІЛЬСЬКОМУ ГОСПОДАРСТВІ

*С. І. Странчук*

*ХНАУ ім. В.В. Докучаєва, 62483, Харківська область, Харківський район,  
п/в “Докучаєвське - 2”*

*e-mail: [baysvetlana@gmail.com](mailto:baysvetlana@gmail.com)*

Зростання обсягів продукції сільського господарства можна досягти інтенсивним або екстенсивним шляхом, підвищуючи продуктивність чи збільшуючи площу обробітку ґрунту. В кожному випадку зворотнім ефектом економічного зростання є ряд негативних наслідків, що включають зниження органічних речовин в ґрунті, руйнування поживних ресурсів, таких як цикли азоту та цикли фосфору через використання добрив, збільшення ерозії ґрунту через високу механізацію, зменшення біорізноманіття, зниження якості води та її надмірне споживання для зрошення, зростання споживання викопного палива та викидів парникових газів.

Практика інтенсифікації сільського господарства в краях Європи та Китаю призвела до деградації ґрунтів [2], що суттєво знизило їх родючість. Тому виникає необхідність впровадження практик управління сільським господарством, які зупиняють триваючу деградацію ґрунтів, сприяють сталому землекористуванню, здатному приносити більше з меншої кількості та помітно покращувати якість ґрунтів [3]. Перспективні практики управління сільським господарством поділяються на 5 класів, орієнтованих на ґрунт; поживні речовини; шкідників; воду та посіви [1].

Клас 1. Практики управління ґрунтами.

1. No-till – система без первинного обробітку ґрунту.

2. Min-till – обробіток ґрунту за допомогою: зменшеної глибини обробітку; стрічкового обробітку ґрунту; мульчування, обробіток ґрунту або їх комбінація.

3. Постійний ґрунтовий покрив – уникнення оголеного або малозакритого ґрунту, що потрапляє під вплив погодних умов, шляхом забезпечення постійного покриття (принаймні 30 % від поверхні ґрунту) протягом року.

4. Використання покривних культур (однорічні бобові), релейне обрізання; краще покриття врожаю (відбір культур з вищим ґрунтовим покривом).

5. Технічне обслуговування залишків / мульчування – зберігання поживних залишків або розповсюдження органічних (або інших) матеріалів на поверхні ґрунту.

6. Міра поперечного нахилу – структурна міра вздовж контуру для розбиття довжин схилів, таких як тераси, трав'яні смуги, контурний обробіток ґрунту.

7. Заходи проти ущільнення, до яких належать: розбиття ущільненого ґрунту; вирощування в ротації глибоко вкорінених рослин; контрольоване

сільське господарство (обмеження технічного навантаження до мінімально можливої площі постійних смуг руху); моделі ущільнення ґрунту; карти ущільнення.

Клас 2. Практики управління поживними речовинами.

8. Вирощування зернобобових культур для отримання насіння для худоби корм і силос, а також як сидерат, що покращує ґрунт. До бобових належать люцерна, конюшина, горох, квасоля, сочевиця, люпин, мескіт, ріжкова соя, арахіс і тамаринд.

9. Інтегроване управління родючістю ґрунту – суміш органічних та неорганічних матеріалів, що використовується з пильною увагою до конкретних термінів та розміщення входів у порядку для максимізації агрономічної ефективності.

10. Використання гною та компосту. Гній – це органічна речовина, здебільшого отримана з екскрементів тварин (за винятком зеленого добрива). Компост – це органічна речовина, яка була розкладена та перероблена як добриво.

Клас 3. Практики управління боротьбою зі шкідниками.

11. Сівозміна – практика чергування однорічних культур, вирощених на конкретному полі, за запланованою схемою або послідовністю, щоб врожаї одного виду не вирощувались повторно на одному полі.

Клас 4. Практики управління водними ресурсами.

12. Водовідвідведення і дренаж – градуйоване русло з підтримуючим хребтом або берегом на нижній стороні. Він побудований через схил для перехоплення поверхневого стоку та безпечного транспортування до виходу або водного шляху.

13. Управління зрошенням – контрольоване водопостачання та водовідведення: змішані дощові – зрошувані; повне зрошення; крапельне зрошення.

Клас 5. Практики управління посівами.

14. Основна зміна строків діяльності – адаптація строків підготовки ґрунту, посадки, зрізування рослин відповідно до кліматичних умов, росту рослинності тощо.

15. Зміна макета відповідно до навколишнього середовища та потреб людини. Наприклад, виключення природних водних шляхів та небезпечних зон, поділ видів випасу; збільшення ландшафтного різноманіття.

16. Закриття території / ротаційний випас худоби – повна або тимчасова зупинка використання для підтримки відновлення.

17. Зміна практики використання земель / рівень інтенсивності. Наприклад, перехід від випасу до зрізання (для стійлового годування) тощо.

Отже, в дослідженні підкреслено важливість використання передових практик управління ґрунтами, що можуть зменшити потенційні щорічні втрати ґрунту та сприяти сталому розвитку шляхом накопичення ґрунтової органічної речовини.

### **Список використаних джерел:**

1. Barão, L., Alaoui, A., Ferreira, C., Basch, G., Schwilch, G., Geissen, V., ... Wang, F. (2018). *Assessment of promising agricultural management practices. Science of The Total Environment*. doi:10.1016/j.scitotenv.2018.08.257.
2. Lal, R., (2015). Restoring soil quality to mitigate soil degradation. *Sustainability* 7, 5875–5895.
3. Schwilch, G., Bestelmeyer, B., Bunning, S., Critchley, W., ..., Winslow, M., (2011). Experiences in monitoring and assessment of sustainable land management. *Land Degrad. Dev.* 22, 214–225.

**УДК 005.57:614**

## **УСПІШНА ПРОФЕСІЙНО-КОМУНІКАТИВНА КОМПЕТЕНТНІСТЬ ЛІКАРІВ ЯК ВАЖЛИВА СКЛАДОВА МЕНЕДЖМЕНТУ В МЕДИЧНИХ ЗАКЛАДАХ**

*С. П. Костельнюк*

*Західноукраїнський національний університет, вул. Львівська, 11,  
м. Тернопіль, Україна, 46027  
e-mail: [S.Kos@ukr.net](mailto:S.Kos@ukr.net)*

Професійно-комунікативна компетентність лікарів є цілісним індивідуально-психологічним та інтегративним багаторівневим утворенням, яке об'єднує теоретичні знання з професійної етики, професійно-етичні цінності, морально-особистісні якості та практичні вміння лікаря у сфері професійної діяльності, забезпечує вибір ним свідомої етично-комунікативної поведінки відповідно до професійно-етичних норм. Дана компетентність лікарів служить результативною здатністю до самореалізації, виявляє потребу в професійно-етичному самовдосконаленні впродовж життя та є важливою складовою менеджменту медичними закладами.

Поняття «компетентність фахівця» запропоновано академіком С. Сисоєвою. Це утворення вчена розглядає як особистісну характеристику фахівця та його особистісний капітал, трактуючи його як цілісне, інтегративне, багаторівневе, особистісне новоутворення. Воно є результатом здобуття кваліфікацій у процесі неперервної освіти, рівень якої підтверджується сукупністю сформованих у фахівця компетенцій, які визначають успішність виконання різних видів професійної діяльності, здатність до самореалізації, саморозвитку та самовдосконалення впродовж життя та сприяють соціалізації особистості, формуванню світоглядних та науково-професійних поглядів, творчості та майстерності.

Особі із сформованою професійно-комунікативною компетентністю властиві ціннісні орієнтації, вона сповна усвідомлює своє місце в суспільстві, розуміє навколишній світ. Їй притаманні загальна та професійна культура, набутий досвід взаємодії з іншими людьми [2, с. 18-44]. Узагальнення підходів до структурних компонентів характеристики фахівця з точки зору його

моральності, дозволило А. Агарковій визначити компоненти професійної етично-комунікативної культури майбутнього лікаря, зокрема:

- інтелектуально-когнітивний (визначає інтелектуальну діяльність особистості щодо опанування етичних, загальних і професійних знань та зумовлює спосіб і якість когнітивної активності),
- аксіологічний (цілі, мотиви діяльності, початкова система цінностей),
- психолого-рефлексивний (регулює співвідношення мотивів і мети діяльності, визначає умови встановлення зв'язків між різними компонентами професійно-етичної культури, змістом етичних систем, видами діяльності)
- комунікативно-діяльнісний (оцінювання, використання, вдосконалення, створення нових методів, способів, засобів, типів операцій у міжособистісній сфері професійної лікарської діяльності; забезпечує успішність комунікації під час навчання, професійної діяльності; розкриває професійно-етичну культуру лікаря як специфічний спосіб реалізації індивідуально-сутнісних особливостей людини) [1, с. 9].

Деякі зарубіжні вчені розглядають етично-комунікативну компетентність як «здатність людини, яка стикається з моральною проблемою, думати і діяти так, щоб не обмежуватися лише моральними приписами і нормами або автоматичними діями» [3, с. 44]. На думку І. Кавататопулоса, етично-комунікативна компетентність передбачає усвідомлення, відчуття та рефлексію етичних ситуацій при взаємодії з людьми та з організаціями під час виконання професійних обов'язків. Це здатність залагоджувати і вирішувати етичні конфлікти, підтримувати та аналізувати етичні процеси в організації, а також бажання приймати морально-етичні рішення у складних життєвих ситуаціях [3, с. 43-51]. Результати аналізу навчальних дисциплін, що вивчають проблеми етики та комунікації («Етика», «Етичні проблеми в медицині» та ін.) у МЗВО дозволяють виокремити низку умінь етичного характеру, зокрема: здатність до володіння методами та прийомами ведення діалогу, дискусії; уміння орієнтуватися в правилах етикету; здатність ефективно формувати комунікаційну стратегію у повсякденному житті; уміння використовувати стратегії спілкування та навички міжособистісної взаємодії та ін.

Високий рівень професійно-комунікативних мотивів і професійно важливих цінностей обумовлений високою альтруїстичною мотивацією взаємодії та вибору професії, а також домінуванням професійно-важливих якостей у портреті лікаря. Серед провідних мотивів щодо взаємодії із пацієнтом у процесі лікування є мотиви покращення стану здоров'я пацієнтів, налагодження емоційного контакту з пацієнтом, правильна постановка діагнозу та ін. В основі діяльності лікаря-професіонала має бути позитивне емоційне ставлення до себе, пацієнтів і до своєї праці. На думку науковців, позитивні емоції активізують, надихають лікаря, надають йому впевненості, зумовлюють почуття радості, позитивно впливають на відносини з пацієнтами, колегами по роботі. Лікар має володіти своїм внутрішнім станом, уміти контролювати свої жести і міміку, які можуть відображати внутрішній стан, почуття і думки.

Отож, з урахуванням результатів аналізу наукових праць з'ясовано, що професійно-комунікативна компетентність лікаря є складним, цілісним, індивідуально-психологічним, інтегративним, багаторівневим утворенням, яке є результатом здобуття вищої освіти в МЗВО та є важливою складовою менеджменту в медичних закладах. Зазначена компетентність формується на основі отриманих теоретичних знань з професійної етики та включає професійні етично-комунікаційні цінності і морально-особистісні якості.

#### **Список використаних джерел**

1. Агаркова А. О. Формування професійно-етичної культури майбутніх лікарів у вищих навчальних закладах : автореф. дис. ... канд. пед. наук: 13.00.07 / Нац. пед. ун-т ім. М. П. Драгоманова. Київ, 2011. 22 с.
2. Сисоева С. Компетентісно зорієнтована вища освіта: формування наукового тезаурусу. Компетентісно зорієнтована освіта: якісні виміри: моногр. Київ: Київ. ун-т ім. Б. Грінченка, 2015. С. 18-44.
3. Kavathatzopoulos I. The use of information and communication technology in the training for ethical competence in business. Journal of Business Ethics. 2003. Vol. 48. (1). P. 43-51.

**УДК 338.46:65.018**

### **МЕНЕДЖМЕНТ У СФЕРІ УПРАВЛІНСЬКОГО КОНСУЛЬТУВАННЯ**

*Н. І. Петришин*

*ДП «Івано-Франківськстандартметрологія», вул. Вовчинецька, 127, м. Івано-Франківськ, Україна, 76006,  
[n\\_petryshyn@ukr.net](mailto:n_petryshyn@ukr.net)*

Індустрія консалтингу в сфері менеджменту робить значний внесок у світову економіку. Консультанти з менеджменту використовують свої вміння для підтримання клієнтів у будь-якому секторі та на будь-якому рівні (місцевому, регіональному, глобальному). Як правило, свій досвід, знання та навички консультанти направляють на спільне вирішення з клієнтами таких завдань, як подолання ризиків, досягнення стійкого організаційного зростання, запровадження інновацій, досягнення змін та підвищення продуктивності. Для формування зрозумілих правил гри на ринку консультування з питань менеджменту важливими є доброчесність, прозорість і взаєморозуміння між клієнтами та постачальниками послуг, мінімізація ризиків для клієнта під час одержання таких послуг. Загалом це веде до постійного підтримання етичних норм під час співпраці з клієнтом та високих професійних стандартів. Виникає питання: що є ціннісною пропозицією [1] в нашому розумінні під час надання замовнику послуги в сфері консультування з питань менеджменту? Ми окреслили ціннісну пропозицію на прикладі компанії, що надає консалтингові послуги підприємствам, консультуючи їх, наступним чином: «ціннісна пропозиція – вирішення проблеми клієнта, потребуючого допомоги у створенні



системи менеджменту, яка завжди здатна досягати цілей сталого успіху». Деталізація того, що маєтсья на увазі (тобто що саме консалтингова компанія здатна зробити для замовника на високому фаховому рівні): проекти з розроблення та впровадження систем менеджменту (або адаптація діяльності підприємства замовника до вимог міжнародних стандартів); консультації, які включають послуги з навчання персоналу; діагностичні аудити, аудити першої та другої сторони; супровід систем менеджменту (наприклад, допомога з питань переходу на нову версію стандарту, інтегрування вимог кількох міжнародних стандартів в існуючі процеси компанії); підготовка до проходження клієнтом процедури оцінки відповідності (наприклад, в рамках вимог європейського законодавства з питань технічного регулювання, якими є технічні регламенти та директиви Європейського Союзу). Потрібно зазначити, що дана консалтингова компанія в основному обирає найбільш ефективну модель консультування – співробітництво, оскільки взаємовідносини у цьому випадку дозволяють максимально поєднати зусилля клієнта та консультанта на всіх етапах консультування.

Наступним кроком ми розглянули типові проблеми клієнта (визначили, як приклад, п'ять точок ймовірного «болю» клієнта): 1) клієнт боїться витратити фінансові ресурси даремно, так і не одержавши очікуваний результат (або ж одержить результат, який не в повній мірі відповідає вимогам – внутрішнім, регламентувальним, вимогам замовників чи сертифікаційних органів тощо); 2) клієнт відчуває ризик у тому, що не буде досягнуто основних цілей (наприклад, розроблена та впроваджена система менеджменту виявиться недієвою, навчання персоналу – неефективним); 3) найвище керівництво компанії-клієнта не відчуває прямих переваг від застосування стандартизованих систем менеджменту (або від змін); 4) проблема, яку часто формулює найвище керівництво компанії: як продемонструвати зацікавленим сторонам, що культура компанії нерозривно пов'язана з її цінностями; 5) клієнт очікує швидкого результату (не планує застосовувати процес постійного поліпшення, а прагне короткотермінового успіху). Наступним кроком було опрацювання категорії «клієнтські завдання». Тут ми виділили:

**1. Функціональні завдання:** розробити та впровадити результативну систему менеджменту (оптимізувати наявну систему, поліпшити існуючі в компанії процеси); створювати цінність та зменшувати втрати; забезпечити сталий успіх компанії (успіх протягом тривалого проміжку часу);

**2. Соціальні завдання:** підтримати хорошу репутацію; впровадити окремі елементи стосовно соціальної відповідальності та комплаєнс-менеджменту;

**3. Особисті/емоційні завдання:** одержати гарантії ведення належної виробничої практики; почуватись захищеним перед внутрішніми та зовнішніми ризиками;

**4. Допоміжні завдання:** клієнт-покупець цінності (купує консалтингову послугу); клієнт-співтворець цінності (бере безпосередню участь в проекті).

Далі ми намагались зрозуміти (оцінити), чому клієнт в результаті має бути впевнений у тому, що він одержить від співпраці переваги і які саме це будуть переваги, тому спробували описати дані переваги наступним чином:

**Потрібна користь:** мати динамічну, дієву систему менеджменту з оптимізованими процесами; мінімум втрат; впевненість компанії в тому, що продукт відповідає потребам замовника (та є потенціал щодо перевищення очікувань замовника сьогодні і в майбутньому);

**Очікувані вигоди:** поліпшений імідж і статус компанії; заощадження компанією ресурсів на проєкт; результати можна виміряти (тобто є зрозумілими індикатори прогресу);

**Бажана користь:** стати компанією, що має на ринку істотну конкурентну перевагу, є постійно зростаючою компанією; підвищити мотивацію працівників;

**Неочікувані вигоди:** подальший супровід/підтримування системи; заощадити ресурси під час відбору постачальника консалтингової послуги; одержати хорошу експертизу; уникнути ризиків і використати нові можливості.

Щоб ґрунтовно опрацювати передові практики чи кодекси поведінки у сфері управлінського консультування, ознайомитись з рекомендаціями щодо вдосконалення бізнес-процесів, прийняття результатів послуг з управлінського консультування на підставі досліджень та міжнародного досвіду, можна взяти до уваги чинний в Україні ДСТУ ISO 20700:2019 [2]. Викладені в ньому директиви фактично є настановами з оптимізації діяльності, тому можуть бути застосовані як рекомендації для широкого кола постачальників послуг з управлінського консультування. Інновації, диференціація, етична поведінка та професіоналізм є важливими складниками ціннісної пропозиції постачальників таких послуг.

#### **Список використаних джерел:**

1. Остервальдер А., Піньє І., Бернарда Г., Сміт А. Розробляємо ціннісні пропозиції. Як створити продукти та послуги, яких хочуть клієнти: пер. з англ. Р. Корнута. К.: Наш формат, 2018. 324 с.

2. Національний стандарт України ДСТУ ISO 20700:2019 Директиви для послуг управлінського консультування (ISO 20700:2017, IDT). Чинний від 2020-07-01.

**УДК 330.341**

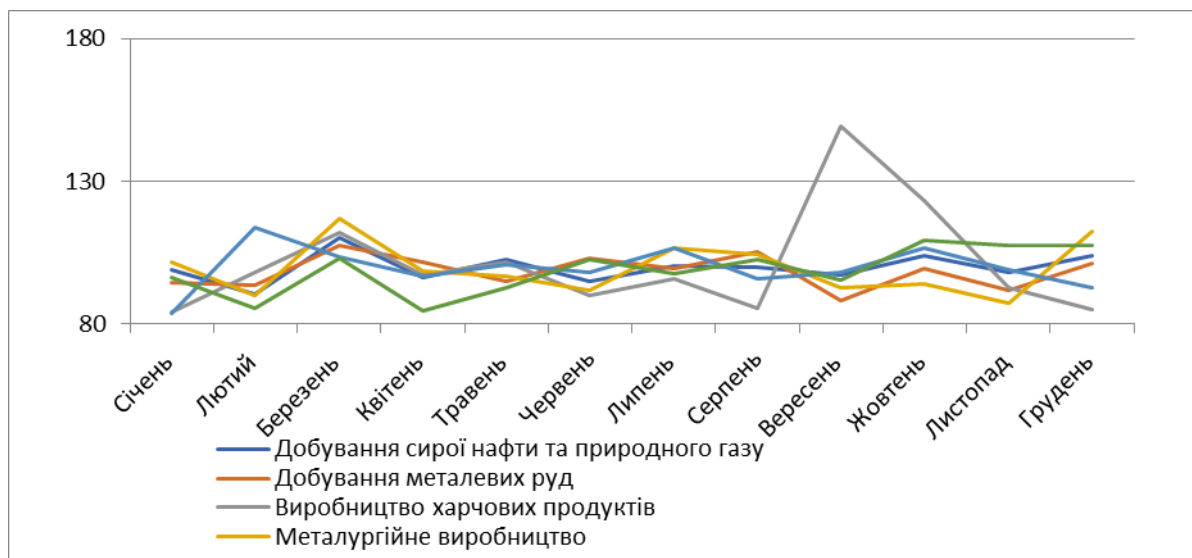
### **ІННОВАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ІНДУСТРІЇ 4.0**

***К. В. Клименко, М. В. Берлоус, Л. Т. Гораль, І. В. Федорович***  
***ІФНТУНГ, вул. Карпатська, 15, м. Івано-Франківськ, Україна, 76019***

Технічно застаріла та енерговитратна економіка все ще є притаманною сучасному розвитку українського суспільства, не зважаючи на окремі

періодичні спроби здійснити її системну модернізацію та добитися суттєвого скорочення споживання енергоресурсів, які, за винятком окремих локальних успіхів, не принесли бажаного результату. При формуванні нової, інноваційної парадигми економічного розвитку, орієнтування на диверсифікацію форм і методів організації праці потребує перегляду існуючих детермінант під впливом глобальної технологічної трансформації Індустрії 4.0.

З рис. 1 бачимо, що індекси промислової продукції за окремими видами економічної діяльності у 2019 році, як і в попередні роки, мають практично незмінну динаміку протягом року, що дозволяє введення інноваційних заходів у будь-якому зручному періоді.



**Рисунок 1 – Індекси промислової продукції за окремими видами діяльності у 2019 році**

Інноваційна активність підприємств зросла з 5095 в 2016 році до 8173 в 2018, однак кількість підприємств з технологічними (продуктовими та /або процесовими інноваціями) стрімко зменшилася: від 3278 до 2937, тобто з 64 % до 35 %. Тобто можемо стверджувати про спад наукоємності виробництва.

Основними характерними рисами наукоємних виробництв [1] є:

- наявність наукових шкіл, колективів конструкторів і технологів, здатних створювати унікальну і конкурентну на світовому ринку продукцію;
- оперативне впровадження розробок, що забезпечують підвищену конкурентоспроможність;
- висока динамічність виробництва;
- державне стимулювання та підтримка на законодавчому та фінансовому рівнях;
- активна та ефективна інвестиційно-інноваційна діяльність;
- використання у виробництві передових технологій;
- тривалий життєвий цикл багатьох видів продукції;
- високі питомі витрати на НДДКР тощо.

Співвідношення витрат на НДДКР до загальних витрат або обсягу продажів (наукоємність продукції) є основним показником наукоємності галузі. Чітких меж чи критеріїв наукоємних галузей немає, проте прийнято вважати галузь наукоємною, якщо він в 1,2-1,5 рази перевищує середній рівень по обробній промисловості індустріально розвинених країн [1].

Досліджуючи наукові здобутки багатьох вчених, можемо узагальнити, що концепція Індустрії 4.0 сформувалася на основі накопичених знань щодо пошуку нових способів переробки природної сировини при мінімізації затрат; приросту чисельності населення та обмеженості запасів природних ресурсів; глобалізації торгівлі; розвитку інформаційно-комп'ютерних технологій та створенні єдиного інформаційного простору.

Хочемо звернути увагу на природні монополії, зокрема в галузі транспортування нафти та газу, основною економічною характеристикою яких є вимагання вищих цін (вищі ціни знижують купівельну спроможність споживача, а отже, зменшують можливості споживання). Опираючись на думку Т. Петерсона, стверджуємо, що створення ринкової влади та монополій в цифровій економіці ще більше сприяє тому, що компанії можуть ускладнити перехід на іншого постачальника за рахунок збільшення витрат, що створить ефект блокування [2]. У більшості випадків значні витрати на комутацію заважають клієнтам переходити на той самий продукт, що коштує менше.

Перехід монополіста на цифрові технології є життєво необхідною вимогою сучасності. В умовах загострення конкуренції, зростання вимог з боку споживачів і нагляду, монопольний ринок стрімко займає лідируючі позиції на передовій технологічного прогресу [3].

Загалом вугледобувна та переробна промисловість України не досягла достатнього рівня готовності до викликів Індустрії 4.0, що може призвести до посилення глобальної конкуренції та втрати завойованих ринків у середньостроковій перспективі. Тому першочерговим завданням для інноваційного розвитку промислових підприємств є їх доступ до нових технологічних рішень, а також створення належних умов для впровадження інноваційних продуктів, запропонованих освітніми та науковими установами.

### **Список використаних джерел:**

1. Гораль Л. Т., Король С. В., Федорович І. В. Шляхи диверсифікації розвитку промислових підприємств через призму їх технічної реструктуризації. *Адаптивне управління: теорія і практика*. Електронне наукове фахове видання. Вип. 9 (18), X., 2020. Серія «Економіка», Випуск 9(18), 2020.
2. Dr. Thieß Petersen. Will the Digital Economy Change the Rules of the Game in the World Economy? Monopolies and Superstar Firms. 22 February, 2019.
3. Gavrilenko N. Digitalization is the prerogative of changes in nature monopolies / N. Gavrilenko. «Science and Global Studies»: Abstracts of scientific papers of International Scientific Conference (Bratislava, Slovakia, 30 December 2019). Financial And Economic Scientific Union, 2019. 102 p., pp. 94-97.

УДК 338.4

## ОРГАНІЗАЦІЯ БІРЖОВОЇ ТОРГІВЛІ ПРИРОДНИМ ГАЗОМ В УКРАЇНІ

*В. О. Науменко, Н. А. Даляк*

*ІФНТУНГ, вул. Карпатська, 15, м. Івано-Франківськ, Україна, 76019,  
e-mail: [nadiya\\_d82@ukr.net](mailto:nadiya_d82@ukr.net)*

Міжнародна торгівля природним газом з кожним роком збільшується в зв'язку з ростом світового попиту на природний газ, скороченням запасів газу в Європі, США і деяких частинах Азії, зниженням витрат на транспортування природного газу, особливо для зрідженого газу, вимогою диверсифікації поставок і підвищенням цін на газ.

Біржова торгівля природним газом в Україні все більш імплементує європейські правила біржової торгівлі природним газом. Якщо десять років тому товарні біржі представлялися як товарні будинки, в яких виробник і споживач зустрічалися і здійснювали контроль, то зараз це надійний, прозорий, конкурентний і ефективний механізм ринкової торгівлі природним газом і іншими енергоносіями.

Головним організатором торгів природним газом в Україні виступає Товарна біржа «Українська Енергетична Біржа» (ТБ «УЕБ»). За останні роки біржа нарощувала клієнтську базу та покращувала свої продукти для організації проведення біржової торгівлі [1].

ТБ «УЕБ» здійснює торгівлю природним газом відповідно до законів, що визначають правові умови створення та функціонування товарних бірж, Закону України «Про ринок природного газу» та Кодексу ГТС. На товарній біржі здійснюється торгівля природним газом на двох ринках:

- середньо- та довгостроковий ринок природного газу;
- короткостроковий ринок природного газу.

На середньо- та довгостроковому ринку природного газу торги проводяться в програмному продукту «Біржова електронна торгова система» зі строком постачання природного газу у певному місяці, кварталі чи інших індивідуальних умовах як односторонній аукціон з можливістю виставлення зустрічних пропозицій.

На короткостроковому ринку природного газу, товарна біржа забезпечує торгівлю короткостроковими стандартизованими продуктами на умовах двостороннього зустрічного аукціону. На березень 2021 торгівля забезпечується тільки на двох умовах:

1. Within-Day (внутрішньодобовий ринок).
2. Day-Ahead (на добу наперед).

Впровадження цих двох умов дало ринку природного газу надійність, гнучкість і простоту в торгівлі природним газом. Але на цьому повна імплементация європейських правил торгівлі природним газом ще не закінчена. Незабаром буде реалізовано нові можливості торгівлі природним газом, а саме можливість здійснювати торгові операції з розмитненим природним газом, що

зберігається в газосховищах України, а також з нерозмитненим газом, що зберігається в газосховищах у режимі «митний склад» та «митний склад + Short haul» [2], що дають, в першу чергу, торговий інструмент для швидкого балансування портфоліо.

Наступними кроками для імплементування європейських правил та досвіду в український ринок природного газу є створення торгового інструмента на індивідуальних умовах як двостороннього зустрічного аукціону, та повного відходу від односторонніх аукціонів.

Але головним кроком для біржової торгівлі природним газом в Україні є та буде створення газового хаба в Україні та під'єднання до європейської системи торгівлі і здійснення торгових операцій між європейськими газовими хабами і українським хабом для максимальної ліквідності на ринку.

Таким чином, біржовий ринок природного газу в Україні з кожним роком все стрімкіше зростає, застосовуються нові правила і платформи для організації проведення біржової торгівлі природним газом. Для повної інтеграції України в європейські ринки природного газу необхідно не тільки імплементувати нові торгові інструменти, а й приєднуватися до європейської системи торгівлі природним газом та здійснювати торгові операції між європейськими газовими хабами і українським хабом для максимальної ліквідності на ринку.

#### **Список використаних джерел:**

1. Товарна біржа «Українська Енергетична Біржа». URL: <https://www.ueex.com.ua/>.
2. АТ «Укртрансгаз». URL: <http://utg.ua/>.

**УДК 005.332.4**

### **МЕТОДИ ОЦІНКИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

*М. М. Винник, Л. І. Ріщук*

*ІФНТУНГ, вул. Карпатська, 15, м. Івано-Франківськ, Україна, 76019*

*e-mail: [mariavinnik38@gmail.com](mailto:mariavinnik38@gmail.com)*

Постійні зміни зовнішнього середовища, гіперконкуренція та перевиробництво змушують підприємства безперервно самовдосконалюватися та розвиватися. Одним з найбільш вагомих чинників, що зумовлюють даний розвиток, виступає конкурентна боротьба на ринку. Кожне підприємство намагається спрямувати свої зусилля на збільшення частки ринку та залучення більшої кількості потенційних споживачів. У сучасній конкурентній боротьбі, за всієї гостроти та динамізму виграє той, хто аналізує та змагається за свої конкурентні позиції. Щоб вижити у цій боротьбі, кожне підприємство має поставити перед собою завдання підвищення рівня конкурентоспроможності не лише своєї продукції, а й підприємства в цілому.

Конкурентоспроможність підприємства – це оцінене суб'єктами зовнішнього середовища його перевершення на вибраних сегментах ринку над конкурентами у даний період часу, що досягнуте без збитку оточуючим, визначається конкурентоспроможністю його конкретних товарів і рівнем конкурентного потенціалу та характеризує спроможність у майбутньому розробляти, виготовляти, збувати та обслуговувати товари, які перевершують за якістю та ціною аналоги.

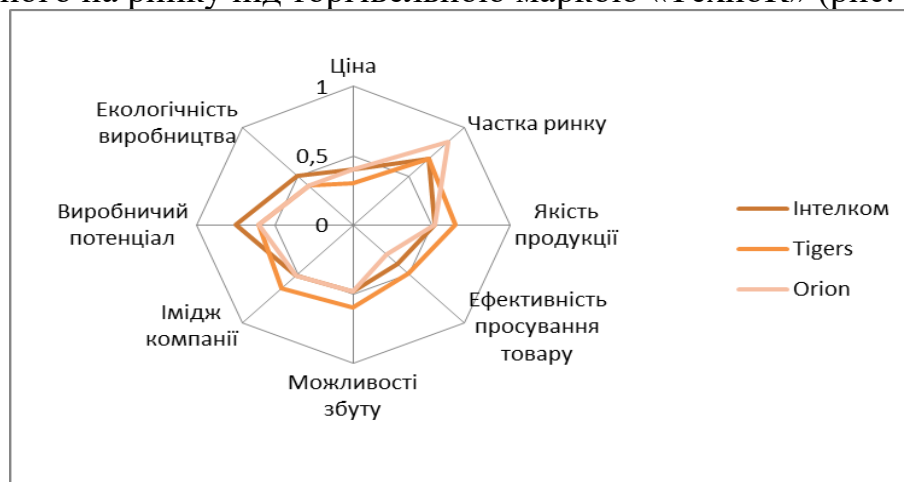
Оцінка конкурентоспроможності підприємства необхідна для:

- розробки заходів, спрямованих на її підвищення;
- визначення контрагентів для здійснення спільної діяльності;
- розробки програм виходу підприємства на нові для нього ринки збуту;
- здійснення інвестиційної діяльності.

Існують певні методи діагностики та оцінки конкурентоспроможності підприємства (табл. 1) [1].

Одним із найбільш цікавих комплексних методів оцінювання конкурентоспроможності, що дозволяє визначити конкуренту позицію підприємства на ринку порівняно із його стратегічними конкурентами, виступає побудова багатокутника конкурентоспроможності. Цей метод передбачає графічне відображення оцінок становища підприємства і конкурентів із найбільш значущих напрямів діяльності, зображених у вигляді векторів-осей. При побудові піраміди конкурентоздатності на радіальних осях відображаються розраховані показники підприємства [2]. Однак метод має певні недоліки: непридатний при прогнозуванні, не дозволяє враховувати недобросовісну конкуренцію, не визначає узагальнений показник конкурентоспроможності компанії [3].

Розглянемо даний метод на прикладі ТОВ «Інтелком», одного із провідних підприємств виробництва дитячих пластмасових іграшок в Україні, представленого на ринку під торгівельною маркою «ТехноК» (рис. 1).



**Рисунок 1 – Багатокутник конкурентоспроможності ТОВ «Інтелком» та його основних конкурентів**

**Таблиця 1 – Класифікація методів оцінки конкурентоспроможності підприємства**

Ознака класифікації	Група методів	Методи
За способом оцінювання	Кількісні	Метод балів, диференційований метод, метод різниць, інтегральний метод
	Якісні	Евристичні методи, SWOT-аналіз, метод експертних оцінок
За формою представлення результатів	Матричні	Матриця Мак Кінсі, матриця БКГ, матриця Ансоффа, матриця Shell/DPM, матриця PIMS
	Індексні (аналітичні)	Метод конкурентних переваг, конкурентоспроможність продукції, інтегральні методи, теорія ефективної конкуренції
	Графічні	Метод профілів, багатокутник конкурентоспроможності, радіальна діаграма
За показниками та змінними, що використовують під час аналізу	Методи, що характеризують рівень менеджменту	Метод LOTS, бенчмаркінг, метод експертної оцінки, ситуаційний аналіз, карти стратегічних груп
	Методи, що характеризують ринкові позиції	Модель БКГ, модель Shell/DPM, метод PIMS. Модель Портера, метод Мак Кінсі
	Методи, що характеризують фінансово-економічну діяльність	Методи прогнозування фінансового стану, методи фінансово-економічного аналізу
За ступенем охоплення аспектів функціонування підприємства	Спеціальні	Конкурентоспроможність продукції, матричні методи
	Комплексні	Метод балів, індексні, інтегральні методи, багатокутник конкурентоспроможності
За рівнем ухвалення рішення	Стратегічні	Модель БКГ, модель Shell/DPM, метод PIMS, метод Мак Кінсі
	Тактичні	Інтегральні методи, теорія ефективної конкуренції, самооцінка, конкурентоспроможність продукції, аналіз конкурентних переваг

Отже, за допомогою методу побудови багатокутника конкурентоспроможності вдалося виявити сильні й слабкі сторони ТОВ «Інтелком» відносно основних конкурентів Tigers та Orion. Це дасть змогу компанії чітко визначити, які зони в майбутньому потрібно розвивати, а на які потрібно звернути особливу увагу.

#### **Список використаних джерел:**

1. Ткаченко А. М. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства. *Економіка та управління підприємством*. 2019. № 4. С. 15.



2. Брижань І. А., Чевганова В. Я. Порівняння методів оцінювання конкурентоспроможності підприємства. *Економіка та управління підприємством*. 2016. № 4. С. 13.

3. Багатокутник конкурентоспроможності: наочний спосіб побачити власні конкурентні переваги та недоліки. URL: <https://bakertilly.ua/news/id47880>.

### УДК 339.3

## ОСОБЛИВОСТІ ОПТОВОЇ ТОРГІВЛІ КОМП'ЮТЕРНОЇ ТЕХНІКИ НА ІВАНО-ФРАНКІВЩИНІ

*Н. Є. Микитюк, А. І. Харандзюк*

*ІФНТУНГ, вул. Карпатська, 15, м. Івано-Франківськ, Україна, 76019*

*e-mail: [reg@nung.edu.ua](mailto:reg@nung.edu.ua)*

Головним завданням оптової торгівлі є створення найсприятливіших умов суб'єктам товарного ринку для здійснення раціонального товарного обігу з метою якомога повнішого задоволення попиту організованих споживачів та підприємств роздрібною торгівлі в зручний для них час, у необхідній кількості та якості й потрібному асортименті [1, с. 143]. Оптова торгівля здійснює реалізацію як продовольчих, так і непродовольчих товарів. Так, у 2020 р. в Івано-Франківській області обсяг продажу оптової торгівлі непродовольчими товарами становив 2567,4 млн. грн., що на 31,5 тис. грн. менше, а ніж у 2019 р. Серед непродовольчих товарів виділимо таку групу товарів як комп'ютери, периферійні устаткування і програмне забезпечення. Зазначимо, що статистичні щорічники почали узагальнювати дані стосовно продажі цих товарів тільки починаючи із 2019 р. В попередній період ці товари входили у групу комунікаційні та телекомунікаційні устаткування. В Івано-Франківській області в структурі оптового товарообороту в 2020 р. 1,4 % (34483,7 млн. грн.) склало інформаційне та комунікаційне устаткування. Слід зазначити, що серед проданих товарів в оптовій торгівлі тільки 3% це були товари, що вироблені на території України.

Матеріали досліджень свідчать про те, що обсяг реалізованих послуг населенню у сфері телекомунікацій впродовж 2015-2019 рр. стрімко зростав (табл. 1).

**Таблиця 1 - Обсяг реалізованих послуг населенню України у сфері телекомунікацій, млн. грн.**

	2015	2016	2017	2018	2019
Усього	31887	33926	38023	42866	45042
у т.ч. мобільний зв'язок	21673	21029	23444	26607	28216
трансляція, ретрансляція теле- та радіопрограм, технічне обслуговування й експлуатація обладнання в мережах мовлення, зв'язок	1508	1858	2102	2359	2606

Джерело: складено на основі [2, с. 359]

Останнім часом все стрімкіше зростає ринок персональних комп'ютерів, мобільних пристроїв для виходу в Інтернет – планшетів та смартфонів. Набувають все більшого попиту планшети з операційною системою андроїд. В дослідженому регіоні кількість абонентів мобільного зв'язку має тенденції до зростання. Так, якщо в 2018 р. їх кількість сягала 1542,5 тис., то вже 2019 р. – 1651,9 тис. осіб. Кількість абонентів Інтернет нині сягає 659,8 тис. осіб.

Впродовж 2020 р. обсяг оптової торгівлі комп'ютерами, периферійним устаткуванням і програмним забезпеченням в Івано-Франківській області сягнув 46057,2 млн. грн., що становив 1,8 % від загального товарообороту. У той же час, у 2019 р. таких товарів було продано на суму 53301 млн. грн., що складало 2,3 % від загального товарообороту.

Ланковість продажу комп'ютерами, периферійним устаткуванням і програмним забезпеченням в Івано-Франківській області у 2020 р. склала 5,4 %. У той же час коли середній показник по Україні стосовно як продовольчих, так і непродовольчих товарів склав 2,2. Така ланковість є чи не найвищою серед усіх непродовольчих товарів (найвищою вона є стосовно таких товарів як гранули та порошки з чавуну).

Умови пандемії, у яких опинилася наша держава очевидно стане поштовхом до ширшої комп'ютеризації як суб'єктів підприємницької діяльності, так і населення. Установи, підприємства, організації в міру можливості закупають нову техніку, розширюються або дооснащують комп'ютерами ті робочі місця, які раніше обходилися без них. Все це веде до зростання корпоративного сектора вітчизняної ІТ-індустрії. Купівля комп'ютера перестала бути прерогативою ІТ-спеціалістів і заможних сімей. Нині домашні комп'ютери стали нормою.

Наряду з цим варто зазначити, що українські оптові компанії не виконують:

- оцінку потреб і попиту – не достатньо працюють аналітичні та маркетингові служби;
- функцію перегрупування та сортування товарів – не розвинені логістичні центри;
- функцію надання інформації та консультаційних послуг, яка передбачає наявність висококваліфікованих технічних фахівців;
- функцію полегшення продажів, яка виконується за рахунок скорочення дилерської мережі;
- функцію надання ринкової інформації, яка не характерна для України через відсутність спеціалізованих аналітичних центрів, стабільності на ринку, знання кредитних історій, престижної репутації [3, с. 82].

### **Список використаних джерел:**

1. Кравченко М. С. Аналіз сучасного стану розвитку торговельної галузі України. *Вісник Приазовського державного технічного університету*: зб. наукових праць. 2016. Вип. 31, Т. 2. С. 139-145.

2. Статистичний щорічник України за 2019 рік. К. 2020. 463 с.

3. Кошельок Г. В. Сучасний стан і перспективи розвитку оптової торгівлі в Україні. *Інтелект XXI* № 1. 2018. С. 80-85.

**УДК 332**

## **ТЕНДЕНЦІЇ ТА ОЗНАКИ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦТВА У БУДІВНИЦТВІ**

*Н. Є. Микитюк О. О. Шевченко,*

*ІФНТУНГ, вул. Карпатська, 15, м. Івано-Франківськ, Україна, 76019*

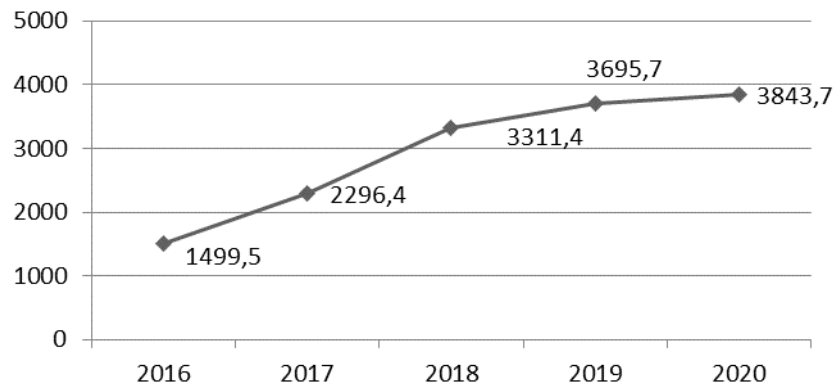
*e-mail: [reg@nung.edu.ua](mailto:reg@nung.edu.ua)*

Підприємницька діяльність у будівництві – це ініціативна форма діяльності окремих громадян чи підприємств з виробництва та реалізації продукції, робіт і послуг. Такий вид підприємництва здійснюється в умовах значної невизначеності та підвищення ризику. Основними видами діяльності сучасних будівельних підприємств та підприємців, які обрали такий вид діяльності є виробнича та збутова діяльність. Виробнича діяльність характеризується особливостями організації і технічного рівня будівельного виробництва, а у кінцевому підсумку – його економічною ефективністю. Збутова діяльність характеризується можливістю самостійно розпоряджатися створеною будівельною продукцією, її реалізацією та отриманням доходу. До виробничого підприємництва у будівництві належить діяльність, спрямована на виробництво готової будівельної продукції, проведення робіт і надання послуг виробничого характеру, технічної документації, інформації та інших цінностей, які потім реалізуються споживачам.

У галузі будівництва в Україні на початок 2020 р. функціонувало 29,7 тис. підприємств, в яких працювало 269 тис. найманих працівників та 22,8 тис. фізичних осіб-підприємців, у яких чисельність найманих працівників сягала 17,2 тис. осіб. Загалом у галузі зайнято 311,4 тис. осіб, що складає 3,6 % від загальної кількості зайнятих працівників у суб'єктах господарювання за усіма видами економічної діяльності [1]. Проте, внесок у ВВП країни від будівельної галузі у 2020 р. склав тільки 2,5 %. Кабінет міністрів України ставить мету в 2021 р. зростання цього показника до 6 %, що є загальноєвропейським рівнем [2].

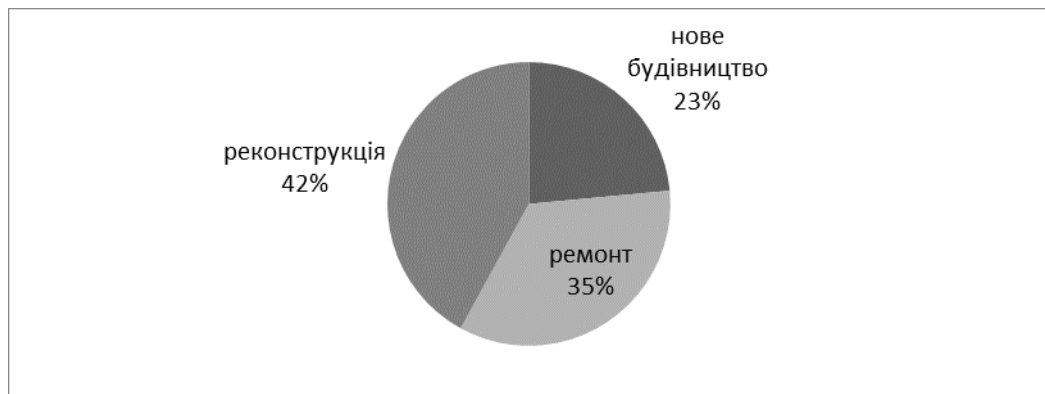
Розглянемо основні тенденції підприємницької діяльності у будівництві, де основним видом діяльності є виробнича. Нами обрано для дослідження Івано-Франківську область. Обсяг виробленої будівельної продукції в області впродовж 2016-2020 рр. має тенденцію до стрімкого зростання (рис. 1).

Так, якщо у 2016 р. він складав 1499,5 млн. грн., то вже у 2020 р. – 3843,7 млн. грн., що удвічі більше. Розподіл обсягів виробленої будівельної продукції за характером будівництва в Івано-Франківській області у 2020 р. демонструє рис. 2. Як свідчать матеріали досліджень, найбільшу частку займає будівельна продукція для реконструкції та технічного переоснащення.



**Рисунок 1 - Динаміка обсягів виробленої будівельної продукції, млн. грн.**

Джерело: складено на основі [1]



**Рисунок 2 - Розподіл обсягів виробленої продукції у 2020 р. за характером будівництва**

Джерело: складено на основі [1]

Впродовж досліджуваного періоду зростали ціни на будівельну продукцію. Найсуттєвіший стрибок відбувся у 2017 р., де індекс цін сягав 134,5 % цін 2016 р. Розвиток підприємництва у сфері будівництва великою мірою залежить від ринку будівельних матеріалів, які в останні роки демонструють значні обсяги імпортозаміщення. Це пов'язано з наступними причинами. По-перше, вартість логістики окремих матеріалів, враховуючи їх об'ємно-вагові характеристики, достатньо висока, тому логічно такі виробництва розміщувати на території області. Цими будівельними матеріалами є: бетон, цегла, пінобетон, щебінь, арматура. По-друге, сама галузь в останні роки характеризує сповільнені темпи розвитку. Значний обсяг ринку займає виробництво вікон, систем інженерії, труби, кабелі, електрика. Слід зазначити, що за останні роки істотно зросла кількість неякісних матеріалів. Серйозні забудовники, а саме «Ярковиця», «Спілка забудовників» самостійно контролюють якість тих матеріалів, які використовують, надають перевагу перевіреним українським виробникам.

Таким чином, ознаками розвитку підприємництва у будівництві в сучасних умовах є: значна енергоємність та матеріалоємність галузі; складність

відносин між виробниками будівельної продукції та будівельними підприємствами; потреба в пошуку нових форм взаємодії влади та підприємств будівельного комплексу для будівництва доступного житла; значний імпорт будівельних матеріалів за наявності місцевих сировинних ресурсів; уповільнення попиту на будівельну продукцію внаслідок впливу пандемії.

#### **Список використаних джерел:**

1. Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>.
2. Внесок будівельної галузі у ВВП України має бути на рівні 6 %. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/2858083-vnesok-budivelnoi-galuzi-u-vvp-mae-buti-na-rivni-6-goncaruk.html>.

УДК 339.922:061.1

### **ОСОБЛИВОСТІ МАРКЕТИНГОВОГО ПІДХОДУ ДО УПРАВЛІННЯ АГРАРНИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ В РИНКОВИХ УМОВАХ**

*О. Ю. Бобловський, Ш. Евендурдиєв*

*Харківський національний технічний університет сільського господарства імені Петра Василенка, вул. Алчевських, 44, м. Харків, Україна, 61002, e-mail: [boblovskiy@khntusg.info](mailto:boblovskiy@khntusg.info)*

Забезпечення розвитку аграрного сектору економіки – один із головних стратегічних орієнтирів України, а ефективна діяльність аграрних підприємств розглядається, як базовий компонент досягнення цілі. Розвиток та прибутковість сільськогосподарських підприємств залежить, в першу чергу, від вміння керівників враховувати динамічні внутрішні та зовнішні зміни, виявляти потенційні небезпеки та оперативно реагувати на них. При цьому важливо чітко визначати цілі та оптимізувати всі процеси їх досягнення, що можливо реалізувати на практиці за умови наявності знань у сфері аграрного менеджменту [1].

Від рівня розвитку менеджменту підприємств агропромислового комплексу залежить не тільки рівень їх конкурентоспроможності, але й продовольча безпека держави в цілому. Загострення конкуренції як на вітчизняному, так і на міжнародному ринку сільськогосподарської продукції, визначили перед підприємствами аграрного сектору економіки України завдання зміцнення власних позицій як конкурентоспроможного гравця [2].

Основною метою діяльності підприємств аграрного сектору економіки є максимізація прибутку від здійснення господарської діяльності. При цьому в умовах ринкової економіки менеджерам забезпечується свобода вибору спеціалізації, способів та методів ведення діяльності. Функціонування сучасних підприємств аграрного сектору економіки має ґрунтуватися на досягненні максимальних показників рентабельності діяльності, підвищенні ефективності використання всіх видів ресурсів, формуванні конкурентних переваг та забезпеченні стабільності розвитку підприємства у довгостроковому

періоді. Виконання даних завдань є необхідним для успішної діяльності підприємств у ринковому середовищі. Ефективність управління в значній мірі визначається особливостями застосування функцій менеджменту в процесі діяльності підприємства [3].

Останнім часом підприємства аграрного сектору економіки починають все більше уваги приділяти маркетингу в управлінні. Аналізуючи діяльність провідних зарубіжних підприємств, можна побачити, що вони віддають маркетингу провідну роль. Головна мета маркетингу – створення передумов для збільшення продажів. А самою вдалою передумовою буде бажання споживача купити саме ваш продукт чи отримати саме вашу послугу або працювати тільки з вашої компанією. Таким чином, внутрішні та зовнішні маркетингові активності підприємства спрямовуються на підсилення такого бажання і є вірним шляхом до досягнення цілі [4].

З метою забезпечення конкурентоспроможності керівникам різних ланок підприємств аграрного сектору економіки потрібно своєчасно реагувати на швидкі зміни зовнішнього середовища (попит на різні види продукції, природно-кліматичні умови, ступінь конкуренції тощо), що зумовлює необхідність використання маркетингового підходу в управлінні. Враховуючи особливості їх функціонування виникає потреба використання маркетингового підходу до управління сільськогосподарськими підприємствами. Він дозволяє вирішувати основні задачі, а саме аналіз ринку, визначення спеціалізації, підтримання конкурентоздатності підприємства, забезпечення ефективності виробництва та бізнес-процесів, оптимальний розподіл ресурсів.

#### **Список використаних джерел:**

1. Присяжнюк О. Ф., Назарчук О. М. Методології та стандарти проектного менеджменту, як основа досягнення ефектів у агробізнесі. *Менеджмент в аграрному секторі економіки: теорія та практика ефективного розвитку. Матеріали IV Міжнародної науково-практичної конференції молодих вчених, аспірантів, студентів*. Житомир: Вид-во «Житомирський національний агроєкологічний університет», 2018. С. 23-25.

2. Гарасим П. М., Черевко Г. В. Проблеми менеджменту АПК України в умовах інтеграції галузі до вступу в ЄС URL: [http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/33877/1/12\\_57-63.pdf](http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/33877/1/12_57-63.pdf).

3. Завадський В. А., Кудін В. Д., Горпинич С. М. Функціональні особливості формування інноваційної системи управління трудовим потенціалом підприємства. *Менеджмент в аграрному секторі економіки: теорія та практика ефективного розвитку: Матеріали IV Міжнародної науково-практичної конференції молодих вчених, аспірантів, студентів*. Житомир: Вид-во «Житомирський національний агроєкологічний університет», 2018. С. 42-45.

4. Длігач А. Тенденції розвитку маркетингу в Україні. *Маркетинг в Україні*. 2010. № 9. С. 13-16.

УДК 336

## СУЧАСНИЙ СТАН БАНКІВСЬКОЇ СИСТЕМИ В УКРАЇНІ

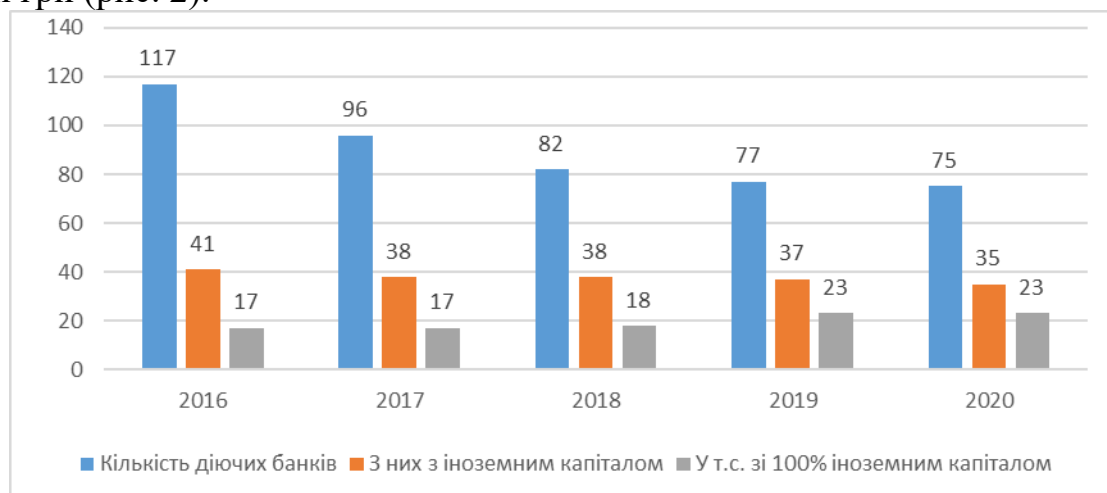
*І. П. Кінаш, М. Р. Вівчар*

*ІФНТУНГ, вул. Карпатська, 15, м. Івано-Франківськ, Україна, 76019*

*e-mail: [vivcharmari07@gmail.com](mailto:vivcharmari07@gmail.com)*

Сучасний етап розвитку економіки України характеризується перешкоджаючим впливом соціально-економічних, політичних та інших факторів. Крім того, значний негативний внесок у економіку нашої держави внесла всесвітня пандемія коронавірусу, а саме: запровадження заходів стосовно її протидії. Тому великого значення набуває стабілізація функціонування банківського сектору як ключового суб'єкта сталого розвитку економічної системи держави загалом. Для дослідження сучасного стану банківської системи України проаналізуємо динаміку їх кількісних показників (рис. 1). Матеріали досліджень вказують на те, що впродовж досліджуваного періоду кількість банків в Україні зменшилася на 42 одиниці або на 35%. Дане скорочення пов'язане з політикою НБУ на очищення ринку від неплатоспроможних банків та підвищення фінансової стійкості банківської системи.

Також скоротилася кількість банків з іноземним капіталом на 7 одиниць або на 17 %. Спостерігаємо зростання кількості банків зі 100 % іноземним капіталом. Так, якщо у 2016 р. їх кількість складала 17 од., то вже у 2020 р. – 23. Скорочення кількості банків призвело до скоротилася кількість відділень на 251 од. Найбільше відділень закрили державні банки, а саме: «Ощадбанк» скоротив 166 відділень, «ПриватБанк» – 87. У абсолютному значенні обсяг наданих кредитів зменшився на 21 %, з 713 974 млн грн до 562 378 млн грн (рис. 2).



**Рисунок 1 – Динаміка кількості банків в Україні у 2016-2020 рр.**

Джерело: складене автором на основі [1]

Таке скорочення, в першу чергу пов'язане із зменшенням обсягу наданих кредитів юридичним особам на 32 %, з 616420 млн. грн. до 419727 млн. грн.,

відповідно їх частка в загальній структурі чистих активів скоротилися з 48,9 % до 27,8 %. Натомість зріс обсяг наданих кредитів населенню на 47 % і частка їх в структурі активів зростає з 7,7 % до 9,5 %. Чистий гривневий портфель кредитів, наданих фізичним особам, зріс за останній рік на 29,8 %, а чисті гривневі кредити суб'єктам господарювання скоротилися на 6,2 %. Найбільші темпи зростання кредитного портфелю характерні для державних та приватних банків.



**Рисунок 2 - Динаміка наданих кредитів протягом 2016-2020 рр.**

Джерело: складене автором на основі [2]

У 2020 році обсяг проблемних кредитів скоротився до 48,4 % у порівнянні з показником попереднього року – 52,9 %. Покращення якості кредитного портфелю спостерігалось за всіма групами банків. До факторів, що сприяли такій тенденції слід віднести зростання частки роздрібного кредитування, реструктуризація державними банками (крім ПриватБанку) кредитного портфелю через механізм добровільної фінансової реструктуризації, списання заборгованості за рахунок резервів, зміцнення національної валюти.

Для підвищення ефективності управління банківським сектором варто проаналізувати динаміку структурних змін за зобов'язаннями по банківській системі загалом та в розрізі груп банків (рис. 3). За 2016-2020 роки обсяг зобов'язань зріс з 1151 млрд грн до 1294 млрд. грн., тобто на 12 %. За досліджуваний період суттєво скоротилася частка міжбанківських та коштів міжнародних фінансових організацій з 17,1 % до 6,1 %. Тобто, банки орієнтовані на внутрішні джерела ресурсів, а не на зовнішнє фінансування. Частка коштів НБУ в зобов'язаннях збільшилася до – 3,8 %.

Якщо спиратися на звіт НБУ, то банківський сектор продемонстрував стійкість до коронакризи та сприяє відновленню економічного зростання. Згідно документа «Засади стратегічного реформування державного банківського сектору до 2025 року» [3], НБУ задіяв ключові доступні інструменти з метою сприяння подоланню кризи. Зокрема, щоб дати банкам більше простору для дій було призупинене впровадження буферів консервації капіталу та системної важливості.

Також НБУ заохочував банки реструктуризувати кредити позичальникам, які зазнали тимчасових фінансових труднощів унаслідок карантинних обмежень. Водночас такі реструктуризації мають бути життєздатними – вони



не повинні приховувати фундаментальні фінансові труднощі позичальників, які наврядчи вдасться подолати в наступні роки [4].



**Рисунок 3 – Динаміка та структура зобов'язань за групами банків протягом 2016-2020 рр.**

Джерело: складене автором на основі [2]

Отже, на сьогоднішній день банківським установам слід впроваджувати продуктивні стратегії розвитку, застосовувати інновації в банківській сфері, створювати позитивний імідж окремо взятої фінансової установи з метою відновлення довіри з боку економічних суб'єктів, а недопущення негативного впливу фінансової кризи на банківську сферу та запобігання її наслідкам мають бути стратегічними завданнями як ризик-менеджменту банківських установ, так і Національного банку та уряду країни.

#### **Список використаної джерел:**

1. Чисельність банків в Україні. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/banks/stat/count/>.
2. Основні показники діяльності банків. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/banks/stat/>.
3. Засади стратегічного реформування державного банківського сектору. URL: <https://mof.gov.ua/storage/files/20200814%20SOB%20Strategy.pdf>.
4. Звіт про фінансову стабільність. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/bankivskiy-sektor-prodemonstruvav-stiykist-do-koronakrizi-ta-spriyaye--vidnovlennyu-ekonomichnogo-zrostannya--zvit-pro-finansovu-stabilnist>.

#### **УДК 339.92**

#### **«NORD STREAM – 2»: ВАРІАНТИ РОЗВИТКУ І ПЕРСПЕКТИВИ**

*М. В. Берлоус*

*ІФНТУНГ, вул. Карпатська, 15, м. Івано-Франківськ, Україна, 76019,  
e-mail: [maria.berlous@nung.edu.ua](mailto:maria.berlous@nung.edu.ua)*

Підвищена увага до «Північного потоку – 2» виникла з моменту його оголошення, адже проєкт планувався в контексті російської агресії щодо

України. Він є розширенням «Північного потоку» і передбачає будівництво і роботу двох ниток газопроводу довжиною понад 1200 км та загальною потужністю 55 млрд кубометрів газу на рік від узбережжя Росії через Балтійське море до Німеччини [1]. Після побудови і введення в експлуатацію першого «Північного потоку» у 2012 році, та з початком війни у 2014, транзит газу через українську ГТС до ЄС впав з 83,7 до 59,4 млрд. кубометрів на рік, у той час, як її проектна потужність складає 146 млрд. кубометрів на рік [2]. Причиною цього політичне рішення Росії переоплавлення газу в обхід України. Окрім того, що це позбавить нас геополітичної ваги, а ще й призведе до фінансових втрат в розмірі біля 3 млрд доларів від транзиту, що становить близько 3 відсотків ВВП України [3].

Розглянемо кілька варіантів розвитку подій навколо проекту «Nord Stream-2». Перший, що пропонується урядами країн, які підтримують будівництво проекту: реалізація «Північного потоку-2» з умовою, що транзит через українську ГТС збережеться. Проте, дуже малоймовірно, що це влаштуватиме російську сторону. Другий варіант: США накладуть санкції на проект. Але санкції можуть сильно погіршити трансатлантичні відносини, а будівництво самого потоку лише сповільнить, адже «Газпром» в змозі добудувати його своїм коштом. Перевагою для України буде час вивільнений, щоб провести модернізацію ГТС та довести країнам Європи надійність і безальтернативність українського постачальника. Третій варіант: це пристосування «Північного потоку-2» та, відповідно, його наземного продовження EUGAL до норм європейського законодавства. Малоймовірно, що «Газпром» власноруч відмовиться від монополії на свій проект. Тому цей варіант не влаштовує Україну, адже тоді головна політична мета проекту буде виконана. Четвертий варіант пов'язаний зі зміцненням безпеки самої української ГТС. Адже «Нафтогазу» також потрібно пристосуватися до вимог Третього енергетичного пакету, і створивши незалежного оператора газопостачання, Україна може переформувати свою ГТС у європейський газопровід, таким чином залучивши європейських інвесторів, які гарантуватимуть, що газовий потік через Україну буде стабільний, адже в нього вкладені гроші ЄС [4].

Очевидним є висновок про те, що Росія вкотре використовує газ як засіб політичного тиску. Формальний старт проекту «Північний потік-2» дали лише у вересні 2015 року на тлі різкого загострення російсько-українських відносин через анексію Криму Росією і спроби Кремля створити на території України сепаратистську «Новоросію». Тоді в Москві прямо говорили про те, що завдання другого газопроводу на Балтиці і «Турецького потоку», який паралельно споруджували, полягає у припиненні транзиту російського газу нашою територією. Тому Україні слід активно лобювати у європейських колах аргументи щодо небезпеки та шкідливості цього газопроводу, а також скористатися зміною політичного розкладу всередині Сполучених Штатів і

перемогою Джозефа Байдена на останніх виборах, котрий займає проукраїнську позицію.

**Список використаних джерел:**

1. «Gazprom, E.ON, Shell and OMV agree upon developing gas transmission capacities to deliver Russian gas to Europe». Прес-реліз «Газпрому». 18 червня 2015 р.

2. Обсяги транзиту російського природного газу територією України. «Нафтогаз». URL: <http://www.naftogaz.com>.

3. Україна заробляє на транзиті газу близько 3 мільярдів доларів на рік. «Finance.ua». URL: <https://news.finance.ua/ua/news/-/421860/ukrayina-zaroblyaye-na-tranzyti-gazu-blyzko-3-milyardiv-dolariv-na-rik>.

4. Долінчук С. Хто та як розділить українську ГТС. Чого прагне Європа, а на що здатна Україна. Mind. 29 березня 2018 року. URL: <https://mind.ua/publications/20183086-hto-ta-yak-rozdilit-ukrayinsku-gts>.

### **3. СТРАТЕГІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ В УМОВАХ ЗМІН**

УДК 658.5.011

#### **ОСНОВНІ ПІДХОДИ ДО ТРАКТУВАННЯ ПОНЯТТЯ «СТРАТЕГІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ»**

**В. А. Янковська, В. А. Копитько**

*Харківський інститут ПрАТ «ВНЗ «МАУП», вул. Бекетова, 3, м. Харків,  
Україна, 61007,  
e-mail: [vika\\_yank2020@ukr.net](mailto:vika_yank2020@ukr.net)*

В сучасних умовах господарювання управлінці намагаються застосовувати світові стандарти менеджменту та міжнародний досвід бізнес-середовища. Все частіше важливу роль ефективної роботи підприємства можна оцінити за результатами впровадження стратегічного менеджменту. Отже, розуміння значення поняття «стратегічний менеджмент» та впровадження його на підприємствах України є досить актуальним питанням сьогодення, яке заслугове подальшого вивчення.

Питаннями необхідності та значення стратегічного менеджменту займаються багато вчених, зокрема, Тищенко О. М., Тридід О. М., Галушка З. І., Бутко М. П., Герасимчук В. Г., Касич А. О., Харченко Т. О., та інші [1-6]. Істотний внесок у розроблення проблем стратегічного менеджменту зробили: Томпсон А. А., Стрикленд А. Дж., Г. Мінцберг, К. Ендрюс та ін [7-9].

Так, Тищенко О. М., вважає, що стратегічний менеджмент це дієва, зорієнтована система, яка включає процес реалізації стратегії, а також оцінку і контроль її виконання, забезпечує створення та підтримання стратегічної відповідності між цілями підприємства, його потенціалом і можливостями у зовнішньому середовищі [1]. У своїх роботах Тридід О. М. зазначає, що стратегічний менеджмент є дієвою, зорієнтованою системою, яка включає процес реалізації стратегії, а також оцінку і контроль її виконання, забезпечує створення та підтримання стратегічної відповідності між цілями підприємства, його потенціалом і можливостями в зовнішньому середовищі [2].

Галушка З. І. трактує стратегічний менеджмент як діяльність, що ґрунтується на стратегічній орієнтації як компоненті філософії підприємництва та має спрямованість на досягнення цільових орієнтирів у перспективі, забезпечення конкурентоспроможності, стійкості конкурентних позицій та довготривалого успіху підприємства [3].

За трактуванням М. П. Бутка, стратегічний менеджмент – багатоплановий, формально-поведінковий управлінський процес, який допомагає формулювати та виконувати ефективні стратегії, що сприяють балансуванню відносин між організацією, включаючи її окремі частини, та зовнішнім середовищем, а також досягненню встановлених цілей [4]. Герасимчук В. Г. стверджує, що стратегічне управління ґрунтується на вивченні змін у зовнішньому середовищі організації. Однак цей підхід не зводиться до сприйняття оточення

як фактора, що обмежує процес організаційного планування, але припускає встановлення ясно визначених цілей та розробку шляхів їх досягнення на основі використання сильних сторін організації та сприятливих можливостей середовища, і так само компенсації слабких сторін і методів запобігання загроз [5]. Економісти А. О. Касич та Т. О. Харченко стратегічний менеджмент розглядають як базисний підхід до управління, в тому числі у сфері багаторівневого державного керування, який слід розглядати як реальний спосіб залучення ринку і громадянського суспільства до управління країною в контексті послаблення ролі політичних чинників та переходу до пріоритетів економічної доцільності [6].

Іноземні автори, такі як Томпсон А. А. та Стрикленд А. Дж. стратегічний менеджмент розглядали як управлінську діяльність по опрацюванню і реалізації рішень, направлених на повне та ефективне використання наявних ресурсів, спрямованих на виконання завдань поставлених перед організацією на перспективу [7]. Відомий професор менеджменту МакГіллського університету в Монреалі Генрі Мінцберг вважає, що стратегічний менеджмент – це управління змінами [8]. Не менш важлива роль у становленні методології стратегічного менеджменту належить К. Ендрюсу. Вперше стратегія розглядається як важливий інструмент забезпечення організаційної єдності персоналу в межах конкретного структурного об'єднання [9].

Отже, узагальнюючи усе вищенаведене можна зробити висновок, що на сьогодні існує велика кількість дослідницьких підходів, в яких стратегічний менеджмент пов'язується виключно з постановкою цілей та підтриманням певних взаємовідносин, які дадуть змогу досягнути поставлених цілей і відповідатимуть внутрішнім можливостям підприємства. Так, актуальним напрямом сучасного менеджменту залишається ефективне управління змінами на підприємствах.

#### **Список використаних джерел:**

1. Писаревський І. М., Тищенко О. М., Покогодна М. М., Петрова Н. Б. Стратегічний менеджмент: підручник Х.: ХНАМГ, 2009. 287 с.
2. Тридід О. М., Азаренкова Г. М., Орехова К. В., Гузар У. Є., Завидівська О. І. Стратегічний та інноваційний менеджмент у сфері фінансово-економічної безпеки : підручник Київ: УБС НБУ, 2015. 815 с.
3. Галушка З. І. Стратегічний менеджмент як нова управлінська філософія: суть та етапи розвитку. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2011. № 3. С.20-24.
4. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. / За заг. ред. Бутка М. П. Київ: Центр учбової літератури, 2016. 376 с.
5. Герасимчук В. Г. Стратегічне управління підприємством. Графічне моделювання: навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2000. 360 с.
6. Касич А. О., Харченко Т. О. Стратегічний менеджмент суб'єктів публічної сфери. *Економіка та держава*. 2017. № 2. С. 16-18.

7. Томпсон А. А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Учебник / Пер. с англ. под ред. Л. Г. Зайцева, М. И. Соколовой. М: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1988. 576 с.

8. Минцберг Г., Куинн Дж. Б., Гошал С. Стратегический процесс СПб.: Питер, 2001. 250 с.

9. Рачинський А. Стратегічне управління в контексті сучасних західноєвропейських підходів. *Вісник Національної академії державного управління*. 2009. № 3-4. С. 12-20.

**УДК 334.7:338.242**

## **СТРАТЕГІЯ КООПЕТИЦІЇ**

*Ж. В. Поплавська*

*НУ «Львівська політехніка», вул. С. Бандери, 12, м. Львів, Україна, 79013*

*e-mail [Zhanna.V.Poplavska@lpnu.ua](mailto:Zhanna.V.Poplavska@lpnu.ua)*

Коопетиція як явище, яке відображає зростання інтенсивності співпраці та збільшення кількості альянсів між конкурентами, виражає суть проблеми – парадоксальну одночасність співпраці та конкуренції.

При аналізі коопетиції її сприймають:

– або як нову форму конкуренції. Тоді коопетиція вписується у парадигму конкуренції, а співпраця стає елементом діяльності конкурентної і діяльності коопераційної, оскільки обидві форми дозволяють отримати конкурентну перевагу (Fjeldstad, Vecerra, Narayanan);

– або як співпрацю. Тоді коопетиція стає її особливим випадком.

Отже, стратегія коопетиції не відповідає загальноприйнятим правилам і поєднує суперечливі поняття конкуренції та співпраці, причому:

- поведінка конкурентна визначається і сприймається як така, що а priori виключає взаємодію. Йдеться про те, що суб'єкти економічної діяльності використовують ресурси чи досягають мети, знаючи, що при досягненні мети одним із них інші зазнають поразки. Конкуренція частково або повністю елімінує переможеного і визнає переможця;

- поведінка коопераційна розуміється як така, що а priori виключає конкуренцію. Йдеться про поєднання зусиль і ресурсів для досягнення спільної мети. Панує атмосфера взаємодопомоги і взаєморозуміння, не йдеться про поділ доходів між переможцем і переможеним.

Тому стратегія коопетиції потребує зміни в підходах до управління, оскільки вимагає мислити одночасно категоріями конкуренції та співпраці, діяти одночасно в спосіб конкурентний і коопераційний. Змін вимагають і норми інтеракцій між організаціями, зокрема, щодо поведінки менеджерів. Конкуренти не є ворогами, а кооперанти – друзями, але у працівників можуть виникати проблеми із сприйняттям конкурентів. На рівні організації треба перейти до таких управлінських методик, які б уможливили одночасний розвиток конкурентної і кооперативної поведінки.

Можна твердити, що стратегія коопетиції є поєднанням взаємодії і конкурування, Однак коопетиція поєднує ці два аспекти, створюючи, як вказують М. Н. Morris, А. Косак і А. Özer, цілком новий стратегічний зв'язок поміж організаціями. За конкурентною парадигмою Портера, яка лежить в основі стратегічного управління, виживання організації залежить від посилення конкурентного потенціалу і здатності досягнення конкурентної переваги. протилежністю є парадигма співпраці – відповідно до неї організація досягає рентабельності вищої, ніж середня, шляхом укладання стратегічних альянсів, мереж чи комплексних стратегій. Здатність до входження у міжорганізаційні мережі дає можливість доступу до багатьох ресурсів, створюючи реляційну перевагу. Між тими двома крайніми перспективами багато авторів бачить можливість одночасного пошуку переваги конкурентної та реляційної, що провадить до одночасного прийняття і конкурентної, і коопераційної поведінки.

Такий новий спосіб відображення міжорганізаційних стосунків проявляється на всіх трьох рівнях аналізу. На макрорівні господарська коопетиція між країнами стає серйозним викликом для економічної політики. Сучасний приклад EADS показує, як Франція та Німеччина були змушені одночасно управляти конкурентними та кооперативними відносинами на рівні країни. Проблема одночасної конкуренції та кооперації проявляється у стосунках між китайськими спеціальними економічними зонами. На рівні мезоміжорганізаційному дослідження цього явища є найкраще розвинуті.

Мікрорівень досліджений значно гірше. Спосіб, у який організації дають собі раду з коопетицією, є дуже слабо описаний емпірично, хоч насправді це є найбільшою проблемою менеджерів, які мають намір застосовувати стратегію коопетиції (Pellegrin-Boucher). Управлінські труднощі можуть бути серйознішими ще й тому, що стратегії коопетиції можуть бути нестабільними (Das, Teng), оскільки в будь-який момент можуть бути перервані партнером-противником з різних міркувань, наприклад, через припинення конкуренції внаслідок вилучення з виробництва аналогічних товарів чи відмови від співпраці. Для застосування стратегії коопетиції важливим є той факт, що будь-які відносини з партнером-противником не є стабільними – ані щодо форми, ані щодо змісту. Тому стратегію коопетиції не можна концептуалізувати як динамічний процес в конкретному періоді функціонування, а менеджери змушені розвивати коопетицію, не маючи над нею повного контролю.

УДК 336.71

## ОСОБЛИВОСТІ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В БАНКУ

*М. С. Ткаченко, Л. А. Ключко*

*Університет державної фіскальної служби України*

*e-mail: [mashatkachenko2200@gmail.com](mailto:mashatkachenko2200@gmail.com)*

В сучасних умовах невизначеності та постійного посилення динамізму у сфері банківської діяльності перед менеджментом вітчизняних банків постає необхідність визначення та стійкого збереження стратегічних векторів розвитку та концентрації зусиль і ресурсів не лише на нейтралізації потенційних викликів і загроз, а й на використанні нових можливостей.

Зважаючи на те, що концептуальною основою діяльності банку є певна стратегія, що визначає пріоритетні цілі, задачі, шляхи їх досягнення і відрізняє його від конкурентів, а також слугує орієнтиром для прийняття ключових рішень керівництвом на всіх рівнях, – стратегічний банківський менеджмент визначено як управлінський процес підтримки відповідності між цілями банку і наявними в нього ресурсами в умовах постійної зміни ринку і правил державного регулювання [1].

Наголошуючи на необхідності здійснення стратегічного управління, слід мати на увазі, що менеджмент сучасного банку – це передусім управління його розвитком через постійне вдосконалення портфеля продуктів, технологій, організаційної структури, бізнес-моделей тощо [1].

Зазвичай загальну корпоративну стратегію представляють у вигляді «піраміди», яка складається із сукупності таких функціональних стратегій як маркетингова, фінансова, інформаційно-технологічна та стратегія управління персоналом. Кожна з них є своєрідною програмою дій банку у відповідному напрямі задля досягнення визначених параметрів у майбутньому. В цілому розрізняють такі корпоративні стратегії банку: зростання, скорочення або ліквідації [2]. Для вітчизняних банків показовим є досвід іноземних банків, які в своїй діяльності успішно реалізують стратегії зростання, або інноваційні стратегії, що допомагає їм результативно позиціонувати себе на ринку, забезпечуючи конкурентні переваги.

Так, стратегічною метою одного з провідних американських банків Bank America є створення інноваційних продуктів і пропозиція трансформаційних рішень фінансових послуг на тому рівні, на якому вони ніколи раніше не була. В цьому їм допомогла реалізація стратегії напрямку бізнесу «Global Retail Service» клієнтам і малому бізнесу, і стратегії залучення депозитів, в результаті чого програма Keep The Change-це радикальна інноваційна програма («збери дріб'язок»), в якому в перший рік своєї діяльності банк залучив додатково понад 230 мільйонів доларів [1].

Варто зауважити, що при виробленні місії сучасного банку найбільшу увагу необхідно приділяти визначенню кола та ідентифікації потреб потенційних клієнтів. Тобто вона мусить передбачати забезпечення не лише



комерційних інтересів банку, а й інтересів тих, від кого безпосередньо залежить стабільність його розвитку.

Так, основними моментами місії вітчизняного універсального банку можуть стати такі напрями [3]: сприяння розвитку економіки і, насамперед, її реального сектора; сприяння становленню і розвитку господарюючих суб'єктів усіх типів власності; сприяння підприємницькій діяльності громадян; гарантування клієнтам кваліфікованого і безпекового банківського сервісу на рівні міжнародних стандартів; забезпечення можливостей для співробітництва з діловими партнерами в різних країнах світу; сприяння розвитку домашніх господарств і збереженню заощаджень населення; діяльність у суворій відповідності до законодавства України та регламентуючих міжнародну сферу банківської діяльності.

Підсумовуючи все вищезазначене можна зробити висновки про те, що: діяльність банків у сучасних умовах має здійснюватися на засадах стратегічного управління, за якого кожен банк зможе визначити власні конкурентні переваги чи слабкі сторони на ринку; система стратегічного управління діяльністю банків загалом має бути спрямована на забезпечення їх стабільності в довгостроковій перспективі в умовах посилення банківської конкуренції; її формування має стати першочерговим та відповідальним завданням банківського топ-менеджменту [4].

У цьому контексті варто відзначити, що на сьогодні у сфері стратегічного управління дійсно настав переломний момент і про це свідчить досить стабільна тенденція щодо активізації конкуренції безпосередньо між комерційними банками України, між комерційними та державними банками, а також між банками і небанківськими фінансовими установами. Як свідчить світова практика такі процеси сприятимуть підвищенню якості банківських послуг та забезпеченню фінансової стійкості банківської системи в цілому.

#### **Список використаних джерел:**

1. Люзьяк М. Е. Шляхи підвищення конкурентоспроможності банку на регіональному ринку. Вісник Національного банку України. 2010. № 1. С. 58-63.
2. Ключко Л.А. Фінансова стійкість банків: теорія та методика оцінки: монографія. URL: [http://ir.nusta.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/2421/1/2563\\_IR.pdf](http://ir.nusta.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/2421/1/2563_IR.pdf).
3. Харченко Т. О. Управління стратегією розвитку організації на основі аналізу помилок в умовах невизначеності. Електронне наукове фахове видання «Східна Європа: економіка, бізнес та управління». 2018. № 3 (14). С. 233-237.
4. Вовчак О. Д. Розвиток стратегічного управління та його особливості в банках з іноземним капіталом. URL: <https://media.neliti.com/media/publications/312302-c6.pdf>.

УДК 658.589

## **STRATEGIC MANAGEMENT OF MANUFACTURING ENTERPRISES IN THE CONTEXT OF GLOBAL WARMING**

*G. R. Kis, Ye. A. Vytrykhovskiy*

*IFNTUOG, 76019, Ivano-Frankivsk, 15 Karpatska Str., Ukraine*

*e-mail: [galyakiss@gmail.com](mailto:galyakiss@gmail.com)*

*e-mail: [stas.vytrihovskiy@icloud.com](mailto:stas.vytrihovskiy@icloud.com)*

Strategic management aims the enterprise at creating and maintaining competitive advantages in the face of global challenges for the long term.

The global economy is facing a powerful challenge – global warming caused by greenhouse gas emissions. There has begun to form climate policy aimed at combating climate change, which is reflected in the «European Green Deal». It provides for a complete rejection of the use of fossil fuels and the displacement of industries with harmful emissions from the economy. The plan is to reduce emissions by 95 % compared to 1990 [1].

Cement production leads to the release of large amounts of greenhouse gases and has a negative impact on the environment. It is accompanied by emissions corresponding, according to various estimates, from 5 to 8 % of global greenhouse gas emissions. It is predicted that without taking measures of carbon dioxide emissions reduction, their volume will grow annually by 3 %. Cement production cannot be simply “cleaned up” through renewable energy or efficiency improvements, since most CO<sub>2</sub> emissions are directly related to the production of limestone cement. Deep decarbonisation of cement production can be achieved through the use of carbon capture and storage (CCS) technologies [2, 3, 4].

This requires significant investment, which will be allocated to European manufacturers through various mechanisms of concessional loans, grants and direct subsidies. In order to stimulate the industry for reduction of harmful emissions, the EU countries have high taxes on carbon emissions. On average, this figure is 30 euros per tonne. The cement industry faces a tough challenge: to pay high taxes on carbon emissions or to modernize production [5, 6].

For the transportation of the captured CO<sub>2</sub>, storage and transfer for sale as a raw material, it is proposed to create a joint regional landfill in the following technologies. As the main element of the landfill it is proposed to use a part of the gas transmission system (GTS), which may be released due to a decrease in gas transit to the EU. Significant volumes of captured gas can be stored in specially designated areas of underground gas storage facilities.

Captured CO<sub>2</sub> can be effectively used to extinguish fires, increase oil and gas recovery of old wells.

The implementation of CCS technologies goes beyond the interests of an individual manufacturing enterprise and solves the global problems of the region and the state. Therefore, the strategic management of the enterprise develops a comprehensive program for decarbonization of production in order to successfully

overcome economic barriers for exporters to the EU market in accordance with the European Green Deal program. A comprehensive decarbonization program should cover such sectors of activity: technical and technological, economic, environmental and cooperation with authorities.

The technical and technological sector organizes the developments and implementation of technological solutions to reduce greenhouse gas emissions.

The economic sector. It implements approaches to determine risks and uncertainties when assessing the effectiveness of innovative projects, taking into account domestic and foreign experience. At the same time, there is used the circular economy (the closed-loop) – a model of economic development based on the restoration and rational consumption of resources and is an alternative to the traditional economy. This type of economy is seen as part of the Fourth Industrial Revolution. It is characterized by greater transparency, allows the enterprise to fully take into account the totality of all parameters that affect the assessment of the effectiveness of innovative projects.

The environmental sector. It implements the legal and organizational framework for assessing environmental impact, prevents harm to the environment, ensures environmental safety, environmental protection, rational use and reproduction of natural resources. It organizes monitoring of greenhouse gas emissions when using production decarbonization technologies.

Sector for cooperation with authorities. It organizes cooperation with state executive authorities at all levels that implement state policies to combat global warming and provide financial support for programs to reduce greenhouse gas emissions. The sector participates in the discussion of mechanisms for trading quotas on greenhouse gas emissions through adaptation, monitoring and reporting systems, and also develops proposals for the draft of the National Waste Management Strategy. In general, it helps to reduce the financial burden of the enterprise on the implementation of decarbonization projects.

### **References:**

1. <https://cutt.ly/Tx05zZU>.
2. Keith Whiriskey. Carbon capture and storage: Ukrainian prospects for industry and ensuring energy security. The Bellona Foundation, Oslo, Norway, 2013.
3. Demchenko K. V. Estimation of efficiency of ecological modernization of cement production according to the technique based on the theory of competitive advantages. *Scientific Bulletin Uzhorod National University. Series: International economic relations and the world economy*. Edition 23. Part 1, 2019. p. 75-79.
4. <https://cutt.ly/8x2wffL>.
5. <https://cutt.ly/Mx06jux>.
6. <https://cutt.ly/7x069Bv>.

УДК 338.2

## **НАЛАГОДЖЕННЯ СТРАТЕГІЧНИХ КОМУНІКАЦІЙ МІЖ ВЛАДОЮ, БІЗНЕСОМ ТА СУСПІЛЬСТВОМ**

*Т. Б. Топольницька, В. Р. Болюх*

*ІФНТУНГ, вул. Карпатська, 15, м. Івано-Франківськ, Україна, 76019,*

*e-mail: [tetiana.topolnytska@nung.edu.ua](mailto:tetiana.topolnytska@nung.edu.ua)*

Сьогодні все частіше спостерігається тенденція розвитку стратегічних комунікацій в Україні, що поширюється абсолютно на всі сфери та активно закріплюється в органах державної влади, бізнес-структурах та суспільстві загалом.

Термін «стратегічні комунікації» з'явився у США і визначається як цілеспрямовані дії уряду США на розуміння і включення всіх ключових аудиторій у створення, укріплення або збереження сприятливих для розширення інтересів, політик і задач США через реалізацію координаційних програм, планів, тем, ключових повідомлень і синхронізованих продуктів з використанням усіх інструментів органів державної влади. Своєрідні центри стратегічних комунікацій почали з'являтися в Європі та у США в 40-х роках. Вони мали назву «Фабрика думок», і представляли собою сукупність конкуруючих організацій, метою яких було створення максимально об'єктивної, достовірної, якісної інформації, затребуваної замовником, роль якого виконують державні, громадські і бізнес-структури. Ці структури в процесі підготовки і прийняття політичних рішень виступають в якості суб'єктів впливу і завдяки ним «фабрики думок» актуалізувались на ринку. Будь-яка з цих організацій прагне домінувати на інформаційному ринку, тому структура стратегічних центрів і їх позиція на ринку інформаційних послуг обумовлена потребою політичних сил та бізнес-структур [1].

Досвід США демонструє масштаб і результативність діяльності «фабрик думок». Американські центри стратегічних комунікацій, у вказаному вище сенсі, історично створювались насамперед військовими відомствами, зацікавленими в розробці комплексної технології акумулювання інформації із залученням громадянських спеціалістів, які володіють широкими знаннями в політичних аспектах стратегічного аналізу та комунікацій. Можна констатувати, що незалежно від свого етапу розвитку американські «фабрики думок» завжди переслідували одну мету – залучення людей, здатних генерувати ідеї, до рішення політично та суспільно значимих проблем.

Ефективність державного управління в сучасних умовах залежить від глибини розуміння відносин, які є об'єктом управління, та від ступеня вивчення і дослідження рішень, що ухвалюються. Будь-яке рішення, яке приймається на державному рівні, має брати до уваги думки представників бізнесу та громадськості. Тому від ефективності взаємовідносин органів державної влади, бізнесу та суспільства залежить успішність державного управління [2].

Європейський досвід показує, що в умовах сучасного глобалізованого суспільства побудова владою комунікаційних стратегій є головним і значимим завданням. Ідеальна модель стратегічних комунікацій між владою, бізнесом та суспільством передбачає наявність діалогу з допомогою ЗМІ та своєрідних посередників. Дивлячись на досвід США такими посередниками можуть виступати центри стратегічних комунікацій з наступними функціями:

- рівноправний обмін інформацією про політичний процес між усіма учасниками комунікаційного процесу;
- організація зустрічей і переговорів з представниками державних установ для представників бізнесу;
- відстеження законодавчих та політичних тенденцій і змін, консультування, політичний аналіз;
- просування і захист інтересів суспільства та бізнесу в органах державної влади;
- участь у спеціалізованих виставках та конференціях, проведення семінарів і презентацій для представників державних органів [3].

В Україні комунікаційні стратегії розглядаються лише у значеннях Public relations та Government relations. Комунікації між владою і суспільством різко зростають у період передвиборних компаній, але не зростають якісніші характеристики цього процесу. Однак останнім часом експерти спостерігають позитивну динаміку – значно розширюється діалог між владою і бізнесом, особливо на рівні міністрів і заступників. Але залишається проблема з чиновниками середньої ланки. Тому необхідними є реформи державної служби задля зміни чиновників, які перешкоджають розвитку бізнесу і не йдуть на контакт з суспільством.

Проаналізувавши іноземний досвід та сучасну вітчизняну ситуацію, можна зробити висновки, що в Україні тільки розвиваються комунікації між владою, бізнесом і суспільством. Владі необхідно прикласти зусилля, щоб створити ефективну тристоронню комунікацію з метою налагодження стратегічних комунікацій.

#### **Список використаних джерел:**

1. Darley W. M. The Missing Component of U.S. Strategic Communications. *Joint Force Quarterly*. Issue 47. 2007.
2. Гребенюк М. В. Основи стратегічних комунікацій за стандартами НАТО: навч. посіб. Київ: НУОУ ім. Івана Черняхівського, 2017. 180 с.
3. Боровик І. С. Іноземний та вітчизняний досвід налагодження стратегічних комунікацій між владою, бізнесом та суспільством. *Забезпечення конструктивного діалогу між владою та суспільством: матеріали наук.-практ. конф.* 28 квіт. 2016 р. Одеса: ОРІДУ НАДУ, 2016.

УДК 339.9

## **МОДЕРНІЗАЦІЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НАФТОГАЗОВИХ КОМПАНІЙ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ ЕКОНОМІКИ**

*О. Г. Дзьоба*

*ІФНТУНГ, вул. Карпатська 15, м. Івано-Франківськ, Україна, 76019,*

*e-mail: [odzoba@nung.edu.ua](mailto:odzoba@nung.edu.ua)*

Глобалізація економіки сьогодні стала доконаним фактом, визначальною ознакою світового економічного розвитку, драйвером змін планетарного масштабу, які охоплюють усі без винятку сфери діяльності людства. Можна з впевненістю констатувати очевидну зростаючу взаємозалежність країн, поглиблення диференціації у темпах економічного розвитку з одного боку та формування єдиного світового господарського простору з іншого.

Серед домінуючих поглядів на природу глобалізації є трактування її сутності як масштабного процесу, чи сукупності процесів всесвітньої економічної, політичної, соціокультурної інтеграції та уніфікації [1]. Дослідники проблематики глобалізації сьогодні погоджуються, що глобалізаційним процесам притаманна суперечлива природа, що призводить до поглиблення нерівномірності розвитку окремих регіонів світу, окремих секторів та галузей світового господарства, виникнення економічних та політичних криз.

Значними є прояви глобалізаційних процесів і в енергетичній сфері, зокрема у нафтогазовому секторі, що змушує сьогодні враховувати пов'язані з ними потенційні ризики та загрози при формуванні чи модернізації стратегій розвитку нафтогазових компаній.

Серед відомих досліджень проблем глобалізації світової економіки, відображених у наукових працях, ми б виділили, в першу чергу, роботи таких вітчизняних і зарубіжних авторів, як Айтов С. Ш., Білорус О. Г., Власов В. І., Вільямсон Д., Гелбрейт Г., Делягін М., Карасьова Н. А., Осадча І., Тарханова Н. О., Уткін А., Федун І. Л., Фрідман Т. Проблеми розвитку нафтогазового комплексу в цілому та окремих його суб'єктів господарювання досліджувались в працях таких науковців, як Баб'як Л. В., Бурлака Г., Гораль Л. Т., Данилюк М. О., Музиченко М. В., Полянська А. С., Ромашко О. М., Румянцев А. П., Чукаєва І. К., Швидкий О.А., Юхимець Р. С. та інші. Проте потребує подальших досліджень проблема адаптації вітчизняних нафтогазових компаній до глобальних змін в економіці та енергетичній сфері. Така адаптація передбачатиме перегляд стратегічних цілей та вимагатиме суттєвої модернізації системи стратегічного менеджменту вказаних компаній. При цьому необхідно враховувати системний вплив глобальних чинників на діяльність нафтогазових компаній. Раніше проведеними дослідженнями встановлено, що найбільш вагомими є ринкові, політичні, ресурсні, технологічні, інфраструктурні, екологічні та інституційні чинники [2, 3].

Концептуальні засади модернізації системи стратегічного менеджменту вітчизняних нафтогазових компаній в умовах глобалізації охоплюють необхідність перегляду місії, коригування цінностей та стратегічних цілей, які б враховували глобальні енергетичні тренди, посилення позицій альтернативної енергетики, революційні технологічні зміни, зокрема вихід на якісно новий рівень використання цифрових технологій у виробничій та управлінській практиці, необхідність збереження довкілля, пріоритетність дотримання і практичної реалізації принципів сталого розвитку.

#### **Список використаних джерел:**

1. Дзьоба О. Г., Шолопак В. А. Вплив глобальних чинників на перспективи розвитку нафтогазового комплексу. *Економіко-управлінські аспекти трансформації та інноваційного розвитку галузевих і регіональних суспільних систем в сучасних умовах: матеріали Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції*, 11-12 квітня 2019 р. Івано-Франківськ, 2019. 332 с., С. 187-190.
2. Маркевич К., Омельченко В. Глобальні енергетичні тренди крізь призму національних інтересів України. Аналітична доповідь. Київ: Заповіт, 2016. 118с.
3. Дзьоба О. Г., Кінаш І. П. Вплив глобальних чинників на розвиток газового ринку. *Науковий вісник Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу. Серія «Економіка та управління в нафтовій і газовій промисловості»*. 2019. № 2 (20). С. 33-44.

#### **4. ПРОЄКТНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ІНСТРУМЕНТ ГНУЧКОСТІ В УПРАВЛІННІ**

УДК 351

##### **РОЗВИТОК ГРОМАД ЧЕРЕЗ ПРОЄКТИ МІЖСЕКТОРАЛЬНОЇ ВЗАЄМОДІЇ**

*І. Б. Запихляк*

*ІФНТУНГ, вул. Карпатська, 15, м. Івано-Франківськ, Україна, 76019,  
e-mail: [zapib@ukr.net](mailto:zapib@ukr.net)*

Сьогодні українське суспільство перебуває в постійних трансформаційних процесах, зміни торкаються як особистісного, так і загальносуспільного... Так, наприклад, кожен з нас вчиться жити в новоствореній громаді не просто як в новій територіально-адміністративній одиниці, а як в новому середовищі, де потрібно проявляти активність, співучасть, самому створювати комфортні умови для життя і розвитку. Брак досвіду, поінформованості, невпевненість і невміння долучатися до різного роду активностей є причинами низького рівня співпраці між владою та громадою, владою та бізнесом, громадою та бізнесом тощо. Відтак, міжсекторальній взаємодії, якій сьогодні, надано ключову перевагу як інструменту налагодження ефективних взаємозв'язків, обміну досвідом, формуванню нових можливостей, нової культури взаємозв'язків, відведено ключову роль в налагодженні співпраці між різними секторами суспільства.

Колектив авторів за редакцією професора Телешуна О. В., досліджуючи міжсекторальні взаємодії у контексті підґрунтя публічного управління, стверджують, що на сьогодні «...в Україні сформувалися три сектори, характерні для будь-якого демократичного суспільства: державний, комерційний та некомерційний, кожен з яких має свою місію, сфери діяльності, технології функціонування, організаційні структури, системи управління, ресурсну та нормативну бази». Відповідно, «*перший, або державний сектор*» в особі органів публічної влади – політична підсистема суспільства, що охоплює владні та політико-управлінські відносини; «*другий, або комерційний (бізнес) сектор*» – економічна підсистема суспільства, що охоплює ринкові відносини, бізнес-організації та підприємства, які декларують одержання прибутку як основну мету своєї діяльності; «*третій, або некомерційний сектор*» – громадянське суспільство, що охоплює соціальні відносини, недержавні, неприбуткові, некомерційні громадські організації та асоціації, переважно в невиробничих сферах (освіта, культура, наука, охорона здоров'я, соціальний захист, екологія та ін.), сфера громадської активності та самоорганізації [1, с. 9-10].

На практиці в Україні стрімко розвивається міжсекторальна взаємодія, в т. ч. через реалізацію програм та окремих проєктів, наприклад, 26 листопада 2020 р., відбулася презентація запуску інформаційної кампанії «Громадянське



**суспільство та влада – кращі практики співпраці»,** яку разом ініціювали Міністерство культури та інформаційної політики України (МКІП) та проєкт «Ініціатива секторальної підтримки громадянського суспільства України». Спільна кампанія націлена **продемонструвати успіхи великої кількості проєктів організацій громадянського суспільства (ОГС), втілених у життя разом із органами виконавчої влади [2].** За сприяння Британської Ради в Україні з 16 по 19 листопада 2020 року в Тернополі відбувся пітчінг на рівні громади в рамках проєкту «Зміцнення міжсекторальної співпраці для соціальної згуртованості» (SC3) [3]. В м. Дніпро ініційовано пілотний проєкт «Розумна взаємодія», присвячений розвитку міжсекторальної взаємодії із залученням громадян до розвитку громад, створення основи для подальшого впровадження інновацій та розвитку прозорості [4; 5] та ін.

Серед форм міжсекторальної взаємодії можна виділити інформування, яке передбачає вільний доступ до повної та вчасно наданої інформації; консультування – участь громадськості в обговоренні певних проблем; діалог, як комунікація між органами влади з одного боку та громадянським суспільством – з іншого; партнерство, яке передбачає об'єднання зусиль і ресурсів, енергії, знань, досвіду різних груп, кожна з яких приносить у партнерство щось своє, цінне і неповторне.

Налагодження міжсекторальної взаємодії дає можливість залучити якомога більше необхідних ресурсів, а отже – охопити широкий спектр соціальних, економічних, природоохоронних, інформаційно-комунікаційних та інших завдань, подолати умовні та реальні бар'єри й ефективно вирішувати важливі суспільні завдання. Шинкарьов А. В., вивчаючи проблему міжсекторального партнерства в Україні, запропонував низку напрямів щодо покращення взаємодії органів місцевого самоврядування, громади та бізнесу, зокрема [6]: унормувати питання оптимального розподілу повноважень між органами місцевого самоврядування та органами виконавчої влади на різних рівнях адміністративно-територіального устрою за принципами субсидіарності та децентралізації, розробити проєкти відповідних нормативно-правових актів щодо передачі таких повноважень; визначити засади державної політики у сфері побудови нового адміністративно-територіального устрою; покращити просторове планування на місцевому рівні; розробити і затвердити в описовому та вартісному вигляді державні соціальні стандарти і нормативи за кожним із делегованих державою органам місцевого самоврядування повноваженням; забезпечити продовження роботи щодо формування мережі опорних шкіл та оптимізації мережі малокомплектних шкіл, удосконалити функціонування мережі закладів охорони здоров'я для забезпечення якості та доступності спеціалізованої (вторинної) медичної допомоги населенню тощо.

### **Список використаних джерел:**

1. Міжсекторальні взаємодії як основа публічного управління: навч. посіб. / авт. кол.: С. О. Телешун, С. В. Ситник, І. В. Рейтерович та ін.; за заг. ред. С. О. Телешуна, д-ра політ. наук, проф. Київ: НАДУ, 2018. 224 с.
2. Портал ГУРТ. URL: <https://gurt.org.ua/news/informator/64917/>.
3. Британська Ради в Україні. URL: <https://www.britishcouncil.org.ua/active-citizens/local-pitching/ternopil>.
4. Сайт Межівської ОТГ. URL: <https://mezhova.otg.dp.gov.ua/ua/novini-ta-podiyi/novini/pilotne-vprovadzhennya-iniciativi-rozumna-vzayemodiya>.
5. Платформа «Маркетплейс». URL: <http://cd-platform.org>.
6. Шинкарьов А. В. Міжсекторальне партнерство органів управління та децентралізація влади в Україні. *Експерт*. 2018. № 2 (2)/12. С. 94-101.

УДК 338.242

## **СПЕЦИФІКА ТА ЗНАЧЕННЯ ВИКОРИСТАННЯ ПЛАНУ КОМУНІКАЦІЙ У ПРОЄКТНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ**

*І. Б. Галюк*

*ІФНТУНГ, вул. Карпатська, 15, м. Івано-Франківськ, Україна, 76019, e-mail: [irynagaliuk11@gmsil.com](mailto:irynagaliuk11@gmsil.com)*

Комунікаційна діяльність визначає ефективність досягнення результатів у багатьох сферах нашого життя. Управлінська робота, зокрема, на 80-90% базується на спілкуванні та інформаційному обміні.

Комунікаціям приділяється багато уваги при формуванні теоретичних засад роботи, однак практичне використання принципів ефективних комунікацій не завжди знаходить своє примінення.

Практично у всіх методиках організації проєктної роботи приділено увагу розробці плану комунікацій. Але на практиці йому не завжди надають належного значення, через що виникає велика кількість неузгоджень та непродуктивних витрат часу при вирішенні питань, що з'являються як результат відсутності ефективного інформаційного обміну та взаємодії між учасниками проєктної команди.

Основною метою комунікаційного плану проєкту є забезпечення комунікативної взаємодії між учасниками. Позитивні результати використання даного плану очевидні. Основні з них:

– підвищення якості та змістового наповнення інформації. За умови, коли учасники проєкту працюють у рамках часових орієнтирів і чітко ознайомлені з темою спілкування на найближчому заході, вони можуть провести цільову підготовку необхідної інформації. При цьому знижується рівень невизначеності поточної роботи;

– усвідомлений рівень процес прийняття рішень. Розуміння того факту, що прийняте однією людиною рішення впливає на роботу залучених у проєкт працівників, дозволяє приймати відповідальність і планувати час прийняття рішень навіть в умовах неповноти інформації;

– скорочення витрат часу на виконання завдань та прийняття рішень, що відбувається внаслідок зменшення рівня невизначеності у роботі та цільової спрямованості комунікацій. Скорочення тривалості окремих операцій дозволяє підвищити ефективність проекту загалом;

– покращення дисциплінарних моментів в команді проекту. Наявність часових орієнтирів та розуміння тематики комунікацій дисциплінує та накладає відповідальність за їх дотримання. Загальний рівень дисципліни в команді проекту зростає.

Таким чином, практичне використання комунікаційного плану проекту забезпечує підсилення організаційної складової роботи, дії мотиваційних чинників та реалізації функції контролю.

Формування плану комунікацій проекту повинно відбуватися із урахуванням його відповідності організаційному плану реалізації проекту. Тільки тоді можна очікувати ефективних результатів від його практичного використання.

**УДК 658.5.012.7**

## **ВПРОВАДЖЕННЯ ПРОЕКТНОГО ПІДХОДУ В СИСТЕМУ АНТИКРИЗОВОГО КОНТРОЛІНГУ ПІДПРИЄМСТВА**

*Н. А. Сеньк, Н. А. Даляк*

*ІФНТУНГ, вул. Карпатська, 15, м. Івано-Франківськ, Україна, 76019,  
e-mail: [nadiya\\_d82@ukr.net](mailto:nadiya_d82@ukr.net)*

Криза організації завжди є унікальною ситуацією, для подолання якої необхідний набір методів і дій з урахуванням обмежених коштів, ресурсів і часу. Значною ефективністю в антикризовому управлінні володіє проектний підхід, так як значимість окремих областей проектного менеджменту змінюється, тому основними питаннями під час кризи стають прогноз розвитку ситуації, узгодження тактичних антикризових дій зі стратегічними цілями, динамічне управління стратегією і ефективний моніторинг ситуації.

Перш за все, незалежно від цілей і завдань антикризового проекту керівництву підприємства необхідно проаналізувати його стан, оцінити, чи достатні компетенції для реалізації антикризового проекту і проведення організаційних змін для переходу з операційного на інші методи управління.

Міжнародний стандарт проектного управління (Project Management Body of Knowledge) рекомендує перед запуском проекту дізнатися, яка організаційна структура підприємства, кадрові ресурси, ситуація на ринку, готовність до ризику і ресурси для реалізації проекту [1].

Таким чином, для проведення відповідних змін у компанії доцільно визначити, які ресурси будуть спрямовані на реалізацію антикризового проекту і хто буде його виконувати. Для цього необхідно оцінити:

- виробничі можливості підприємства, включаючи виробничі потужності, технології, запаси сировини і т. д.;

- перспективний виробничий потенціал підприємства, тобто який продукт і в яких обсягах підприємство може виробляти потенційно;
- ставлення рядових співробітників підприємства до майбутніх змін для мінімізації впливу негативного сприйняття і підвищення трудової дисципліни;
- кваліфікацію складу менеджерів підприємства з метою оцінки відповідності їх компетенцій стандартам управління проектами.

Проектний підхід як інструмент вдосконалення системи антикризового контролінгу підприємства можна розглядати з двох позицій:

- створення, реалізація та підтримка проектів (програм, портфелів проектів) підприємства для забезпечення сталого функціонування компанії або придбання організацією нових якостей чи розширення сфер діяльності;
- реалізація системи антикризового контролінгу підприємством на основі проектних підходів, тобто організація управління діяльністю всієї організації або будь-якої її частини, що знаходиться в кризі, по проектному типу [2].

При цьому вважається, що оперативний контролінг дозволяє оперативно управляти прибутком, є засобом такого управління, а також засобом вияву і ліквідації оперативних «вузьких місць» у сферах постачання, виробництва, реалізації і управління, тобто у межах часового горизонту, а стратегічний контролінг допомагає контролеру при побудові роботи служби інформації з метою найбільш раннього знаходження майбутніх «вузьких місць» економічного росту поза часовим горизонтом [3]. Саме на етапі стратегічного керування прогноз змін зовнішніх умов відіграє значну роль.

Загалом ефективність використання проектного підходу в системі антикризового контролінгу залежить, насамперед, від реальної готовності підприємства до нього ще до початку самого впровадження [4].

Інтеграцію проектної системи менеджменту можуть ускладнити наступні фактори:

- протидія антикризовим заходам, затримка або переривання процесу реалізації антикризового проекту в силу невдоволення і недостатній мотивації персоналу, прискореної амортизації обладнання в разі форсованого виробництва, нестійкість бізнес-процесів на стадії їх реінжинірингу;
- відсутність практичного досвіду реалізації антикризових проектів, тільки теоретичне вивчення стандартів і керівництв;
- порушення окремих елементів системи проектного управління, їх заміна на управління інших типів або неповноцінне виконання, що має особливе значення на стадіях планування та моделювання інновацій на підприємстві;
- технічні та управлінські помилки менеджменту, пов'язані з недостатньою кваліфікацією і нерозумінням проектного підходу;
- відсутність єдності цілей і завдань підприємства, виражене у відсутності відповідних документів і алгоритмів, що регламентують комунікації, ієрархію і діяльність всіх підрозділів підприємства.

Таким чином, технології впровадження проектного підходу в систему антикризового контролінгу повинні бути адаптовані до специфічних факторів

підприємства, зокрема: оточуюче середовище (вимоги законодавства, політика, ринки постачання та збуту тощо) та внутрішнє середовище (виробнича програма, технологія виробництва продукту, розмір та організація підприємства, стиль керівництва, який виражається у задачах та інструментарії контролера тощо).

#### **Список використаних джерел:**

1. Довідник з управління проектами. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/PMBOK>.
2. Тарасюк М. В. Контролінг в управлінні торгівельними мережами: теорія, методологія, практика: монографія. К. 2010. 547 с.
3. Пушкар М. С., Пушкар Р.М. Контролінг – інформаційна підсистема стратегічного менеджменту: Монографія. Тернопіль. 2004. 370 с.
4. Бердар М. М. Контролінг як сучасна концепція управління промисловим підприємством. *Економіка та держава*. 2016. № 11. С. 39-43. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecde\\_2016\\_11\\_10](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecde_2016_11_10).

**УДК 658.26**

### **ЗНАЧИМІСТЬ СУЧАСНИХ ІНФОРМАЦІЙНИХ СИСТЕМ В УПРАВЛІННІ ПРОЄКТАМИ ПІДПРИЄМСТВ**

*О. А. Миколюк, І. В. Костюк*

*ХНУ, вул. Інститутська 11, Хмельницький, Хмельницька область, 29000*

*e-mail: [oksanamik81@gmail.com](mailto:oksanamik81@gmail.com)*

*e-mail: [ira\\_kostyuk1999@ukr.net](mailto:ira_kostyuk1999@ukr.net)*

За сучасних умов розвитку ринкової економіки, яка характеризується високим рівнем конкуренції, мінливістю та динамічністю зовнішнього середовища, обмеженістю ресурсів та масштабністю інформатизації суспільства надзвичайно підвищилася актуальність дослідження та розробки нових підходів щодо управління проектами за допомогою сучасних інформаційних систем і технологій. Проектна діяльність наповнює усі сфери функціонування і розвитку підприємства, адже будь-яка його нова ідея, рішення чи результат діяльності являє собою або цілком самостійний проект, або елемент більш масштабнішого плану дій, спрямованого на досягнення певного результату. Це зумовлює необхідність ефективного управління процесами його виконання на підприємстві.

У практиці управління, проект тлумачиться як система пов'язаних процесів та отримання кінцевих запланованих результатів, що обмежуються ресурсами та часом [1, с. 17]. Проектною тріадою (обмежуючими факторами) виступають час, вартість та якість робіт. Управляти проектом означає управляти процеси планування, організації і контролю за станом робіт і ресурсів проекту задля досягнення поставленої мети.

У свою чергу, інформаційна система управління проектом (ІСУП) являє собою організаційно-технологічний комплекс методичних, технічних, програмних та інформаційних засобів, спрямований на підтримку та підвищення ефективності процесів управління проектом [2, с. 289]. ІСУП складаються з двох складових: функціональної (підсистем, які визначають її призначення, функції управління та оброблення інформації) та забезпечувальної (організаційне, правове, технічне тощо забезпечення підсистем). В цілому, ІСУП покликані сприяти зменшенню відсотка незавершеності проектів, підвищенню оперативності контролю та ефективності управлінні ресурсами, обмеженнями, комунікаціями між учасниками, робочою командою, документообігом на всіх етапах та іншими фактори, які здійснюють на процес виконання проекту вагомий вплив.

Очевидно, що перед тим як обрати ту чи іншу інформаційну систему перш за все слід визначитися, для управління яких саме проектів вона буде використовуватися. При цьому, підприємствам важливо усвідомлювати, що впровадження інформаційних систем вимагатиме певних змін у процесах управління їх проектами. Тому, щоб запобігти негативних наслідків та зменшити стрес співробітників від впровадження нової ІСУП, слід здійснити такі послідовні кроки: 1) скласти детальний план її впровадження (із врахуванням фактору часу); 2) перейти до ресурсного планування; 3) завершити плануванням та контролем витрат. Весь цей цикл дій лежить в межах системного підходу, який і передбачає складання комплексу робіт та контролю за їх виконання. Підключати користувачів системи слід відділ за відділом. Реалізація функцій ІСУП здійснюється за допомогою інформаційних технологій (ІТ), що в свою чергу являють собою сукупність процесів збору, накопичення, зберігання, обробки та доведення до споживача інформації [3]. Завдання інформаційних технологій в управлінні проектами підприємства полягають у наступному: складання програми виконання робіт проекту та графічне представлення його структури (діаграма Гантта тощо); календарно-сітьове планування (визначення критичного шляху і резервів часу виконання проекту); планування ресурсів і витрат; облік і контроль за виконанням проекту; аналіз ризиків; налагодження ефективних комунікацій між командою; організація процесу документування ходу проектних робіт і звітів тощо.

Виконання поставлених вище завдань вимагає впровадження відповідних програмних продуктів, які покликані автоматизувати усі процеси, пов'язані із виконанням проекту підприємства. Наведемо декілька відомих інформаційних систем управління проектами підприємства: Microsoft Office Project – універсальна система календарного планування та управління проектами. Її програмні продукти: MS Office Project Standart, MS Office Project Professional, MS Office Project Server, MS Office Project Web Access; Primavera Inc – управління проектами різної складності. Продукти: SureTrak Project Manager, Primavera Project Planner, Primavera Project Planner for the Enterprise; OpenPlanProfessional – орієнтована на ресурсне і бюджетне планування; Time

Line – для управління проєктів середньої або нижчої складності. Від впровадження таких ІСУП можна отримати не лише економічний, але й соціальний ефект – чіткість та прозорість обліку, аналізу та контролю, підвищення мобільності проєкту, його адаптивності до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі, зростання рівня інвестиційної привабливості підприємства тощо. Оцінювання ефективності ІСУП здійснюється шляхом співвідношення прибутків, які може принести система, та понесених витрат на її впровадження.

Таким чином, значимість інформаційних систем в управлінні проєктами підприємства все дедалі зростатиме, адже їх використання дозволяє автоматизувати весь комплекс операцій проєктної діяльності та забезпечити процес ефективного управління і контролю виконання бізнес-проєктів із раціональним співвідношення часу, вартості і якості робіт. Роль інформаційних технологій в управлінні мульти-проєктами підприємства буде складати зміст наступних наших досліджень.

#### **Список використаних джерел:**

1. Башинська І. О., Хрїстова А. В. Використання сучасних інформаційних технологій управління проєктами. *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*. 2017. № 1. С. 16-22.
2. Довгань Л. Є., Мохонько Г. А., Малик І. П. Управління проєктами: навч. Посібник. К.: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2017. 420 с.
3. Шевченко А. О. Інформаційні технології в управлінні проєктами. URL: <http://mx.ogasa.org.ua/-bitstream/123456789/3190/1/>.

## **5. ПУБЛІЧНИЙ ТА АДМІНІСТРАТИВНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ – ВІД САМООРГАНІЗАЦІЇ ДО УСПІШНОЇ ГРОМАДИ І ЕФЕКТИВНОЇ ЕКОНОМІКИ**

**УДК 351.84**

### **УПРАВЛІНСЬКІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ**

*С. В. Сліпачик, Н. Л. Михальчишин*

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЛЬВІВСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»,**

*вул. С.Бандери,12, м. Львів, Україна, 79000*

*e-mail: [nataliia.l.mykhalchyshyn@lpnu.ua](mailto:nataliia.l.mykhalchyshyn@lpnu.ua)*

Сталий розвиток країни вимагає ефективного публічного управління, яке здійснюється державними службовцями. Питання кадрового потенціалу та забезпечення публічної сфери відповідними фахівцями є одним з найбільш актуальних, що потребує вирішення. Якщо конкуренція на ринку праці в приватній сфері є механізмом формування підвищених кваліфікаційних вимог до працівників, то для публічної сфери, де конкуренція реалізується через систему проведення конкурсів, не є характерними такі критерії відбору кадрів, як професійні здібності, культура, особистий потенціал та інтелект.

Проблема ускладнюється й тим, що недостатньо розробленими є методи оцінювання професійного потенціалу кандидатів на займання посад державних службовців. Потребують впровадження управлінські підходи, які дадуть змогу не лише оцінити кадровий потенціал, але й забезпечити професійне зростання працівників державних установ, впровадити систему виявлення слабких ланок та їх посилення.

Метод управління щодо кадрової політики в державній службі має враховувати такі основні принципи: загальні (контролюють загалом кадрові процедури); функції кожного елемента в процесі; специфічні (кадровий потенціал в окремій сфері). До загальних належать науковість, професіоналізм та здібності, законність, демократизм, спадковість, змінність, моральність, рівна соціальна доступність, відкритість. Принципи управління певними елементами пов'язані з потребою в обов'язковій додатковій професійній освіті керівників, ціле-спрямованості, комплексності, індивідуальній перепідготовці та підвищенні кваліфікації управлінців. До специфічних належать принцип функціональності, правової типовості, відкритості, системності та випереджувального характеру [1].

Окрім принципів, управлінські підходи до формування кадрового потенціалу повинні враховувати і стратегічні цілі, до яких відносяться такі:

- посилення вимог до моральних якостей персоналу, залученого до управлінської діяльності, щоб уникнути можливих проявів корупції, запобігати конфлікту інтересів та вдосконалювати дисциплінарні процедури;
- відновлення профорієнтаційної роботи серед молоді;



– підтримання зі сторони держави цільових наукових та практичних досліджень у галузі професійного розвитку;

– здійснення підготовки та підвищення кваліфікації вищих державних службовців, що дасть можливість забезпечити ефективність державної політики у сфері державного управління та керівництва адміністративно-економічними реформами [2].

Публічна сфера характеризується низькою інноваційністю, оскільки більшість державних структур є єдиними, що виконують ту чи іншу публічну функцію. Відтак, порівняно з приватною у публічній сфері відсутня загроза втрати свого становища через низьку кваліфікацію кадрів. Тому питання формування кадрового потенціалу є доволі неактуальним. Якщо в приватній сфері існує самостійно діючий двигун пошуку кваліфікованих працівників, то в публічній сфері такий двигун може бути лише як вимога закону. Невипадково деякі науковці наголошують, що державне управління повинно бути інноваційним. В разі постійного впровадження в управління людськими ресурсами найбільш ефективної нової технології, безперервності вдосконалення кадрового забезпечення, можна сформувати якісно нову державну службу, а відтак і якісне та ефективне державне управління [2].

Однією з проблем підвищення ефективності кадрової політики в публічній сфері є недооцінка труднощів перебудови існуючої політичної та економічної організації системи державних органів.

Окрім правильного підбору й розподілу персоналу, потрібно формувати систему професійного зростання в горизонтальному та вертикальному напрямках. Використовувані управлінські методи мали б вирішувати не лише проблеми реформування держави й суспільства, але й сприяти розбудові сучасної держави, яка здатна забезпечувати функціонування суспільства загалом. До таких методів належить інформування державних службовців про важливість їх повноважень для вирішення проблем суспільства, усунення дублювання повноважень, інформування суспільства про потребу в кадрах тощо [3].

Отже, кадрове забезпечення публічного управління вимагає реформування, впровадження технологій управління людськими ресурсами, що дасть можливість створити професійну державну службу, здатну успішно реалізовувати реформи та забезпечувати сталий розвиток країни. Управлінські підходи повинні базуватись на професіоналізмі, фаховості, людських якостях, здатності до постійного вдосконалення, а не політичній підтримці. Враховуючи часові обмеженості у кар'єрі в публічній сфері, зумовлені законодавчими вимогами до займання відповідних посад, важливим є формування кадрового резерву, що дасть можливість забезпечити безперервність ефективного публічного управління, передання досвіду від старшого покоління до молодшого.

### **Список використаних джерел:**

1. Незяць В. Шляхи формування кадрового потенціалу посадових осіб місцевого самоврядування. *Державне управління та місцеве самоврядування*, 2019. вип. 1 (40) URL: [http://www.dridu.dp.ua/vidavnictvo/2019/2019\\_01\(40\)/18.pdf](http://www.dridu.dp.ua/vidavnictvo/2019/2019_01(40)/18.pdf).

2. Бобко Л. О., Мариняк Л. В. Актуальні проблеми формування кадрової політики системи державної служби України. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. Науковий журнал, 2018. № 10 (477). URL: [http://www.dy.nauka.com.ua/pdf/10\\_2018/23.pdf](http://www.dy.nauka.com.ua/pdf/10_2018/23.pdf).

3. Михалевська Л. Б. Кадровий потенціал органів державної влади як об'єкт наукових досліджень. *Теорія та практика державного управління і місцевого самоврядування*. Науковий журнал, 2015. № 1 (481). URL: [http://el-zbirn-du.at.ua/2015\\_1/5.pdf](http://el-zbirn-du.at.ua/2015_1/5.pdf).

УДК 332.132

## МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД ОЦІНЮВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ РЕГІОНІВ

*П. В. Гудзь, А. П. Безхлібна*

*Національний університет «Запорізька політехніка»,  
вул. Жуковського, 63, м. Запоріжжя, Україна, 69000,  
e-mail: [pitgudz@gmail.com](mailto:pitgudz@gmail.com), [bezkhlibna22@gmail.com](mailto:bezkhlibna22@gmail.com)*

Світовий економічний форум для оцінки конкурентоспроможності країн та регіонів використовує методіку, перевагою якої є те, що вона може бути застосована як для аналізу конкурентоспроможності регіону, так і більш крупних економічних систем. Залежно від того, які групи факторів є домінуючими економіка певної країни може бути віднесена до факторної (орієнтованої на використання базових факторів розвитку), інвестиційної, ефективної, або інноваційної. Більшість показників, що використовуються для аналізу конкурентоспроможності регіону в нашій країні, корелюють з першими двома етапами, але часто досить погано характеризують третій. В умовах української економіки різні галузі належать до різних стадій розвитку, що створює додаткові труднощі в оцінці конкурентоспроможності. Індекс регіональної конкурентоспроможності ЄС за результатами обрахунків ділить регіони що оцінюються на три групи: базові, ефективні та інноваційні. Оцінювання конкурентоспроможності в міжнародній практиці представлено в табл. 1.

Європейська Комісія використовує глобальний рейтинг конкурентоспроможності держав-членів та їх регіонів для порівняння результатів їхньої діяльності. Відомо, що узагальнюючим показником економічної діяльності в регіоні є валовий регіональний продукт. Порівнюючи [2, с. 23] індекс конкурентоспроможності та валовий продукт в європейському регіоні, встановлено, що для розвинутих регіонів Європи вищий рівень валового продукту відповідає вищому рівню конкурентоспроможності, але ця взаємозалежність стає меншою із збільшенням валового продукту.

**Таблиця 1 – Закордонний досвід оцінювання конкурентоспроможності**

<b>Засновник</b>	<b>Найменування індексу</b>	<b>Склад, показники</b>	<b>Недоліки</b>
Світовий економічний форум (World Economic Forum)	Індекс глобальної конкурентоспроможності (The Global competitiveness index)	Система показників (119 од.), що поєднані у 12 груп: інституції, інфраструктура, освіта, ефективність товарного та фінансового ринків, а також ринку праці, рівень розвитку бізнесу, інвестиції та ін.	Певною мірою суб'єктивний показник, що обумовлено застосуванням експертних методів оцінки для визначення переважної більшості показників
Європейський союз	Індекс регіональної конкурентоспроможності (Regional Competitiveness Index)	Система показників	Широке застосування експертних методів оцінювання
Роберт Хагінсом	Європейський індекс конкурентоспроможності (European Competitiveness Index)	36 показників, що утворюють групи: креативність, економічна діяльність, інфраструктура та доступність (населених пунктів), знання та зайнятість населення, освіта	Індекс ЕСІ досить повно враховує такі фактори як зайнятість населення та фінансування наукових досліджень, але не враховує такі з них, які можна оцінити лише на основі застосування експертних методів.
Інститут розвитку управління (Institute for Management Development)	Індекс конкурентоспроможності	Показники (331 од.) об'єднані у 4 великі групи: економічна діяльність, ефективність держави, ефективність бізнесу та інфраструктура.	Використання значного масиву статистичних даних
Велика Британія	Британський індекс конкурентоспроможності регіонів (UK Regional competitiveness index)	15 індикаторів конкурентоспроможності поділяються на вихідні (output factors), вхідні (input factors) та фактори зовнішнього оточення (outcome factors).	-
Фінляндія	Фінський показник конкурентоспроможності	Розрахунок 16 показників які поєднуються групи : людський капітал; інновації; агломерація фірм та економічна діяльність; доступність.	-
Хорватія	Хорватський регіональний індекс конкурентоспроможності (The regional competitiveness index of Croatia)	135 показників, поєднані у 8 підгруп, які у свою чергу утворюють дві групи: 1. Бізнес-оточення: а) демографія здоров'я та культура; б) освіта; в) базова інфраструктура та публічний сектор (економіки), г) бізнес інфраструктура. 2. Бізнес сектор: а) інвестиції та тенденції розвитку антрепренерства; б) рівень розвитку антрепренерства в) рівень розвитку економіки г) тенденції розвитку економіки	визначається на основі результатів опитування представників бізнесу, суб'єктивність отриманих результатів та недостатня обґрунтованість вагових коефіцієнтів

Узагальнено на основі [1]

Для менш розвинених регіонів незначне збільшення ВВП на душу

населення відповідає явному підвищенню конкурентоспроможності. У більш розвинених регіонах, кожен додатковий євро ВВП на душу населення відповідає все меншому і меншому рівню конкурентоспроможності.

Індекс конкурентоспроможності регіонів ЄС [2, с. 23], що оновлюється кожні три роки, дозволяє регіонам відстежувати і оцінювати свій розвиток у часі і по відношенню до інших регіонів. Індекс конкурентоспроможності регіонів ЄС дозволяє громадянам та регіональним органам управління перевірити позицію свого регіону щодо інновацій, управління, транспорту, цифровий інфраструктури, охорони здоров'я або людського капіталу. Розуміння сильних і слабких сторін регіонів, дозволяє визначити напрями нових програм, державних інвестицій.

### **Список використаних джерел:**

1. Звіт про науково-дослідну роботу. Розроблення науково обґрунтованих пропозицій щодо порядку та методики обрахування індексу конкурентоспроможності регіонів. Керівник НДР Димченко О. В. Харківський національний університет міського господарства імені О. М. Бекетова 2016, 116 с.
2. Annoini P. Dijkstra L. The EU Regional Competitiveness Index 2019. Luxembourg: Publications Office of the European Union. 2019. 42 p.

**УДК 338.28**

## **ДЕРЖАВНО-ПРИВАТНЕ ПАРТНЕРСТВО, ЯК КВІНТЕСЕНЦІЯ ІННОВАЦІЙНОЇ ЕКОНОМІКИ**

*І. А. Канцір*

*Національний університет «Львівська політехніка», вул. Степана Бандери  
12, 79013,  
e-mail: [kanthir\\_02@ukr.net](mailto:kanthir_02@ukr.net)*

Державно-приватне партнерство – це один із інструментів залучення в державний сектор економіки додаткових інвестиційних ресурсів та сприяння розвитку партнерських відносин держави та бізнесу.

Державно-приватне партнерство – співробітництво між державою Україна, Автономною Республікою Крим, територіальними громадами в особі відповідних державних органів, що згідно із Законом України «Про управління об'єктами державної власності» здійснюють управління об'єктами державної власності, органів місцевого самоврядування, Національною академією наук України, національних галузевих академій наук (державних партнерів) та юридичними особами ... [1].

Впровадження механізму державно-приватного партнерства сприятиме реалізації державної політики, орієнтованої на міжнародні стандарти та чітко спрямованої на підвищення соціальних стандартів життя населення.

Вирішальною умовою необхідності впровадження механізму державно-приватного партнерства в нашій країні є постійне зростання потреб у суспільних послугах та одночасна обмеженість ресурсних можливостей держави для їх задоволення. Держава зацікавлена в залученні приватних інвестиційних ресурсів для спільної реалізації проєктів в пріоритетних секторах національної економіки. Саме тому сьогодні приватний сектор все більше закріплює свої позиції рівноправного партнера у вирішенні важливих завдань розвитку громад [2, с. 161].

Державно-приватне партнерство – це добровільне, публічне, юридично оформлене взаємовигідне співробітництво держави і приватного сектору, засноване на консолідації та об'єднанні ресурсів або інших внесків сторін, поділі в заздалегідь визначених пропорціях прав, обов'язків, ризиків, результатів, а також засноване на врахуванні інтересів сторін і спільної координації зусиль з метою ефективної реалізації в різних галузях проєктів, що мають істотне значення для суспільства [3, с. 103].

Основними перевагами використання механізму державно-приватного партнерства виступають:

- підвищення якості та своєчасності надання публічних послуг;
- підвищення ефективності використання бюджетних коштів;
- залучення додаткових фінансових ресурсів у створення/модернізацію інфраструктурних об'єктів;
- підвищення зайнятості населення, стимулювання економічного зростання з широким використанням інновацій та сучасних технологій;
- залучення всіх груп інтересів до реалізації стратегій соціально-економічного розвитку, посилення довіри та порозуміння у суспільстві.

В Україні, як і у багатьох державах, популяризується практика створення інститутів спільного інвестування, на основі інвестиційного партнерства, адже конкурентоспроможність національної економіки безпосередньо залежить від залучення інвестиційного капіталу. Стратегічним пріоритетом залучення інвестицій на макрорівні виступає удосконалення інвестиційного законодавства, за такими векторами, як: аудит інвестиційного законодавства; розробка та імплементація «Інвестиційної стратегії України 2030» в розрізі галузей промисловості; формування системи стратегічних комунікацій (інтернет-платформи) з інвесторами в рамках Офісу із залучення та підтримки інвестицій; створення інформаційного інвестиційного банку даних; формування та впровадження програм навчальних тренінгів, семінарів в контексті залучення інвестицій; реалізація інноваційних проєктів на засадах державно-приватного партнерства.

#### **Список використаних джерел:**

1. Про державно-приватне партнерство: Закон України від 01.01.2010 № 2424-VI, дата оновлення: 25.10.2020 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2404-17#Text> (дата звернення: 18.03.2021 р.).

2. Крутова А. С., Тарасова Т. О., Кащена Н. Б. Проекти державно-приватного партнерства: реалізація та аналіз ефективності. *Економічний простір*. 2019. № 141. С. 158-171. URL: <http://srd.pgasa.dp.ua:8080/xmlui/handle/123456789/1555> (дата звернення: 19.03.2021).

3. Музиченко А. С., Бержанір А. Л. Державно-приватне партнерство як інститут взаємодії влади та бізнесу. *Економічний простір*. 2013. № 75. С. 100-108.

УДК 330.131.5:502.132

## **ПУБЛІЧНО-ПРИВАТНЕ ПАРТНЕРСТВО ДЛЯ ЕФЕКТИВНОГО РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД НА ЕКОСИСТЕМНИХ ЗАСАДАХ**

*В. М. Колмакова, І. В. Патока*

*Державна установа «Інститут економіки природокористування та сталого розвитку НАН України», бульвар Тараса Шевченка, 60, м. Київ, Україна, 01032*

*e-mail: [vnkolmakova@gmail.com](mailto:vnkolmakova@gmail.com), [patoka.irynd@ukr.net](mailto:patoka.irynd@ukr.net)*

Партнерство державних і місцевих органів влади з представниками бізнес-структур в даний час стає основою для досягнення стабільних і стійких темпів зростання та розвитку економіки територіальних громад. Як засвідчує світовий досвід, публічно-приватне партнерство (ППП) є одним з дієвих інструментів реалізації політики ефективного економічного розвитку та вирішення соціальних та екологічних проблем територій [1].

Використання коштів державного та місцевих бюджетів стає недостатньо для реалізації великих стратегічно важливих проєктів, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності громад. Альтернативою бюджетному фінансуванню все частіше виступає взаємодія держави і бізнесу у формі PPP. Тому на рівні громад управління PPP виходить на перший план, його здійснення є найважливішим завданням і центральною місією органів державної влади та місцевого самоврядування. Сучасна практика партнерства все більш позиціонує себе як партнерство з метою модернізації у системі регулювання міжгалузевих зв'язків під час розробки та реалізації стратегій місцевого розвитку. Загалом, трактування сутності публічно-приватного партнерства на місцевому рівні дає змогу його ідентифікувати як співробітництво між державою, територіальними громадами або муніципалітетами в особі відповідних державних органів влади й органів місцевого самоврядування (державними партнерами) та юридичними особами, крім державних і комунальних підприємств, або фізичними особами – підприємцями (приватними партнерами), що здійснюється на основі договору в порядку, встановленому Законом України «Про державно-приватне партнерство» [2].

Таким чином, PPP є універсальним механізмом розвитку на місцевому

рівні, що дозволяє реалізувати потенціал приватно підприємницької ініціативи, зберігаючи при цьому контрольні та регулюючі функції держави в соціально значущих секторах економіки. При цьому на відміну від приватизації як форми передачі державної (муніципальної) власності у власність юридичних і фізичних осіб, партнерство дозволяє зберігати право власності за державою (місцевим самоврядуванням), хоча при цьому в рамках муніципальної власності відбуваються істотні інституціональні перетворення, що дозволяє розширити участь приватного бізнесу у виконанні частини соціальних, економічних, організаційних, управлінських та інших функцій держави та місцевого самоврядування.

Необхідно підкреслити, що кожна із сторін публічно-приватного партнерства робить свій внесок у співпрацю:

- бізнес – інвестиції, гнучкість і оперативність у прийнятті рішень, раціональне використання ресурсів, професійний досвід, схильність до інновацій, розвиток нових форм організації виробництва, маркетингову активність та інше;

- держава – бюджетні кошти, податкові преференції, пільги та гарантії, інституційне середовище для реалізації PPP-проектів, зовнішньоекономічні зв'язки;

- територіальні громади – залучення місцевих ресурсів та інформаційну підтримку.

Наразі органами державної влади та місцевого самоврядування здійснюються різні цілеспрямовані дії щодо державної підтримки бізнесу в його розвитку, в тому числі надання податкових пільг, державних гарантій і субсидій, майна і т. д. Але бюджетна підтримка проектів розбудови територіальних громад вимагає розробки механізмів інтеграції державних і приватних фінансових ресурсів, надання певної організаційно-правової форми цих відносин, їх інституціоналізації. Тому особливе значення PPP має для ефективного розвитку територіальних громад на екосистемних засадах, де на його основі може відбуватися формування місцевих ринків капіталу, товарів та послуг, балансування потреб громад з наявними у них ресурсами (населення, природо-ресурсний, в т.ч. екосистемний, та економічний потенціал, інфраструктура), налагодження взаємовигідного співробітництва між громадами.

Таким чином, розвиток громад визначається принципами інтегрованого управління та екосистемного підходу, основу якого складає процес децентралізації управління з комплексним врахуванням економічних, екологічних та соціальних інтересів територіальних утворень через використання ефективних форм PPP.

### **Список використаних джерел:**

1. Public Private Partnership: A Guide for Local Government. British Columbia Ministry of Municipal Affairs. URL: <http://www.cscd.gov.bc.ca>.

2. Закон України «Про державно-приватне партнерство» № 2404-VI від 01.07.2010 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2404-17/ed20120803>.

УДК 352:316.

## **МАТРИЦЯ ЛІДЕРСТВА ЯК ІНСТРУМЕНТ ФОРМУВАННЯ ПІРАМІДИ МЕНЕДЖМЕНТУ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ**

*Д. І. Дзвінчук, В. М. Кушнірюк, М. О. Лютий, Є. С. Мельник  
ІФНТУНГ, вул. Карпатська, 15, м. Івано-Франківськ, Україна, 76019,  
e-mail: [m.liutyi@gmail.com](mailto:m.liutyi@gmail.com)*

Оскільки органи місцевого самоврядування новоутворених територіальних громад при формуванні структури системи управління є автономними, то їх власні рішення з обрання організаційної схеми, інструментів та механізмів функціонування повинні забезпечити виконання як власних, так і делегованих повноважень на потрібному жителям громади рівні. При цьому, життєздатність органу управління гарантується тим, що всі повноваження повинні реалізовуватись відповідними функціональними структурними підрозділами і/або посадовими особами місцевого самоврядування.

Однак, цілком слушні ствердження експертів про відсутність «ідеальної структури» або «модельної організаційної структури», які б забезпечили ефективність функціонування органу управління територіальною громадою [1], мотивують дослідження з виявлення додаткових можливостей удосконалення їх діяльності і формулювання відповідних рекомендацій.

Цілком погоджуючись із ствердженням автора посібника «Підходи до формування ефективних організаційних структур для об'єднаних територіальних громад» [2] в тому, що «Будуючи організаційну структуру, ми маємо пам'ятати про тих людей, які нам будуть потрібні» [1], звернемо увагу на той факт, що в посібнику відсутні будь-які рекомендації щодо критеріїв та інструментів відбору і наповнення структури належними людськими ресурсами.

В цьому контексті зауважимо, що проблема підбору належних людських ресурсів і наповнення ними всіх рівнів ієрархії управлінської структури органу місцевого самоврядування сьогодні є певним викликом і для їх керівників, і для їх кадрових служб, які, на думку керівниці Markle Foundation Бет Коберт (Beth Cobert), «... повинні шукати навичок, а не повноважень» [3].

В зв'язку з цим, вважаємо за доцільне рекомендувати для використання з цією метою рекомендацій щодо диференціації претендентів на зайняття тих чи інших посад не тільки за їх професійними кваліфікаціями і повноваженнями, а й за навичками до позиціонування себе в колективі, які виявляються за критеріями «матриці лідерства», запропонованої в [4] та апробованої в процесі навчання і оцінювання слухачів магістратури за спеціальністю «Публічне управління і адміністрування» [5].



Диференціація людей за критеріями матриці лідерства шляхом виявлення з її допомогою схильності особистості претендента на керівну або функціональну посаду в структурі органу місцевого самоврядування до функціонування в якості лідера, варіантах співлідерства або послідовництва дає можливість рекомендувати її для призначення на посади первинного, середнього і вторинного рівнів управлінської піраміди з уникненням помилок, які трапляються внаслідок неадекватних самооцінок претендентів під впливом відомих ефектів Данінга-Крюгера (Kruger, J., Dunning, D.) і Кланс-Імес (Clance, P. R., Imes, S.A.) [6, 7].

За такої умови матриця лідерства може бути рекомендована як для конкурсного відбору, так і для формування кадрового резерву на відповідні посади в піраміді менеджменту територіальної громади.

### **Список використаних джерел:**

1. Чи існує ідеальна структура об'єднаної громади? Тези експертної дискусії. URL: <https://decentralization.gov.ua/news/11687>.

2. Гнидюк Н. Підходи до формування ефективних організаційних структур для об'єднаних територіальних громад. Київ: USAID, OTFAGlobal Communities, 2019. 27 с.

3. «Look for skills, not credentials»: Beth Cobert on tapping into US talent (February 26, 2021). URL: <https://www.mckinsey.com/business-functions/mckinsey-accelerate/our-insights/look-for-skills-not-credentials-beth-cobert-on-tapping-into-us-talent>.

4. Лютий О., Панасюк Р., Петренко В. Диференціація людських ресурсів соціально-економічних систем за критеріями матриці лідерства. Ukraine – EU. Innovations in Education, Technology, Business and Law: collection of international scientific papers. Chernihiv: CNUT, 2018. 382 p. С. 241-243.

5. Петренко В. П., Кушнірюк В. М., Панасюк Р. В. Аналіз та оцінювання слухачів магістратури за спеціальністю «Публічне управління і адміністрування» за критеріями матриці лідерства. *Актуальні питання підготовки фахівців у сфері публічного управління та адміністрування: матеріали щоріч. наук.- практик. конф. за міжнар. участю* (Київ, 1–2 листоп. 2018 р.): у 2 т. / ред. колегія: В. С. Куйбіда, А. П. Савков, І. О. Дегтярьова та ін. Київ: НАДУ, 2018. Т. 1. 456 с. С. 319-322.

6. Дзвінчук Д. І., Орлів М. С., Петренко В. П. Експериментальна верифікація можливості використання тесту Вудкока-Френсіса для виявлення когнітивних упереджень у претендентів на керівні посади в органах публічної влади. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2021. № 2. URL: <http://www.dy.nauka.com.ua/?op=1&z=1963> (дата звернення: 27.03.2021). DOI: 10.32702/2307-2156-2021.2.4.

7. Орлів М. С., Петренко В. П. Про методикку та інструментарій виявлення і оцінювання впливу ефекту Данінга-Крюгера на функціонування кадрового наповнення вітчизняної системи публічного управління та адміністрування.

Теорія та практика публічної служби: матеріали XII наук.-практ. інтернет-конф. (Дніпро, 21 груд. 2019 р.). Дніпро: ДРІДУ НАДУ, 2019. С. 95-96.

УДК 332.1:330.322

## **ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ІНВЕСТИЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД**

*Л. Є. Сімків, В. І. Момот*

*ІФНТУНГ, вул. Карпатська, 15, м. Івано-Франківськ, Україна, 76019*

*e-mail: [simkivililya@gmail.com](mailto:simkivililya@gmail.com); [momotvika2003@gmail.com](mailto:momotvika2003@gmail.com)*

У результаті проведеного реформування основою сучасної системи місцевого самоврядування стали об'єднані територіальні громади (ОТГ), які утворилися на добровільній основі відповідно до діючого законодавства. У населених пунктах, де об'єднання не відбулося, мають бути сформовані органи самоорганізації населення, які входять до системи органів місцевого самоврядування відповідної територіальної громади. Адміністративний центр буде знаходитися в населеному пункті з більш розвиненою інфраструктурою. Інтереси об'єднаної територіальної громади буде представляти довірена особа – староста, який обирається місцевою радою. Вагомим аргументом є те, що у зв'язку зі збільшенням кількості населення однієї громади держава зобов'язується збільшити і кількість місцевого самоврядування (в зв'язку з об'єднанням громад) відбувається економія фінансових ресурсів, і кошти будуть спрямовані на вирішення місцевих проблем. Ще одним важливим моментом в цьому плані є те, що в разі виникнення непередбачених витрат, пов'язаних з будь-якими державними рішеннями, влада зобов'язується їх компенсувати.

Таким чином, в результаті децентралізації влади, реформуванні системи місцевого самоврядування та формуванні нової державної регіональної політики, яка базується на європейських традиціях і партнерстві, в Україні було створено 1470 територіальних громад.

Процес добровільного об'єднання територіальних громад, на перший погляд, мав би сприяти становленню дієвої влади на місцях та вирішенню першочергових проблем, які характерні для кожної території. Однак, проаналізувавши досвід реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні, уже можна назвати ряд ризиків, які виникли через політичні компроміси при ухваленні певних рішень чи прийнятті законодавчих актів або є наслідком професійної неспроможності окремих посадових осіб працювати в нових умовах і за новими правилами.

Актуальними на сьогоднішній день для об'єднання територіальних громад є проблеми фінансового забезпечення, пов'язані не лише із наповненням бюджету ОТГ, формуванням фінансових ресурсів, достатніх для належного фінансування потреб громад, реалізації програми їхнього соціально-економічного, інфраструктурного та технологічного розвитку, а й із

реалізацією нових інвестиційних проєктів, пошуком потенційних інвесторів тощо.

Залучення інвестицій на місцевий рівень є показником стабільності й успішності соціально-економічного розвитку певної територіальної громади [1]. Однак система стимулювання інвестиційної діяльності на рівні територіальних громад є недостатньо ефективною. Серед основних проблем можна назвати наступні [2, 3]:

- низька управлінська спроможність та ефективність управлінських дій органів місцевого самоврядування;
- недостатність засобів стимулюючого характеру щодо впливу на потенційних інвесторів;
- низька якість програм територіального розвитку, розроблених органами управління територіальних громад;
- відсутність кваліфікованих фахівців – інвестиційних менеджерів/інвестиційних відділів;
- низька промоційна активність органів місцевого самоврядування у сфері залучення інвестицій.

Дієвим інструментом стимулювання інвестиційних процесів в ОТГ може стати використання державно-приватного партнерства, яке сприятиме співпраці між державою і приватними структурами під час створення та реконструкції об'єктів виробничої, транспортної, інвестиційної та соціальної інфраструктури на місцях. Запровадження даного інструменту в інвестиційній сфері є актуальним, оскільки модернізації та реконструкції потребують громадські об'єкти, місцеві мережі газо-теплопостачання, дорожнє господарство, водопостачання, водовідведення, торгівельна, туристична та рекреаційна інфраструктура та інші об'єкти державної та комунальної власності, що не підлягають приватизації.

Додатковим стимулом для залучення інвестицій є рівень розвитку інфраструктури. Потреба у розвитку, модернізації, удосконаленні інфраструктури (особливо транспортної, логістичної, торговельної) існує у всіх територіальних громадах. Для того, щоб громади були конкурентоспроможними у залученні інвестиційних ресурсів, необхідно створити інформаційну і консультаційну мережу. Завдання інформаційної мережі полягає у наданні інформації про діяльність органів влади з метою підвищення рівня довіри, про можливості розміщення інвестицій та проведення промоції на регіональних, міжнародних заходах (виставках, семінарах, зустрічах тощо). Надання консультаційних послуг дозволить скоротити витрати часу, підвищити рівень обізнаності як іноземних, так і вітчизняних інвесторів, зекономити кошти, які можуть бути витрачені на платних консультантів. Не менш важливим завданням консультаційних центрів є надання інформації про можливість міжнародної співпраці для бізнесових структур громади, можливих партнерів тощо.

Викладене вище дає підстави стверджувати, що одним з найважливіших факторів розвитку громади є підвищення ефективності інвестиційного забезпечення ОТГ та максимізація залучення потенційних інвесторів. Це потребує активізації управлінських зусиль органів влади територіальних громад щодо включення внутрішніх інвестиційних резервів, а також створення сприятливих умов для залучення зовнішніх інвестицій для вирішення завдань соціально-економічного розвитку громад.

#### **Список використаних джерел:**

1. Воскобійник С. І. Політика органів місцевого самоврядування щодо залучення інвестицій. *Науковий вісник Академії муніципального управління. Серія: Управління*. 2012. Вип. 1. С. 399-405.
2. Ткачук В. Р. Організаційний механізм формування та нарощування інвестиційного потенціалу регіону: автореф. дис. ...канд. екон. наук: 08.00.05; Полтавський національний технічний університет, Полтава, 2008. 20 с.
3. Кахович О. О. Система управління регіональною структурно-інвестиційною політикою. *Економіка та держава*. 2010. №3. С. 111–113.

**УДК 3332.146:330**

### **РОЗУМНА СПЕЦІАЛІЗАЦІЯ В СИСТЕМІ РЕГІОНАЛЬНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ**

*Т. П. Кулик, А. Жемчужніков*

*ІФНТУНГ, вул. Карпатська, 15, м. Івано-Франківськ, Україна, 76019*

*e-mail: [kulyktetiana@gmail.com](mailto:kulyktetiana@gmail.com)*

В умовах глобальної економіки багато країн не залежно від рівня розвитку розглядають інновації як шлях до вирішення проблем. У зв'язку з цим пильна увага приділяється різним інструментам регіонального розвитку, таким як стратегії «розумної спеціалізації» (regional innovation strategies of smart specialization, RIS3), які спочатку були реалізовані в Європейському Союзі (ЄС). Практика показує, що введення їх в систему регіонального менеджменту дозволяє стимулювати інноваційну діяльність в територіях що розвиваються.

Концепція «розумної спеціалізації» запропонована в 2009 році експертною групою ЄС «Знання для зростання» (Knowledge for Growth) як спосіб підвищення привабливості регіонів для інвестицій глобальних компаній в дослідження, розробки та інші види діяльності [1]. Для створення ключових конкурентних переваг регіонам необхідно нарощувати потенціал в розвитку відповідних сфер і технологій. «Розумна спеціалізація» покликана диверсифікувати структуру регіональної економіки за рахунок освоєння нових профільних напрямків, а значить, стимулювати економічне зростання і створення робочих місць в регіоні. Основою для цього є співпраця місцевих органів влади, науки, бізнесу і громадянського суспільства за принципом «знизу вгору».

«Розумна спеціалізація» регіону визначається здатністю системи регіонального управління виявляти нові можливості, концентрувати ресурси і кадровий потенціал у відповідних сферах, ініціювати структурні зміни через диверсифікацію і модернізацію, створювати нові виробничі і сервісні галузі. Трансформація здійснюється шляхом освоєння нових технологій, компетенцій і ресурсів. За рахунок збагачення наявних виробничих активів інноваційними рішеннями виникають нові види діяльності. Драйвером цього процесу виступають підприємства, що володіють можливостями тестувати нові розробки і здійснювати структурні зміни у взаємодії з дослідницькими організаціями та громадськими інститутами.

В її основі лежать принципи збільшення прибутку від інвестицій в науку, зростаюча роль перетікання знань і впливу ринкових бар'єрів на розвиток регіональних переваг. Частково використовуються елементи теорій промислового розвитку, гнучкої спеціалізації і неокласичної соціальної економіки. Основні цілі «розумної спеціалізації» [2]:

- стимулювання розвитку нових видів діяльності, які мають інноваційний потенціал;
- розширення можливостей для виробництва та диверсифікації регіональних економік;
- формування ключових мереж і кластерів в рамках диверсифікованої системи.

В окремих випадках така спеціалізація може виникнути спонтанно, але частіше за все вона стає результатом цілеспрямованих зусиль держави по підтримці науково-дослідних розробок, трансформації виробничих процесів і створення нових напрямків діяльності. Ключові характеристики «розумної спеціалізації»:

- бізнес надає інформаційну основу для виявлення можливостей і визначення пріоритетів, а держава створює сприятливі умови для розвитку партнерства між акторами;
- рішення про інвестування в ті чи інші проекти приймаються незалежно від джерела їх походження; перевага віддається напрямками, в яких існуючі виробничі активи ефективно доповнюються інноваційними рішеннями;
- будь-який сектор або регіон може стати майданчиком для перспективних трансформаційних проектів;
- в результаті модернізації стираються межі між традиційними і новими видами діяльності;
- прогресивна за визначенням, так як передбачає постійний пошук нових напрямків і можливостей;
- «розумна спеціалізація» передбачає безліч варіантів для диверсифікації;
- велике значення мають постійний моніторинг реалізації та оцінка результатів «розумної спеціалізації» по заздалегідь розробленими критеріями як основа для вдосконалення політики. Процес її розробки повинен бути

гранично гнучким, забезпечувати своєчасний перерозподіл державних ресурсів на користь найбільш життєздатних проектів.

Ідея «розумної спеціалізації», що має наукове обґрунтування, довела свою ефективність в подоланні наслідків кризи глобальної фінансової системи. «Розумна спеціалізація» розглядається в Європі як спосіб ефективного управління розвитком регіонів заснований на децентралізованому, індивідуальному підході до забезпечення економічного зростання. Дана модель в ЄС базується на взаємодії та співпраці стейкхолдерів з метою виявлення конкурентних переваг регіонів і отримання синергетичного ефекту в широкому міжнародному контексті.

Перехід на «розумну спеціалізацію» в Україні в період територіально-адміністративної реформи, формування нових територіальних одиниць може стимулювати їх економічне зростання, забезпечити вихід на траєкторію сталого розвитку та формуванням умов, що сприятимуть підприємницькій та інноваційній діяльності в довгостроковій перспективі.

#### **Список використаних джерел:**

1. European Commission (n. d.) Smart Specialisation – Strengthening Innovation in Europe’s Regions. URL: [http://ec.europa.eu/regional\\_policy/sources/docgener/guides/smart\\_spec/strength\\_innov\\_regions\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docgener/guides/smart_spec/strength_innov_regions_en.pdf).

2. Landabaso M., Foray D. (2014) From smart specialisation to smart specialisation policy. European Journal of Innovation Management. Vol. 17. № 4. P. 492-507. URL: <https://doi.org/10.1108/EJIM-09-2014-0096>.

**UDC 330.1+338.49**

### **SOME ASPECTS OF INSTITUTIONAL MANAGEMENT OF SOCIAL INNOVATION**

*Y. V. Bui*

*IFTUOG, 15 Karpatskaya str. Ivano-Frankivsk, Ukraine 76019*

*e-mail: [julia03091980@gmail.com](mailto:julia03091980@gmail.com)*

Public policy in the context of sustainable (balanced) development implies a balanced innovative development of all its components (economic, environmental and social). The priority directions of implementation of innovative development of the social component are the introduction of social initiatives, which are characterized by specific forms of manifestations of institutional support of social innovations. At the national level, the regulation of social policy in our state is coordinated by the Ministry of Social Policy. In general, the work of the Ministry of Social Policy is directed in the following directions: deinstitutionalization, e-services, pensions, housing subsidies, children, anti-corruption activities, war veterans and ATO participants, reform of the Ministry. In particular, social innovation should include the deinstitutionalization reform (deinstitutionalization strand) launched by the Ukrainian government in 2017, according to the National

Strategy for the Reform of the Institutional Care System for 2017-2026, approved by the Cabinet of Ministers of Ukraine on 9 August 2017, No 526p.

Also worth highlighting is the cooperation between the ministry and higher education institutions on courses under the Ukraine-Norway project (directed to war veterans and ATO participants). The project is implemented based on Agreement UKR-14/0033 concluded between the University of Nordland (Norway) and the International Charitable Foundation "International Foundation for Social Adaptation" (Ukraine). The main goal of the project is professional retraining of the target group (military personnel, ATO participants) into civilian professions that are in demand on the Ukrainian labor market, which in turn facilitates legal and social adaptation to the conditions of life in civil society [1]. Another program that facilitates adaptation of military personnel is the annual Ukraine-NATO national program within the framework of Ukraine's cooperation with the North Atlantic Treaty Organization, implementation of decisions taken at the North Atlantic Council meeting of NATO with Ukraine and Georgia [2].

It is worth noting the diversity of areas of social activities of the Ministry of Social Policy, as well as the heterogeneity of the ways of its interaction with civil society. However, program-targeted conceptual directions, management measures, and programs to promote the development of social innovations at the national, regional, and local levels are currently lacking, as at present in Ukraine the main interest in a wide range of manifestations of social innovation and opportunities to raise funds for their financing belong to the initiatives of non-governmental organizations and social entrepreneurship. The development of social innovations should be considered from the perspective of the quality of social life in four key areas: natural-geographical environment, social environment, economic environment, and socio-political environment. Accordingly, the Ministry of Social Policy is the main state-level institutional structure coordinating the implementation of social initiatives that can later be produced as social innovations; at the regional level, such structures can act as a local state.

### **References:**

1. Official website The Ministry of Social Policy of Ukraine: Information on courses under the Ukraine-Norway project in the spring semester of 2019. URL: <https://www.msp.gov.ua/news/16670.html> (access date: 28.03.2021).
2. Official website The Ministry of Social Policy of Ukraine: List of educational institutions and specialties of professional retraining in 2019 under the NATO-Ukraine program. URL: <https://www.msp.gov.ua/news/16671.html> (access date: 28.03.2021).

УДК 332

## **SMART-СПЕЦІАЛІЗАЦІЯ – ІНСТРУМЕНТ АКТИВІЗАЦІЇ РОЗВИТКУ РЕГІОНІВ УКРАЇНИ**

*А. В. Процишин*

*ІФНТУНГ, вул. Карпатська, 15, м. Івано-Франківськ, Україна, 76019,*

*e-mail: [alina.protsyshyn@gmail.com](mailto:alina.protsyshyn@gmail.com)*

Пріоритетними завданнями державної регіональної політики в Україні вже багато років є посилення конкурентоспроможності регіонів, ефективності функціонування їхньої економіки. Попри це, досі не вдалося нівелювати асиметричність розвитку регіонів, подолати більшість інших соціально-економічних проблем. Традиційні інструменти регіональної політики, як угоди регіонального розвитку чи програми підтримки проблемних територій, не дали бажаних результатів. Така ситуація зумовлює необхідність пошуку нових механізмів та інструментів активізації розвитку територій. До таких інструментів належить концепція smart-спеціалізації, яка успішно використовується в регіональній політиці багатьох країн Європейського Союзу (далі ЄС).

Ця модель об'єднує промисловий, освітній та інноваційний сектори з урахуванням унікальних переваг регіону. Основним принципом smart-спеціалізації є створення ресурсів і можливостей на основі унікальних промислових та галузевих структур і відповідної бази знань. Концепція smart-спеціалізації сприяє ефективному синергетичному використанню державних інвестицій, підтримує регіони у розбудові їхнього інноваційного потенціалу, фокусуючи обмежені людські та фінансові ресурси на декількох конкурентоспроможних сферах із метою сприяння економічному зростанню.

Ще у 2016 році науковці та управлінці почали обговорювати питання доцільності запровадження в Україні концепції smart-спеціалізації під час підготовки нормативних документів для розроблення нової державної стратегії розвитку країни та її регіонів. Однак поняття «smart-спеціалізація», визначення завдань, які мають вирішуватися завдяки її впровадженню, з'явилися у нормативних документах лише у 2018 році. Пізніше групою радників із впровадження державної регіональної політики в Україні (програма «U-LEAD з Європою») було також доповнено підходом smart-спеціалізації такий важливий документ, як «Методологія планування регіонального розвитку в Україні».

Запровадження та реалізація концепції smart-спеціалізації регіонального розвитку України була зумовлена кількома причинами [1].

По-перше, економічною інтеграцією України із загальним ринком ЄС.

По-друге, очевидною ефективністю цього інструменту регіональної політики, що доведено прикладом окремих регіонів ЄС.



По-третє, посиленням ваги «м'яких» конкурентних переваг над традиційними механізмами вирівнювання регіональних диспропорцій, що є світовим трендом сучасної регіональної політики.

По-четверте, необхідністю залучення інвестицій та інноваційних технологій для розбудови економіки регіонів.

По-п'яте, гострою потребою модернізації економіки регіонів на нових технологічних засадах.

По-шосте, необхідністю визначення унікальних для кожного регіону видів економічної діяльності, які можуть стати основою для кардинального оновлення всіх аспектів життєдіяльності у них.

Завдяки активній підтримки групи експертів об'єднаного дослідницького центру Joint Research Centre (JRC) Європейської комісії було визначено напрямки smart-спеціалізації регіонів України. Вони провели оцінку секторів і видів виробництв за економічним та інноваційним потенціалами для трьох пілотних регіонів (Запорізька, Одеська та Харківська області), а також здійснили візуалізацію галузевих спеціалізацій всіх регіонів України. Окрім цього, для представників областей України було проведено навчання для опанування ними методики визначення напрямків smart-спеціалізації. Наразі всі регіони України здійснили оцінку економічного та інноваційного потенціалів й орієнтовно визначалися з головними напрямками smart-спеціалізації.

Можна зазначити, що на рівні регіонів було зроблено лише перший крок щодо реалізації у них концепції smart-спеціалізації. Але, наразі жодна з областей ще немає повністю визначеної smart-спеціалізації, хоча її запровадження дає низку переваг і дозволяє [2]:

1) отримати кошти структурних фондів ЄС для активізації розвитку регіону;

2) встановити партнерів, у тому числі і серед регіонів країн ЄС, для спільної розбудови нових видів економічної діяльності;

3) визначити пріоритетні, найбільш модерні види економічної діяльності, які можуть розв'язати укорінені проблеми регіонів;

4) ініціювати зміни інституційного середовища в регіонах, без яких реалізація підходів smart-спеціалізації є неможливою;

5) визначити стратегічне бачення соціально-економічного розвитку регіону на засадах побудови не індустріальної економіки;

6) зміцнити конкурентні переваги окремих видів діяльності, а не галузі загалом;

7) отримати доступ до інструментів Platform S3, який суттєво розширює можливості участі регіону в міжнародних проєктах, пошуку джерел фінансування, посилення експортної зорієнтованості економіки.

Якщо проаналізувати напрями smart-спеціалізації регіонів України, то можна зробити висновок, що кількість напрямків спеціалізації в регіонах України є дуже різною: від одного (Волинська область) до 12 (Івано-

Франківська область). Також існує розбіжність у видах економічної діяльності, які віднесені до smart-спеціалізації. В одних областях це конкретні виробництва (наприклад меблів чи скла), у других – галузі (машинобудування), у третіх – спеціалізовані кластери (інноваційні чи ІТ). Така ситуація є підтвердженням різного тлумачення розробниками стратегій поняття «smart-спеціалізація». Домінантним серед усіх регіонів напрямком спеціалізації є перероблення сільськогосподарської продукції та інших видів біологічної сировини (лісу). При цьому класичне перероблення аграрної продукції доповнюється виробництвом органічної продукції, вирощуванням нішевих культур, впровадженням сучасних агротехнологій на основі ІТ. Спостерігається залежність напрямків smart-спеціалізації від наявної структури економіки, що частково суперечить європейським підходам до даного процесу. Наприклад, деревообробка, меблева промисловість, поліграфія є напрямками smart-спеціалізації у Волинській, Львівській, Рівненській областях, фармацевтика – в Луганській, Харківській областях та у м. Києві. З переліку напрямків smart-спеціалізації регіонів наразі важко оцінити рівень їхньої інноваційності. В секторах smart-спеціалізації наразі зайнята незначна частина працівників, що свідчить про їх поки-що малопомітну роль в економіці регіонів. Так, у Херсонській області частка зайнятих у виробництвах smart-спеціалізації становить близько 9 %, Полтавській – 4,8 %, Волинській – 3,2 % [3].

Аналіз економічного та інноваційного потенціалів, визначення пріоритетних видів економічної діяльності є лише першим, хоча й важливим етапом запровадження smart-спеціалізації. Це дозволяє регіонам України зареєструватися на Європейській платформі розумної спеціалізації (Platform S3). Така практика активно використовується країнами ЄС. Наприклад, на Platform S3 зареєстровано 16 регіонів Польщі, спеціалізація яких об'єднана у п'ять технологічних розділів.

Україна також має успіхи на цьому шляху. Станом на 01.09.2020 року на Європейській Platform S3 зареєстровано п'ять регіонів нашої країни – Закарпатська, Івано-Франківська, Харківська, Чернівецька та Чернігівська області. Але лише для Харківської та Черкаської областей подано інформацію про їхні пріоритетні напрямки досліджень [4].

Визначені на рівні регіонів України напрямки smart-спеціалізації дають можливість перейти до наступного етапу реалізації даної концепції – етапу підприємницького відкриття (EDP). Його суть полягає в активному залученні до процесу остаточного визначення напрямків smart-спеціалізації бізнес-спільнот, науковців, представників громадських організацій. Саме завдяки поєднанню зусиль влади, бізнесу та науки реалізація концепції smart-спеціалізації може стати реальним механізмом структурної трансформації економіки та активізації розвитку регіонів. Наразі в жодному регіоні України ще не завершено процес підприємницького відкриття [6].

Отже, smart-спеціалізація є важливим механізмом реалізації нових завдань регіональної політики в Україні. Міністерством розвитку громад і територій України, регіональними органами управління вона розглядається як інструмент активізації розвитку окремих територій країни. Саме smart-спеціалізація дозволяє визначити в кожному регіоні найбільш перспективні види економічної діяльності, які можуть стати каталізатором структурних змін, забезпечити зростання конкуренто-спроможності окремих територій. Саме її підходи дають можливість виявити та активізувати розвиток інноваційних виробництв, залучивши до цього процесу представників бізнесу та науковців. Зрештою, smart-спеціалізація відкриває для регіонів України можливості для міжнародного співробітництва, доступу до фінансових ресурсів структурних фондів ЄС. Важливими є також соціальні аспекти імплементації підходів smart-спеціалізації. Йдеться про створення нових робочих місць у високотехнологічних виробництвах, зростання доходів населення, покращання екологічної ситуації, покращання якості людського капіталу. Також задля ефективного та раціонального управління регіональним розвитком Кабінетом Міністрів України затверджено Державну стратегію регіонального розвитку на 2021-2027 роки [7]. Ця Стратегія є основним базовим документом для реалізації секторальних стратегій розвитку, координації державної політики у різних сферах суспільного життя, досягнення ефективності використання державних ресурсів у територіальних громадах та регіонах, сталого використання природних ресурсів.

#### **Список використаних джерел:**

1. Амоша О., Лях О., Солдак М., Череватський Д. Інституційні детермінанти впровадження концепції старт-спеціалізації: приклад старопромислових регіонів України. 2018.
2. Березіна О. Ю. Смарт-спеціалізація для покращання умов життя домогосподарств: Європейський досвід. Економіка і організація управління. 2018.
3. Визначення основних напрямків smart-спеціалізації міста Києва. Звіт про результати надання дослідницьких послуг. Київ, 2019.
4. Ровняк О. Галузева спеціалізація регіонів України. 2019. URL: <https://public.tableau.com/profile/oleksandr.rovnyak#!/vizhome/8765/LQproduction?publ%20ish=yes>.
5. Смарт-промисловість в епоху цифрової економіки: перспективи, напрями і механізми розвитку: монографія. [В. П.Вишневецький, О. В. Вієцька, О. М. Гаркушенко, С. І. Князєв, О. В. Лях, В. Д. Чекіна, Д. Ю. Череватський]; за ред. акад. В. П.Вишневецького. ІЕП. Київ. 2018.
6. Кабінет Міністрів України. Постанова від 5 серпня 2020 р. № 695, Київ. Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021-2027 роки. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-%D0%BF#Text>.

7. <https://sci-conf.com.ua/iii-mezhdunarodnaya-nauchno-prakticheskaya-konferentsiya-world-science-problems-prospects-and-innovations-25-27-noyabrya-2020-goda-toronto-kanada-arhiv/>.

**УДК 330.341**

## **ІННОВАЦІЙНА ПОЛІТИКА В СТОЛИЦІ: ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ ТА ПРОБЛЕМИ РЕАЛІЗАЦІЇ**

*Г. М. Косовець*

*ГО «Інститут незалежних експертів», вул. Софіївська, 7, м. Київ, Україна, 010299,*

*e-mail: [galina\\_kosovets@ukr.net](mailto:galina_kosovets@ukr.net)*

Відповідно до значення глобального індексу інновацій Україна в 2019 р. займала 47 місце з 127 країн світу, що є хорошим результатом (у 2018 р. – 43, у 2016 р. – 56, у 2014 р. – 63 місце) [1].

Питома вага загального обсягу витрат у ВВП країни в 2019 р. становила тільки 0,47 %. У той же час, частка обсягу витрат на НДР у ВВП країн ЄС-28 у середньому становила 2,06 %. Більшою за середню частка витрат на дослідження та розробки була у Швеції – 3,4 %, Австрії – 3,16 %, Данії – 3,05 %, Німеччині – 3,02 %, Фінляндії – 2,76 %, Бельгії – 2,58 %, Франції – 2,19 %; меншою – у Румунії, Латвії, Мальти, Кіпру та Болгарії (від 0,5 % до 0,75 %) [2].

Теза стосовно значущості інноваційної політики, її визначального впливу на рівень і темпи розвитку як країни, так і регіону нині стала майже аксіомою. Регіональна інноваційна політика є складовою державної інноваційної політики, яка надає поштовх та орієнтири для формування регіональної інноваційної політики, створює необхідні умови для функціонування механізму реалізації такої політики. Враховуючи особливості регіону (в даному дослідженні – м. Київ), інноваційна політика визначає, з одного боку, ставлення у столиці органів місцевої влади до існуючих інноваційних і науково-технічних проблем, а з іншого, – можливість забезпечувати участь у їх вирішенні. Завдання регіонального рівня управління полягає в тому, щоб максимально «підлаштувати» механізми під вирішення завдань конкретної території за рахунок введення додаткових заходів з регулювання інноваційної діяльності на підлеглий їй території.

Матеріали досліджень вказують на те, що у Києві має місце збільшення фінансування наукових та науково-технічних робіт (табл. 1). Так, якщо у 2017 р. загальна сума витрат склала 5665,6 млн. грн., то вже у 2019 р. 8306,9 млн. грн., що на 46,6 % більше.

- Основними напрямками впровадження інноваційної політики в столиці є :
- реалізація цільових програм підтримки інноваційної діяльності;
  - цільові асигнування органів влади;
  - податкові пільги, спрямовані на стимулювання інноваційного розвитку;

- сприяння розвитку ділового партнерства між регіональними центрами науки та освіти і господарськими структурами;
- створення спеціалізованих центрів передачі технологій малому та середньому бізнесу;
- розширення елементів інноваційної інфраструктури;
- підтримка діючих кластерів і створення нової мережі інноваційних компаній;
- організація ефективної системи управлінського консультування підприємців;
- залучення науково-технічних організацій регіону до проведення експертизи технічної модернізації виробництва;
- інформаційне та консалтингове супроводження інноваційних проєктів силами регіональних інноваційних центрів;
- сприяння залученню малих підприємств столиці до участі в інноваційних проєктах.

**Таблиця 1 – Динаміка обсягу фінансування наукових та науково-технічних робіт в м. Києві (за джерелами)**

	Загальна сума витрат	У тому числі за рахунок коштів (млн. грн.)			
		власних	державного бюджету	іноземних інвесторів	інші джерела
2017	5665,6	172,3	2761,1	1072,4	88,2
2018	7718,2	250,1	3535,1	1453,9	97,4
2019	8306,9	194,4	4294,9	1404,8	30,0

*Джерело: складено автором на основі [3, с. 49-51]*

Київ сьогодні динамічно змінюється. Змінюється, в першу чергу, завдяки інноваціям і технологіям. Тут почали впроваджувати новітні технології у різних сферах життя, зокрема з міського управління. Київ став першим містом в країні, яке почало успішно та комплексно впроваджувати «розумні» технології та будувати міську цифрову інфраструктуру. Вже другий рік запроваджують систему «Kyiv Smart City». Впровадження такої системи має на меті створити систему електронних закупівель, систему петицій до Київради, «Бюджет участі» і різноманітні міські сервіси. Відкрито сучасний центр інновацій та IT-технологій iHub, який розвиває сьогодні три основних напрями: Центр інновацій, Smart city school і Акселератор міських проєктів.

Важливим у реалізації інноваційної політики столиці є реалізація проєкту «Безпечне місто», за допомогою якого втілюються аспекти безпеки киян, контролю і управління трафіком. В рамках загальної системи відео спостереження у Києві працює 6 тисяч камер.

Хорошою ініціативою стало прийняття комплексної міської цільової програми «Електронна столиця на 2019-2022 роки. Передбачалось у 2019 р. на її реалізацію винайти в бюджеті міста аж 1269157,1 грн. Проте, коштів не знайшлося на реалізацію значної кількості заходів, зокрема: 500 тис. грн. на модернізацію інформаційної он-лайн системи «Kyiv Business City»; 2950 тис.

грн. на створення, впровадження та розвиток автоматизованої інформаційно-аналітичної системи приймання та обробки звернень користувачів пасажирського транспорту міста; 12 000 тис. грн. на створення та супроводження платформи «Електронна медицина» і багато іншого [4]. Шляхом вирішення таких проблем може стати пріоритетність фінансування інноваційного розвитку столиці.

Таким чином, розвиток столиці можливий за умови проведення активної інноваційної політики, націленої на підвищення конкурентоспроможності економіки міста шляхом використання ефективних інструментів та механізмів підтримки та активізації інноваційних процесів. У межах заданого курсу зростає роль регіонального рівня державної влади, оскільки саме він є найефективнішим з точки зору визначення альтернативних стратегій інноваційного розвитку території і можливих «ключових точок зростання», вибору нових методів прийняття рішень, виявлення системних змін в інноваційному розвитку регіону і в управлінні цим розвитком.

#### **Список використаних джерел:**

1. Global innovation index URL: <https://www.globalinnovationindex.org/analysis-indicator>.
2. Офіційний сайт Державного комітету статистики України. Розділ наука та наукові розробки: URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>.
3. Наукова та інноваційна діяльність України. Статистичний щорічник. 2019 р. URL: [http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat\\_u/2020/zb/09/zb\\_nauka\\_2019.pdf](http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2020/zb/09/zb_nauka_2019.pdf).
4. Про хід виконання комплексної міської цільової програми «Електронна столиця на 2019-2022 роки. URL: [file:///C:/Users/Asus/Desktop/%D0%9C%D0%B0%D0%B3%D1%96%D1%81%D1%82%D1%80%D0%B8/zvit\\_za\\_3\\_kvartal\\_2019\\_roku\\_pro\\_hid\\_vykonannya\\_kmcp\\_elektronna\\_stolycya\\_za\\_2019-2022\\_roky](file:///C:/Users/Asus/Desktop/%D0%9C%D0%B0%D0%B3%D1%96%D1%81%D1%82%D1%80%D0%B8/zvit_za_3_kvartal_2019_roku_pro_hid_vykonannya_kmcp_elektronna_stolycya_za_2019-2022_roky).

**UDC 339.7:330.322:323.21**

### **ATTRACTING INTERNATIONAL FINANCIAL INVESTMENTS TO SUPPORT THE DEVELOPMENT OF CIVIL SOCIETY IN UKRAINE**

*V. B. Kochkodan*

*IFNTUOG, Karpatska st., 15, Ivano-Frankivsk, Ukraine, 76019,*

*e-mail: [volodymyr.kochkodan@nung.edu.ua](mailto:volodymyr.kochkodan@nung.edu.ua)*

In recent years the problems of civil society development are among the most discussed in Ukraine due to our country's announced course of European integration. The formation of civil society is inextricably linked to the development and formation of the constitutional state, democracy and the market economy, i.e. the core values of the European Union. Civil society cannot be represented as an intermediate link between the sphere of production of goods and services and the sphere of public administration; it organically penetrates both the sphere of politics

and the economy. Thus, the issues of organization of interaction between public authorities, economic entities and civil society institutions based on democratic principles in Ukraine become especially relevant [1, p. 115].

Involvement of civil society institutions in the management process structures and organizes the interaction of the local community, allows people to learn more about the problems of being, to hear and understand each other, to agree on different points of view. During the joint discussion of common issues people start to better understand each other, to achieve the consolidation of the active part of the population based on awareness of common interests, increase understanding of common tasks and problems [2, p. 102].

Today, new civil movements have emerged in civil society; increased growth of the cooperative and non-commercial sectors of the economy; tendencies towards «participatory democracy» have intensified; consumer associations have been widely developed; strong social movements such as environmentalism, pacifism and feminism are also developed and they are no longer perceived as new [3, p. 97].

Currently in Ukraine there is a need for parallel development of civil society institutions and the state, so the government should promote the establishment of such a system that interacts within the free and equal citizens, their voluntarily formed associations, which are in a relationship of solidarity and competition, without direct state intervention designed to create conditions for their free development [4, p. 17].

For example, for European citizens the development of civil society and the increased opportunity to influence the policy-making process is ensured through the use of information and communication technologies, namely the expansion of Internet access, development of social networks, creation of new technologies and financial support from EU and US funds [5, p. 145].

In Ukraine, the development of civil society can be achieved by strengthening consulting and monitoring activities, which will create a platform that will allow the community residents the opportunity to address and express their vision of community development, participate in its development and direct their own initiative to realize values, that are common within the community and respond to civil society. The implementation of this task requires effective international financial and investment instruments, which are implemented, in particular through project activities [6, p. 20].

The term «financial and investment instruments» means the means of investing, acquiring and distributing capital, making payments and obtaining credit (i.e. financial assets and liabilities). Financial and investment instruments also include various types of market products that have the nature of finance and are a means of redistribution of funds. Traditional financial and investment instruments include deposit, credit, insurance contracts, securities, etc., and derivatives – futures, options, swaps, forward contracts, etc. [7, p. 44].

The financial and investment efficiency increase at the community level is possible through the realization of project activities, based on the implementation of

the basic requirements and stages of the project agreement. It is through project activities that new opportunities for communities' civil society values realization appear at the expense of these financial sources. Given the wide range of issues of civil society development, in particular consulting and monitoring activities, and the limited funding from domestic funds, there is a need to develop international financial and investment instruments. The implementation of financial and investment instruments through project activities allows the funded target groups to form a basic list of tasks that need to be completed to implement the civil society development projects [6, p. 26].

### **References:**

1. Bilokopytov, D. The influence of civil society on democratization of public management and economic relations. *Efficiency of public administration*, no. 1/2, P. 1, 2016, pp. 115-124.
2. Mykolayets, A. P. Civil society development in the conditions of the further democracy of society. *Investments: practice and experience*, no. 5, 2018, pp. 100-103.
3. Shchur, Ya. O. Formation of civil society in the context of modern challenges of social development. *Investments: practice and experience*, no. 17-18, 2020, pp. 96-104.
4. Bondarenko, N. The formation of civil society in Ukraine. *Foreign trade: economics, finance, law*, no. 2, 2018, pp. 16-22.
5. Dynnyk, I. P. International experience of the effective interaction of the state and civil society and its implementation in the practice of the state administration of Ukraine. *Investments: practice and experience*, no. 3, 2019, pp. 143-148.
6. Polyanska, A. S., Kochkodan, V. B. International financial investments as civil society development supporting tool. *Current problems of economic development of the region*, no. 16, P. 2, 2020, pp. 17-28.
7. Polyak, N. P. *Credit instruments for the development of the real economy in Ukraine*. Diss. SHEI «University of Banking», 2016. Kyiv: SHEI «University of Banking».

**УДК 332.13 : 330.13**

## **ЗМІНА ПІДХОДІВ ДО ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ В РЕГІОНАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИХ СИСТЕМАХ**

*Г. В. Васильченко*

*ІФНТУНГ, вул. Карпатська, 15, м. Івано-Франківськ, Україна, 76019,  
e-mail: [galyna\\_vasylchenko@ukr.net](mailto:galyna_vasylchenko@ukr.net)*

«Не існує слоборозвинутих країн, а є країни, які погано керуються» – такою є думка відомого вченого П. Друкера з приводу нерівномірного розвитку у світі.



На сьогодні технологічні зміни визначають рівень розвитку не тільки окремої країни, регіону, але і окремої організації через її здатність конкурувати на ринку. Отже, рівень технологічного розвитку визначає зміну підходів до управління, звідси менеджмент змушує змінюватись технології, і таким чином відбувається сучасний розвиток. Разом, технології і менеджмент на різних рівнях економічного розвитку, зокрема регіонального, забезпечує співпрацю і поєднання ресурсів і ефективну діяльність людей в організації для активізації точок розвитку підприємства, організації, регіону тощо.

Про рівень і швидкість технічних змін можна висувати, беручи до уваги закон Мура – результат емпіричного дослідження, що базується на припущенні про подвоєння кількості транзисторів на кристалі мікросхеми кожні 24 місяці. Отже, технології змінюються швидко, відтак і підходи до менеджменту також змінюються. На сьогодні можемо виділити такі характеристики зміни підходів до управління:

- інтеграція національних економік у світову;
- високі технології;
- перехід від короткострокових планів до довгострокових;
- в основі розвитку – проекти і стратегії;
- децентралізація управління, самоорганізація та саморозвиток;
- перехід від ієрархічних структур до мережевих;
- демасовізація (індивідуалізація);
- інтелектуалізація та наукомісткість.

Зазначимо, що процес управління в регіонально-економічних системах залежить від планування розвитку в умовах змін, яке визначає здатність регіону (території) забезпечити ефективний розвиток, зокрема шляхом пошуку оптимальних шляхів використання ресурсів. Найкраще це завдання вирішується з допомогою «піраміди партнерства» (рис. 1).



Рисунок 1 – Планування розвитку в умовах змін

Зазначимо, що висновком планування розвитку територій є Смарт-спеціалізація – сучасна концепція, яка звертає увагу на унікальні ресурси та можливості кожного регіону їх ефективно використовувати на базі сформованого чи потенційно існуючого виробничого чи іншого потенціалу. Кожен унікальний ресурс окремого регіону, використовуючись у спеціалізованих галузях, що розміщені на певній території формує її конкурентне позиціонування та є основою для економічного зростання та сталого розвитку і формування доданої вартості.

Таким чином, завданням менеджменту в управлінні регіональними економічними системами є побудова такої моделі співпраці і зосередження її для досягнення очікуваного результату, яка б дозволяла об'єднати зусилля суб'єктів управління для гармонізації виконання завдань, зокрема регіонального розвитку. Укрупнення самодостатніх територій та об'єднання зусиль різних суб'єктів (громад) для досягнення смарт-спеціалізації дозволяє досягати комплексного ефекту, а саме за рахунок економії на масштабах та гармонізації поведінки управлінців отримувати відчутні економічні, технічні, соціальні та інші результати управління.

## **6. ЛІДЕРСТВО В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ (ГЛОБАЛЬНЕ ПОТЕПЛІННЯ, ЦИФРОВІЗАЦІЯ, COVID-19 ТОЩО)**

**УДК 338.48**

### **ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ТУРИЗМУ В ГІРСЬКИХ ДЕСТИНАЦІЯХ УКРАЇНИ В УМОВАХ ПАНДЕМІЇ COVID-19**

*Я. С. Коробейникова*

*ІФНТУНГ, вул. Карпатська, 15, Івано-Франківськ, Україна, 76018,*

*e-mail: [yaroslava.korob@gmail.com](mailto:yaroslava.korob@gmail.com)*

На фоні загальних втрат від пандемії окремих галузей економіки туристична галузь виявилася найбільш уразливою. З оптимістичних прогнозів падіння до 50 % в середині 2020 року, фактичне падіння в галузі склало 70 % в кінці 2020 року [1]. За останній рік туризм відкотився на показники початку двотисячних, за оцінками фахівців для відновлення рівнів 2019 року необхідно буде від 5 до 7 років. Проте таким, яким туризм був до пандемії, він ще довго не буде [2]. Актуальні публікації в цій сфері стосуються оцінки наслідків пандемії для галузі туризму [3, 4]. Тому для сфери туризму важливо визначити можливі умови відновлення та особливості функціонування в нових ковідних та постковідних умовах.

Як відомо, кризи можуть дати поштовх до розвитку економіки на новому рівні і туризм не є винятком. Галузь буде продовжувати працювати в умовах невизначеності ще тривалий період і повинна в таких умовах знайти можливості до відновлення. Всесвітня Туристична Організація відзначає історичну стійкість туризму і його здатність швидко створювати робочі місця після кризових ситуацій, цей сектор може стати центральною частиною зусиль з відновлення після пандемії коронавірусу.

Традиційно в Україні переважав виїзний туризм, проте, з закриттям кордонів ситуація змінилася. Хоча частка продажів закордонних турів залишається значною, внутрішній туризм зріс, в порівнянні з попереднім 2019 роком. Вітчизняний туризм зміг частково переорієнтувати туристичний потік в Україну. Так, попередні результати досліджень мобільності громадян України у 2020 р. показали значне збільшення абонентів в традиційних туристичних дестинаціях: узбережжя Чорного та Азовського морів і гірських дестинаціях Карпат [5]. Для закладів гостинності, які розташовані в горах – це особливий шанс на відновлення повноцінної діяльності, так як значна частина туристів буде прагнути відпочинку у віддалених малолюдних місцях, де можливо зберігати соціальну дистанцію. Гірські території Карпат – традиційні місця загального оздоровлення, особливо після захворювань верхніх дихальних шляхів. Вже у літньому сезоні 2020 року деякі заклади пропонувати програми оздоровлення, пов'язані з відновленням організму після COVID-19. Серед оздоровчих послуг перспективними також будуть піші прогулянки з лікувальною фізкультурною, дихальні практики з використанням технік йоги

тощо. Такі послуги матимуть значний попит у сезоні 2021, зросте роль всіх послуг, пов'язаних з оздоровленням. Так, пандемія в Україні пришвидшує загальну світову тенденцію туристичного попиту, пов'язану з здоровим способом життя.

Українські туристичні оператори практично не формували пропозицій пакетів послуг внутрішнього туризму. Не було налагоджено партнерство з надавачами послуг, а окремі послуги є доволі вартісними та не витримують конкуренції з гуртовими цінами пакетних послуг. В результаті – клієнт надавав перевагу закордонній поїздки. Окремі послуги на внутрішньому ринку клієнти могли придбати безпосередньо у готельєрів та перевізників, що негативно впливає на діяльність туристичного бізнесу загалом. В умовах тривалих обмежень на закордонні поїздки комплектування турів внутрішнього туризму має стати хорошою альтернативою туристичних пропозицій вітчизняних туроператорів, яка може бути реалізована на ринку з більшою ймовірністю. Також, розвиток внутрішнього туристичного ринку пожвавить інші галузі, як пов'язані з туризмом.

Частина українців у літньому сезоні 2020 року відновила практику самодіяльного туризму. Гірські дестинації – серед найбільш популярних для таких подорожей. Хоча ця тенденція є, загалом, несприятливою для туристичного бізнесу, тут також є можливості та перспективи для сфери в цілому. Адже такі туристи потребують відповідного спорядження, туристичного супроводу, кемпінгової інфраструктури і ці послуги можуть бути надані суб'єктами туризму в туристичних дестинаціях.

Ковідний сезон 2020 оголив ще одну проблему туризму – низьку якість обслуговування в українських закладах розміщення. Тільки 10 % готелів категоризовані, а більшість закладів розміщення не володіє належним матеріально-технічним забезпеченням та якісним обслуговуванням, незважаючи на попит. Так, у липні-серпні 2020 року всі заклади у межах Карпат мали більше 50 % бронювання [6]. Спостерігаємо невідповідність якості послуг гостинності стосовно їхньої вартості в переважній більшості закладів. В цьому контексті пандемія може дати поштовх до покращення якості сервісу, з посиленою санітарною обробкою закладів та дотримання інших аспектів безпеки.

Таким чином, для відновлення туристичної галузі після кризи, необхідно упровадження різного роду новацій та підприємницьких ініціатив у даній сфері, поліпшення сервісу та посилення інформаційної компанії. Ситуація, що склалася є добрим шансом для активізації внутрішнього туризму.

### **Список використаних джерел:**

1. UNWTO. International Tourism down 70 % as travel restrictions impactl regions. URL: International Tourism Down 70 % as Travel Restrictions Impact All Regions (unwto.org) (дата звернення 18.03.2021).

2. UNWTO. COVID-19 Travel Industry Research. U.S. Travel Association. URL: <https://www.ustravel.org/toolkit/covid-19-travel-industry-research> (дата звернення: 20.02.2021).

3. Непочатенко В. О. Covid-19 і туризм: аналіз ситуації та економічні шляхи виходу з кризи. Ефективна економіка. Електронне наукове фахове видання. № 7, 2020. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.7.52>.

4. Липчук В. В., Липчук Н. В. Тренди в туризмі: корекція пандемії. Науковий погляд: економіка і управління. № 2 (68), 2020. С. 33-37. URL: <https://doi.org/10.32836/2521-666X/2020-68-6>.

5. Інтерфакс Україна. Сезон 2020 – число внутрішніх туристів виросло. URL: <https://interfax.com.ua/news/telecom/673327>.

6. Вплив COVID-19 та карантинних обмежень на економіку України. Кабінетне дослідження. URL: <https://www.kas.de/documents/270026/8703904/%D0%92%D0%BF%D0%BB%D0%B8%D0%B2+COVID-19>.

**УДК. 339.5**

## **INFLUENCE OF CORONAVIRUS ON AZERBAIJAN AND WORLD ECONOMY**

*Turkan Ali Sheydai*

*Azerbaijan State University of Oil and Industry, Baku, Azerbaijan*

*Department of Economics and Management of the Energy and Petrochemical Industries*

*e-mail: [turkan90sheydai@gmail.com](mailto:turkan90sheydai@gmail.com)*

Azerbaijan, as an energy exporting country, also depends on trends in the global energy markets. Dependence on export revenues from oil and natural gas is the weakest side of the country's economy. The recent drop in oil prices and the discovery of the COVID-19 virus in the country will be a very serious test for the country's economy. Keeping the price of oil at a low level or further lowering it will also cause new problems.

First, as a pessimistic option, if the OPEC countries do not reach an agreement on oil and COVID-19 spreads dramatically both globally and domestically, causing economic ties to be delayed for a longer period, and as a result, oil prices may fall even further. Second, a small increase in oil prices will be observed if the OPEC countries reach an agreement, but the effects of COVID-19 will not disappear anytime soon. The economic problems caused by the spread of the coronavirus will negatively affect the growth of the global economy. Therefore, the demand for oil in the world will remain at a low level for a long time. Therefore, the probability of the second scenario is high. Third, in an optimistic scenario, the OPEC countries will come to an agreement, the consequences of COVID-19 will be eliminated in a short time, and the activities of production enterprises and supplies in the world will recover. In this case, the demand for energy carriers will grow, and the energy exporting countries will be able to maintain market stability. This process will

eliminate uncertainty in terms of both price and demand. It should also be noted that the mentioned scenarios are related to the challenges that will be formed based on the complications caused by the COVID-19 virus [3, 4].

The global justification for the global economic downturn is getting deeper and deeper. The measures taken to combat the pandemic and the steps taken to protect human health also have a negative impact on the economy of any country. This is because it requires a lot of financial resources. Of course, this situation has not spared Azerbaijan, which is part of the world. The 2.7 percent decline in the country's economy over the past six months due to the global crisis indicates that it has taken very important steps in this direction, considering the protection of human health as the number one task, and not the state economy [1].

At the meeting, President of the Republic of Azerbaijan Ilham Aliyev touched upon the measures taken to combat the coronavirus pandemic in the country, the socio-economic situation, assessing the work done both to combat COVID-19 and the socio-economic situation, and gave serious instructions for the coming period. First, the president spoke about the positive dynamics achieved as a result of measures to combat the coronavirus, and said that the situation in the country is under full control. Indeed, the measures taken in the country today to combat the global pandemic and the positive dynamics give reason to say that Azerbaijan is achieving successful results in the fight against COVID-19.

Despite the 2.7 percent decline in the country's economy, not a single social project is postponed. This is once again confirmed by the president's proposal to leave the Reserve Fund and Budget for the construction of new social facilities, new roads connecting villages and towns opened during the president's visit to the North-Western region, and the implementation of some social projects after the visit [1].

The implementation of major social projects in the country this year confirms that the state has increased the number of these programs during the global crisis. Although the decline in oil prices has a serious impact on the country's income, the state does not reduce any social projects. For example, if we look at the number of apartments built for internally displaced persons and families of martyrs this year, we will see that this year is a record number of apartments compared to the other period. In 2020, more than 7,000 families of internally displaced persons will take advantage of this opportunity, and a record number of apartments will be provided-1,500 families of martyrs, disabled people of the Karabakh war.

During the fight against the pandemic, the state also took great steps in the field of business support in the economic sphere, and based on the decisions taken, changes made to the state budget in the National Assembly, it can be said that business support programs are planned to be implemented in the future. The Head of State stressed that the projects envisaged at the beginning of the year, the provision of soft loans, subsidies to entrepreneurs, the promotion of agriculture, as well as the work done in connection with the pandemic, fully reflect the state policy.

According to these changes, the price of oil in the budget was taken not at the level of \$ 55, but at the level of \$ 35. That is, the state will plan its expenditures

based on this figure until the end of the year. This once again shows that Mr. Ilham Aliyev, as always, is taking important steps to improve the health and social well-being of Azerbaijani citizens during the global crisis. All this once again shows that, as President Ilham Aliyev said, the Azerbaijani state is ready for any crisis.

As a result of the policy implemented over the past 17 years, a solid foundation has been laid that the state takes the right steps in connection with any crisis and is able to fulfill all social obligations, even if the oil price is at the level of \$ 35. The Head of State of the Republic of Azerbaijan noted that, despite the global crisis, the implementation of infrastructure projects necessary for Azerbaijan will continue [1, 2].

**Conclusion.** The global economic problems caused by the spread of the virus affect the economy of Azerbaijan mainly through the volatility in the oil market. Although the rapid decline in oil prices was not directly related to the spread of the virus, the mitigating effect that the outbreak of the virus had on oil prices affected the fact that OPEC countries did not extend the agreement. The current situation in the oil market is the result of a political struggle that cannot last long. Therefore, in the short term, it can be expected that these countries will reach an agreement. The economic problems caused by the coronavirus will still cause oil prices to remain low and global demand to remain low for a long time.

In the short term, Azerbaijan's oil revenues will remain at a low level. And in the medium term, we can assume that even if oil prices rise, they will not exceed \$ 35-40.

#### **References:**

1. News. President Ilham Aliyev said all the steps to be taken in the upcoming period will provide new opportunities for us both during the pandemic and post-pandemic period.
2. <http://salyan-ih.gov.az/>.
3. <https://www.yapayzekatr.com/2020/03/17/yapay-zekanin-koronavirus-ile-savasi>.
4. The World Economy (scientific journal-in English).

УДК 004.77:332(477)

## **INTERNET TECHNOLOGIES AS A MEANS OF ENSURING REGIONAL LEADERSHIP DURING A PANDEMIC**

*I. Savchin, O. Tsareva*

*ІФНТУНГ, вул. Карпатська, 15, м. Івано-Франківськ, Україна, 76019*

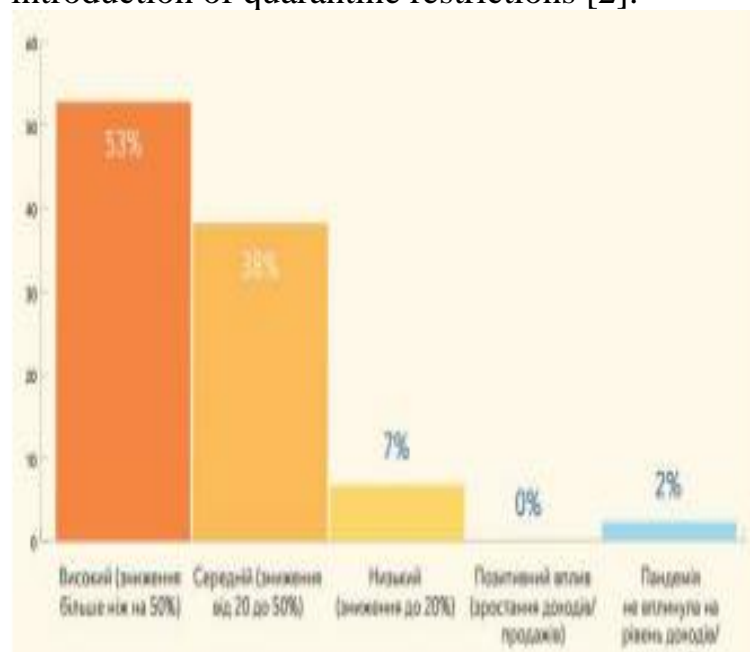
*e-mail: [savshin.i@gmail.com](mailto:savshin.i@gmail.com)*

The implementation of a balanced public policy, as a support of regional business in a pandemic, is a necessary component of successful regional development in modern conditions. It is necessary to use the latest resources and means of influencing to the region's economy development, in particular as Internet

technologies. In nowadays reality this resource has a powerful impact on the functioning of markets, development and support of small business, which has become quite vulnerable due to quarantine restrictions in some regions.

According to the European Business Association, one in five small businesses could close, leading to reduced local budget revenues and rising unemployment, particularly among vulnerable populations [1].

The functioning of small business determines the pace of economic development of the region, the structure and quality characteristics of GDP. Small business makes it possible to "save" the country for unemployment benefits, the establishment and equipping of new jobs. The regional economy has additional income from small businesses in the form of tax revenues, revenues to the social insurance fund and the pension fund. At the same time, many areas of business were forced to change the technology of providing services and introduce online services as a result of the introduction of quarantine restrictions [2].



**Figure 1 - Level of business revenue / sales decline through COVID-19**

The level of declining revenues in a pandemic demonstrates the impact of quarantine restrictions clearly [3].

This situation clearly confirms the need for structural change, in particular, the introduction of digital transformation.

The use of Internet technologies has a number of advantages in all areas of the regional economy. Moreover, information technologies have an irreversible impact on all sectors of the national economy and spheres of life. The structure of the market with the use of Internet technologies expands borders, creates new markets, increases the reputation, accelerates and improves the transparency of business processes, develops new areas of activity [4].

We have identified [5] the main conditions for improving the effectiveness of economic development policy of the regions, in most of which the main tool is the



implementation of communication infrastructure, which includes Internet communications.

The economic efficiency of the use of Internet technologies is achieved by implementing the latest approaches. The use of information networks will provide an opportunity for the development of all spheres of the region's economy, which will significantly increase their competitiveness and have a positive impact on the economic policy of regional development. It follows that the communication processes are the unifying factor for improving the efficiency of economic development policy of the regions, which will ensure the maintenance of leadership positions in modern conditions.

Thus, the Internet technologies using nowadays is not only a factor of economic impact, but in fact a survival strategy for micro and small businesses, whose activities are too important for maintaining the leadership of the region in particular and the national economy in general.

### **References:**

1. Квіцинська М. У нерівних умовах: як держава (не) рятує малий бізнес на карантині. *Економічна правда*. 2020. URL: <https://www.epravda.com.ua/publications/2020/05/8/660263/>. (дата звернення: 28.03.2021).

2. Бутенко О. П., Гончарова А. С. Функціонування малого підприємництва в умовах пандемії COVID-19. *Матеріали Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції «Управління та адміністрування: конкурентні виклики сучасності»*, 15 жовтня 2020, Харків; ХНУБА. С. 128-129.

3. Печак О. Малий та середній бізнес: особливості функціонування в умовах пандемії COVID-19. *Матеріали 78-ї студентської науково-технічної конференції*, Львів, 19 жовтня-5 листопада 2020 р. С. 110-111.

4. Манько А. В. Сучасні тенденції застосування інтернет-технологій в бізнесі. *Матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції докторантів, молодих учених та студентів*. Харків, 17 травня 2019 р. URL: <https://cdn.hneu.edu.ua/rozvitok19/thesis02-39.html#thesis02-39/> (дата звернення 28.03.2021).

5. Савчин І. З., Царева О. С. Огляд інтернет-комунікацій як одного з аспектів конвергентного розвитку регіонів України. *Precarpathian bulletin of the shevchenko scientific society Word*. 2018. № 4 (48). С. 399-409.

### **УДК 331.3**

## **ІННОВАЦІЙНА ЗДАТНІСТЬ ПЕРСОНАЛУ ЯК ЧИННИК РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА**

*І. П. Кінаш, Н. В. Коцаба*

*ІФНТУНГ, вул. Карпатська, 15, м. Івано-Франківськ, Україна, 76019*

*e-mail: [reg@nung.edu.ua](mailto:reg@nung.edu.ua)*

Україна в глобальному інноваційному індексі 2020 року посіла 45-те

місце. У порівнянні з 2019 роком у цьому рейтингу наша країна піднялася на дві позиції, обійшовши Індію, Філіппіни й Монголію [1]. Розвиток економіки держави неможливий без впровадження інновацій на промислових підприємствах. Саме такий напрям здатен підвищити конкурентоспроможність підприємств, наростити їх потенціал, а також допомогти вирішувати економічні, екологічні та соціальні проблеми. Інтенсифікація інноваційної діяльності безпосередньо залежить від формування і використання інноваційно спрямованого персоналу. Адже персонал є носієм ідей, знань, досвіду і слугує найважливішим ресурсом у забезпеченні інноваційної діяльності на підприємстві.

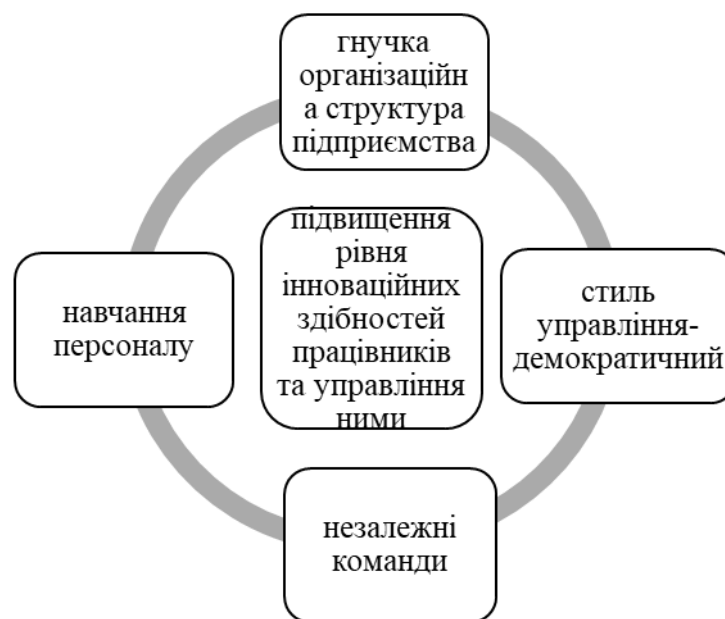
Інноваційну здатність персоналу формують його здібності, які є внутрішнім джерелом використання своїх можливостей. Поєднання інноваційних здібностей персоналу та інноваційних можливостей, які створює підприємство здатне забезпечити ефективне формування інноваційного потенціалу персоналу. Так, за умови сприятливого впливу чинників середовища інноваційні здібності й можливості персоналу можуть розвиватися та ефективно використовуватися. За умови ж негативного впливу факторів середовища інноваційна здатність персоналу не тільки не використовується, а може слугувати чинником його деградації, «затухання» інноваційних здібностей. Графічна інтерпретація параметрів інноваційності персоналу демонструє рис. 1.



**Рисунок 1 – Параметри формування інноваційно спрямованого персоналу**  
Джерело: [2, с. 159].

Адже у такий час, коли більшість працюють віддалено, працівники не мають можливості очних зустрічей, які зумовлюють обмін думками та емоціями, формують атмосферу співпраці та довіри. Для ефективного управління інноваціями працівників перед менеджером стоїть питання: «Як ідентифікувати працівника, який здатний до інновацій?». Насамперед такий

працівник повинен володіти певними ознаками, до яких належить: здатність генерувати безліч можливих рішень; знаходити нестандартні рішення стандартним проблемам; гнучкість; креативне мислення; легкість засвоєння будь-якої інформації; зацікавленість; наполегливість; відносно високий рівень інтелекту, тощо. Підтримка працівників та їхніх інновацій створює сприятливе робоче середовище, в якому є довіра працівників до організації, а це відображається як на фізичному, так і на психологічному здоров'ї працівників. Також працівники будуть відчувати свою важливість для організації та прагнутимуть особистого успіху. Це дозволяє персоналу працювати ефективно, а менеджерам – ефективно управляти ними. Елементи впливу управління на інноваційність персоналу демонструє рис. 2.



**Рисунок 2 – Елементи управлінського впливу на інноваційність персоналу**

Джерело: складено авторами

Так, наявність гнучкої організаційної структури на підприємстві зможе створити спеціальні групи людей, які будуть займатися вирішенням конкретних питань із застосуванням інновацій. Також така структура скорочує дистанцію між працівниками та керівником, зменшує час прийняття рішень та створює більшу гнучкість дій. Все це допомагає ефективніше управляти, адже окремими групами управляти легше.

Стиль управління – демократичний. Такий стиль управління сприятиме тому, що працівники легко висловлюватимуть свої думки стосовно інновацій, оскільки знатимуть, що до них прислухаються. Це забезпечує певний рівень довіри персоналу до керівника.

Можливість навчання персоналу дасть змогу працівникам набувати нових компетенцій, знань, а в перспективі обмінюватися думками та досвідом. Тут

важливою складовою є система стимулів для подання та розвитку інноваційних ідей працівників.

Важливим елементом управлінського впливу може стати можливість створення незалежних команд (креативних, ініціативних працівників-однодумців). Саме на них частково можна покласти обов'язки вирішувати проблеми, що виникають на підприємстві. Ці команди сприятимуть зміцненню потенціалу співробітників стосовно подання своїх ідей і зможуть раціонально оцінити запропоновані інновації.

Таким чином, умови сьогодення змушують менеджерів шукати способи для розвитку підприємств. На нашу думку, здатність використовувати та підтримувати інноваційну спрямованість персоналу може стати способом вирішення багатьох проблем підприємств.

#### **Список використаних джерел:**

1. Global Innovation Index 2020. URL: <https://www.globalinnovationindex.org/Home> (дата звернення 01.04.2021).
2. Адаменко М.В. Інноваційні здібності та можливості працівників як важливі складові інноваційного потенціалу персоналу підприємства. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2013. № 4. С.155-163.

УДК 338.28:330.5

### **ЦИФРОВА СТРАТЕГІЯ ЯК ОСНОВА ОРГАНІЗАЦІЙНОГО ЛІДЕРСТВА В СУЧАСНИХ УМОВАХ**

**А. С. Полянська, Д. В. Тимошенко, С. В. Савчук**

***ІФНТУНГ, вул. Карпатська, 15, м. Івано-Франківськ, Україна, 76019,  
e-mail: [reg@nung.edu.ua](mailto:reg@nung.edu.ua)***

На сьогодні вже важко відповісти на питання чим цифрова трансформація насправді являється – симулякром (копією реальності) в якості сучасної організаційної філософії, що перегукується з поглядами Бодрійара Ж. (та є матеріалізованою метафорою «Суспільства споживання») чи світом «гламурно-дискурсної вмпоекономіки» [1] – тотальним маркетингом інформаційних продуктів і послуг у подальшій стадії трансформації економіки знань (інформаційної економіки) в напрямку цифрового поступу людства. Так, «чисту реальність речей» ми навіть не беремо до уваги через постійне існування бізнесу і, як наслідок, соціально-економічної системи у двох світах – віртуальному та «звичайному» [2]. Якщо ж раніше від українських соціально-економічних систем вимагалось одне – займатися щонайменше підтримкою свого «цифрового двійника» у всесвітній мережі Інтернет разом із нескладною автоматизацією операційної діяльності (станом на 2007 рік 11 % українців перейшли «цифрову прірву» (digital gap), яка відділяла розвинуті країни від країн, що розвиваються; дана динаміка на той час вважалася прийнятною [3]) то сьогодні останні відстали від своїх західних партнерів на «світлові роки»: у

відомому світовому мірилі – Індексі цифрової економіки та суспільства (Digital Economy and Society Index, DESI) Україна не представлена через відсутність уніфікованої статистичної групи індикаторів (показників) [4], що гальмує виконання Концепції розвитку цифрової економіки й суспільства України [5].

Не викликає сумнішу те, що цифрова трансформація необхідна для всіх без винятку систем, в яких зустрічаються такі компоненти, як ІТ, люди, процеси, технології, що робить останню вітальною для усіх аспектів людського суспільства [6]. На думку авторів колективної праці [7] (які уважно спостерігали нервозність таких бувалих гігантів, як Кодак, Грюндік, а також Сіменс, що гарячково «видирав» із себе усі непрофільні активи наприкінці «нульових»): троє з десяти провідних гравців в кожній галузі будуть витіснені цифровою революцією протягом наступних п'яти років.

Такий стан речей акцентує потребу створення взаємозв'язку корпоративної та бізнес-стратегії зі стратегією цифровою щодо вимог «цифрового сьогодення». Враховуючи консенсус щодо важливості впливу лідерства на процеси цифрової трансформації [8] автори колективної праці [9] слушно зауважили на тому, що підходи до цифрової трансформації є здебільшого точковими та імплементуються «... без аналізу впливу управлінських характеристик інших компаній, а також таких характеристик менеджменту, як узгодженість дій менеджерів щодо місії впливу на ефективність стратегічного управління компанії.» [9, с. 610]. Саме тому, Порфірію Дж. визначає цифрову стратегію як «... синергетичну суму стратегічних ініціатив в галузі інформаційних технологій (ІТ) та інформаційних систем (ІС) ...» [9, с. 610], що відкриває шлях до реалізації більш нових цифрових бізнес-моделей та не дозволяє компанії потрапити в пастку «цифрового дарвінізму» [10] – еволюції поведінки споживача, в рамках якої технології виникають і розвиваються швидше нашої здатності адаптуватися до них.

Таким чином, розробка як цифрової стратегії для лідерства українських соціально-економічних систем (автори праці [11] одразу налаштовують світове бізнес-суспільство на робочий лад: цифрову трансформацію слід розглядати як «подорож», а не як проект, оскільки існуючі ресурси і цифрова стратегія потребують постійної кореляції, то ж будемо готові до того, що «пісня буде звучати вічно»), так і системи індикаторів для відображення стану цифровізації України в Індексі цифрової економіки та суспільства (DESI), що є важливим напрямком переходу українського суспільства до економіки знань.

#### **Список використаних джерел:**

1. Пелевин В. О. Бэтман Аполло. Москва : Изд-во Эксмо, 2013. 512 с.
2. Tymoshenko D., Tarasovska L. The big philosophical question of marketing of postinformation economy. *Маркетинг в умовах розвитку цифрових технологій: матеріали всеукр. наук.-практ. інтернет-конф. (5 жовтня 2018 р).* Луцьк: ІВВ Луцького НТУ, 2018. С. 408-410.
3. Оцифрование нации. *Комп&ньоН.* 2007. № 45. С. 19.

4. Струтинська І. В. Метрики цифрової трансформації бізнесу: світові та вітчизняні реалії. *Галицький економічний вісник*. 2019. Т. 61. № 6. С. 30-45.
5. Цифрова адженда України – 2020. URL: <https://uccr.org.ua/uploads/files/58e78ee3c3922.pdf> (дата звернення: 20.03.2021).
6. Kaplan, V., Truex, D. P., WasteII, D., Wood-Harper, A. T., & DeGross, J. I. (Eds). Information systems research – Relevant theory and informed practice. IFIP Advances in information and communication technology. Boston : Springer International Publishing, 2004. 744 p.
7. Bradley, J., Loucks, J., Macaulay, J., Noronha, A., & Wade, M. Digital vortex: How digital disruption is redefining industries. Lausanne, Switzerland : Global Center for Digital Business Transformation, IMD and CISCO Initiative, 2015. pp. 1-43.
8. Yokoi, T., Shan, J., Wade, M., & Macaulay, J. Digital vortex 2019: Continuous and connected change. Global Center for Digital Business Transformation, IMD and CISCO, 2019. 16 p.
9. Porfirio, J.A. Carrilho, T. Felício, J. Jardim, J. Leadership characteristics and digital transformation. *Journal of Business Research*. 2021. Vol. 124. pp. 610-619.
10. Goodwin, T. Digital Darwinism: Survival of the fittest in the age of business disruption. London : Kogan Page Limited, 2018. 240 p.
11. Gray, P., El Sawy, O. A., Asper, G., & Thordarson, M. (2013). Realising strategic value through center-edge DT in consumer-centric industries. *MIS Quarterly Executive*. 2013. Vol. 12. pp. 1-17.

**УДК 005.95**

## **ЕМОЦІЙНИЙ ІНТЕЛЕКТ – ОСНОВА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ**

*Л. С. Вербовська, Л. А. Цимбала*

*ІФНТУНГ, вул. Шопена, 1, м. Івано-Франківськ, Україна, 76016,*

*e-mail: [verlesya@gmail.com](mailto:verlesya@gmail.com)*

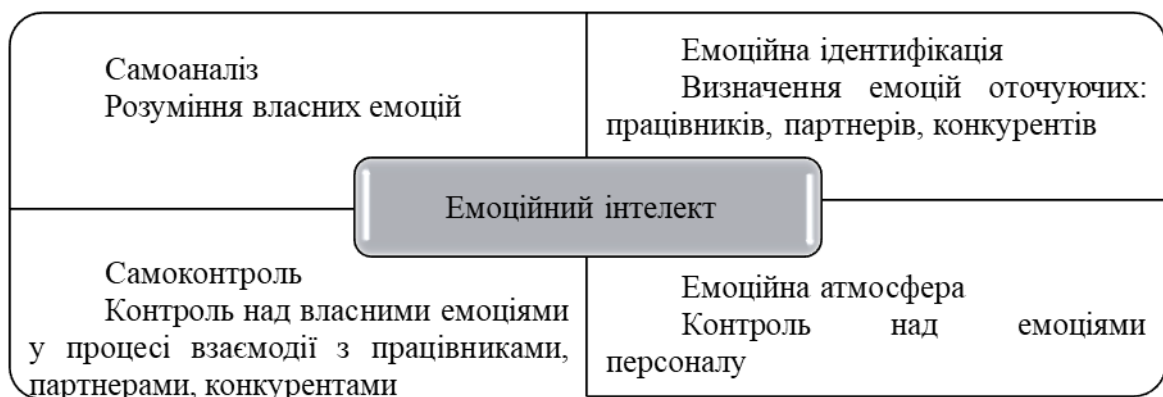
В сучасному світі все більшої ваги набуває емоційний інтелект людини, який включає в себе дві складові, це особисті та соціальні якості, які формують її як особистість. Сучасні умови господарювання потребують нових знань і талантів персоналу, тому працівникам необхідно набувати нових якостей, здібностей і навичок щоб бути конкурентними на ринку праці. Д. Гоулман [1, с. 27] наводить п'ять якостей емоційного інтелекту, які є необхідними в даний час, а саме:

- вміння слухати й здатність до усної комунікації;
- адаптивність і здатність творчо відповідати на невдачі та перешкоди;
- особистий менеджмент, упевненість, вмотивованість рухатися до поставленої мети, бажання розвивати кар'єру й тішитися з досягнень;
- групова й міжособистісна ефективність, здатність до кооперування і праці в команді, вміння домовлятися щодо суперечливих питань;
- ефективність в організації, бажання робити свій внесок, лідерський

потенціал.

Тому сучасні керівники/управлінці почали розуміти/усвідомлювати, що емоційний інтелект творить людину вцілому, формує її інтелектуальні потужності, емоційні вміння та компетенційну професійність [3, с. 18]. Як зазначає автор [1, с. 45], дані фактори закладають у нового покоління персоналу так званий потенціал емоційного інтелекту. Знання спільно із потенціалом емоційного інтелекту формують межу емоційних умінь через особисті вміння, які включають самосвідомість, саморегуляцію, мотивацію, та соціальні вміння, які включають емпатію та соціальні навички.

Слушно зауважує автор [2] у своїй роботі, що емоційний стан персоналу впливає на взаємовідносини в організації. Емоції передаються від людини до людини, і розуміння емоційного інтелекту у сфері управління персоналом має свої особливості та складові, які наведено на рис. 1.



**Рисунок 1 - Модель емоційного інтелекту в управлінні персоналом [2]**

Отже, можемо стверджувати, що емоційний інтелект персоналу та керівництва в турбулентному середовищі відіграє важливу роль у розвитку суб'єкта господарювання, і є дуже важливим фактором екологічності колективу та його конкурентоспроможності. Дане питання є дуже на часі, та потребує подальших ґрунтовних досліджень.

#### **Список використаних джерел:**

1. Гоулман Д. Емоційний інтелект у бізнесі; пер. з англ. Ю. Шекет. Х.:Віват, 2021. 528 с.
2. Щетініна Л. В., Рудакова С. Г., Заєць А. І. Емоційний інтелект в управлінні персоналом: підходи до розуміння та його розвиток. URL: [https://www.business-inform.net/export\\_pdf/business-inform-2019-3\\_0-pages-385\\_393.pdf](https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2019-3_0-pages-385_393.pdf).
3. Іванова С. Мистецтво добору персоналу. Як оцінити людину за годину: пер. з рос. А. Стояновської. Дніпро: Моноліт, 2019. 304 с.

УДК 331.55

## КОМПЕТЕНЦІЇ ПЕРСОНАЛУ – ГОЛОВНІ СКЛАДОВІ СУЧАСНОГО РОЗВИТКУ

*Г. Ф. Боднар, Л. С. Вербовська, О. Чернова*  
*ІФНТУНГ, вул. Шопена, 1, м. Івано-Франківськ, Україна, 76016,*  
*e-mail: [verlesya@gmail.com](mailto:verlesya@gmail.com)*

Попри велику зацікавленість до вдосконалення компетенцій для забезпечення професійного рівня сучасного працівника відповідно до вимог ринку праці і наслідків НТП як навчальними закладами, так і роботодавцями та самими працівниками, недостатнього уваги приділено вибору та застосуванню сучасних методів здобуття компетенцій.

Зазначимо, що розвиток професійних компетенцій можливий лише за певних умов. Нижче охарактеризовано складові постійного розвитку професійної компетентності персоналу організацій для ефективного функціонування системи управління персоналом з її підсистемами. С. Я. Кісь [1] пропонує керівництву підприємствам враховувати наступні компетенційні складові при проведенні змін:

- стимулювати інноваційну здатність управлінського та виконавчого персоналу;
- підтримувати готовність персоналу підприємства до неперервного навчання та саморозвитку;
- сприяти професійній та психологічній готовності персоналу підприємства до постійних змін;
- використовувати сучасні управлінські технології, спрямовані на формування інтелектуальних організацій;
- покращувати лідерські якості управлінського персоналу, сприяти його готовності до створення ефективних команд;
- підвищувати ступінь залучення виконавців до управління та забезпечувати його кар'єрний ріст за результатами праці.

Для досягнення цілей організації у розвитку персоналу, зокрема за рахунок компетенційного підходу пропонується використовувати метод SMART. Даний метод дозволяє персоналу через коуча розкрити свої знання та навички для досягнення поставлених цілей та завдань. Метод SMART, на думку фахівців, є досить ефективним, оскільки дозволяє покращувати особистий контакт тренера-коуча з особою -працівником, що володіє певним досвідом і знаннями. SMART – мнемонічна аббревіатура, що використовується в проектному управлінні, менеджменті, персональному розвитку, як критерій оцінки задачі або мети. Утворена назва SMART виходить з англійських слів: Specific (специфічні), Measurable (вимірні), Attainable (прийнятні), Relevant (реальні), Time-bound (визначена в часі), у даному випадку набуття тих компетенцій яких потребує працівник і організація де він працює [2; 3].

Згідно даного методу, кожен з учасників має можливість перевіряти



відповідність своїх цілей і завдань через участь тренінгу, що свідчитиме про різні рівні набуття чи удосконалення компетенцій, необхідних для працівника.

Слід зазначити, застосування методу SMART у набутті компетенцій значно розширює можливості короткотермінового навчання, за рахунок застосування концепції, що має назву «lifelong learning» – «навчання протягом життя» [4].

#### **Список використаних джерел:**

1. Kis S. Ya. (2010). *Upravlinnia ekonomichnoju bezpekoju pidprujemstv naftogazovogo kompleksu: avtoreferat dusertaciji na zdobuttia naukovogo stupenia kandydata ekonomichnyx nauk, specialnisc 08.00.04*. Ivano-Frankivsk. 19 p. [in Ukrainian].
2. Materialy z Wikipedia. Oficijnuj sajt. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/SMART>. [in Ukrainian].
3. *Zarządzanie zasobami ludzkimi (2007) [red. prowadzący t. Krystyna Szczepaniak] PWN*. Warszawa. 256 s. [in Poland].
4. Vebinar: istorija, statistika i proznozy. URL: <http://www.trainings.ru/library/articles/?id=15267>. [in Ukrainian].

## **7. МЕНЕДЖМЕНТ У ВИЩІЙ ШКОЛІ: ТЕНДЕНЦІЇ, ВИКЛИКИ, ПРОБЛЕМИ, ПЕРСПЕКТИВИ**

УДК 334:005

### **МОЖЛИВОСТІ САМОМЕНЕДЖМЕНТУ У ФОРМУВАННІ НАВИЧОК СУЧАСНОГО МЕНЕДЖЕРА**

*О. В. Овецька, Н. Кукудяк*

*ІФНТУНГ, вул. Карпатська, 15, м. Івано-Франківськ, Україна, 76019*

*e-mail: [reg@nung.edu.ua](mailto:reg@nung.edu.ua)*

Головною перевагою самоменеджменту згідно класичної концепції самоменеджменту Л. Зайверта є раціональне використання та заощадження найдефіцитнішого і важливого особистого ресурсу – власного часу. Представлена автором логіка реалізації самоменеджменту розрахована на самонавчання раціональному використанню часу, цілеспрямованій упевненій роботі зі зменшення загрози стресів і щоденним досягненням успіху, критерієм оцінки якого є вивільнений особистий час [1, с. 18]. На основі розглянутих підходів, дослідниками [2] сформовано бачення тайм-менеджменту як «системи організаційно-економічних і соціально-психологічних заходів, спрямованих на створення умов для оптимального використання робочого часу з метою підвищення продуктивності праці та поліпшення якості трудового життя працівників, що реалізується через функції планування (нормування трудових операцій, складання графіків), організації (введення корпоративного стандарту робочого часу, застосування прийомів децентралізації і делегування повноважень, удосконалення комунікацій), мотивування (заохочення економії робочого часу і підвищення продуктивності праці), контролю (здійснення моніторингу та інвентаризації робочого часу).

З метою інвентаризації робочого часу було використано запропоновану на семінарських заняттях з «Самоменеджменту» методику «Самофотографія робочого часу». Проведений аналіз дозволив отримати наступні результати: у 5,75 % випадків діяльність була необов'язковою (хоча цей показник не перевищує 10 %, отже знаходиться в межах норми); у 20,9 % випадків витрати часу були надто великими – цей показник значно перевищує норму, отже необхідно провести аналіз причин (технічні прийоми у роботі, концентрація, самодисципліна) з метою усунення; у 5,75 % випадків виконання було недоцільним, проте цей показник знаходиться в межах норми (до 10 %); у 23,6 % випадків часовий інтервал не було визначено свідомо – цей показник перевищує норму, що дозволило виявити наявні проблеми з плануванням робочого часу (складання планів дня, підготовка до роботи тощо). Проведений на наступному етапі аналіз витрат часу показав 5 основних поглиначів часу, які заважають раціонально використовувати бюджет дня: відсутність пріоритетів у справах, відсутність самодисципліни, відсутність цілісного уявлення про

завдання та шляхи їх вирішення, залежність від соціальних мереж та намагання зробити все і одразу.

Зокрема, відсутність пріоритетів зазвичай призводить до того, що послідовність виконання завдань складається не за критерієм важливості чи терміновості, а за критерієм «роблю те, на що маю зараз настрої», як наслідок – багато складних, об'ємних справ (наприклад курсова робота) відкладаються до останнього і потім змушують робити їх в прискореному режимі. Тому було зауважено, що для того, щоб уникати цієї проблеми в майбутньому, необхідно при складанні плану на день та тиждень використовувати методи встановлення пріоритетів, зокрема, на нашу думку, корисним буде використання методики прискореного аналізу – матриці Ейзенхауера, яка дозволяє швидко «посортувати» справи за критеріями важливості та терміновості.

Отримані результати дозволяють зробити також висновок щодо нагальної необхідності постійного самоаналізу і самовдосконалення. Адже, методи тайм-менеджменту, які застосовуються з метою впорядкування робочого часу (принцип Парето, система планування Франкліна, «АБВ-аналіз», принцип Ейзенхауера, метод «Альпи», система планування «60/20/20»), є ефективними за умов систематичного дотримання відповідних принципів, використання яких допомагає менеджеру успішно виконувати свої завдання та раціонально розподіляти свій час таким чином, щоб виконувати все вчасно. Проте, на думку експертів [3], дієвість зазначених методів проявлятиметься лише в тому випадку, коли менеджер буде свідомо налаштований на роботу, буде мотивований та готовий рішуче вирішувати виникаючі проблеми. А, оскільки професіоналізм менеджера сьогодні є невід'ємною складовою успіху будь-якої компанії, то «важливою частиною його професійної діяльності та розвитку є самоменеджмент як постійне покращення своїх навичок та ефективне використання часу» [3]. Відтак, особливої актуальності сьогодні набуває формування необхідних навичок з самоменеджменту у студентів в процесі навчання, які дозволять в майбутньому суттєво підвищити ефективність не лише особистого тайм-менеджменту, але й корпоративного, за рахунок оптимізації часових витрат на підготовку та прийняття управлінських рішень, виконання професійних завдань, досягнення особистих цілей.

#### **Список використаних джерел:**

1. Лугова В. М., Голубев С. М. Основи самоменеджменту та лідерства: навчальний посібник, Харків, ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2019р. URL: <http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/21464/1/2019-Лугова%20В%20М%20Голубев%20С%20М.pdf> (дата звернення: 07.03.2021).
2. Хитра О. В. Ефективний тайм-менеджмент як невід'ємний складник системи управління персоналом підприємства, 2019р. URL: <http://elar.khnu.km.ua/jspui/bitstream/123456789/8307/1/21.pdf> (дата звернення: 07.03.2021).

3. Причепя І. В., Соломонюк І. Л., Лесько Т. В. Тайм-менеджмент як дієвий інструмент ефективного використання часу успішного менеджера за сучасних умов. *Ефективна економіка*: електронне фахове видання, 2018р. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12\\_2018/106.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12_2018/106.pdf) (дата звернення: 07.03.2021).

**УДК 159.98**

## **ПРОФЕСІЙНІ СТРАТЕГІЇ СТУДЕНТСЬКОЇ МОЛОДІ**

*І. М. Гураль, Л. Р. Смолік*

*ІФНТУНГ, вул. Карпатська, 15, м. Івано-Франківськ, Україна, 76019*

*e-mail: [math@nung.edu.ua](mailto:math@nung.edu.ua)*

Сучасні випускники вищих навчальних закладів (ВНЗ) стикаються з багатьма труднощами при працевлаштуванні. Наявність диплома про вищу освіту не гарантує забезпечення їх вакантним місцем. Більшість роботодавців вимагають досвід роботи, якого у випускників, звісно ж, немає. Звідси і виникає питання: чи не краще вже із студентських років розпочати свій професійний розвиток. Поєднання роботи за спеціальністю з навчанням дає можливість не тільки покращити своє фінансове становище, але й здобути чималий досвід і практичні знання в певній сфері трудової діяльності. Цьому чимало сприяють і сучасні реалії: ринок праці поступово набуває більш вільної форми зайнятості (гнучкий робочий графік, фріланс, часткова зайнятість, робота на віддаленому доступі), що йде на користь працюючому студенту.

Для визначення масштабу та характеру вторинної зайнятості студентів очної форми навчання та виявлення факторів їх виходу на ринок праці опитано 299 старшокурсників Івано-Франківських ВНЗ, які навчаються за освітніми напрямками: «технічні науки», «економіка і менеджмент», «комп'ютерні науки», «математика». Для статистичної обробки даних використовувався пакет STATISTICA.

В трудову діяльність в період навчання з різним ступенем інтенсивності залучено 47 % старшокурсників, серед них 27 % працює за фахом. Мотивація поєднання навчання і роботи дає ключ до розуміння освітніх і кар'єрних стратегій студентів. Серед мотивів поєднання навчання і роботи основним залишається фінансовий (59 % опитаних), однак 32 % респондентів вважають, що робота дозволяє зрозуміти, які навички та компетенції найбільше потрібні, 28 % – що робота дає можливість знайти хорошу роботу після закінчення навчального закладу, 26 % – що робота дозволяє налагодити потрібні контакти, 18 % – що робота забезпечує швидкий кар'єрний ріст після закінчення навчання. Серед студентів, які поєднують навчання та роботу, пов'язану з фахом, основним, поряд з фінансовим, стає мотив «робота дає можливість знайти хорошу роботу після закінчення навчального закладу, оскільки роботодавці надають перевагу випускникам з досвідом роботи» (обидва мотиви вказали по 43 % студентів). Відношення працюючих за фахом студентів до

працюючих не за фахом для напрямів підготовки: технічні науки, економіка і менеджмент, комп'ютерні науки та математика становить відповідно 0.09, 0.7, 0.6, 0.3. У разі відповідності сфери зайнятості і майбутньої професії поєднання роботи і навчання може розглядатися в якості самостійного етапу в професійній кар'єрі. У працюючих за фахом студентів формуються професійні компетенції. Це стосується, в основному, студентів, які вчаться за напрямами: економіка і менеджмент та комп'ютерні науки. Незважаючи на те, що у більшості випадків студенти зайняті некваліфікованою працею, яка не сприяє процесу професіоналізації майбутніх фахівців, життєвий досвід трудової діяльності в колективі також може полегшити процес адаптації після закінчення вузу.

Проте процес поєднання студентами навчання і роботи повинен здійснюватися не на шкоду отриманню освіти. Попри те, що більшість респондентів вважають свій досвід поєднання навчання та роботи успішним, нами виявлено значущий зв'язок між досвідом підробітку (працювали за фахом, працювали не за фахом, не працювали) і академічною успішністю (гірший студент: частіше задовільні оцінки, бувають незадовільні оцінки, середній студент: в основному хороші оцінки, хороший студент: тільки добрі і відмінні оцінки). Статистично значущі відхилення спостережуваних частот в таблицях спряженості від очікуваних (таблиця частот в припущенні, що між змінними немає взаємозв'язку) вказують на залежність між категоріальними змінними. Кращі студенти, частіше ніж очікувалось не працювали, середні студенти частіше, ніж очікувалось працювали за фахом, гірші – не за фахом.

Тому ВНЗ слід сприяти працюючим студентам диференційовано. Інакше у випадку пропусків занять і хронічної академічної неуспішності студенти отримають соціальний досвід, але у них буде низький рівень сформованості компетенцій, що не дозволить полегшити вихід на ринок праці.

**УДК 331.446:378.046.4**

## **ПРО ДОЦІЛЬНІСТЬ ВИКОРИСТАННЯ ТЕХНОЛОГІЇ ДИЗАЙН-МИСЛЕННЯ У СФЕРІ НЕФОРМАЛЬНОЇ ОСВІТИ**

*Г. В. Малиновська*

*ІФНТУНГ, вул. Карпатська, 15, м. Івано-Франківськ, Україна, 76019,  
e-mail: [ipo@nung.edu.ua](mailto:ipo@nung.edu.ua)*

Одним із ефективних інструментів у реалізації процесів та процедур розвитку людських ресурсів організації є навчання персоналу. Підприємства, установи та організації, навчаючи персонал мають на меті розширити можливості працівників, шляхом отримання ними нових або удосконалення існуючих знань, вмінь, навичок та досвіду для підвищення ефективності виконання професійних обов'язків [1].

Провайдерами формальних освітніх послуг можуть бути як державні, так і приватні організації. Головною умовою їх присутності на ринку має стати

наявність дозволу (акредитації, ліцензії тощо), який засвідчує можливість проведення навчання та підтверджує, що навчальна установа уповноважена присвоювати особі відповідну кваліфікацію з видачею документа державного зрізця.

Неформальна освіта – це достатньо поширений формат надання освітніх послуг. Головною метою участі у короткотерміновій навчальній програмі, тренінгу, вебінарі, семінарі тощо є не отримання документа, а освоєння нових або підвищення рівня володіння раніше здобутими навиками. Дуже часто неформальне навчання особи стає поштовхом до кардинальних змін у її професійній діяльності, відмови від тривалого статусу особи-найманого працівника [2]. Для забезпечення високого рівня ефективності надання неформальних освітніх послуг та конкурентоспроможності пропонувананих освітніх продуктів навчальна установа повинна перебувати у постійному пошуку нових форм, методів, підходів до організації та проведення навчального процесу. Іншими словами, техніка та технології неформальної освіти потребують удосконалень, орієнтуючись на тенденції ринку, потреби та очікування споживачів. Одним із ефективних підходів може стати використання технології дизайн-мислення.

До теоретико-методологічних та прикладних аспектів технології дизайн-мислення, її використання з метою вирішення проблем, пов'язаних з удосконаленням процесів задоволення потреб у багатьох сферах суспільно-економічної активності, все частіше звертаються вітчизняні та зарубіжні вчені – представники різних наукових напрямів та галузей [3-5].

Головними характеристиками, якими найчастіше описують технологію дизайн-мислення є, по-перше, реалізація процесу накопичення ідей, по-друге – ухвалення ризикованих рішень на ранніх стадіях проектування, по-третє – розуміння цілей, поведінки, потреб та схильностей споживачів, по-четверте – тестування ідей та перевірка їх сприйняття споживачами, по-п'яте – зміна підходів до сприйняття цінності продукту [6].

Зважаючи на обґрунтованість теоретичних положень та поширену практику застосування технології дизайн-мислення у бізнес-процесах, вбачаємо можливість та потребу розширення використання її інструментарію для удосконалення процесів, які реалізуються закладом вищої освіти (ЗВО), зокрема, Івано-Франківським національним технічним університетом нафти і газу (ІФНТУНГ) у сфері неформальної освіти.

На сьогодні, одним із актуальних та популярних навчальних проєктів, який ІФНТУНГ реалізує спільно з Міжнародним благодійним фондом «Міжнародний Фонд Соціальної Адаптації», норвезьким університетом NORD та за підтримки Уряду Норвегії є проєкт «Норвегія-Україна. Професійна адаптація. Інтеграція в державну систему» [7]. Тільки у 2020 році, незважаючи на виклики, пов'язані з пандемією та карантинними обмеженнями у проєкті взяли участь понад 50 слухачів. Основу контингенту, який проходить навчання та соціальну адаптацію складають колишні військовослужбовці, в тому числі

учасники ООС та члени їх сімей. В рамках проекту закладом освіти та громадською організацією здійснюються такі процедури як відбір учасників проекту, навчання за програмою «Підприємництво та лідерство», оцінювання та підтримка бізнес-планів та проектів слухачів.

Слід відзначити, що контингент слухачів, який бере участь у черговому етапі проекту щоразу характеризується високим рівнем диференційованості за такими ознаками як соціальний статус, характер та місце основної зайнятості, рівень освіти, досвід роботи та інше. Крім того, як засвідчують результати опитування, учасники проекту по різному мотивовані щодо здобуття нових знань, вмінь навичок та досвіду. Зважаючи на це, перед організаторами та безпосередніми виконавцями проекту щоразу постає завдання, яке полягає у максимальній адаптації форм, методів, засобів, технологій навчання до потреб сформованої за результатами відбору групи слухачів. Не заперечуючи ефективності підходів, які застосовуються на даний час, вважаємо, що їх підсилення інструментарієм дизайн-мислення дозволить знаходити та реалізовувати таку модель навчання за формою та змістом, яка максимально відповідатиме очікуванням учасників проекту.

#### **Список використаних джерел:**

1. S. Kis, L. Mosora, Yu. Mosora, O. Yatsiuk, G. Malynovska, S. Pobihun. Personnel Certification as a Necessary Condition for Enterprise' Staff Development. Management Systems in Production Engineering, 2020, Volume 28, Issue 2, pp. 121-126. DOI 10.2478/mspe-2020-0018.
2. S. Kis, G. Malynovska, V. Petrenko, O. Yatsiuk. Matrix of Personality Intelligent Characteristics as an Instrument for its Development Management. Advances in Economics, Business and Management Research [Online], 2020, Vol. 95. Available: <https://www.atlantis-press.com/proceedings/smtesm-19/125917672>. DOI: 10.2991/smtesm-19.2019.64.
3. Brown, T., 2009, Change by design: How design thinking transforms organisation and inspires innovation, Harper Collins, New York, NY.
4. Cook, T. V. D. M., 2019, 'Design dialogs as a specific mode of communication: About the ongoing exploration of solution space', Design Discourse on Culture and Society: Research 5 (5), 121-132.
5. Chou, D. C., 2018, 'Applying design thinking method to social entrepreneurship project', Computer Standards & Interfaces 55 (1), 73-79. <https://doi.org/10.1016/j.csi.2017.05.001>.
6. Glen, R., Suci, C., Vaughn, C.C. & Anson, R., 2015, 'Teaching design thinking in business schools', The International Journal of Management Education 13(2), 182-192. <https://doi.org/10.1016/j.ijme.2015.05.001>.
7. Міжнародний благодійний фонд «Міжнародний Фонд Соціальної Адаптації». Офіційний сайт. URL: <https://ifsa.kiev.ua/pro-mfsa.html>.

УДК 159.92:005

## КОНЦЕПЦІЯ САМОМЕНЕДЖМЕНТУ У СПРИЙНЯТТІ СТУДЕНТІВ-МЕНЕДЖЕРІВ

*О. В. Овецька, О. Шиптур*

*ІФНТУНГ, вул. Карпатська, 15, м. Івано-Франківськ, Україна, 76019,*

*e-mail: [reg@nung.edu.ua](mailto:reg@nung.edu.ua)*

Стати успішною особистістю як у професійному, так і в особистому житті, встигати за змінами зовнішнього середовища та бути готовим до кардинальної зміни професійного середовища неможливо без ефективної організації своєї діяльності та правильного розпорядження своїм часом. Саме тому останнім часом все популярнішим стає термін «самоменеджмент».

Основними завданнями дослідження було визначено:

- дослідити основні наукові концепції самоменеджменту;
- сформулювати сучасну концепцію самоменеджменту на основі дослідження думок студентів-менеджерів;
- виділити загальні особливості концепції самоменеджменту, сформованої студентами

В процесі досліджень теоретико-методичних засад самоменеджменту було виділено наступні концептуальні підходи до самоменеджменту [1, с. 12-17]:

1. Концепція самоменеджменту Л. Зайверта (головна мета самоменеджменту – максимальне використання власних можливостей, свідоме керування плином свого життя (самовизначення) та переборювання зовнішніх обставин на роботі і в особистому житті; перевага – раціональне використання та заощадження власного часу).

2. Концепція самоменеджменту М. Вудкока і Д. Френсіса (побудована на ідеї обмежень, тобто чинників, які стримують потенціал, результати роботи організації та групи).

3. Концепція самоменеджменту В. Андрєєва (центральна ідея концепції – виділення та саморозвиток творчих рис особистості, самореалізація в одному, а найчастіше у декількох видах професійно-творчої діяльності).

4. Концепція самоменеджменту А. Хроленко (ґрунтується на ідеї культури ділового життя).

5. Концепція самоменеджменту А. Бербеля і Х. Швальбе (зорієнтована на кар'єру та зв'язок кар'єри з успіхом).

6. Концепція самоменеджменту В. Колпакова (сконцентрована на ідеї управління на рівні самоорганізування менеджера. Головні напрями самоменеджменту – перетворення особистості менеджера, економія часу, виявлення та використання власних можливостей) [2].

В процесі вивчення дисципліни «Самоменеджмент», студентам було запропоновано сформулювати своє концептуальне бачення самоменеджменту та виділити в ньому основну ідею існування самоменеджменту. Як і у переважної



більшості науковців, думки студентів розділились – кожен зі студентів індивідуально визначив особливості та основні аспекти самоменеджменту: як спосіб досягнення цілей завдяки ефективній реалізації функцій менеджменту; як спосіб досягнення успіху завдяки ефективному управлінні власними ресурсами та можливостями; як техніку самореалізації завдяки правильному використанні власного часу; як процес безперервного саморозвитку, самопізнання та самовдосконалення особистості, тощо.

Проте, розуміння самоменеджменту як багатофункціональної категорії, яке містить у собі кожен з перерахованих вище думок студентів, дозволило підійти до наступної інтерпретації наукової концепції.

Базова ідея концепції, сформованої студентами-менеджерами – ідея збалансованого поєднання основних передумов ефективного самоменеджменту:

Самоменеджмент – це техніка ефективного досягнення індивідом особистих та професійних цілей завдяки раціональному управлінню власними можливостями та ресурсами, шляхом постійного самовдосконалення та самопізнання, раціонального використання обмеженого часу, ефективної організації своєї діяльності з метою самореалізації та саморозвитку.

Згідно із запропонованою концепцією, ефективна реалізація самоменеджменту можлива тільки за виконання наступних умов:

- раціональне використання можливостей та ресурсів;
- постійне самовдосконалення та самопізнання;
- правильне використання обмеженого часу;
- ефективна організація діяльності менеджера.

Отже, самоменеджмент є невід'ємною умовою реалізації потенціалу сучасного менеджера, розвитку його конкурентних переваг та унікальних здібностей у гіперконкурентному та швидкозмінному зовнішньому середовищі.

Запропонований студентами-менеджерами концептуальний підхід допоміг узагальнити та виділити основні умови ефективного самоменеджменту, а також сформулювати сучасне бачення базових ідей концепції самоменеджменту студентами-менеджерами.

#### **Список використаних джерел:**

1. Юринець З. В., Макара О. В. Самоменеджмент: навч. посібник. Львів: ЛНУ імені Івана Франка, 2014. 272 с.
2. Колпаков В. М. Самоменеджмент: навч. посібник. Київ: ДП «Видавничий дім «Персонал». 2008. 528 с.

## ВИСНОВКИ

Проведення конференції створило можливість почути думки експертів та фахівців у сфері менеджменту щодо їх досвіду вирішення актуальних проблем менеджменту та ознайомились із тим, які способи і шляхи, зокрема технології менеджменту використовуються ними для подолання сучасних викликів.

На нашу думку, у межах тематичних напрямів роботи конференції вдалося охопити актуальні проблеми менеджменту в умовах сучасних викликів, розглянувши питання розвитку управлінської думки в Україні, ознайомившись із вітчизняним та зарубіжним досвідом.

Можемо підсумувати, що світ змінюється, «QUO VADIS» менеджмент – це переродження менеджменту, це менеджмент, спрямований на гуманізацію та інтелектуалізацію управління в епоху економіки знань.

Змінюється філософія менеджменту у бік реалізації принципів креативного менеджменту, зокрема холізму, синергії, проактивності, глокальності, унісокулізації, гументизації, творчості, фасилітації тощо.

Це відображається на компетенціях, якими повинні володіти сучасні менеджери, і в Україні є передумови для формування у майбутніх управлінців компетенцій XXI століття, зокрема – креативного мислення, критичного бачення, аналітичних здібностей, навичок прийняття рішень, управління конфліктами, цифрова грамотність тощо.

Зміни потрібні, і вони відбуваються у всіх галузях національної економіки та у діяльності суб'єктів господарювання різних масштабів, форм власності, юридичного підпорядкування, і імпульсу цим змінам задають лідери галузі і ми сьогодні можемо це спостерігати на прикладі НАК «Нафтогаз України».

Кожен з нас живе у певному регіоні. Усвідомлення унікальності кожного регіону дозволяє нам реалізувати концепцію Сمارт-спеціалізації, а для цього потрібні нові підходи до управління, про які мова йшла у виступах та презентаціях конференції.

Результатом ефективного менеджменту в організаціях є успіх серед рівних на ринку. І під час конференції було розглянуто практичні кроки, нелегкі, але послідовні та ефективні у вирішенні таких проблем як забезпечення сталого розвитку, декарбонізації, створення безпечних умов праці в умовах коронавірусної інфекції, покращення результатів роботи в умовах цифрових трансформацій.

Звернення уваги на гендерний паритет створює рівні можливості для людей, які об'єднані не тільки спільними цілями, стратегічним баченням, але когнітивною різноманітністю, яка є такою потрібною для формування та реалізації інноваційних ідей та проєктів.

Власне, проєкти слід розглядати як сучасну візитівку до запрошення взяти участь у спільній діяльності зацікавлених інвесторів, державних інституцій, міжнародних фондових організацій та навіть приватних меценатів та

спонсорів.

Говорячи про сучасні виклики, ми не можемо не згадувати про міжнародну спільноту, про досвід та практики, які дозволяють приймати виклики і перетворювати їх у можливості співпраці і партнерства, які додають нам усім впевненості у тому, що разом виклики легше долати.

Проведення конференції дозволило зібрати однодумців, зацікавлених сторін, та усіх, хто цікавиться актуальними проблемами менеджменту, на онлайн платформі, познайомитись, більше дізнатись один про одного, обмінятись досвідом, поділитись передовими практиками управління, висловити власні думки та погляди щодо перспектив розвитку як менеджменту, так і особистості менеджера. Вважаємо, мети конференції досягнуто!

Отримали новий інсайт – виклики створюють нові можливості, головне їх побачити! Поговоримо про це наступного разу!

*Для нотаток*

НАУКОВЕ ВИДАННЯ

I МІЖНАРОДНА НАУКОВО-ПРАКТИЧНА КОНФЕРЕНЦІЯ  
«АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ В УМОВАХ СУЧАСНИХ  
ВИКЛИКІВ»

7-8 квітня 2021 року

(збірник матеріалів)

Матеріали конференції надруковано в авторській редакції

Оригінал-макет розроблено на кафедрі менеджменту та адміністрування  
Інституту економіки та менеджменту  
Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу

Комп'ютерний набір і верстка:  
*к.е.н., доцент Кочкодан В. Б.*  
*к.е.н., доцент Петрина М. Ю.*

Головний редактор:  
*д.е.н., професор Полянська А. С.*

Відповідальний за випуск:  
*к.е.н., доцент Галюк І. Б.*

Друк: підприємець Голіней О.М.  
м. Івано-Франківськ, вул. Галицька, 128  
тел. (0342) 58 04 32,  
+38 050 540 30 64  
папір офсетний, друк цифровий формат  
60x84 /16, ум. друк. 14,2 арк.  
Зам. № 101 від 25.04.2021, наклад 100 прим.