

Аналітичний центр «Нова Економіка»

ЗБІРНИК ТЕЗ НАУКОВИХ РОБІТ
УЧАСНИКІВ ВСЕУКРАЇНСЬКОЇ
НАУКОВО-ПРАКТИЧНОЇ КОНФЕРЕНЦІЇ
ДЛЯ СТУДЕНТІВ, АСПІРАНТІВ ТА МОЛОДИХ УЧЕНИХ

**ЕТАПИ ЗМІН В ЕКОНОМІЦІ:
НАУКА, ІННОВАЦІЇ, БІЗНЕС-РОЗВИТОК**

15 січня 2022 року

Київ
2022

УДК 330.3(063)
Е 88

Етапи змін в економіці: наука, інновації, бізнес-розвиток: збірник тез наукових робіт учасників Всеукраїнської науково-практичної конференції для студентів, аспірантів та молодих учених (м. Київ, 15 січня 2022 р.). – К.: Аналітичний центр «Нова Економіка», 2022. – 96 с.

УДК 330.3(063)

Організатори конференції не завжди поділяють думку учасників. У збірнику максимально точно відображається орфографія та пунктуація, запропонована учасниками.

Усі матеріали подаються в авторській редакції.

ЗМІСТ

СЕКЦІЯ 1. СВІТОВЕ ГОСПОДАРСТВО І МІЖНАРОДНІ ЕКОНОМІЧНІ ВІДНОСИНИ

Найденко О. Є., Островський Д. М.
МИТНЕ РЕГУЛЮВАННЯ ЗАХИСТУ ПРАВ
ИНТЕЛЕКТУАЛЬНОЇ ВЛАСНОСТІ В УКРАЇНІ..... 6

СЕКЦІЯ 2. ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

Дилшод Ибадуллаев
ИНВЕСТИЦИИ В РЕГИОНАЛЬНОЙ ЭКОНОМИКЕ
И ИХ КЛАССИФИКАЦИЯ..... 11

СЕКЦІЯ 3. ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ

Гусейнов К. З.
ЕКОНОМІЧНА СУТНІСТЬ ТА ЗНАЧЕННЯ
ПІДВИЩЕННЯ ЯКОСТІ ПРОДУКЦІЇ ДЛЯ ПІДПРИЄМСТВА..... 15

Колодзінський Б. П.
ПЕРЕВАГИ ТА НЕДОЛІКИ
ВИКОРИСТАННЯ АУТСОРСИНГУНА ПІДПРИЄМСТВІ 20

Савчук О. В.
ОСОБЛИВОСТІ АНТИКРИЗОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ
ДІЯЛЬНОСТІ АГРОПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ 25

Чура С.-Г. Т.
ІЄРАРХІЧНЕ ВПОРЯДКУВАННЯ ЗАГРОЗ
В КОНТЕКСТІ РЕАЛІЗАЦІЇ ХОЛІСТИЧНОГО УПРАВЛІННЯ
ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ.... 29

Шарапін М. О.
ЧИННИКИ ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ
ЯК ЕФЕКТИВНОГО ІНСТРУМЕНТУ
УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ..... 32

СЕКЦІЯ 4. РОЗВИТОК ПРОДУКТИВНИХ СИЛ І РЕГІОНАЛЬНА ЕКОНОМІКА

Грабар М. В., Гашпарович В. О.
ВПЛИВ КІБЕРСПОРТУ НА РОЗВИТОК ТУРИЗМУ 37

Машіка Г. В., Беньковська А. Д.
ОБМІННИЙ ПОТЕНЦІАЛ ЯК ОСНОВНА СКЛАДОВА РОЗВИТКУ
КЛУБНОГО ТУРИЗМУ В УКРАЇНІ..... 40

СЕКЦІЯ 5. ЕКОНОМІКА ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ ТА ОХОРОНИ НАВКОЛИШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА

Мединська Н. В., Ягупа Я. С.
СУТНІСНА ХАРАКТЕРИСТИКА
ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ:
СУЧАСНИЙ ВИМІР 43

СЕКЦІЯ 6. БУХГАЛТЕРСЬКИЙ ОБЛІК, АНАЛІЗ ТА АУДИТ

Гордієнко Н. І., Краснікова Н. Г.
ОСОБЛИВОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ ТА ОБЛІКУ
АВТОНОМІЗОВАНИХ ЗАКЛАДІВ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я
В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЇ
СИСТЕМИ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ 48

Труш І. В., Задерака Н. М.
ЦИФРОВА ГРАМОТНІСТЬ ЯК ПОКАЗНИК
ПРОФЕСІЙНОСТІ СУЧАСНОГО БУХГАЛТЕРА 52

СЕКЦІЯ 7. ФІНАНСИ ТА ПОДАТКОВА ПОЛІТИКА

Румянцева В. В.
БЮДЖЕТНА ПОЛІТИКА В УМОВАХ
СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИХ ПЕРЕТВОРЕНЬ 57

СЕКЦІЯ 8. МАРКЕТИНГ

Гаваль А. О.
НАПРЯМИ ЕФЕКТИВНОГО ВИКОРИСТАННЯ
МАРКЕТИНГОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА..... 62

Кицюк І. В.
РОЗВИТОК СОЦІАЛЬНО ВІДПОВІДАЛЬНОГО МАРКЕТИНГУ
В УКРАЇНІ 66

СЕКЦІЯ 9. СУЧАСНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Белова А. І., Розембовський О. Є.
ВЗАЄМОЗАЛЕЖНІСТЬ ІМІДЖУ КЕРІВНИКА
ТА ІМІДЖУ ОРГАНІЗАЦІЇ 69

Корольова Т. А. ОРГАНІЗАЦІЯ ВИКОНАННЯ СТРАТЕГІЧНИХ ЗАВДАНЬ В КОМУНАЛЬНИХ НЕПРИБУТКОВИХ ЗАКЛАДАХ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я	72
Кужель А. О. КОНФЛІКТИ ТА ЇХ ВПЛИВ НА ДІЯЛЬНІСТЬ ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я.....	78
Мамедова А. Г. ПРОБЛЕМАТИКА РОЗВИТКУ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В ЗАКЛАДАХ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я.....	82
Пенкова А. В. ОСОБЛИВОСТІ РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ У ЗАКЛАДАХ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я	86
Чеснокова В. В. ВПРОВАДЖЕННЯ ПРОЦЕСНО-ОРІЄНТОВАНОГО УПРАВЛІННЯ В ЗАКЛАДАХ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я.....	91

СЕКЦІЯ 1. СВІТОВЕ ГОСПОДАРСТВО І МІЖНАРОДНІ ЕКОНОМІЧНІ ВІДНОСИНИ

Найденко О. Є.

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри митної справи

Островський Д. М.

викладач кафедри митної справи

*Харківський національний економічний університет
імені Семена Кузнеця
м. Харків, Україна*

МИТНЕ РЕГУЛЮВАННЯ ЗАХИСТУ ПРАВ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОЇ ВЛАСНОСТІ В УКРАЇНІ

Захист прав інтелектуальної власності є важливим аспектом економічної безпеки держави. Від того наскільки ефективним буде побудовано процес митного контролю за товарами залежать обсяги товарообігу з різними країнами, особливо з тими, в яких виготовляються відомі брендові товари. Одним із контролюючих органів, який має контролювати процеси ввезення чи вивезення товарів, є митні органи.

Україна потрапила до списку країн, які порушують права інтелектуальної власності та завдають цим шкоду економічним інтересам Євросоюзу. У Міжнародному індексі ІР Україна у 2021 році посіла 39 місце із загальним балом 39,54%. В 2020 році індекс становив 19,83% (38 місце); в 2019 році – 39 місце з показником 15,05%; в 2018 році 37 місце з показником 14,28%; в 2017 році 30 місце з показником 14,06%; в 2016 році 27 місце з показником 11,55%; в 2015 році 23 місце з показником 11,69%, в 2014 році 16 місце з показником 11,68% [1].

Захист прав інтелектуальної власності регламентується декількома законодавчими актами.

До об'єктів права інтелектуальної власності, зокрема, належать за Цивільним кодексом України належать: літературні та художні твори; комп'ютерні програми; компіляції даних (бази даних); виконання; фонограми, відеограми, передачі (програми) організацій мовлення; наукові відкриття; винаходи, корисні моделі, промислові зразки; компонування напівпровідникових виробів; раціоналізаторські пропозиції; сорти рослин, породи тварин; комерційні (фірмові) найменування, торговельні марки (знаки для товарів і послуг), географічні зазначення; комерційні таємниці [2].

Згідно Митного кодексу України до об'єктів прав інтелектуальної власності відносяться: об'єкти авторського права і суміжних прав, винаходи, промислові зразки, торговельні марки, географічні зазначення, сорти рослин, компонування напівпровідникових виробів [3].

В 2020 році було створено Національний орган інтелектуальної власності, виконання функцій якого покладено на Державне підприємство «Український інститут інтелектуальної власності» (Укрпатент). У 2020 році до Укрпатенту [15] надійшло близько 3,2 тис. заявок на винаходи, майже 5,3 тис. – на корисні моделі, понад 2,0 тис. – на промислові зразки, і більше 35,5 тис. – на торговельні марки (у т. ч. майже 27,9 тис. заявок за національною процедурою) (табл. 1).

Таблиця 1

Надходження заявок на об'єкти промислової власності

Об'єкти промислової власності	2016 рік	2017 рік	2018 рік	2019 рік	2020 рік
Винаходи	4 092	4 046	3 969	3 852	3 183
Корисні моделі	9 560	9 118	9 120	8 459	5 281
Промислові зразки	2 302	2 480	3 042	2 678	2 026
Торговельні марки	35 605	37 817	38 652	42 194	35 539
за національною процедурою	29 600	30 183	30 900	33 736	27 895
за Мадридською системою	6 005	7 634	7 752	8 458	7 644
Географічні зазначення	–	4	3	6	2

Джерело: складено за [4]

У 2020 році до Укрпатенту надійшло 111 міжнародних заявок, що на 35% менше, ніж у попередньому році, на 26% менше, ніж у середньому за попередні роки, та, загалом, є найнижчим показником з 2016 року (табл. 2). При цьому частка заявок, поданих англійською мовою, у загальній кількості заявок збільшилася порівняно з 2019 роком і становила 27%.

Таблиця 2

**Надходження міжнародних заявок до Укрпатенту
як відомства, що отримує**

	2016	2017	2018	2019	2020	Усього
Кількість заявок	153	131	143	170	111	709
поданих англійською мовою	35	29	36	31	30	161
поданих російською мовою	118	102	107	139	81	548

Джерело: складено за [4]

Однією із ключових проблем захисту прав інтелектуальної власності в Україні вважається відсутність ефективних митних процедур.

За даними Звіту [5] Україна щороку втрачає 11,5 – 16 млрд. грн. від контрафактної продукції, втрати від контрабанди та порушенні митних правил щороку складають 68–96 млрд. грн.

Крім того, Європейська Комісія у своєму Звіті «Про охорону та захист прав інтелектуальної власності в третіх країнах» наголосила, що Україна є однією з чотирьох головних транзитних точок контрафактних товарів на ринок Європейського Союзу [6]. Так, у дослідженні наголошується на відсутності в Україні ефективних процедур і законодавчих норм щодо знищення підроблених товарів та обладнання для їхнього виробництва.

В главі 57 Митного кодексу України [3] наводяться норми щодо сприяння захисту прав інтелектуальної власності під час переміщення товарів через митний кордон України: призупинення митного оформлення товарів на підставі даних митного реєстру об'єктів права інтелектуальної власності; призупинення митного оформлення товарів за ініціативою митного органу; знищення

товарів, митне оформлення яких призупинено за підозрою у порушенні прав інтелектуальної власності; призупинення митного оформлення та знищення невеликих партій товарів, що переміщуються (пересилаються) через митний кордон України у міжнародних поштових та експрес-відправленнях; зміна маркування на товарах та їх упаковці.

Державна митна служба України веде реєстр об'єктів прав інтелектуальної власності [7], який станом на 1 січня 2022 року налічував 640 об'єктів: торгівельна марка, яка має міжнародну реєстрацію – 264; торгівельна марка, зареєстрована в Україні – 321; промисловий зразок, який має міжнародну реєстрацію – 2; промисловий зразок, зареєстрований в Україні – 10; об'єкти авторського права і суміжних прав – 42; винахід – 1.

В Україні постійно зростає кількість порушень митних правил щодо прав інтелектуальної власності. Так, за 2020 рік працівники митниці вилучили з обігу контрафакту, заявлена вартість якого перевищує 5,5 млн. грн. [8].

Охорона та захист прав інтелектуальної власності є одним із ключових елементів Угоди про асоціацію між Україною та ЄС. Але, сьогодні Україна продовжує бути однією з головних транзитних точок контрабанди підроблених товарів до Європи [9].

Отже, проблемним аспектом залишається незацікавленість держави у вирішенні проблеми захисту прав інтелектуальної власності. Це підтверджується розбіжностями у законодавчих актах, відкритою торгівлею контрафактними товарами, незастосування в повній мірі норм законодавства щодо відповідальності за порушення прав інтелектуальної власності.

Тому, для вирішення проблем захисту прав інтелектуальної власності в Україні пропонується: усунення законодавчих розбіжностей щодо захисту прав інтелектуальної власності в Україні; посилення митного контролю за ввезенням в Україну контрафактних товарів; збільшення відповідальності посадових осіб, які здійснюють митний контроль та осіб, які ввозять контрафактні товари на митну територію України.

Література:

1. International IP Index. URL: <https://www.valueingenuity.com/ip-index>.
2. Цивільний кодекс України від 16 січня 2003 р. № 435- IV / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15#Text>.
3. Митний кодекс України від 13 березня 2012 р. № 4495- VI / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4495-17>.
4. Річний Звіт Національного органу інтелектуальної власності за 2020 рік. URL: <https://ukrpatent.org/atachs/zvit-ukr-2020-1.pdf>.
5. Порівняльний аналіз фіскального ефекту від застосування інструментів ухилення/уникнення оподаткування в Україні: нові виклики. URL: <http://www.visnuk.com.ua/uploads/assets/files/2019/Pdf/Analiz-shem-2019-FINAL.pdf>.
6. COMMISSION STAFF WORKING DOCUMENT. Report on the protection and enforcement of intellectual property rights in third countries. URL: https://trade.ec.europa.eu/doclib/docs/2021/april/tradoc_159553.pdf.
7. Митний реєстр об'єктів права інтелектуальної власності, які охороняються відповідно до закону. URL: <https://cabinet.customs.gov.ua/ipr/reg/overview>.
8. За 2020 рік працівники митниці вилучили з обігу контрафакту, заявлена вартість якого перевищує 5,5 млн. грн. URL: <https://portal-staging.customs.net.ua/news/zagalne-20/post/za-2020-rik-pratsivniki-mitnitsi-viluchili-z-obigu-kontrafaktu-zaiavlena-vartist-iakogo-perevishchuie-55-mln-grn-293>.
9. Аналітична записка «Виконання Україною зобов'язань щодо реформування захисту прав інтелектуальної власності на митному кордоні». URL: http://www.ier.com.ua/files/publications/Policy_papers/IER/2019/IPR_Policy_Brief_TFD.pdf.

СЕКЦИЯ 2. ЭКОНОМИКА ТА УПРАВЛЕНИЯ НАЦИОНАЛЬНЫМ ГОСПОДАРСТВОМ

Дилшод Ибадуллаев
преподаватель

*Ургенчский государственный университет
г. Ургенч, Узбекистан*

ИНВЕСТИЦИИ В РЕГИОНАЛЬНОЙ ЭКОНОМИКЕ И ИХ КЛАССИФИКАЦИЯ

Основная цель классификации инвестиций в региональную экономику – изучить каждый из них в отдельности по характеристикам, сделать выводы по каждому признаку и определить эффективность привлечения инвестиций. Таким образом, согласно приведенной классификации, оно играет практическую роль в повышении инвестиционной привлекательности экономики региона и заинтересованности инвесторов и их привлечения.

В Стратегии действий по дальнейшему развитию Республики Узбекистан “...Улучшение инвестиционного климата, активное привлечение иностранных, прежде всего прямых иностранных инвестиций в отрасли и регионы экономики страны” [1] – определены как приоритеты экономического развития и либерализации.

В целом, когда мы ориентируемся на иностранные инвестиции, необходимо анализировать распределение по секторам, процесс классификации инвестиций. Также в зависимости от результатов ряда показателей эффективности в классификации учитываются рентабельность капитала, капиталоемкость, капиталоемкость. Их целесообразно классифицировать по результатам, полученным на уровне существующих сетей в регионе, его районах и городах.

Исходя из источников инвестиций классифицируются следующим образом [2]:

1) по объекту инвестирования: финансовые и реальные вложения;

2) по описанию участия в инвестировании: прямые инвестиции и косвенные инвестиции;

3) по инвестиционному периоду: краткосрочные, долгосрочные вложения;

4) по регионам: внутренние и иностранные инвестиции;

5) по форме собственности: частная, государственная, иностранная, совместная.

Инвестиции также классифицируются по следующим аспектам [3]:

1) по технологической структуре инвестиции делятся на: вложения в строительство; инвестиции в технологии и оборудование; инвестиции в геологические работы; вложения на приобретение товарно-материальных ценностей; расходы на обучение персонала;

2) инвестиции в рабочую группу делятся на две основные группы: новые предприятия и те, которые улучшают или перерабатывают существующие: инвестиции в новое строительство; инвестиции в модернизацию предприятия; инвестировать в существующие(реинвестициялаш); инвестиции в реконструкцию предприятия; дополнительное пополнение основных и оборотных средств или инвестиции в строительство существующих объектов; вложения в капитальный ремонт;

3) инвестиции в секторы экономики и социальную сферу делятся на коммерческие и некоммерческие: инвестиции в производство; инвестиции в непроектные секторы;

4) по формированию: чистые вложения (вложения, осуществленные за счет фонда предприятия); валовые инвестиции (состоящие из чистых инвестиций и амортизации);

5) по направлениям финансирования: капитальные вложения; портфельные инвестиции; государственные инвестиции.

Он также классифицируется по эффективности инвестиций, в частности, по макро-, региональному и микроуровням с точки зрения региональных аспектов [4]. Эффективность инвестиций определяется факторами, основанными на раскрытии конкретных

аспектов и информации в финансовой отчетности организации. Это объяснение выражено для предприятий, т.е. на микроуровне. Однако влияние рынка капитала на эффективность инвестиций также изучалось отдельно в ходе этого исследования. То есть утверждается, что даже если собственник капитала выводит его на рынок с целью получения прибыли из собственных средств, реальный инвестор учитывает прибыль от него при совершении покупки.

В частности, мы классифицируем инвестиции по указанным выше критериям, исходя из следующего авторского подхода: по назначению: инвестиции в основной и человеческий капитал; по видам деятельности: субъект и объект инвестиционной деятельности; по срокам: краткосрочные, среднесрочные и долгосрочные инвестиции; по технологическому укладу: строительно-монтажные работы, оборудование и другие капитальные работы; по воспроизводству: инвестиции в техническое перевооружение и реконструкцию, новое строительство и расширение, некоторые существующие объекты; по секторам: промышленность, строительство, сельское хозяйство, инвестиции в сферу услуг; по эффективности и качеству использования: действующие и прекращенные инвестиционные проекты; по источникам: централизованные и децентрализованные инвестиции; по формам собственности: инвестиции в частные, государственные, иностранные и совместные предприятия.

Инвестиционный потенциал региона – это сумма экономических, социальных, политических и природных возможностей региона, направленных на привлечение инвестиционного фактора из всех источников и уровня их применения. Хотя конечный результат инвестиционного потенциала определяется объемом инвестиций, его статус не зависит от одного источника. То есть нам нужно обратить внимание на сфере и области, в которых перемещаются источники. В частности, развитие и эффективное использование инфраструктурного потенциала, производственных мощностей, природно-географического потенциала, туристического потенциала и т.д. Являются важными аспектами определения инвестиционного потенциала.

Основная цель классификации инвестиций в региональную экономику – изучить каждую из них в отдельности, исходя из их характеристик, сделать выводы по каждой и определить эффективность привлечения инвестиций. Таким образом, приведенная классификация играет практическую роль в повышении инвестиционной привлекательности экономики региона и привлечении инвесторов. Для исследователей, изучающих инвестиционную деятельность, эти классификационные знаки служат методологической основой.

Литература:

1. Указ Президента Республики Узбекистан № ПФ-4947 от 7 февраля 2017 года «О Стратегии дальнейшего развития Республики Узбекистан».
2. Джураев Х. Экономическое содержание и значение концепции инвестиций. *Экономика и финансы*. 2015. №8. 41-50 ст.
3. Назар Н.М. Некоторые особенности инвестирования в экономику страны. *Вестник НГИЭИ*. 2018. № 1 (80). С. 88–96.
4. Hsin-Ju Stephanie Tsai, Yuliang Wu, Bin Xu. Does capital market drive corporate investment efficiency? Evidence from equity lending supply. *Journal of Corporate Finance*. 2021, 69.pp. URL: <https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2021.102042>.

СЕКЦІЯ 3. ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ

Гусейнов К. З.
магістр

*Державний університет телекомунікацій
м. Київ, Україна*

ЕКОНОМІЧНА СУТНІСТЬ ТА ЗНАЧЕННЯ ПІДВИЩЕННЯ ЯКОСТІ ПРОДУКЦІЇ ДЛЯ ПІДПРИЄМСТВА

Питання якості продукції та її підвищення завжди перебували у центрі суспільної уваги. Зміна акценту на оцінці товару задоволення потреб суспільства з кількісних показників на якісні, який стався майже всіх промислово розвинених країн, був викликаний об'єктивними причинами (причинами).

Першою об'єктивною причиною такої зміни стало кількісне задоволення потреб з найважливіших видів продукції, необхідної суспільству. На початку ХХ століття відбувалося стрімке зростання кількості продукції для задоволення її світового споживання, яке викликало розвиток масового виробництва. Споживач купував майже все, що вироблялося. Одночасно зі зростанням обсягів виробництва це призвело до зниження якості (порівняно з індивідуальним виробництвом). У другій половині ХХ ст. у міру насичення ринку зростання обсягів виробництва призвело також до зростання конкуренції [1, с. 66].

Це своє чергу стало спонукальним мотивом необхідності докорінного підвищення якості та зміни ставлення до нього найповнішого задоволення потреб покупців. Найважливішими для покупця стали рівень задоволення потреби (ступінь відповідності моді, зручність у користуванні тощо) та її (покупця) витрати протягом усього часу експлуатації придбаного товару. За насичення

ринку товарами забезпечення збуту виробленої продукції стало можливим лише за умови вигідності для споживача заміни наявних у нього виробів певного призначення більш якісні.

Продукція у багатьох випадках стала призначатися задля нових споживачів, вперше задовольняють цю потребу, а тих, хто її вже раніше задовольнив. І тут покупець може бути мотивований заміни наявної моделі на нову (чи новий товар). За таких умов постійне підвищення якості продукції стає неодмінною умовою існування та розвитку виробництва. Причому зростання насичення ринку певними товарами, що зросло внаслідок прискорення НТП, диктувало необхідність скорочення термінів їх оновлення [2, с. 32].

Другою об'єктивною причиною зміни ставлення до якості є обмеженість світових сировинних ресурсів, що чітко проявилася вже в другій половині минулого століття. Загальне споживання сировини протягом останніх 50 років подвоювалася кожні 15 років. Наслідком такого стрімкого зростання споживання сировини стало зростання витрат на технічний прогрес у видобувних галузях, що призвело до підвищення їхньої капіталомісткості. Така тенденція була пов'язана з впровадженням ресурсозберігаючих технологій, розробкою та впровадженням технологій вторинного використання сировини, зниженням матеріаломісткості конструкцій.

У умовах підвищення якості продукції стало однією з найважливіших напрямів оптимального ставлення до ресурсів. У цьому необхідно враховувати, підвищення якості продукції грає подвійну роль ресурсозбереженні. По-перше, сама продукція може бути більш довговічною та ремонтпридатною (тобто задовольняти певну потребу протягом більш тривалого часу без заміни). По-друге, експлуатація такої продукції стає економічною.

З цих причин людство останні десятиліття спрямовує зусилля максимально ефективно використання видобутого (виробленого) сировини, і навіть приймає зусилля підвищення якості продукції, що також дозволяє економити сировину під час виробництва та експлуатації продукції. Наприклад, економія палива при експлуатації автомобілів була в останні 15 років одним із головних напрямів підвищення якості.

Третьою серйозною причиною стало загальновизнане зміна ролі якості продукції в оцінці її конкурентоспроможності на внутрішньому та міжнародному ринках. Така зміна ставлення до якості продукції стала насамперед наслідком насичення ринку та обмеженості сировинних ресурсів.

Економічна категорія «якість продукції» уточнюють більшість науковців тільки уточнюють її зміст на певному історичному етапі розвитку (рис. 1).



Рис. 1. Підходи відомих вчених до трактування «якості продукції»

Зміщення акценту на якість у задоволенні потреб суспільства є ознакою розвиненої економіки. В умовах підвищення якості та її значущості у досягненні успіху над ринком є об'єктивним процесом і стає головною метою діяльності кожного підприємства.

Четвертою причиною збільшення ролі якості є різке зростання економічних наслідків від використання продукції низької якості,

особливо коли йдеться про продукцію виробничо-технічного призначення. Причиною збільшення ролі якості є також зростання значущості соціальних наслідків від застосування неякісної продукції, коли це стосується безпеки людей та екології. Насиченість нашого життя технікою спричинила перегляд відносини до якісних характеристик продукції, що відображає її вплив на екологічну обстановку та безпеку суспільства в цілому.

Наведені об'єктивні передумови зумовили необхідність проведення серйозних змін в організації виробництва та управління якістю на конкретних підприємствах, а також діяльності підприємства в цілому та управління ним. Зміни у управлінні якістю нерозривно пов'язані з розвитком громадського виробництва, глобалізацією та інтернаціоналізацією ринку України і відбивали їх еволюцію [4, с. 165].

Окрім того, дрібні і середні підприємства часто є постачальниками для великих корпорацій, які виставляють їм жорсткі вимоги щодо якості продукції, що поставляється. Контракт укладається лише з підприємствами, які довели свою здатність виробляти високоякісну продукцію.

Більшість організацій докладають величезних зусиль, щоб підвищити якість своїх товарів і тим самим відстояти свій престиж і положення на цільовому ринку. При цьому все більшого значення набуває соціальний аспект якості, коли якість розглядається в широкому сенсі – якість життя, життєдіяльності [4, с. 152]. Під цим розуміється сукупність об'єктів якості: навколишнє середовище, охорона здоров'я, освіта і розвиток особистості, товари і послуги, комунікації та ін.

В сучасному динамічному ринковому середовищі важливо не просто якість основної маси даної продукції, а такий рівень, який необхідний для суспільства на даному етапі його розвитку з урахуванням реальних споживчих потреб. Тому мірою суспільної корисності продукту є соціально-необхідну якість. Під соціально-необхідною якістю розуміють такий рівень споживчих властивостей продукції, який забезпечує задоволення суспільних та індивіду-

альних потреб при найбільш ефективному використанні всіх видів потенційних ресурсів [6, с. 45].

Таким чином, якість продукції тоді буде соціально необхідним аспектом, коли її рівень буде перебувати в межах реалізованої суспільної корисності, а витрати праці на виробництво продукту будуть відповідати середнім суспільним витратам на одиницю споживчої вартості. Підвищення якості продукції в рамках системи управління підприємством повинно супроводжуватися зниженням витрат в розрахунку на одиницю продукції.

Література:

1. Журик Ю. Критерії якості продукції (товарів, робіт, послуг) у форматі відносин економічної конкуренції. *Юридична наука*. 2014. № 6. С. 65–70.
2. Орлов О.О., Вознюк Т.К. Основні аспекти управління якістю продукції на підприємствах легкої промисловості. *Збірник «Наукові праці Полтавської державної аграрної академії»*. Полтава : ПДАА. 2014. Вип. 1 (8). Т. 1. С. 26–34.
3. Про захист прав споживачів: Закон України від 12.05.1991 р. № 1023-ХІІ, із змінами і доповненнями. URL: zakon.rada.gov.ua.
4. Савіцький А.В. Підвищення якості продукції у забезпеченні конкурентних переваг підприємства: дис к.е.н.: спец. 08.00.04. Хмельницький, 2014. 284 с.
5. Системи управління якістю. Основні положення та словник термінів: ДСТУ ISO 9000:2007 Чинний від 03.09.2007 р. К.: Держстандарт України, 2008. 29 с. (Національний стандарт України).
6. Сороко В.М. Функціонування і розвиток системи управління якістю : навч.-метод. матеріали. Київ : НАДУ, 2013. 80 с.

Колодзінський Б. П.
магістр

Державний університет телекомунікацій
м. Київ, Україна

ПЕРЕВАГИ ТА НЕДОЛІКИ ВИКОРИСТАННЯ АУТСОРСИНГУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Зазвичай, аутсорсинг відносять до стратегічних рішень. Першорядний принцип аутсорсингу – «залишу своїй компанії те, що вона робить краще за інших, віддам зовнішньому виконавцю те, що він робить краще за сталевих» [2, с. 106].

Аутсорсинг також відповідає на питання – купувати на ринку або самостійно реалізовувати все, що необхідно для успішного ведення бізнесу, і при цьому головними стають 3 аспекти:

- витрати виробництва товарів чи послуг;
- якість товарів та послуг фірми;
- стратегічне ставлення власників до бізнесу [1, с. 55].

Важливим аспектом для перекладу будь-якого бізнес-процесу або бізнес-функції на аутсорсинг є, безперечно, наявність конкурентного середовища. Монопольне підприємство рідко є клієнтоорієнтованим та турбується про забезпечення конкурентоспроможної ціни на товари та послуги.

Ключовими результатами використання аутсорсингу є зменшення витрат, отже, зростає ефективність бізнесу, виникає можливість звільнити велику кількість ресурсів, для створення нових напрямків або акцентування уваги на наявних.

В нашій державі найчастіше на аутсорсинг віддають функції такі як: ведення бухгалтерського обліку, клінінгові послуги, організацію харчування персоналу, навчання працівників, юридична підтримка бізнесу, автотранспортні послуги, переклади, технічне обслуговування та ремонт обладнання, піар-послуги та реклама, ІТ-послуги, охорона офісу та безпеку [2, с. 107].

Тому найчастіше, коли йдеться про аутсорсинг, то мається на увазі делегування непрофільних активів, оскільки аутсорсинг допомагає зменшити ці витрати.

Так чи інакше, першорядним фактором підготовки договору аутсорсингу має бути утримання компанією у зоні своєї виняткової компетенції:

- тривалих бізнес-процесів, що дають їй перспективи маневру, адаптації та еволюції;
- спеціальних ресурсів, що впливають на додаткову вартість тих сфер діяльності, у яких організація виступає домінуючою;
- деталей бізнесу, особливо значущих взаємодії з постійними клієнтами у довгостроковій перспективі [3].

Окрім вищезазначеного, підприємству вигідно залишити у своєму розпорядженні функції, що є частиною організаційної культури і переважно залежать від творчості, надійності, ініціативи співробітників.

За умови різного роду взаємовідносин клієнт позначає свої запити до процесу та результати надання контрактних послуг і повним чином регулює роботу виконавця з метою забезпечення необхідної якості виконання робіт. При аутсорсингу клієнт лише позначає виконавцю остаточні цілі та описує спектр завдань, властивих для його діяльності, а методи, засоби та шляхи досягнення цих цілей повністю залежать від вибору виконавця, на якого лягає вся відповідальність за отримання необхідних результатів.

До основних переваг, які дає аутсорсинг компанії-замовнику, прийнято відносити [4, с. 298]:

- його використання дозволяє концентрувати «внутрішньо-корпоративну» увагу на основних цілях та завданнях компанії. Інші функції делегуються стороннім фірмам, що спеціалізуються на їх виконанні.

У цьому випадку компанія-замовник аутсорсингових послуг може сфокусувати власні, як правило, обмежені ресурси на вирішенні стратегічних завдань та досягненні конкурентних переваг;

– має місце підвищення ефективності використання ресурсів, доступ до яких утруднений, наприклад, сервісне обслуговування техніки, охорона території та ін. ресурсів при розширенні географії бізнесу або створенні нової дочірньої компанії;

– аутсорсинг знижує для замовника вартість виконання робіт та послуг, що передаються компанії-виконавцю. Компанії, які намагаються одночасно займатися дослідженнями, розробкою, маркетингом, просуванням товарів, несуть дуже великі витрати, що включаються у вартість продукту, а розплачуватиметься споживач. Організація, що надає аутсорсингові послуги, робить роботу, як здебільшого, за меншу вартість через свою кваліфікацію у конкретній області;

– аутсорсинг забезпечує оптимізацію бізнес-процесів;

– при аутсорсингу проводиться перерозподіл ресурсів на користь основних функцій організації. Він допомагає розподілити їх із внутрішньоорганізаційних напрямків (наприклад, випуск нових деталей) на напрями, пов'язані безпосередньо з обслуговуванням споживачів та забезпеченням послуг. Здійснюється збільшення ділянки ринку та підтримується стійкість розвитку;

– спрацьовує фактор зменшення ризиків. Компанії-виконавці, обслуговуючи велику кількість клієнтів, нівелюють ризики. Виконавці беруть на себе відповідальність за терміни та якість вироблених робіт та послуг, а порушуючи умови договору може бути анульовано ліцензії [5, с. 211]. Таким чином, компанії-аутсорсери надзвичайно зацікавлені у виконанні своїх зобов'язань, оскільки:

– завдяки аутсорсингу з'являється можливість застосування передових технологій. Компанії-виконавці постійно вкладають кошти у технології та співробітників. Крім цього, вони набувають досвіду у вирішенні значного обсягу однотипних завдань замовників;

– аутсорсинг передбачає масове вкладення грошей у зміцнення та розвитку основних фондів. Ухвалення рішення про інвестування коштів – одне з головних та приймається топ-менеджерами підприємства;

– аутсорсинг скорочує потреба вкладення коштів у розвиток основних фондів, об'єднаних із другорядними та непрофільними функціями.

Також, аутсорсинг допомагає збільшити деякі фінансові показники організації, оскільки виключається необхідність вкладати віддачу від вкладення коштів у поодинокі форми діяльності.

Під час прийняття висновку необхідність введення аутсорсингу організація проводить розгорнутий аналіз великої кількості чинників, позначаються на користь цього рішення.

Таким чином, збільшення всебічної ефективності діяльності організації та збільшення її технологічних переваг є головними факторами застосування аутсорсингу. Подальшим фактором є бажання зменшити адміністративні витрати за рахунок аутсорсингу.

Проте, як спостерігає С. Календжян, незважаючи на наявність багатьох привабливих якостей, повсюдне використання аутсорсингу в практиці управління компаніями стримується з таких причин [5, с. 212]:

– ризик передачі дуже великої кількості важливих управлінських повноважень «одні руки». З огляду на це частина організацій віддають перевагу передачі управління деякими роботами або послугами декільком виконавцям, а не одному;

– існує можливість відриву керівника ланки від практичної діяльності. Приходить питання: «Навіщо тоді потрібні менеджери, якщо за них вирішують інші люди?». Але слід пам'ятати, що аутсорсинг делегуються не основні, а другорядні функції або бізнес-процеси;

– існує ризик стати залежним від фірми-виконавця, від постачання вчасно необхідних комплектуючих фірмою-виконавцем замовлення. Тому необхідні правильно складені з юридичної точки зору договори з досить жорсткими штрафними санкціями;

– аутсорсинг навчає працівників компаній-виконавців, а чи не своїх. І найчастіше існує потреба збільшити власний штат і навчити свій персонал, можливо, вони принесуть додатковий дохід організації.

Постійно варто пам'ятати про те, що можлива можливість повернення делегованих функцій від аутсорсера назад до організації. Під час прийняття управлінських рішень у тому, виконувати ті чи інші функції самотужки чи залучати при цьому зовнішні компанії, прийнято передусім розраховувати економічний ефект. Визначимо основні причини економічного характеру переходу на аутсорсинг:

Разом з тим, окрім вищесказаного, аутсорсинг сприяє використанню компаніями передового світового досвіду у забезпеченні непрофільних процесів, що є істотною умовою у формуванні відносин із іноземними інвесторами. Саме тому збільшення всебічної ефективності роботи компанії, зростання її технологічних переваг, зменшення витрат є основними чинниками застосування аутсорсингу.

Література:

1. Бабій М.А. Аутсорсинг як нова концепція ведення бізнесу. *Зовнішня торгівля: право і економіка*. 2007. № 6. С. 53–57.
2. Гавриленко Т.В. Аутсорсинг як інструмент зниження витрат у системі стратегічного управління. *Актуальні проблеми економіки*. 2009. № 1. С. 104–109.
3. Заводовська І.І. Передумови та перспективи розвитку сучасного бізнесу на основі аутсорсингу. URL: www.nbu.gov.ua/Articles/KultNar/knp80/pdf/knp80_43-45.pdf.
4. Козачко М.В. Аутсорсинг як прикладний інструмент. *Формування ринкової економіки розвитку підприємства: збірник наукових праць*. Вид. 1-ше. Київ : КНЕУ, 2008. С. 294–299.
5. Матвій І.Є. Проблеми та перспективи аутсорсингу управління проектами. *Вісник НУ «Львівська політехніка»*. № 698. Львів, 2011. С. 207–212.

Савчук О. В.
аспірантка

Науковий керівник: Волощук К. Б.
доктор економічних наук, професор

*Заклад вищої освіти «Подільський державний університет»
м. Кам'янець-Подільський, Україна*

ОСОБЛИВОСТІ АНТИКРИЗОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ДІЯЛЬНОСТІ АГРОПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ

У міру того як змінюється світ, трансформується й робота менеджерів через запровадження внутрішніх і зовнішніх стабілізаційних механізмів, а також на основі диференціації моделей управлінського впливу з урахуванням стадії виникнення та перебігу кризи. Для нього стають важливішими інші спроможності та вміння, оскільки менеджмент має фокусувати свою увагу на інших речах, ніж у минулому. Для подолання кризового стану необхідно впровадження механізмів антикризової діяльності які б дозволили нівелювати негативний вплив факторів зовнішнього та внутрішнього середовища. Необхідно зазначити що саме антикризове регулювання є основою розвитку агропромислових підприємств України.

Головною особливістю антикризового управління на сільськогосподарських підприємствах є зустрічний характер антикризового управління в самому господарському суб'єкті і антикризового державного регулювання на макро- і мезорівнях, яке виражається в розробці цільових програм, формуванні правової бази, кредитної, податкової, страхової системи, системи державної підтримки виробників, що забезпечує умови не тільки для виходу з кризи підприємствам агропромислового комплексу, а й для їх сталого зростання.

Ще однією характерною особливістю управління сільськогосподарськими підприємствами пов'язаною з пристосування підприємств до кліматичних умов, залежності від земельних ресурсів та родючості ґрунтів.

Антикризове управління на сільськогосподарських підприємствах значно відрізняється від типових прийомів, форм і технологій управління на підприємствах інших галузей економіки [1].

На виробленні наукових підходів до програми антикризового управління шляхом включення до її складу «визначення сутності суб'єкта та об'єкта антикризового управління; обґрунтування необхідності антикризового управління; формування мети (завдань) антикризового управління; визначення методологічної основи антикризового процесу; обґрунтування принципів здійснення антикризового управління тощо» зосередив свою увагу А.Д. Борейко. За результатами напрацювань автор запропонував концепцію антикризового управління сільськогосподарським підприємством [2, с. 125].

Продовжуючи наукові пошуки принципів та підходів до формування ефективних антикризових програм, О.І. Мельник із співавторами пропонують поділяти усю сукупність антикризових робіт на три етапи: комплексну оцінку підприємства та виявлення кризових явищ; розробку заходів щодо подолання виявлених кризових явищ; розробку стратегії стабілізації та подолання наслідків кризових явищ, відновлення діяльності підприємства чи його ліквідація [3]. Подібної думки притримуються й І.Ю. Єпіфановата та Н.О. Оранська [4].

Плескач М. О. вважає, що системи антикризового управління в сільськогосподарських підприємствах необхідно здійснювати «на принципах проблемно-орієнтованого підходу, сутність якого полягає у забезпеченні постійної і довготермінової здатності підприємства до сприйняття трансформацій, взаємоадаптації антикризових нововведень у всіх сферах діяльності; створенні механізмів для здійснення фронтальних ефективних заходів у кризовій зоні; запровадженні антикризових заходів на основі методів сценарного моделювання з узгодженістю і логічним взаємозв'язком антикризових стратегій з впливом зовнішніх і внутрішніх факторів [5].

На нашу думку, в умовах кризи сільськогосподарським підприємствам необхідно знайти дієві механізми для її подолання в

короткостроковий період. Основою антикризового управління підприємств агропромислового комплексу є процес, що динамічно розвивається, який характеризує перехід на новий якісний рівень на основі економічного зростання під впливом факторів зовнішнього та внутрішнього середовища.

Ще одним заходом без якого не можливе проведення антикризового управління є створення ефективної інформаційної системи, яка дозволить оперативно надавати прогностичні дані щодо стану агропромислового ринку, виявляти внутрішні та зовнішні загрози сталого розвитку. В агросекторі цифрові технології допомагають отримувати інформацію про те, що відбувається на полі (грунт, посіви, зовнішні умови, операції), а також інформацію про активи (земля, техніка, фінанси, продукція) [6].

В рамках інформаційної системи необхідно створити систему контролінгу з метою максимізації ефекту від реалізації антикризових заходів, яка має контрольний-аудиторський характер та дозволить своєчасно виявити порушення при реалізації заходів щодо впровадження механізмів антикризового регулювання агропромислового комплексу і оперативно вносити необхідні коригування.

Однак у сільськогосподарських підприємств причини криз часто криються у виникненні й перебігу специфічних, нетипових для інших сфер економіки, процесів та явищ. Передусім: порушення соціально-економічних відносин на селі; нераціональність бізнес-рішень й технологій, що застосовуються як самими підприємствами, так і їхніми сусідами; окремі випадки рейдерства; особливості сільськогосподарського виробництва, що ускладнюють маневреність технологічних операцій; сезонність; коливання врожайності; до певної міри інертність сільського господарства тощо.

Крім того, перебіг кризових явищ і процесів у сільськогосподарських підприємствах має ряд специфічних особливостей. Так, він проявляється нетиповою зміною фаз економічного циклу, залежить від регіонального розташування товаровиробника, характеризується часто відсутністю синхронності із загальноеконо-

мічною динамікою, спричинює нетипові «ланцюгові реакції» поширення на інших господарюючих в аграрній сфері підприємств та контрагентів, може як посилюватися, так і послаблюватися у результаті підвищення врожайності сільськогосподарських культур, продуктивності худоби і птиці та зростанням валових зборів, а також негативно позначається на стані земельних ресурсів, житті сільських громад тощо. У цілому це зумовлює потребу в розробці та впровадженні спеціальних механізмів антикризового управління [7, с. 55].

Виділені та деякі інші чинники призводять до виникнення й поглиблення кризових явищ у діяльності сільськогосподарських підприємств. Таким чином, ефективне проведення антикризової діяльності в сільському господарстві можливо за умов роботи зовнішніх та внутрішніх механізмів оздоровлення та створенням ефективною інформаційної системи, контролінгу в базі цифровизації. Диджиталізацію можна прив'язати до будь-якого процесу в компанії, включаючи управління персоналом, запасами, фінансами і продажами.

Література:

1. Бондар О.В. Ситуаційний менеджмент. URL: http://pidruchniki.com/16330826/menedzhment/mehanizm_derzhavnogo_regulyuva_krizovih_yavisch.
2. Борейко А.Д. Антикризовий менеджмент на сільськогосподарських підприємствах. URL: <http://repository.vsau.org/getfile.php/2633.pdf>.
3. Мельник О.І., Молчанова Т.В., Врабіє Н.В. Особливості розробки антикризових програм діяльності сільськогосподарських підприємств. *Modern Economics*. 2018. № 12. С. 146–151.
4. Єпіфанова І.Ю., Оранська Н.О. Сутність антикризового управління підприємства. *Економіка і суспільство*. 2016. Вип. 2. С. 265–269.
5. Плєскач М.О. Удосконалення механізмів антикризового управління діяльністю сільськогосподарських підприємств. *Облік і фінанси АПК: бухгалтерський портал*. URL: <http://magazine.faaf.org.ua/udoskonalennya-mehanizmiv-antikrizovogo-upravlinnya-diyalnisty-silskogospodarskih-pidpriemstv.html>.
6. Цифрові трансформації в агро, ІТ та промисловому секторах. URL: <https://eba.com.ua/tsyfrovi-transformatsiyi-v-agro-it-ta-promyslovomu-sekto-rah-dniprovskogo-regionu>.
7. Пріб К.А. Практика антикризового управління в сільськогосподарських підприємствах. *Економіка АПК*. 2019. № 10. С. 51–59.

Чура С.-Г. Т.

аспірант кафедри менеджменту

Львівський державний університет внутрішніх справ

м. Львів, Україна

ІЄРАРХІЧНЕ ВПОРЯДКУВАННЯ ЗАГРОЗ В КОНТЕКСТІ РЕАЛІЗАЦІЇ ХОЛІСТИЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ

Поточна діяльність українських промислових підприємств характеризується перш за все критично високим рівнем невизначеності, що спровокований як подальшими трансформаційними процесами в національній економіці, поглибленням інтеграції у світовий економічний простір, так й соціальною, політичною і військовою напруженістю та поступовою втратою конкурентних позицій й на внутрішньому ринку. За таких умов виживання кожного суб'єкта господарювання перш за все залежить від дієздатності його системи економічної безпеки, яка повинна швидко і адекватно реагувати на зміну середовища функціонування для адаптації підприємства, що складно зробити через застосування інструментів традиційного управління [1, с. 46].

У нашому розумінні холістичне управління економічною безпекою підприємства являє собою діяльність спрямовану на створення оптимальних умов функціонування та розвитку підприємства шляхом прийняття та реалізації управлінських рішень виходячи із цілісності сприйняття та прогнозування динаміки внутрішньогосподарських процесів, змін у зовнішньому середовищі функціонування, впливу викликів, ризиків та загроз, наявності ресурсного й організаційного забезпечення та взаємодії із зовнішніми суб'єктами безпеки [2, с. 48].

У сформованому визначенні акцентовано увагу на пріоритетності створення «оптимальних умов функціонування та розвитку», що можна вважати головною ціллю холістичного управління

економічною безпекою підприємства, суть якої доцільно окреслити наступним чином:

- збереження структури та підтримання режиму функціонування;
- ефективне використання економічного потенціалу підприємства;
- підтримання фінансової стійкості та стабільності фінансово-господарської діяльності підприємства;
- контрольованість наявності та рівня викликів, ризиків та загроз;
- інформаційний супровід управління підприємством з позиції прийняття рішень, реалізація яких може впливати на рівень економічної безпеки підприємства.

У відповідності до основної ідеї холізму, холістичне управління підприємством ґрунтується на цілісному сприйнятті усіх процесів, які мають місце у зовнішньому та внутрішньому середовищі функціонування підприємства, тобто поле дій суб'єктів безпеки не може бути обмежено будь-якими внутрішніми нормами. Окрім цього, наголошується на факті не лише аналізування поточної діяльності підприємства та динаміки зовнішнього середовища, але й прогнозуванні можливих змін для формування оптимальних умов розвитку.

У відповідності до авторського трактування суті холістичного управління економічною безпекою підприємства значна увага повинна приділятися виявленню та застосуванню захисних заходів стосовно внутрішніх та зовнішніх загроз. Попередньо нами було визначено загрози стосовно підприємств машинобудування, харчової та фармацевтичної промисловості, що формує необхідну основу їх ієрархічного впорядкування шляхом застосування методу системного аналізу й теорії графів. Перед представленням отриманим результатам вважаємо за доцільне зробити наступні застереження:

- усі загрози були виявлені в результаті опитування експертів та ретельного аналізу тенденцій розвитку підприємств машинобудування, харчової й фармацевтичної промисловості у липні-грудні 2021 року, тобто наявне врахування як галузевої специфіки, так й часові параметри, що є визначальними для отриманих результатів;

– впорядкування здійснювалося без умовного поділу на внутрішні та зовнішні, що, відповідаючи суті холізму, дає комплексне уявлення стосовно тих загроз, які вимагають особливої уваги зі сторони суб'єктів безпеки.

Результати ієрархічного впорядкування загроз для економічної безпеки промислових підприємств у графічному вигляді представлено на рис. 1.



Рис. 1. Модель ієрархічного впорядкування загроз для економічної безпеки промислових підприємств

Джерело: сформовано автором

Вважаємо за доцільне наголосити, що здійснене виявлення та подальше ієрархічне впорядкування ключових загроз актуальне для промислових підприємств досліджуваних видів економічної діяльності в межах обумовленого періоду часу, тобто у липні-грудні 2021 р. В подальшому ситуація може змінюватися, зокрема стосовно загрози, що пов'язана із COVID-19, через зняття карантинних обмежень та/або адаптацію до них підприємств. Аналогічне стосується усіх інших загроз, що доводить важливість систематичного здійснення процесу визначення й ієрархічного впорядкування задля

своєчасного реагування та зменшення негативного впливу на економічну безпеку промислових підприємств.

Література:

1. Корчинський І.О., Чура С.-Г.Т. Теоретичні основи холістичного управління економічною безпекою підприємства. *Держава та регіони*. 2020. № 5. С. 45–49.
2. Чура С.-Г.Т. Холістичне управління економічною безпекою підприємства. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2021. № 1. С. 46–49.

Шарапін М. О.
магістр

*Державний університет телекомунікацій
м. Київ, Україна*

ЧИННИКИ ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ЯК ЕФЕКТИВНОГО ІНСТРУМЕНТУ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Сучасна вища ланка управління підприємством розглядає питання удосконалення корпоративної культури своєї організації як надійний стратегічний інструмент, що дозволяє орієнтувати та зосереджувати діяльність усіх підрозділів та окремих працівників організації на загальні цілі; на мобілізацію ініціатив співробітників, забезпечення лояльності та узгодженості рішення з метою досягнення генеральної мети.

Проте, в нинішніх умовах, у сучасного керівництва дуже часто відсутніми знання та практичні навички стосовно того, як ціле направлено можна удосконалити існуючий стан корпоративної культури організації. Варто зазначити, що безумовним є той факт, що менеджери по персоналу володіють певними окремими інструментами по управлінню трудовими ресурсами, але цього, на жаль, є недостатньо для ефективного розвитку корпоративної культури на довгострокову перспективу функціонування [1, с. 13].

Зовнішнє середовище значно впливає на організацію, що закономірно, визначає і рівень її корпоративної культури. Однак, як свідчить практика, дві організації, що функціонують в тому самому оточенні, можуть мати дуже різні культури. Це тому, що через свій спільний досвід члени організації по-різному вирішують дві дуже важливі проблеми. Перша – це зовнішня адаптація: що має бути зроблено організацією у тому, щоб вижити за умов жорсткої зовнішньої конкуренції. Друга – це внутрішня інтеграція: як внутрішньо організаційні процеси та відносини сприяють її зовнішній адаптації. Чинники, що впливають на корпоративну культуру наведено на рисунку 1.

Ці характеристики включають як структурні, і поведінкові виміри. В такому або іншому випадку організація може бути піддана аналізу та докладно описана на основі перерахованих вище параметрів та властивостей.

Процес зовнішньої адаптації і виживання пов'язаний з пошуком і знаходженням організацією своєї ніші на ринку та її пристосуванням до зовнішнього оточення, що постійно змінюється. Це процес досягнення організацією своїх цілей та взаємодії з представниками зовнішнього середовища. До проблем зовнішньої адаптації та виживання підприємства належать такі [2, с. 58]:

- місія та стратегія (визначення місії організації та її головних завдань; вибір стратегії виконання цієї місії);
- цілі (встановлення специфічних цілей та внутрішнє прийняття їх працівниками);
- засоби (ресурси, що використовуються для досягнення цілей; консолідація зусиль у досягненні обраної мети; адаптація організаційної структури, оптимізація систем стимулювання та звітності);
- контроль (встановлення індивідуальних та групових критеріїв ефективної діяльності; створення інформаційної інфраструктури);
- коригування поведінки (створення системи заохочення та покарання, пов'язаної з виконанням або невиконанням поставлених завдань).

У будь-якій організації працівники повинні брати участь у таких процесах:

- 1) виділяти із зовнішнього оточення важливе та неважливе для організації;
- 2) розробляти шляхи та способи вимірювання досягнутих результатів;
- 3) знаходити пояснення успіху та невдачі у досягненні цілей.

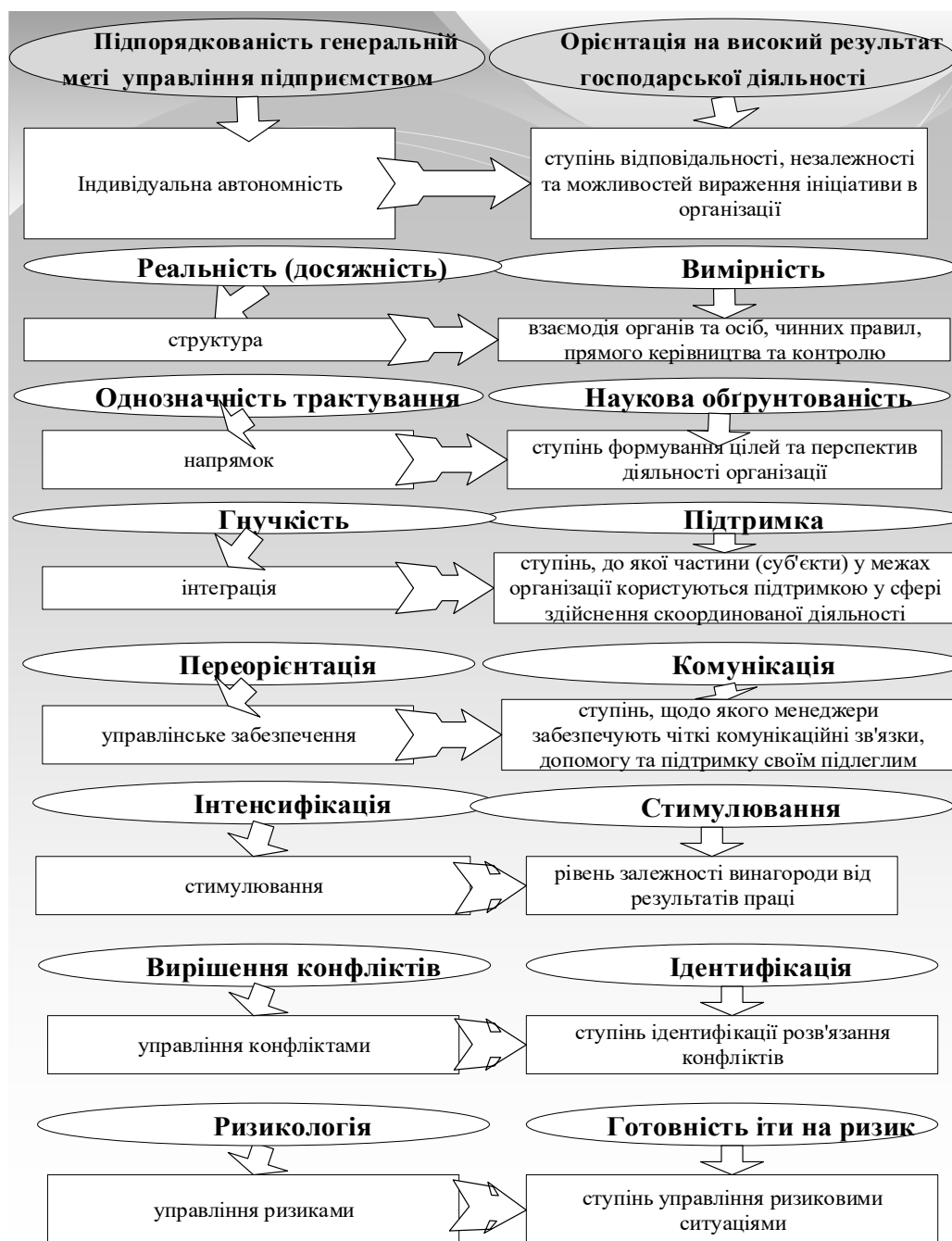


Рис. 1. Чинники впливу на рівень корпоративної культури організації

Процес зовнішньої адаптації нерозривно пов'язані з внутрішньої інтеграцією, т. е. встановленням і підтримкою ефективних відносин роботи між членами організації. Це процес пошуку найефективніших способів спільної роботи в організації. Серед проблем внутрішньої інтеграції зазначимо такі [3, с. 115]:

- Мова спілкування та концептуальні категорії (вибір методів комунікації; визначення значення мови та концепцій).
- Кордони організації та критерії входження та виходу з неї (встановлення критеріїв членства в організації та її групах).
- Влада та статус (встановлення правил придбання, підтримання та втрати влади; визначення та розподіл статусів в організації).
- Особистісні відносини (встановлення формальних та неформальних правил про характер організаційних відносин між працівниками, враховуючи їх вік, стать, освіту, досвід тощо; визначення допустимого рівня відкритості на роботі).
- Нагородження та покарання (визначення базових критеріїв бажаної та небажаної поведінки та відповідних їм наслідків);
- Ідеологія та релігія (визначення значення та ролі зазначених феноменів в організаційному житті).

На формування корпоративної культури, її змісту та окремих параметрів впливає ряд факторів зовнішнього та внутрішнього оточення, але на всіх стадіях розвитку організації особиста культура її керівника (його особиста віра, цінності та стиль поведінки) багато в чому визначають культуру організації. Особливо сильним такий вплив буває у тому випадку, якщо організація перебуває в стадії становлення, а її керівник має визначні особистісні та професійні здібності.

Формування в організації певної культури пов'язане зі специфікою галузі, в якій вона діє, зі швидкістю технологічних та інших змін, з особливостями ринку, споживачів тощо. і віру «у зміни». Проте ця риса може по-різному виявлятися у компаніях однієї й тієї галузі в залежності від національної культури, в рамках якої організація функціонує [4, с. 281].

Межі діяльності організації розширюються шляхом залучення нових членів, в тому числі – з організацій з іншого культурою.

Нові члени організації, хочуть вони цього чи ні, приносять із собою тягар минулого досвіду, в якому нерідко залишаються «віруси» інших культур. Імунітет організації від подібних «інфекцій» залежить від сили її культури, що визначається трьома моментами: «глибиною»; ступенем, за яким ідентифікуються учасники формування корпоративної культури; чіткістю визначення власних пріоритетів зокрема та пріоритетів підприємства в цілому [5, с. 87].

«Глибина» корпоративної культури визначається кількістю та стійкістю найважливіших переконань, що поділяються працівниками. Культури з багатьма рівнями переконань і цінностей мають сильний вплив на поведінку в організації. У деяких культурах переконання, вірування і цінності, що розділяються, чітко ранжовані. Їх відносна важливість і взаємозв'язок не зменшують ролі кожної з них. В інших культурах відносні пріоритети і зв'язки між цінностями, що розділяються, носять розмитий характер. Чітка пріоритетність переконань робить більший вплив на поведінку людей, оскільки вони твердо знають, яка цінність має переважати у разі ціннісного конфлікту.

Таким чином, високий рівень корпоративної культури характеризується глибоким корінням у свідомості людей, визначається ступенем охоплення значної кількості працівників та чітко визначає пріоритети організації в цілому. Відповідно, така культура має більш глибокий вплив на поведінку працівників в організації.

Література:

1. Бала О.Л. Принципи корпоративної культури підприємств: сутність та види / О.Л. Бала, О.В. Мукан, Р.Д. Бала. *Вісн. нац. ун-ту «Львів. політехніка»*. Л., 2011. № 682: Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. С. 11–15.
2. Бандилет А. Стан і перспективи розвитку корпоративних структур власності. *Економіка України*. 2012. № 11. С. 55–61.
3. Виходець О.М. Соціальні комунікації в культурі української організації: монографія. О.: Олтех, 2010. 285 с.
4. Корпоративна культура: Навчальний посібник / За загальною редакцією Г.Л. Хаєта : навчальний посібник. Київ : Центр навчальної літератури, 2013. 403 с.
5. Чернявський А.Д. Корпоративне управління: Навчальний посібник / А.Д. Чернявський, В.В. Кобрицький. Київ : МАУП, 2014. 208 с.

СЕКЦІЯ 4. РОЗВИТОК ПРОДУКТИВНИХ СИЛ І РЕГІОНАЛЬНА ЕКОНОМІКА

Грабар М. В.

кандидат економічних наук,
доцент кафедри туризму

Гашпарович В. О.

здобувач вищої освіти

*Державний вищий навчальний заклад
«Ужгородський національний університет»
м. Ужгород, Україна*

ВПЛИВ КІБЕРСПОРТУ НА РОЗВИТОК ТУРИЗМУ

В останнє десятиліття набула швидкого розвитку індустрія нового різновиду мистецтва або розваг, а саме – відеоігор. Ввійшовши у повсякденне життя та з самого початку маючи в собі головний елемент будь-якого спорту, – суперництво, комп'ютерні ігри мали всі передумови стати самостійним спортом, що сьогодні називають «кіберспорт».

Актуальність вивчення цього феномену з точки зору туризму виникає внаслідок зростаючої кількості представників молодого покоління, що в перспективі оберне кіберспортивну подію головною ціллю поїздки. Важливо розуміти, що сфера кіберспорту характеризується нестабільними тенденціями – тривалістю кожної дисципліни або окремої відеоігри. Це приводить до необхідності розробки кардинально іншого підходу, ніж той, що присутній в традиційних спортивних дисциплінах.

Кіберспортивні змагання 7 вересня 2020 р. визнані офіційним видом спорту на території України, але не мають фіксованих градацій внаслідок відмінності відеоігор та не підпорядковуються закону України «Про фізичну культуру і спорт». Попри це розвиток кіберспорту в Україні незважаючи на пандемію коронавірусу

йде швидкими темпами. В 2018 р. в Україні заснована ГО «Всеукраїнська Організація Федерація Є-Спорту України» (UESF), що охоплює 23 відокремлені підрозділи. Україна відома своїми кіберспортивними командами «Natus Vincere» та «Pro100». За весь час існування Федерацією було проведено понад 320 турнірів, як національних, так і міжнародних, в яких взяли участь більше 40 000 гравців, а також реалізовано низку соціальних і освітніх проектів [1].

Кіберспорт, що називають також «комп'ютерний спорт», «електронний спорт», та англійською «esport», є альтернативою та доповненням суперницької складової онлайн-геймінгу. Гра через Інтернет не може бути повноцінним спортом, через низку недоліків, що її характеризують, а саме:

1) неоднакова якість передачі інформації, що напряду залежить від швидкості та стабільності Інтернету. Гравцям необхідна відсутність затримки для того, щоб всі знаходились в однакових умовах;

2) шахрайство, наприклад використання додаткового програмного забезпечення для отримання інформації про дії гравців, не передбаченої правилами гри;

3) відсутність великої кількості глядачів, що знаходяться в одному приміщенні з гравцями, що впливає на сприйняття змагання в його класичному вигляді.

За умов безперервної популяризації ігор, та існування великої аудиторії, кіберспорт отримав всі умови, щоб стати помітним фактором для приваблювання туристів в різні куточки світу. Найдоречніше віднести категорію кіберспортивних турнірів до подієвого туризму, куди аналогічно відносять чемпіонати та турніри традиційного спорту.

Не дивлячись на те, що аудиторія кіберспорту за даними Newzoo кількісно перевищила інші види спорту, окрім футболу, основний контингент віддає перевагу перегляду змагань на стрімінгових платформах. Проблемою залишається і недостатня кількість місць в місцях проведення, а отже, виникають масові скупчення, подібні до концертних. Організацією ігор на локальному рівні зачасту займаються розробники, що призводить до втрати інтересу

інвесторів та спонсорів на довгострокову перспективу, тому і умови проведення можуть кардинально відрізнятись, особливо в випадку якщо вони «одноразові» [2].

Основною проблемою кіберспорту в туризмі залишається відсутність чіткої інфраструктури в ігровій індустрії. Таким чином, за винятком сезонних та щорічних чемпіонатів, турнірів та виставок, індустрія не пристосована до нечітких потоків туристів, що бажають відвідати подію. І якщо заклади розміщення та харчування в великих містах можуть витримати рекреаційне навантаження, то туризм все одно залишається самодіяльним внаслідок недостатньої інформованості туроператорів. Чимало організованих потоків можна спостерігати в таких країнах як Китай та США, де ігрові виставки та кіберспортивні турніри тісно пов'язані між собою.

Ігрові виставки також зараховують до подієвого туризму, проте не є кіберспортом, тому що не містять турнірів як обов'язкової складової. Найвідоміші ігрові виставки, як от «Е3», «Gamescom» чи «ComicCon» часто проводять локальні турніри по найвідомішим кіберспортивним дисциплінам. Цей досвід вже перейняла українська ігрова виставка «WeGame» в Києві. Саме завдяки ігровим виставкам кіберспорт як явище має можливість реорганізуватись та реструктуризуватись. Ігрові виставки можуть приваблювати туристів різного віку, тому що спеціалізуються на більшу кількість ігор, крім цього часто охоплюють комікси, книги та кіно. Це дасть змогу не тільки підвищити атрактивну привабливість «живого» туру для людей, зацікавлених в кіберспорті, а і знайти нових прихильників серед любителів інших видів мистецтва.

Запропонований шлях вирішення допоможе зберегти актуальність кіберспортивного подієвого туризму на довгострокову перспективу, дозволить створювати нові інфраструктури та дасть фінансові можливості розробникам ігор та організаторам турнірів створювати інновації в сфері розваг.

Література:

1. Інформаційний портал національної Федерації кіберспорту України. URL: <https://esports.ua/about>.
2. Newzoo. URL: <https://newzoo.com/insights/rankings/top-10-countries-by-game-revenues/> (дата звернення: 01.02. 2022).

Машіка Г. В.

доктор географічних наук, професор,
завідувач кафедри туризму

Беньковська А. Д.

здобувач вищої освіти

*Державний вищий навчальний заклад
«Ужгородський національний університет»
м. Ужгород, Україна*

ОБМІННИЙ ПОТЕНЦІАЛ ЯК ОСНОВНА СКЛАДОВА РОЗВИТКУ КЛУБНОГО ТУРИЗМУ В УКРАЇНІ

Одним із найбільш перспективних видів туризму, який розвивається в Україні швидкими темпами, є клубний туризм. Система обміну – одна з найбільш привабливих особливостей у системі клубного відпочинку. Більшість курортів є зареєстрованими членами однієї з основних систем міжнародного обміну курортами: RCI або II, і у власника є можливість стати членом однієї з цих двох організацій, або коли він набуває тижня клубного відпочинку, або пізніше. Як тільки власник став членом міжнародної системи обміну, він має право обмінювати свої тижні принаймні на таку ж кількість тижнів на будь-якому іншому курорті даної системи, або за бажанням докупувати всього за 100–300 доларів на всю сім'ю додатковий тиждень відпочинку [2, с. 110].

Якщо вирішили відкласти свою відпустку на наступний рік або на більшу кількість років, можна депонувати (покласти в банк даних) свої тижні в тій системі обміну (RCI або II), до якої він належить, заповнивши спеціальну форму. Пізніше можна використовувати всі ці тижні на своєму курорті або на інших курортах, які обираються по 300 сторінковим каталогами для Європи та Америки. Для цього необхідно, направити запит в офіс своєї обмінної системи самостійно, або звернувшись до туристичних маркетинговим компаніям клубного відпочинку за повним пакетом послуг (вибір курортів, оформлення віз, страховок, придбання авіаквитків, оренда авто і т.д.) [1, с. 243].

Коли туристичний клубний бізнес починає освоювати новий ринок, то потребує відповідної правової бази. Після того, як потенційний покупець ознайомився з пропозицією маркетингової компанії і вніс депозит, має пройти якийсь час (від 3 до 14 днів), перш ніж він зможе оформити покупку. Навіть якщо покупець готовий відразу сплатити повну суму, він не може зробити це раніше, ніж пройде «період охолодження». Якщо ж клієнт передумав, протягом цього періоду він може повернути назад всю суму депозиту. Клубний туризм є специфічною територіальною туристично-рекреаційною системою. Його специфічність полягає в тому, що, по-перше, він не потребує відносно великих матеріальних видатків, по-друге, основний контингент прихильників цього різновиду туризму складає соціально важлива категорія суспільства молоді. Для забезпечення змістовної організації відпочинку молоді на місцевому рівні необхідна розробка регіональних туристських, рекреаційно-оздоровчих, екскурсійних програм, що спираються на місцеві рекреаційно-туристські ресурси [4, с. 49]. Цей туристський продукт має високу соціальну ціну. Задля подальшого інтенсивного розвитку клубного туризму необхідна розгалужена система туристських клубів та їх стабільне функціонування, що неможливо без державної та громадської підтримки, яка майже відсутня. І це не єдина проблема, що стоїть на шляху повноцінного формування та вдосконалення цієї системи. Відсутність сучасної нормативно-правової, методичної та інформаційної бази, економічні проблеми розвитку суспільства, внутрішні організаційні проблеми в самому туристсько русі, що накопичились за останні роки. [3, с. 98].

Удосконалення розвитку клубного туризму в Україні полягає в таких напрямках: дослідну та інформаційну роботу, контакти з органами влади та іншими організаціями для забезпечення захисту прав своїх членів та власників клубних-сертифікатів, розробку нормативних актів, що регулюють діяльність компаній і забезпечують захист прав споживачів, а також надання їх у законодавчі органи, надання допомоги у розвитку зв'язків між власниками сертифікатів і обслуговуючими компаніями; розвиток ділових контактів з національними асоціаціями, клубами відпо-

чинку інших країн, адаптація програм з обміну міжнародних обмінних компаній – таких, як RCI і П, проведення міжнародних семінарів, конференцій та лекцій, присвячених проблемам таймшерного бізнесу. Базовою умовою подальшого динамічного розвитку клубного туризму є створення його ефективної національної моделі на базі діяльності туристського клубу. Задля цього треба, по-перше, відійти від застарілих стереотипів, щодо шляхів розвитку клубного туризму, по-друге, ураховувати рівень розвитку клубного туризму в інших країнах, насамперед у країнах Західної Європи. Відпрацьовані багаторічною успішною практикою принципи побудови західноєвропейських клубів, їх правила, норми, структура та організація праці є гарним прикладом на основі спільних інтересів. Спираючись на більш ніж сторічний досвід країн Західної Європи та запозичивши деякі елементи структури та керівництва, і в Україні можливо створити конкуруючий ринок клубного туризму. Тому питання розвитку треба вирішувати на загальнодержавному рівні. Створена в державі нормативно-правова база покращила умови для його подальшого розвитку.

Література:

1. Волков С.І. Товарні знаки за умов ринкової економіки / С.І. Волков, Р.С. Восканян. Москва : Шлях, 2011. 325 с.
2. Деарлав Д. Бізнес шлях: Річард Бренсон. 10 секретів найкращих у світі творця бренду. Вид-во Крилов, 2013. 201 с.
3. Ліпич Л.Г. Прогнозування та регулювання індивідуального споживання продовольчих товарів, монографія / Л.Г.Ліпич, О.В. Кощій. Луцьк : Ред. вид. відділ Луцького державного університету, 2012. 193 с.
4. Старовойтенко О.А. Принципи систематизації видів туризму. *Економіка України*. 2013. № 5. С. 48–53.

СЕКЦІЯ 5. ЕКОНОМІКА ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ ТА ОХОРОНИ НАВКОЛИШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА

Мединська Н. В.

виконуючий обов'язки завідувача кафедри
земельного кадастру

Ягупа Я. С.

студентка

*Національний університет
біоресурсів і природокористування України
м. Київ, Україна*

СУТНІСНА ХАРАКТЕРИСТИКА ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ: СУЧАСНИЙ ВИМІР

Структурні зрушення в національній економіці, які мають місце в останні тридцять років, характеризуються посиленням техногенного та антропогенного впливу на природні ландшафти. Скорочення потужностей у високотехнологічних галузях супроводжується нарощенням обсягів виробництва у галузях, які функціонують на основі використання природної сировини. Такими галузями виступають: гірничо-металургійний комплекс, що працює на основі переробки продукції видобувних галузей, і його діяльність супроводжується утворенням значної маси відходів; агропромисловий комплекс, структуроутворюючою ланкою котрого виступає рослинницька галузь, яка передбачає використання значних площ сільськогосподарських земель, зокрема для вирощування гумусовибагливих культур (соняшник, кукурудза); тепла електроенергетика, яка функціонує на основі спалення значного обсягу паливних ресурсів і здійснення значних обсягів викидів та скидів шкідливих речовин в атмосферне повітря та у природні водні джерела.

За таких умов важливого значення набуває розроблення комплексу регуляторів, які прямо та опосередковано впливатимуть на природокористувачів з метою упередження їх еколого-деструктивної та природо-руйнівної діяльності. Для забезпечення необхідного рівня компліментарності між такого роду регуляторами вони повинні бути об'єднані у логічно упорядковану сукупність у формі економічного механізму природокористування.

Економічний механізм природокористування – це логічно упорядкована сукупність методів, способів, інструментів та важелів бюджетно-податкового, та фінансово-кредитного регулювання процесів господарського освоєння природно-ресурсного потенціалу, зокрема розвідки, видобутку, переробки та утилізації природної сировини, та охорони навколишнього природного середовища, в тому числі обмеження шкідливих і небезпечних видів та скидів, а також розміщення відходів. Сучасний економічний механізм природокористування в Україні характеризується численними інституціональними розривами та інституціональними пастками у зв'язку з тим, що не сформована необхідна система противаг між регуляторними природоохоронними органами, що призводить до конфлікту інтересів і не забезпечує належного контролю за процесами використання природних ресурсів та охороною довкілля.

Інституціоналізовані важелі рентного регулювання процесів господарського освоєння природно-ресурсного потенціалу виконують суто фіскальну функцію, що не закладає належних стимулів щодо ресурсозбереження та культивує споживацький тип природокористування. Більше того, природно-ресурсна рента та екологічний податок майже в повному обсязі в останні роки надходить до загальних фондів бюджетів різного таксономічного рівня, що не забезпечує їх цільову спрямованість, тобто вони не прив'язані до фінансування пріоритетів відновлення окремих складових природно-ресурсного потенціалу, реінжинірингу освоєних родовищ, покращення якості навколишнього природного середовища. За таких умов можна констатувати про незадовільний рівень результативності функціонування економічного механізму

природокористування та про необхідність його трансформації у відповідності з глобальними та національними природоохоронними викликами.

Виходячи з приведеного вище, можна стверджувати про важливість трансформації економічного механізму природокористування, щоб усунути вищі приведені «вузькі місця» в бюджетно-податковому та фінансово-кредитному регулюванні використання природних ресурсів та охорони довкілля. За таких умов особливо актуальним є вибір типу економічного механізму природокористування, щоб прискореними темпами імплементувати передову практику екологізації виробничо-технічних та організаційно-економічних відносин. Питання полягає в тому, який тип економічного механізму природокористування обрати: наздоганяючий чи випереджальний.

Сутність наздоганяючого механізму полягає в тому, що поступово умонтовуються в структуру існуючого механізму природокористування сучасні форми, методи та інструменти регуляторного впливу на природокористувачів, щоб з часом усунути значний інституціональний розрив з передовими зразками макро-економічного регулювання природокористування і покращити ефективність природо-експлуатаційної та природоохоронної діяльності. Побудова випереджального типу економічного механізму природокористування має базуватися на припущенні про те, що необхідно максимальною мірою впроваджувати найкращі з точки зору вирішення існуючих проблем природокористування регуляторні важелі та інструменти, незважаючи на іноземний досвід, щоб на порядок підвищити результативність залучення природної складової національного багатства у відтворювальний процес та збільшити частку валової доданої вартості у структурі ВВП, яка створюється у природно-ресурсному секторі національного господарства.

Більше того, першим кроком в трансформації вітчизняного економічного механізму природокористування має бути дотримання принципу ієрархічності. Тобто економічний механізм природокористування необхідно формувати на різних таксономічних

рівнях, щоб забезпечити взаємодоповнюваність та цілісність регуляторних підойм і усунути тим самим конфлікту інтересів як на рівні контролюючих органів, так і на рівні суб'єктів природо-господарської та природоохоронної діяльності. В цьому контексті заслуговує підхід Т. Миклуша, згідно якого економічний механізм природокористування необхідно формувати на загальнодержавному, муніципальному та внутрішньо-фірмовому рівнях [1, с. 56–58].

Основними методами економічного механізму на загальнодержавному рівні виступають: оподаткування використання природних ресурсів та викидів і скидів шкідливих речовин та розміщення відходів; міжбюджетний розподіл природно-ресурсної ренти, екологічного податку та штрафів за порушення природоохоронного законодавства; кредитування природоохоронних та природо-експлуатаційних проєктів; бюджетне фінансування процесів дослідження запасів природних ресурсів та моніторингу, обліку і кадастру природних ресурсів та забруднення довкілля; співфінансування проєктів освоєння родовищ корисних копалин в рамках угод про розподіл продукції; стимулювання ощадливого та збалансованого природокористування; програмування і прогнозування запасів природної сировини та потенціалу екосистемних послуг, які продукуються природними біогеоценозами.

На муніципальному рівні економічний механізм природокористування має охоплювати застосування системи виплат та компенсацій за рахунок коштів місцевих бюджетів для реалізації програм господарського освоєння місцевої природної сировини та використання вживаної природної сировини для виробництва різноманітних видів біологічного палива; диференціацію фіскальних підойм за земельні трансакції, виходячи з того, що землі сільськогосподарського призначення державної власності поза межами населених пунктів у 2021 році передані у власність об'єднаних територіальних громад (ОТГ). Враховуючи те, що процес господарського освоєння природних ресурсів відбувається на рівні суб'єкта господарювання і суб'єкти господарювання виступають основними забруднювачами довкілля, формування економічного механізму природокористування на внутрішньо-

фірмовому рівні є необхідною умовою, з однієї сторони, підвищення ефективності переробки природної сировини та утилізації вживаної сировини, а з іншої – мінімізації шкідливих викидів та скидів забруднюючих речовин в довкілля, а також розміщення відходів згідно встановлених стандартів та регламентів. Тому основними методами економічного механізму природокористування на внутрішньо-фірмовому рівні виступають: планування, нормування, лімітування та проєктування.

На основі злагодженої роботи вищої виконавчої гілки влади та законодавчого органу влади, зокрема профільного комітету українського парламенту, необхідно забезпечити ієрархічну спорідненість економічного механізму природокористування на всіх перерахованих таксономічних рівнях, щоб регулятори макроекономічного рівня отримували необхідне доповнення та конкретизацію на муніципальному та локальному рівнях. За таких умов стане можливим поєднання інструментів стимулюючого та карального спрямування, що орієнтуватиме суб'єкти природо-господарської та природоохоронної діяльності до ощадливішого використання складових природно-ресурсного потенціалу та зменшення рівня забруднення навколишнього природного середовища. Особливої уваги потребує формування економічного механізму природокористування на рівні ОТГ з огляду на те, що саме на місцевий рівень перенесено широкий спектр повноважень, в тому числі і в частині господарського освоєння природно-ресурсного потенціалу та фінансування природоохоронної діяльності. Органи місцевого самоврядування внаслідок бюджетно-фіскальної децентралізації отримали додаткові фінансові ресурси, частина котрих може бути спрямована на реалізацію проєктів раціоналізації природокористування, в тому числі і проєктів по ресурсозбереженню та енергоефективності.

Література:

1. Миклуш Т.С. Економічний механізм комплексного природокористування у Карпатському регіоні: методи та інструменти інвестиційного забезпечення. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. № 16. С. 52–60.

СЕКЦІЯ 6. БУХГАЛТЕРСЬКИЙ ОБЛІК, АНАЛІЗ ТА АУДИТ

Гордієнко Н. І.

кандидат економічних наук, професорка кафедри
фінансово-економічної безпеки, обліку і аудиту

*Харківський національний університет міського господарства
імені О. М. Бекетова*

м. Харків, Україна

Краснікова Н. Г.

науковий співробітник (судовий експерт)
лабораторії економічних, товарознавчих,
психологічних досліджень
об'єктів інтелектуальної власності

Національний науковий центр

«Інститут судових експертиз

імені заслуженого професора М. С. Бакаріуса

м. Харків, Україна

ОСОБЛИВОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ ТА ОБЛІКУ АВТОНОМІЗОВАНИХ ЗАКЛАДІВ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЇ СИСТЕМИ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ

Закон «Про державні фінансові гарантії медичного обслуговування населення», який набрав чинності та вводився в дію з 1 серпня 2018 року визначає державні фінансові гарантії надання пацієнтам послуг з медичного обслуговування (медичних послуг) та лікарських засобів належної якості за рахунок коштів Державного бюджету України [1].

До прийняття цього закону медичні заклади, що фінансувалися з державного або місцевого бюджету, не мали можливості

самостійно планувати свої доходи і витрати із-за відсутності правових та економічних важелів управління з боку державних або місцевих органів влади, планування бюджетів діяльності керівництвом закладів охорони здоров'я (далі – ЗОЗ).

Загальновідомою практикою при плануванні діяльності для розрахунків кошторисів більшості ЗОЗ було коригування бюджетів за попередній рік, а для розрахунків бюджетного запиту дані за два попередні роки, при цьому вводилася інформація й очікувані обсяги коштів на три наступних роки.

Інші підприємства для аналогічних цілей при розрахунках спиралися на аналіз можливої кількості пацієнтів, виходячи із статистичних даних про демографічний стан і особливостей розвитку території обслуговування.

Концептуальною основою реформи фінансування системи охорони здоров'я України передбачене стратегічне завдання, що полягає у забезпеченні діяльності постачальників медичних послуг відповідно до досягнутих результатів. А це у свою чергу докорінно змінює економічні взаємовідносини між постачальником та розпорядником бюджетних коштів і потребує застосування урегульованої договірної моделі. Договірна модель вимагає від розпорядника бюджетних коштів, як платника, забезпечувати інтереси пацієнтів, а комунальні некомерційні підприємства охорони здоров'я (далі – КНП ОЗ) є постачальниками цих послуг [2].

Завдяки реформі відбулася зміна повноважень ЗОЗ, вони набули статусу КНП ОЗ та із розпорядників бюджетних коштів стали їх одержувачами. Тобто, вони набули право самостійно формувати план використання бюджетних коштів та фінансовий план, передбачати витрат на розвиток виходячи із своїх фінансових можливостей, а це у свою чергу потребує наявності достовірної інформації у головного розпорядника бюджетних коштів – МОЗ України та отримувача бюджетних коштів – КНП ОЗ.

Після реорганізації КНП ОЗ планують свою основну діяльність відповідно до норм господарського й бюджетного законодавства України та норм в частині планування, отримання та використання бюджетних коштів.

У зв'язку з відсутністю єдиної методології обліку фінансово-господарської діяльності новостворених підприємств, виникає багато питань стосовно формування доходів і витрат, складання річного фінансового плану, визначення джерел та напрямів використання коштів.

Багато питань виникає з боку бухгалтерського обліку доходів і витрат, складання і подання фінансової звітності відповідно до Положень (стандартів) бухгалтерського обліку та бюджетної звітності.

Національна служба здоров'я України (далі – НСЗУ) є центральним органом виконавчої влади за допомогою якої створено єдиного замовника медичних послуг та впроваджено процес автономізації медичних закладів, змінено механізм фінансування підприємств, вона реалізує державну політику у сфері державних фінансових гарантій медичного обслуговування населення, завдяки чому відбулися зміни організаційно-правової форми та регулювання діяльності, бухгалтерського обліку та оподаткування.

Крім того, відбулися зміни стосовно використання Плану рахунків та норм НП(С)БО державного сектору на П(С)БО для комерційних підприємств але для КНП ОЗ зберігається статус неприбуткової організації.

Виходячи з того, що КНП ОЗ створюється для здійснення діяльності, спрямованої на досягнення економічних, соціальних та інших результатів без мети одержання прибутку а ресурси використовуються для забезпечення статутної діяльності, а саме – надання послуг, виконання робіт, оплати праці працівників, вирішення питань соціального розвитку, а також поліпшення умов праці, життя, здоров'я працівників [3], підприємство використовує свої доходи виключно для фінансування витрат на утримання неприбуткової організації, реалізації цілей та завдань, визначених установчими документами [4].

Таким чином, виконуючи вимоги п. п. 133.4.2 Податкового кодексу (далі – ПКУ), КНП ОЗ у разі порушення основної умови неприбутковості, тобто нецільового використання коштів, втрачає статус неприбуткового підприємства та виключається з реєстру

неприбуткових організацій і, як наслідок, стає платником податку на прибуток [4].

Основними податками, які сплачують КНП ОЗ є: податок з доходів фізичних осіб (18%); військовий збір (1,5%); єдиний соціальний внесок (22%); земельний податок (за ставками, визначеними органами місцевого самоврядування) та може бути платником ПДВ у разі реєстрації у податкових органах.

Отже, відбувся процес реформування бюджетних установ охорони здоров'я в комунальні некомерційні підприємства. Перетворення торкнулися всієї організаційно-правовій структурі: від повноважень суб'єктів господарювання (з розпорядників бюджетних коштів на одержувачів таких коштів) до документування та обліку діяльності підприємства (з кошторису на фінансовий план, з обліку бюджетних організацій до обліку суб'єктів господарювання). У зв'язку з чим виникає проблема удосконалення теоретичних, практичних та методичних аспектів в організації та обліку доходів і витрат КНП ОЗ, вирішення завдань якої сприятиме виконанню бюджетних програм, забезпеченню єдиних принципів планування, повноту, достовірність та своєчасність відображення інформації у бюджетній та фінансовій звітності.

Література:

1. Про державні фінансові гарантії медичного обслуговування населення. Закон України від 19 жовтня 2017 року № 2168-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2168-19#n137>.
2. Концепція реформи фінансування системи охорони здоров'я України, схвалена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 30 листопада 2016 року № 1013-р. 175 ст. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/card/1013-2016-%D1%80>.
3. Методичних рекомендацій з питань перетворення закладів охорони здоров'я з бюджетних установ у комунальні некомерційні підприємства, схвалених Міністерством охорони здоров'я від 14.02.18 р № 9. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/n0001282-17#Text>.
4. Податковий кодекс України від 02.12.2010 р. №2755-№ 2755-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text>.

Труш І. В.

студентка

Задерака Н. М.

старший викладач кафедри фінансів,
обліку та оподаткування

*Національний авіаційний університет
м. Київ, Україна*

ЦИФРОВА ГРАМОТНІСТЬ ЯК ПОКАЗНИК ПРОФЕСІЙНОСТІ СУЧАСНОГО БУХГАЛТЕРА

Україна сьогодні перебуває на шляху розвитку високоякісної цифрової економіки. Цифрові платформи, цифрові трансформації як окремих бізнесів, так і цілих секторів економіки, розвиток сфери Інтернету та ІТ-систем являються ключовими цифровими трендами. З розвитком цифровізації підприємств повинні розвиватись і їх працівники, а саме набувати навичок цифрової грамотності та володіння знаннями по використанню новітніх програмних продуктів. Саме тому особливої актуальності набуває питання грамотності та обізнаності бухгалтерів в сфері інформаційних технологій, які стають одним із головних інструментів їхньої роботи.

Питання цифрових трансформацій та їх роль у професії бухгалтера досліджувало багато вчених, серед яких Гаврілова Л.Г., Козловський Ю.М., Кулинич М.Б., Матюха М.М., Топольник Я.В., Шворак А.М., Яремко І.Й. та інші. Даному питанню також приділена увага у наукових доробках зарубіжних вчених, серед яких К. Аксельсон, А. Ардіанто, Ф. Бенсберг, Р. Вадан, П. Данліві, Дж. Дженсон, М. Драолі, Н. Казаліно, К. Кор.

Аналізуючи здобутки науковців та дослідників даного питання слід зазначити, що рівень цифрової грамотності має значний вплив на формування професійних якостей фахівців з бухгалтерського обліку. Та саме зараз, коли галузь цифрових технологій набирає неабиякого темпу розвитку, питання цифрової грамотності

бухгалтерів залишається відкритим і потребує подальших досліджень.

В умовах сьогодення, коли цифрові перетворення займають важливе місце в житті усього людства, світ IT-рішень розкриває перед бухгалтером ряд інструментів, з яких професіонал повинен вибрати ту комбінацію, яка максимально відображає завдання з організації бухгалтерського обліку на підприємстві. Тому для виконання поставлених задач і досягнення успіху, компаніям необхідно вибудовувати свою цифрову культуру, а цінність бухгалтера полягає у його креативному мисленні в процесі прийняття рішень в середовищі динамічних змін зовнішніх факторів.

Сучасний світ відзначається значною динамікою змін у всіх сферах людського життя. Окрім того, рушійною силою для кардинальних змін стала пандемія COVID-19, поставивши під сумніви існуючі моделі роботи в усьому світі водночас. Відповідно, власники підприємств, менеджери, бухгалтери почали переосмислювати наявні формати співпраці, зокрема різко зросли можливості віддаленої роботи. Тож ключовими тенденціями розвитку суб'єктів господарювання є різке прискорення цифровізації, удосконалення системи електронно-інформаційної підтримки, зростання програмних можливостей.

Доведено, що враховуючи темпи розвитку цифрової трансформації, на ринку праці формується попит на спеціалістів, які, окрім знань зі спеціальності, володіють також іншими навичками, однією з яких є цифрова обізнаність.

В період цифровізації всього підприємства відповідно відбувається цифровізація його підрозділів, в тому числі й системи бухгалтерського обліку (рис. 1).

Ведення бухгалтерського обліку вимагає від бухгалтерів інтеграції знань з різних сфер діяльності, де, окрім фундаментальних знань з обліку, повинні бути знання юриспруденції та інформаційних технологій, а також особистісні якості, включаючи емоційний інтелект та нестандартне цифрове мислення [1]. У реальному житті, зокрема у практичній діяльності, бухгалтер стикається в основному з інформацією (професія бухгалтера

належить до типу «людина – знакова система» і «людина – людина»).

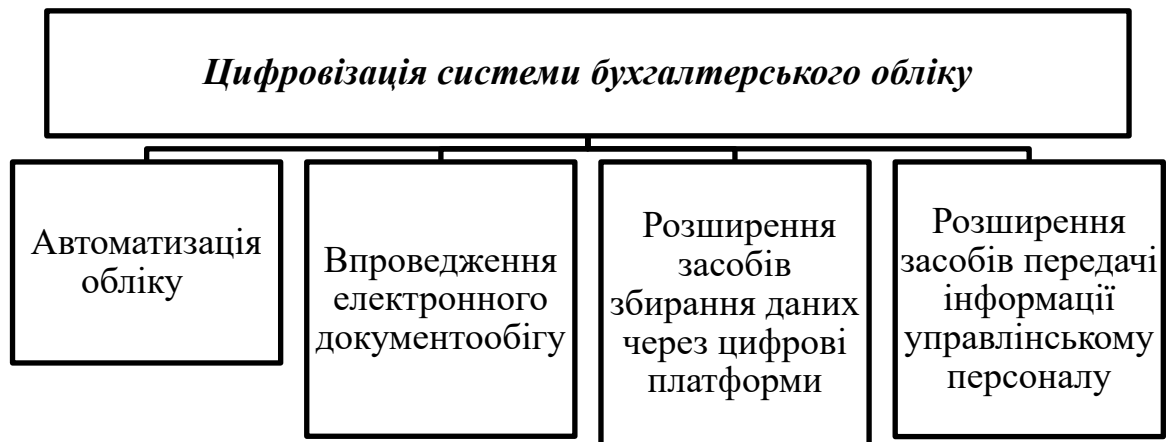


Рис. 1. Цифровізація системи бухгалтерського обліку

Виходячи з цього, фахівець з обліку повинен розвивати наступні якості:

- енциклопедичність та ерудованість,
- високий рівень інформаційної та цифрової компетентності,
- системне мислення, одночасне оперування кількома системами,
- здатність оперативно оцінювати загальну ситуацію та прогнозувати її розвиток,
- толерантність, розумна педантичність тощо.

Бухгалтер-професіонал повинен вільно орієнтуватися у різних облікових програмах, обирати найпродуктивніші рішення для підприємства, створювати бізнес-процеси та користуватися технологіями з найбільшою ефективністю в роботі.

Активний розвиток інформаційних технологій сприяє становленню нового формату професійної діяльності бухгалтерів, що виражається в розвитку аутсорсингу, сутність якого полягає в бухгалтерському обслуговуванні підприємства нештатним фахівцем (або групою фахівців). Основними рисами даної галузі роботи являються віддаленість робочого місця від офісу і обслуговування бухгалтером декількох підприємств одночасно [3].

В умовах зламу традиційного змісту бухгалтерської праці підготовка бухгалтерів до практичної роботи належить до зони відповідальності системи фахової підготовки.

Згідно з даними дослідження Асоціації дипломованих та сертифікованих бухгалтерів (англ. ACCA – Association of Chartered Certified Accountants) було спрогнозовано, що робота бухгалтера буде суттєво трансформуватись в найближчі 5–10 років. Серед змін будуть наступні:

- освоєння бізнесом хмарних обчислень;
- гармонізація міжнародних бухгалтерських і бізнес-стандартів;
- активна участь жінок на ринку праці;
- аналіз даних та нові методології аналізу;
- розширення очікувань та вимог зацікавлених сторін щодо вимірювання цінності бізнесу (business value);
- прогресивний розвиток цифрових технологій;
- посилення захисту локальних робочих місць від іноземних впливів та надання послуг аутсорсингу у публічному секторі [4].

Тож бухгалтер сьогодні повинен поєднувати в собі риси менеджера-управлінця, аналітика, демонструвати комунікативні навички, вміння швидко оцінювати ситуацію і прораховувати можливі ризики, що особливо важливо в бізнесі.

В теперішньому цифровому суспільстві комп'ютерний бекграунд повинен мати кожен фахівець, але для бухгалтерів це просто «must have», оскільки вони за родом професійної діяльності змушені працювати з величезною кількістю інформації. Всю інформацію потрібно вміти аналізувати, обробляти і ефективно використовувати при прийнятті рішень, які впливатимуть на результати діяльності підприємства в цілому.

Отже, на сьогодні процес цифровізації здійснює неабиякий вплив на розвиток діяльності суб'єктів господарювання. Наразі кожне підприємство просто зобов'язане вдосконалювати власні стратегії зважаючи на розвиток цифрових технологій. Питання модернізації організації бухгалтерського обліку і наявність освічених у цій сфері працівників являється першочерговим питанням для провадження ефективної діяльності підприємства.

Володіння цифровими технологіями являється необхідною умовою для успішного розвитку фінансових фахівців, а отже, без їх цифрової грамотності процеси автоматизованого збору і обробки інформації стануть неможливими. Саме тому найважливішою умовою функціонування професії бухгалтера в цифровому суспільстві є те, що сучасний бухгалтер повинен постійно вчитися, щоб відповідати вимогам сучасності.

Література:

1. Економічна стратегія Україна 2030. Український інститут майбутнього. URL: <https://cutt.ly/Ybb8Fbk>.
2. Фіщук В. Що дасть Україні розвиток цифрової економіки? *Future. Видання про цифрову економіку та фінтех*. URL: <https://cutt.ly/Zbbv8Y2>.
3. Хорунжак Н.М., Лукановська І.Р. Облік в умовах цифрової економіки: проблеми і перспективи. *Причорноморські економічні студії*. 2019. Вип. 45. С. 175–179.
4. Шиманська К.В., Бондарчук В.В. Пріоритетні напрями та механізми розвитку цифрової економіки в Україні. *Економіка, управління та адміністрування*. 2021. № 1 (95). С. 17–22.

СЕКЦІЯ 7. ФІНАНСИ ТА ПОДАТКОВА ПОЛІТИКА

Румянцева В. В.

студентка

*Київський національний
торговельно-економічний університет
м. Київ, Україна*

БЮДЖЕТНА ПОЛІТИКА В УМОВАХ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИХ ПЕРЕТВОРЕНЬ

Бюджетна система є дієвим інструментом забезпечення макроекономічної стабілізації та активізації економічного зростання. Використання інструментів та важелів бюджетної політики щодо підтримки системних перетворень фінансової складової суспільного розвитку має здійснюватися з урахуванням впливу сукупності економічних, інституційних та соціальних факторів. Результативність бюджетної системи залежить від рівня наукової обґрунтованості її ролі в розвитку суспільних відносин, моделі соціально-економічного розвитку країни. В умовах економічних перетворень доцільним є пошук оптимального співвідношення між макроекономічними показниками та часткою валового внутрішнього продукту, що перерозподіляється через бюджетну систему, рівня децентралізації та підвищення ефективності бюджетних інститутів [1, с. 21].

Зважене використання інструментів бюджетної політики дозволяє країнам пом'якшити економічні проблеми пов'язані з наслідками пандемії COVID-19. Однак, не зважаючи на значний світовий досвід бюджетної політики в період пандемії COVID-19, в Україні бюджетна політика потребує певних змін.

За даними таблиці 1 можемо спостерігати зменшення загального обсягу планових доходів на 19% у 2021 році порівняно з 2020 роком, що свідчить одночасно про розуміння у майбутньому можливості

недовиконання плану доходів та кризові явища в українській економіці. Вагомим джерелом податкових надходжень Зведеного бюджету України є податок на додану вартість, податок на доходи фізичних осіб та податок на прибуток підприємств. Ці статті доходів у 2020 році склали 47,5% податкових надходжень та 39,2% загального розміру доходів Зведеного бюджету України.

Таблиця 1

**Показники виконання дохідної частини
Зведеного бюджету України в 2019–2021 рр., млрд. грн.**

Стаття доходів	2019			2020			2021		
	план	факт	% до плану	план	факт	% до плану	план	факт*	% до плану
Податкові надходження, в тому числі:	1 112,0	1 070,3	96,2	1 115,4	1 136,6	101,9	959,2	773,2	80,6
<i>Податок на додану вартість</i>	94,6	88,9	93,9	86,1	126,4	146,8	140,2	113,7	81,0
<i>Податок та збір на доходи фізичних осіб</i>	269,7	275,4	102,1	294,4	295,1	100,2	137,5	97,9	71,2
<i>Податок на прибуток підприємств</i>	105,5	117,3	111,1	120,4	118,4	98,3	111,8	107,7	96,3
Неподаткові надходження	202,0	212,8	105,3	248,8	234,4	94,2	177,8	140,8	79,1
Доходи від операцій з капіталом	5,2	3,1	59,6	4,7	3,5	74,4	0,9	0,3	33,3
Офіційні трансферти	1,7	1,1	64,7	1,9	1,1	57,8	1,9	0,4	21,0
Цільові фонди	2,359	2,372	100,5	1,0	0,8	80,0	0,2	0,19	95,0
Усього	1 323,4	1 289,8	97,4	1 372,0	1 376,6	100,3	1 152,2	924,4	80,2

* Використано дані про виконання дохідної частини Зведеного бюджету України за дев'ять місяців (січень-вересень) 2021 року

Джерело: складено автором за даними [2]

Частина надходжень до Державного бюджету у 2020 році мала одноразовий характер. Зокрема, йдеться про такі види доходів [3]:

- дивіденди на суму 39,6 млрд. грн. від НАК «Нафтогаз України» були отримані, як компенсація від ВАТ «Газпром» та 2,9 млрд. дол. США на виконання рішення Стокгольмського арбітражу;

- рентна плата – 42,5 млрд. грн. за видобування вуглеводнів згідно з Законом України від 17.11.2020 № 1006-ІХ.

При визначенні ефективності бюджетної політики у сфері видатків важливо враховувати як обсяг валового внутрішнього продукту, що перерозподіляється через бюджет, так і пропорції розподілу бюджетних ресурсів між напрямками соціально-економічного розвитку.

Розглянемо статті видатків за функціональною класифікацією за період 2019–2021 рр. (таблиця 2). За даними таблиці 2 щороку спостерігається тенденція до зростання планових обсягів видатків за всіма статтями. Разом з тим, в середньому на 6% спостерігається відхилення фактичних обсягів видатків від планових.

Зазначимо, що видатки на соціальний захист та соціальне забезпечення суттєво перевищують обсяг видатків на економічну діяльність, що також може бути причиною сповільнення темпів економічного зростання в країні.

За даними таблиці 2 можна відзначити значне зростання обсягів видатків Зведеного бюджету України за функцією «Економічна діяльність» у 2020 році. Це обумовлено затвердженням Державної цільової економічної програми розвитку автомобільних доріг загального користування державного значення на 2018–2022 роки, затвердженої постановою Кабінету Міністрів України, за якою у 2020 році здійснено видатків в розмірі 85,4 млрд. грн, відтак як у 2019 році лише 17,6 млрд. грн [4]. Загалом планові видатки на економічну діяльність в 2020 році зросли на 108,7 млрд. грн порівняно з 2019 роком, що також пов'язано з потребою усунення наслідків пандемії COVID-19.

Таблиця 2

**Показники виконання видаткової частини
Зведеного бюджету України в 2019–2021 рр., млрд. грн.**

Стаття видатків	2019			2020			2021		
	план	факт	% до плану	план	факт	% до плану	план	факт*	% до плану
Загально-державні функції	214,2	203,1	94,8	228,8	204,8	89,5	265,5	176,9	66,6
Оборона	109,0	106,6	97,7	122,4	120,3	98,3	122,1	79,7	65,3
Громадський порядок, безпека та судова влада	148,1	143,6	96,96	164,5	159,5	97,0	176,4	115,4	65,4
Економічна діяльність	181,2	154,2	85,0	289,9	262,9	90,7	257,4	147,2	57,2
Охорона навколишнього природного середовища	12,7	9,7	76,3	11,3	9,0	79,6	12,5	4,5	36,0
Житлово-комунальне господарство	37,1	34,4	92,7	35,2	32,2	91,5	33,8	19,7	58,3
Охорона здоров'я	132,3	128,3	96,9	186,8	175,7	94,1	200,5	127,9	63,8
Духовний та фізичний розвиток	33,6	31,5	93,7	34,6	31,7	91,6	46,2	27,9	60,4
Освіта	255,5	238,7	93,4	272,8	252,2	92,4	324,2	214,1	66,0
Соціальний захист та соціальне забезпечення	333,9	321,7	96,3	355,9	346,7	97,4	347,6	260,3	74,9
Усього	1 457,8	1 372,3	94,1	1 702,5	1 595,3	93,7	1 786,7	1 174,0	65,7

* Використано дані про виконання видаткової частини Зведеного бюджету України за дев'ять місяців (січень-вересень) 2021 року

Джерело: складено автором за даними [2]

Отже, ефективність бюджетної політики забезпечує стабільний розвиток соціально-економічної сфери країни в умовах постійних економічних перетворень. Тому доцільним є формування бюджетної політики на основі засад, що передбачають:

- формування бюджету з урахуванням прогнозу основних фінансово-економічних показників, що покладені в основу бюджетного планування;

- бюджетну збалансованість;
- обмеження бюджетного дефіциту та державного боргу;
- передбачуваність податкового регулювання.

Пріоритетами бюджетної політики України, визначених Бюджетною декларацією 2022–2024, є:

- підвищення рівня прозорості управління державними фінансами;

- посилення обороноздатності і безпеки держави;
- посилення енергонезалежності;
- формування чистого та безпечного довкілля;
- створення ефективної системи здійснення соціального захисту та пенсійного забезпечення населення забезпечення якісного рівня медицини;

- забезпечення якісної, сучасної освіти;
- розвиток та цифровізація адміністративних послуг.

Література:

1. Чугунов І.Я., Титарчук М.І. Бюджетна система в умовах трансформації соціально-економічних відносин. *Sciences of Europe*. 2021. № 66. С. 20–26.
2. Офіційний сайт Державної казначейської служби України. URL: <https://www.treasury.gov.ua>.
3. Бюджетний моніторинг: аналіз виконання бюджету за 2020 рік. Інститут бюджету та соціально-економічних досліджень. URL: <http://www.ibser.org.ua>.
4. Державна цільова економічна програма розвитку автомобільних доріг загального користування державного значення на 2018–2022 роки, затверджена постановою Кабінету Міністрів України від 21 березня 2018 р. № 382. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/deyaki-pitannya-dorozhnogo-gospodarstva-i170221-122>.

СЕКЦІЯ 8. МАРКЕТИНГ

Гаваль А. О.

магістрант

Науковий керівник: **Багорка М. О.**

доктор економічних наук,

професор кафедри маркетингу

Дніпровський державний аграрно-економічний університет

м. Дніпро, Україна

НАПРЯМИ ЕФЕКТИВНОГО ВИКОРИСТАННЯ МАРКЕТИНГОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

Маркетинговий потенціал є інструментом, за допомогою якого торговельне підприємство зможе визначити свій існуючий стан, виявити невикористані резерви і розробити ефективні стратегії розвитку. В той же час маркетинговий потенціал не може звужуватися тільки до характеристики можливостей підприємства, а виступає інтегрованою маркетинговою системою підприємства, в основі якої лежить маркетингова концепція управління, організація і реалізація ефективних маркетингових заходів за допомогою маркетингового інструментарію, система досліджень, збору і аналізу інформації, організація стратегічного планування і контролю маркетингової діяльності. Основу маркетингового потенціалу становлять групи елементів: комплекс маркетингу, маркетингові дослідження та маркетинговий аналіз інформації, матеріальні активи, людські ресурси, кваліфікована робота служби маркетингу.

Звичайно нагальним є питання ефективного маркетингу, тому що керівникам підприємств треба розуміти той факт, що недостатнього переносити теоретичні світові погляди щодо ведення маркетингової діяльності, важливо застосовувати емпіричні методи дослідження їх ефективності. Ефективність та резерви її підвищення треба розглядати в розрізі асортиментної, цінової, збутової та

комунікаційної політики, тобто основних складових комплексу маркетингу.

Використання маркетингового потенціалу включає дослідження ринку збуту, дослідження внутрішнього середовища підприємства, дослідження маркетингового інструментарію, його розробленості і ефективності використання, дослідження ринку продуктивних сил (робоча сила, сировина і матеріали, грошовий ринок і ринок капіталу), дослідження зовнішнього середовища, організацію досліджень на основі бенчмаркінгу і проведення маркетингової аналітичної роботи [1, с. 140].

Проведені дослідження стосовно організації маркетингу на сучасних підприємствах дали підстави виявити наступні проблеми: недосконалість організаційно-управлінської структури, що пов'язана з відсутністю чіткого розмежування виконавчих функцій між структурними підрозділами, зокрема маркетингових; відсутність відділу маркетингу чи окремої посади маркетолога; проведення аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства на основі інтуїції, тобто слабкий рівень аналітичної роботи; відсутність організованої системи маркетингового планування та її контролю; відсутність сформованих маркетингових програм; розроблення й використання комплексу маркетингу здійснюються не повною мірою; неможливість, через відсутність документального забезпечення маркетингової діяльності, проведення аналізу інформації, яка виникає у процесі маркетингового забезпечення, що відображається на результатах діяльності підприємства в цілому, на використання сильних сторін як можливостей для розвитку бізнесу й усуненні слабких для укріплення положення на ринку; маркетингові дослідження ринку не здійснюються; недостатня діяльність у сфері реклами та стимулювання збуту.

Не менш важливою складовою ефективного використання маркетингового потенціалу є організація маркетингового менеджменту на підприємстві, а саме функціонування відділу маркетингу з відповідними фахівцями, розподіл між ними функціональних обов'язків. Саме це, на нашу думку, має стати

передумовою ефективного функціонування підприємства на ринку, підвищення його конкурентоспроможності.

Побудова маркетингової структури управління є вкрай необхідною. Служба (відділ) маркетингу має стати основною ланкою на нижчому рівні, що координує усі напрями збутової діяльності підприємства та здійснює збір ринкової інформації.

З метою перспективного розвитку служби маркетингу нами пропонується більш розгалужена структура управління (рис. 1).



Рис. 1. Структура проектного відділу маркетингу

Від кваліфікації працівників відділу маркетингу багато що залежить, крім обсягу продажу товарів – престиж підприємства, його авторитет у покупців.

Ми вважаємо, що оцінювати ефективність роботи маркетингового відділу можна по організації системи управління, яка включає ефективне управління діяльністю (ринкова орієнтація вищого керівництва, ринкова орієнтація персоналу, взаємодія вищого керівництва і персоналу, ступінь відкритості системи зовнішньому середовищу); ефективне функціональне управління

(планування, організація, мотивація, контроль), ефективне управління попитом (управління товаром, збутом, ціною, комунікаціями). Нами запропоновані маркетингові заходи, які сприятимуть більш ефективному використанню маркетингового потенціалу підприємств.

Таблиця 1

Пропозиції щодо більш ефективного використання маркетингового потенціалу

ЗАХОДИ	ХАРАКТЕРИСТИКА
Створення маркетингової організаційної структури	З метою посилення аналітичної роботи, стратегічного планування та стимулювання збуту продукції.
Створення CRM-системи і систем B2B і B2C	З метою управління взаємовідносинами з клієнтами та компаніями, з використання Інтернет-торгівлі
Формування постійно діючої маркетингово-інформаційної системи	Допомагатиме підприємству уникати стратегічних несподіванок, одержувати своєчасну, повну й достовірну інформацію про стан зовнішнього середовища, формувати позитивну репутацію, сприяти більш успішному просуванню продукції на ринок і збільшенню обсягів її продажу, створений відділ стратегічного планування включатиме служби моніторингу й аудиту, зв'язків із громадськістю
Переглянути договори і впровадити систему знижок	Відмовитись від не вигідних поставок і продаж; впровадити систему знижок для постійних клієнтів.
Посилення зацікавленості працівників щодо збуту продукції	Мотивація та система заохочення працівників (премії, підвищення рівня заробітної плати, відсотків від продажу).
Активне використання системи маркетингових комунікацій	Провести ряд заходів щодо активізації робіт по просуванню в мережі Інтернет, реконструкція сайту, розкручування сайту в пошукових системах та інші роботи.

Підводячи підсумки проведеного дослідження, можна зробити висновок про те, що усвідомлення важливості використання маркетингового потенціалу для керівників підприємств є вкрай

важливим Запропоновані нами заходи сприятимуть ефективному використанню і розвитку маркетингового потенціалу підприємства.

Література:

1. Багорка М.О., Юрченко Н.І. Маркетинговий потенціал як адаптаційний складник сучасного економічного розвитку підприємств. *Збірник наукових праць «Проблеми системного підходу в економіці» Національний авіаційний університет*. 2020. № 2 (76). С. 137–145.

Кицюк І. В.

доцент кафедри міжнародних економічних відносин
та управління проектами

*Волинський національний університет
імені Лесі Українки
м. Луцьк, Україна*

РОЗВИТОК СОЦІАЛЬНО ВІДПОВІДАЛЬНОГО МАРКЕТИНГУ В УКРАЇНІ

Вважаємо, що розвиток соціально-відповідального маркетингу в Україні тісно пов'язаний із розвитком корпоративної соціальної відповідальності (далі – КСВ). Адже, впровадження концепції КСВ у діяльність компанії сприяє створенню її позитивної репутації серед стейкхолдерів.

На сьогоднішній день, соціальна відповідальність бізнесу сприймається не лише як реакція підприємств на появу різного роду серйозних проблем та викликів, пов'язаних, для прикладу, із соціальною нерівністю, деградацією навколишнього середовища, або ж зі зростанням потужності великих корпорацій, а й також становить вагомий орієнтир діяльності фірми, розвиваючи який можна чіткіше усвідомити потреби та очікування різних груп зацікавлених осіб [1, с. 383], що особливо важливо в маркетинговій діяльності підприємств. Відтак, корпоративна соціальна відпові-

дальність також поширюється і на відповідальні маркетингові стратегії.

Більше того, маркетингові тенденції, що спостерігаються протягом останніх років, показали, що споживачі обирають не просто конкретну продукцію, чи послуги, а «обирають, в першу чергу, конкретну компанію» [2], шукаючи бренди, що активно пропагують переконання та цінності, яких дотримуються і самі споживачі.

Окрім того, погоджуємося із твердженням, що активна діяльність підприємств щодо впровадження та реалізації концепції соціальної відповідальності бізнесу однаково позитивно впливає як на формування іміджу, побудову організаційної культури, так і на інноваційність продукції та операційних процесів [3, с. 1].

Зокрема, результати дослідження [4] показують, що фірми, які проводять активну діяльність у сфері КСВ, демонструють вищу інноваційну здатність та запускають виробництво значно новітнішої продукції; тим паче, позитивний взаємозв'язок між КСВ та інноваційністю є сильнішим для фірм, які здійснюють значні обсяги інвестицій у НДДКР та фірм, що оперують на ринках із високою конкуренцією [4, с. 703]. Адже, будучи соціально відповідальними, підприємства можуть здобути довгострокову довіру працівників та споживачів як основу для розбудови сталого бізнесу. Що, у свою чергу, допомагає створити середовище, в якому підприємства матимуть можливість прискорювати інноваційний розвиток та забезпечувати економічне зростання [5, с. 389].

Що ж стосується українських компаній, то варто зазначити, що на сьогоднішній день національний бізнес перестав ототожнювати корпоративну соціальну відповідальність із благодійністю. Компанії намагаються активно впроваджувати КСВ, інтегруючи соціальні та екологічні питання у свою операційну діяльність, на основі взаємодії зі стейкхолдерами. Великі національні компанії, або ж дочірні компанії і філії, що функціонують в Україні, також розробляють та впроваджують стратегії КСВ. Окрім того, інвестори та фінансисти піклуються про показники корпоративної

відповідальності більше, ніж будь-коли, вважаючи, що це здійснює суттєвий вплив на прибутковість підприємства [6, с. 501].

Таким чином, ідентифікація бренду, перш за все, включає систему цінностей компанії та підхід до ведення бізнесу, що заснований на виконанні, як мінімум, основних обов'язків у сферах прав людини, праці, навколишнього середовища та боротьби з корупцією. Відповідальні підприємства застосовують ті самі цінності та принципи у всіх напрямках своєї діяльності, адже знають, що хороша практика в одній сфері не компенсує шкоди в іншій; а хороша практика в усіх сферах діяльності підприємства створює основу для довгострокового успіху.

Література:

1. Кицюк І.В. Вплив корпоративної соціальної відповідальності на інноваційність та конкурентоспроможність бізнесу. *Маркетинг та менеджмент у фокусі викликів нової економіки* : матеріали міжнародної науково-практичної конференції, 26–28 квітня 2018 р. Ужгород : Видавництво УжНУ «Говерла», 2018. С. 383–386.
2. Olenski S. Three Ways To Kill It With Socially Responsible Marketing. *Forbes* : website. URL: <https://www.forbes.com/sites/steveolenski/2015/01/01/3-ways-to-kill-it-with-socially-responsible-marketing/#52b372ec2400> (дата звернення: 22.03.2018).
3. Aluchna M. Społeczna odpowiedzialność biznesu a innowacyjność. *Czy społeczna odpowiedzialność firmy wspomaga jej innowacyjność?* / red. Piotr Płoszajski. Warszawa : Oficyna Wydawnicza SGH, 2017. str. 35–61.
4. Luo X., Du S. Exploring the relationship between corporate social responsibility and firm innovation. *Marketing Letters*. Springer US. 2015. Vol. 26, (4). P. 703–714.
5. Zhao H., Kwon J., Zhang F. Corporate social responsibility research in international business journals: An author co-citation analysis. *International Business Review*. 2018. Vol. 27, № 2. P. 389–400. DOI: 10.1016/j.ibusrev.2017.09.006.
6. Кицюк І.В., Щербата Н.З. Розвиток корпоративної соціальної відповідальності в Україні в умовах європейської інтеграції. *Актуальні проблеми розвитку природничих та гуманітарних наук* : збірник матеріалів V Міжнар. наук.практ. конф., 11 листопада 2021 р. Луцьк, 2021. С. 500–501. URL: <https://ra.vnu.edu.ua/wp-content/uploads/2021/11/Zbirnyk20212-1.pdf> (дата звернення: 11.01.2022).
7. The Ten Principles of the UN Global Compact. *United Nations Global Compact*: website. URL: <https://www.unglobalcompact.org/what-is-gc/mission/principles> (дата звернення: 10.01.2022).

СЕКЦІЯ 9. СУЧАСНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Бєлова А. І.

доктор економічних наук, професор,
професор кафедри економіки, менеджменту
та управління територіями

*Відокремлений структурний підрозділ
«Інститут інноваційної освіти
Київського національного університету
будівництва і архітектури»*

Розембовський О. Є.

магістр

*Міжрегіональна академія управління персоналом
м. Київ, Україна*

ВЗАЄМОЗАЛЕЖНІСТЬ ІМІДЖУ КЕРІВНИКА ТА ІМІДЖУ ОРГАНІЗАЦІЇ

Сучасний мінливий світ висуває все нові й нові вимоги до ефективного управління, при якому бізнес із сильною репутацією залучає найкращих співробітників, суспільство спостерігає додаткову цінність у його продукції, тому споживачі готові за це переплачувати.

Доцільним слід відмітити, якщо керуючий бізнесом є далекоглядним керівником що стратегічно мислить і діє, тоді продажі автоматично збільшуються, що характеризується прямим зв'язком між репутацією бізнесу й рівнем продажів.

Корпоративна репутація і імідж керівника організації, як правило, не піддаються кількісній оцінці, хоча, є значна кількість зацікавлених груп, для яких образ однієї й тієї ж компанії кардинально різниться.

Спроби зрівняти репутацію керівників бізнесу за єдиними критеріями заздалегідь приречені на провал. Формування корпоративної й особистої репутації є індивідуальним процесом, в той же час корпоративна ідентичність – це образ, в якому компанія акцентує свій зовнішній світ. Корпоративна ідентичність проявляється у візуальному стилі, рекламі, пакуванні продукції, оздобленні офісів, обслуговуванні й т.п. Здорова корпоративна ідентичність неминуче формує позитивну оцінку для зацікавлених сторін.

Варто відмітити, доброзичливий персонал характеризується високим рівнем обслуговування, при чому корпоративний імідж – враження, як компанія зарекомендувала себе у свідомості аудиторії за допомогою просування своєї корпоративної культури.

Корпоративна репутація характеризується результатом поєднання ідентичності й іміджу з реальними справами бізнесу, при чому, якщо корпоративна обіцянка відповідає або перевершує очікування, формується і накопичується репутаційний капітал. Коли компанія обіцяє більше, ніж дає, репутація як правило страждає. Звичайно, існують і інші фактори, що впливають на репутацію – статус галузі або сектори економіки, у яких здійснює діяльність компанія.

Доцільним слід виокремити місце іміджу керівника організації в системі керування корпоративної репутації. Як свідчить світова практика понад 70–80% ринкової вартості бізнесу відводиться на важкодоступні нематеріальні активи: репутаційний та інтелектуальний капітал, ділову репутацію керівництва тощо.

Варто нагадати, основні фактори розвитку корпоративної репутації що поділяться на три основні складові:

- драйвери репутації, є найбільш динамічними, піддаються зростанню і падінню: якість, обслуговування, інновації, безпека й т.д.;

- керування компанією, а саме, лідерство, етика, інвестиції, тобто корпоративна соціальна відповідальність що характеризується відношенням до навколишнього середовища, внеском у розвиток галузі й т.д.;

– керування ризиками, а саме, як компанія поводить себе в проблемних ситуаціях.

При формуванні позитивного іміджу керівника організації варто зосередитися на сприйнятті топ-менеджменту, співробітниками і найближчими партнерами. Процес формування позитивного іміджу керівника організації через реакцію усередині бізнесу характеризується прихильністю підлеглих до сильної репутації керівника, його позитивних рис, які не завжди збігаються з його реальними якостями. Для створення сприятливого іміджу керівника варто уособлювати якості доброї репутації, позитивних очікувань досягнення загальної мети і розвиток компанії.

В той же час доцільним є нагадати, імідж керівника організації більш гнучкий, чим імідж самого бізнесу, при цьому найсильнішим мультиплікатором можна вважати чесність, підтримка підлеглими, щирість, визнання власних невдач, обговорення проблем і непростих рішень, демонстрація причетності.

Керівникові краще розповісти про особистий контроль ситуації у разі виникнення проблемних ситуацій в компанії, особливо у кризовий період, коли компанія змушена звільнити частину співробітників; варто пояснити чому це необхідно й що буде, якщо компанія не зважиться на цей непростиий крок.

Отже, для підвищення іміджу керівника в організації необхідною умовою є реалізація основних кроків, а саме:

- реально оцінити імідж керівника компанії, його сильні і слабкі сторони;
- розробити звіт керівника про власний репутаційний капітал, при чому важливо зрозуміти які цінності є першочерговими у керівника;
- оцінити можливості керівника, що дадуть уявлення про його стратегічне бачення;
- можливості нарощення присутності у галузі, а саме, виступу на галузевих заходах, присутність у професійних організаціях, тобто імідж керівника організації виходить за рамки бізнесу, що саме по собі є сильним репутаційним драйвом;
- доброю стратегією успіху є чіткий розподіл ролей;

- підвищення привабливості для медіа;
- присутність у соціальних мережах допоможе керівникам компаній спілкуватися з широкою аудиторією;
- зміцнення іміджу керівника організації серед співробітників через довіру, доводячи плани компанії, дозволить усвідомити співробітниками, що керівник розуміє їх інтереси співробітників і працює над тим, щоб зробити компанію привабливішою в усіх аспектах.

З вищенаведеного можна зробити висновки, що імідж керівника є запорукою успіху компанії, а його людяність і професіоналізм забезпечить репутацію компанії у найкращому ракурсі.

Література:

1. Дзюндзюк В.Б. Ефективність діяльності публічних організацій: монографія. Харків : ХарПІ УАДУ «Магістр», 2003. 236 с.
2. Алешина И.В. Корпоративний імідж: стратегічний аспект. Маркетинг, 2003.
3. Бахарева Э. Моніторинг преса. *Радник*. 1998. № 5.
4. Бахарева Э.Л. Роль рейтингів у діяльності по зв'язках із громадськістю. Маркетинг, 2003.

Корольова Т. А.
магістрантка

*Навчально-науковий інститут
публічної служби та управління
Національного університету «Одеська політехніка»
м. Одеса, Україна*

ОРГАНІЗАЦІЯ ВИКОНАННЯ СТРАТЕГІЧНИХ ЗАВДАНЬ В КОМУНАЛЬНИХ НЕПРИБУТКОВИХ ЗАКЛАДАХ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

Для реалізації стратегії розвитку комунального закладу охорони здоров'я використовують методологію стратегічного планування. Необхідність застосування методів і інструментів складання

стратегічних планів розвитку організації викликано вимогами часу, оскільки, згідно з умовами медичної реформи, внаслідок процесів автономізації медичні установи переведено у статус комунальних неприбуткових підприємств, а їх керівники отримали всі ресурси організації в управління [1]. Однак, яким чином управляти ввіреними ресурсами, як оптимізувати процес управління ними, що взагалі робити, щоб досягти бажаних результатів діяльності. Ці питання є на часі, адже керівники медичних організацій мають бути не тільки лікарями, але і менеджерами.

Виходячи зі сфери своєї діяльності, стратегічних цілей, бачення і візії, будь-який заклад охорони здоров'я має розробляти стратегічні завдання, які є дороговказом до отримання очікуваних результатів.

Найбільшою областю стратегічних завдань для закладів охорони здоров'я є область лікувально-діагностичної діяльності. Цю стратегічну область можуть формувати такі стратегічні завдання:

1. Удосконалення організації лікувальної діяльності. Відповідальний – заступник головного лікаря медичного підрозділу. До показників реалізації даної стратегічної задачі віднесено такі: післяопераційна летальність по закладу в цілому; реанімаційна летальність по закладу в цілому; кількість впроваджених методик обстеження; кількість впроваджених методик лікування; кількість проведених заходів в рамках співпраці з профільними кафедрами; кількість обґрунтованих звернень пацієнтів з питань якості надання медичної допомоги.

2. Підвищення якості обстежень та медичної допомоги. Відповідальним є заступник головного лікаря з лікувальної діяльності. До показників реалізації цього стратегічного завдання віднесено: рівень задоволення населення, оцінка якого здійснюється шляхом незалежного оцінювання пролікованими хворими; кількість обґрунтованих звернень населення з питань якості надання медичної допомоги; кількість проведених аналізів результатів у картах контролю якості роботи відділень і лікаря з наданням на комісію з розподілу стимулюючих виплат; кількість професійних заражень у ході професійної діяльності.

3. Розвиток кожного конкретного відділення. Відповідальні – керівники відділень. Необхідно сформулювати таку кількість завдань, щоб вони відповідали числу відділень у закладі.

Наступною областю стратегічних завдань визначена область «економіка і фінанси». У цю стратегічну область можуть входити такі стратегічні завдання:

1. Створення системи наскрізного планування і контролю. Відповідальний – заступник головного лікаря з економіки. До показників реалізації цього стратегічного завдання віднесено такі: відхилення від плану фінансово-господарської діяльності за доходами і видатками за підсумками кварталу.

2. Створення центрів фінансової відповідальності в відділеннях. Відповідальний – заступник головного лікаря з економіки. До показників реалізації цього стратегічного завдання віднесено: наявність плану надходжень і витрачання коштів за кожним підрозділом і щомісячний звіт завідуючих відділеннями про фінансові підсумки діяльності відділення.

3. Оптимізація витрат на закупівлю ресурсів основної діяльності. Відповідальний – заступник головного лікаря з економіки. До показників реалізації цього стратегічного завдання віднесено: кількість учасників за кожною конкурсною процедурою закупівель, зміни кількості укладених контрактів в порівнянні з попереднім роком і зниження бюджету закупівель в порівнянні з попереднім роком.

4. Підвищення ефективності використання ресурсів основної діяльності. Відповідальний – заступник головного лікаря з економіки. Показник реалізації цього стратегічного завдання було визначено як зниження витрат на матеріальні запаси на певну кількість відсотків у порівнянні з попереднім роком при аналогічній кількості пролікованих хворих.

Якщо в установі впроваджені платні послуги, то є сенс створити центр відповідальності за напрямком – «Платні послуги», куди можуть входити такі стратегічні завдання:

1. Оптимізація пропозиції послуг і підвищення ефективності організації. Відповідальний – начальник відділу платних медичних

послуг. Показниками реалізації даної стратегічної задачі визначено збільшення обороту з платних послуг та розширення клієнтської бази установи.

2. Розвиток сайту і створення позитивного іміджу установи. Відповідальний – начальник відділу платних медичних послуг. Показниками реалізації даної стратегічної задачі визначено збільшенням відвідуваності сайту і збільшення кількості звернення після відвідування сайту.

3. Створення CRM-системи (система управління взаємовідносинами з клієнтами, англ. Customer relationship management). Відповідальний – начальник відділу платних медичних послуг. Показниками реалізації даної стратегічної задачі визначено: кількість клієнтів платного відділення; кількість звернень до клієнтів платного відділення; кількість акцій за клієнтською базою платних послуг; виручка, отримана від повторних продажів.

В область стратегічних завдань під назвою «Забезпечення і підтримка» можуть входити такі стратегічні завдання.

1. Створення висококонкурентної команди мотивованого персоналу. Відповідальний – начальник відділу кадрів. Показниками реалізації даної стратегічної задачі визначено: кількість укладених ефективних контрактів; укомплектованість штату персоналу; кількість осіб, що пройшли навчання в рамках комплексної програми навчання персоналу; кількість зауважень департаменту і головного лікаря в рамках ведення кадрового діловодства, військового обліку, роботи з пенсійним фондом.

2. Створення інформаційної системи забезпечення процесів основної діяльності. Відповідальний – начальник відділу інформаційних технологій. Показниками реалізації даної стратегічної задачі визначено: кількість нових автоматизованих процесів; кількість виконаних заявок на ремонт; підключення та налаштування засобів обчислювальної техніки; час простою обладнання; кількість зауважень головного лікаря; заступників головного лікаря з роботи ІТ- служби; відхилення від плану-графіка впровадження ІТ-системи; кількість навчальних семінарів для співробітників в роботі з інформаційною системою; кількість закупівель засобів обчислю-

вальної техніки; кількість робочих місць підключених до структурованої кабельної мережі для потреб впроваджуваної інформаційної системи.

3. Забезпечення ресурсів основної діяльності та розвитку. Відповідальний – заступник головного лікаря з господарської діяльності. Показниками реалізації даної стратегічної задачі визначено: виконання плану закупівель обладнання, медикаментів та витратних матеріалів, а також відсутність зауважень головного лікаря .

Наступний етап процесу стратегічного планування – розробка цільових значень показників для кожного стратегічного завдання

Для лікувально-діагностичних підрозділів виділено наступні розділи заходів в операційному плані:

1. Підвищення ефективності процесів надання медичної допомоги.

2. Розробка проектів модернізації існуючих і впровадження нових засобів і методів діагностики і лікування.

Після вироблення показників і їх цільових значень для стратегічних завдань розробляють операційні плани (дорожні карти), спрямовані на реалізацію кожного стратегічного завдання [2, с. 64]. Для лікувально-діагностичних підрозділів виділені наступні чотири розділи заходів в операційному плані:

1. Підвищення ефективності процесів надання медичної допомоги.

2. Розробка проектів модернізації існуючих і впровадження нових засобів і методів діагностики і лікування.

3. Розвиток кадрового та наукового потенціалу відділення.

4. Розвиток матеріально-технічного забезпечення відділення.

Для кожного заходу, відповідно до широко поширеної методології стратегічного планування, визначають терміни відповідальних за реалізацію заходу, а також запланований результат.

Для ефективної організації процесу стратегічного управління створюють стратегічний комітет. До його складу входять головний лікар установи, ряд його заступників і зовнішній консультант. Всі процедури стратегічного планування та контролю прописують в

затвердженому положенні про стратегічне комітеті. Стратегічний комітет стає постійно діючим органом управління перспективним розвитком установи. На засіданнях керівники відділень звітують про досягнення запланованих показників, а також про ступінь виконання заходів оперативних планів. Члени комітету оцінюють роботу керівників відділень, пропонують і стверджують нові ініціативи, коректують плани розвитку відділень. Цим досягається безперервність і контрольованість виконання стратегічних планів розвитку відділень.

Таким чином, впроваджені системи стратегічного управління в комунальних неприбуткових медичних закладах націлюють останні на ефективний розвиток, забезпечують досягнення перспективних показників діяльності, контролюють виконання системи комплексних заходів розвитку, а також формують ефективних менеджерів охорони здоров'я.

Література:

1. Сабецька Т.І, Стефанишин Л.С. Технологія стратегічного управління діяльністю закладів сфери охорони здоров'я. Науково-виробничий журнал бізнес-навігатор. 2020 URL: http://www.business-navigator.ks.ua/journals/2020/57_2020/11.pdf.
2. Вороненко Ю.В. Стратегічне управління в охороні здоров'я: теоретичні та практичні аспекти. *Науковий журнал МОЗ України*. 2014. № 1(5). С. 39–46.

Кужель А. О.
магістрантка

*Навчально-науковий інститут
публічної служби та управління
Національного університету «Одеська політехніка»
м. Одеса, Україна*

КОНФЛІКТИ ТА ЇХ ВПЛИВ НА ДІЯЛЬНІСТЬ ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

Конфлікт – це невід’ємний аспект у житті людей та організації. Такий стан зустрічається майже на будь-якому підприємстві. Причиною виникнення конфліктів є конкуренція за перевагу, не відповідність стилю керівництва, дефіцит ресурсів. Організації без конфліктів зустрічаються нечасто, тому своєчасне його виявлення та розрішення відіграє важливу роль у менеджменті організації.

У зв’язку з тим, що нині зберігається великий інтерес до теми управління конфліктами на підприємстві, у тому числі й у сфері надання медичних послуг, значно підвищується значимість цього питання в управлінні організацією.

Конфлікт – це зіткнення інтересів, позицій, думок, способів дій, що змушує людину переглянути звичні, сформовані уявлення про себе, мир, відносини, що спонукає її змінити свою поведінку, уявлення, способи дій.

Іншими словами, конфлікт починається з зіткнення, яке може запустити процес перегляду звичних уявлень або способів дій людини у конкретній ситуації, і якщо людина, змогла переглянути свої звичні уявлення, то вона готова прийняти або застосувати нові форми поведінки. Найбільш небезпечний для вибуху емоцій та виникнення сварки процес перегляду людиною чогось звичного, усталеного роками.

У контексті зазначеного можна навести приклад досить поширеної ситуації, яка спостерігалася у закладах охорони здоров’я, коли були ліквідовані звичайні паперові амбулаторні картки і стали застосовувати електронні носії. На перший погляд, умови роботи

покращилися. Стало зручніше працювати з інформацією, не потрібно перегортати кучу паперів, щоб знайти потрібний. Однак у реаліях в медичних організаціях стали спалахувати конфлікти, які були, засновані на страху перед незвичним способом виконання звичних робочих обов'язків – роботою з комп'ютером. Деякі співробітники реєстратури вважали, що їх хочуть звільнити, тоді як їх хотіли навчити більш продуктивним та сучасним способам обробки інформації.

Конфлікт служить способом виявлення та вирішення протиріч, які накопичилися у процесі ділового спілкування. Якщо в організації відбувається протиборство між працівниками, то у певний момент воно має бути дозволене, і, як правило, це відбувається за допомогою конфлікту.

Під впливом конфліктів все може перетворитися та оновитися, а може призвести до руйнування.

До основних негативних наслідків конфлікту в медичному закладі належать [1, с. 10]:

- незадоволеність членів трудового колективу діяльністю медичної організації;
- плинність кадрів в організації;
- погіршення морально-психологічного клімату у колективі, згортання співпраці;
- зниження продуктивності та активності в майбутньому;
- нарощення ворожості у міжособистісних та ділових відносинах;
- формування образу ворога та прагнення до перемоги, а не до вирішення проблеми.

У той же час конфлікт найчастіше виявляється прийнятним виходом з ситуації, що склалася, і чи не єдиним способом, який дозволяє відновити порушену рівновагу у взаєминах людей та дійти згоди щодо спільних справ, різних інтересів, норм поведінки або дати поштовх до нового якісного стрибка розвитку колективу.

Яким чином запобігати конфліктам, що виникають між лікарем і пацієнтом? Щоб відповісти на це питання необхідно пам'ятати, що пацієнт прийшов по допомогу до лікаря, а відтак і зустрічати його

потрібно, розуміючи, що він реагує на усі невербальні знаки, тобто поза, міміка, погляд.

Зміни в організації медичної діяльності актуалізували тему пацієнтоорієнтованої медицини. Домінування комерційного підходу призводить до концентрації уваги на продуктивності, ефективності, регламентах. У зв'язку з чим складаються умови щодо перевантаження лікарів. Результатом чого стають стреси та як наслідок прискорене професійне вигорання. Подальший розвиток подій сприяє нарощенню конфліктів. Руйнуються відносини між лікарем та пацієнтом і знижується якість медичної допомоги.

Зупиняючись на профілактиці конфліктів як однієї з найдієвіших функцій, є сенс зауважити, що позитивний перебіг конфлікту, розрядження напруженості у трудовому колективі дозволяють уникнути гострішого протистояння, що може призвести до значної матеріальної та моральної шкоди. Наприклад, недостатня увага до своєчасного врегулювання колективних трудових суперечок, соціальних конфліктів на тлі затримки виплати заробітної плати, змін умов праці може обернутися загальним соціально-трудовим конфліктом, який здатний перерости у його крайню форму – страйк і шкода від такого перебігу подій буде значно серйозніша, ніж від поступок з боку адміністрації чи компромісного рішення, що задовольняє всіх учасників конфліктної ситуації.

Слід зазначити, що при виникненні будь-якого конфлікту в організації основним завданням керівництва є надання йому можливості позитивного спрямування, щоб звести до мінімуму неминучий збиток від негативних наслідків. При ефективному управлінні конфліктом його наслідки можуть відігравати позитивну роль, тобто сприяти подальшому досягненню цілей організації.

Можна виділити такі функціональні наслідки конфліктів для організації:

1. Проблема вирішується таким шляхом, який влаштовує всі сторони, і в результаті люди почуваються причетними до вирішення важливої їм проблеми.

2. Спільно прийняте рішення швидше і краще втілюється у життя.

3. Сторони набувають досвіду співпраці при вирішенні спірних запитань і можуть використовувати його в майбутньому.

4. Ефективне вирішення конфліктів між керівником і підлеглими руйнує так званий синдром покірності, тобто страх відкрито висловлювати свою думку, відмінну від думки старших за посадою.

5. Поліпшуються відносини для людей.

6. Люди перестають розглядати наявність розбіжностей як «зло», що завжди призводить до поганих наслідків.

Для зниження конфліктності та запобігання виникнення конфліктів вважається за доцільне;

- посилити інформативність пацієнтів щодо умов лікування у відповідному закладі охорони здоров'я, вартості послуг, які надаються хворому під час перебування;

- постійно інформувати працівників закладу охорони здоров'я стосовно будь-яких змін, які торкаються оплати праці, звільнення, винагороди та заохочувань;

- керівництво повинно спілкуватися с працівниками, виявляти проблеми, які виникають у колективі та своєчасно реагувати на них;

- у закладі має бути розвинена система нематеріальної мотивації, адже такі інструменти досить позитивно впливають на персонал, знижуючи його напруження;

- розробити і запровадити систему анкетування, за допомогою питань якої можливо оцінити конфліктність особистості медичного персоналу, а також пацієнтів.

Зазначені заходи допоможуть попередити виникнення непродуктивних конфліктів та покращити умови праці медичного персоналу.

Література:

1. Гуров А.Н., Жукова Управление конфликтами в медицинской организации: учебное пособие. Москва : МНИКИ, 2017. 44 с.
2. Мороз О.В, Сметанюк О.А., Лазарчук О.В. Теорія конфліктів в контексті побудови загальної моделі ефективності сучасного підприємства : монографія. Вінниця : ВНТУ, 2010. 256 с.

Мамедова А. Г.
магістрантка

*Навчально-науковий інститут
публічної служби та управління
Національного університету «Одеська політехніка»
м. Одеса, Україна*

ПРОБЛЕМАТИКА РОЗВИТКУ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В ЗАКЛАДАХ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

Затяжні кризи, що спостерігаються останнім часом в усьому світі, пошуки шляхів адаптації до швидкоплинних змін зовнішнього середовища, прагнення вдосконалюватись у своїй діяльності, стали причиною для багатьох суб'єктів господарювання замислитися про природу негативних суспільно-економічних процесів і явищ та зосередити свою увагу на питаннях з вирішення цієї проблеми. Для практиків в усіх галузях економіки ця проблематика також набула актуальності, адже адекватно реагувати на зміни середовища без формування майбутнього бачення розвитку організації, без розробки перспективних планів її діяльності, без вміння досягати поставлені цілі неможливо, а відтак неможливо і добиватися певних позитивних зрушень. Саме такі питання постали перед реформаторами у галузі охорони здоров'я. У зв'язку з чим і була ініційована розробка Національної стратегії реформування системи охорони здоров'я.

Глибинні недоліки, які були накопичені на протязі багатьох років, стали потужним гальмом у доступності населення до медичних послуг, а корупція та ігнорування потреб споживачів призвели до зниження якості медичної допомоги населенню України. Для вирішення окреслених проблем застосування інструментарію стратегічного менеджменту як основи розвитку будь-якої організації стало очевидним, а створення рамкового документу, що формує контекст, бачення, принципи, пріоритети,

задачі та основні подальші кроки закладу охорони здоров'я – необхідним.

Незважаючи на істотні інституційні відмінності в національних системах охорони здоров'я, розробки теорії стратегічного управління, успішно використовуються в діяльності багатьох медичних організацій. Це обумовлено наявністю певних передумов для цього. По-перше, медичні організації мають велику кількість взаємозв'язків з різними групами контрагентів (пацієнти і їх організації, лікарі, професійні асоціації, страхові організації, наглядові органи з боку держави, постачальники та виробники лікарських препаратів, обладнання та інші). По-друге, медичні організації здійснюють діяльність з високою соціальною відповідальністю [1, с. 17].

Стратегічне управління можна визначати з огляду на те, які параметри виділяються в якості ключових факторів успіху діяльності організації, які рівні управління і які функціональні підрозділи розглядаються при цьому. Якщо узяти за основу базову концепцію, якою є корпоративна концепція, для організації стратегічного менеджменту, то вона передбачає розробку ділової або бізнес-стратегії з акцентом на загальні напрямки зростання виробничої системи, тобто розробляються заходи щодо досягнення конкурентних переваг, а функціональні стратегії розробляються для кожного функціонального підрозділу виробничої системи [2].

Виділяють три рівня проблем в стратегічному управлінні медичної організації. На першому рівні розглядають загрози зовнішнього середовища і слабкість внутрішньої середовища підприємства. Другий рівень стосується формування чіткого уявлення про поточний стан закладу охорони здоров'я та його положення на ринку медичних послуг. Третій рівень пов'язаний з невмінням мотивувати працівників і розробляти стратегії розвитку медично організації.

Необхідно звернути увагу на дві проблеми, що заважають ефективному застосування стратегічного менеджменту в Україні. Перша проблема пов'язана з відсутністю практики середньострокового і довгострокового комплексного прогнозування

зовнішнього середовища, друга – з створенням відповідної системи розвитку, яка б дозволяла реалізовувати розроблену стратегію, а відтак виникають певні труднощі при узгодженні стратегії і тактики.

Стратегія стає PR-інструментом, на яку в повсякденній практиці керівники не звертають увагу. Вони переходить на ручне управління тактичними, короткостроковими показниками. Проте, система управління повинна розширювати можливості щодо розробки і реалізації стратегії. Отже, необхідно забезпечити якісне виконання всього комплексу робіт: прогнозування, планування, організації, мотивації, координації та контролю за підтримкою потенціалу закладу охорони здоров'я на відповідному рівні.

Зовнішнє середовище українських закладів охорони здоров'я є досить розвиненим і характеризується інтеграційними процесами, які залежать від різних факторів впливу з огляду на сучасні міжнародні ринки надання медичних послуг, фармацевтичні ринки, ринки, що виробляють медичну продукцію. Такий тиск на вітчизняний ринок медичних послуг є досить потужним і тому недосконалість методичної основи для розвитку стратегічного управління, а також відсутність стратегічної інформації послаблює позиції вітчизняних закладів охорони здоров'я. Робить їх вразливими для зовнішніх економічних шоків.

Отже, система стратегічного менеджменту у галузі медицини також має бути адаптована до змін, які виявляються у різних напрямках соціально-економічної системи держави, зокрема мова йде про інституціональну, економічну, правову, інноваційну, демографічну системи.

Стратегія визначає цілі і основні методи та шляхи їх досягнення так, що організація знаходить цілеспрямовану дорогу. Таким чином, стратегія розставляє межі можливих дій і виконуваних управлінських завдань. Отже, можна дійти висновку, що стратегія є основною управлінською конструкцією, що знаходиться в інструментарії стратегічного управління [3].

Якщо розглядати стратегічне управління як процес, то роботи всередині цього процесу умовно можна розділити на дві фази: з урахуванням кількох етапів.

Перша фаза – стратегічне планування. На цьому етапі розробляється місія і бачення (стратегічна мета) організації, проведення зовнішнього та внутрішнього стратегічного аналізу, постановка стратегічних завдань, розробка показників результатів їх вирішення, створення стратегічної карти (візуалізація всієї стратегії, лаконічне її зображення).

На другій фазі вирішуються стратегічні завдання, тобто розробляються та реалізуються дорожні карти структурних підрозділів щодо досягненню мети.

Вектор розвитку організації задає місія. Під місією розуміється коротке формулювання призначення медичної організації, що визначається через призму інтересів і цінностей всіх стейкхолдерів (пацієнтів, їхніх родичів, громадськості, співробітників і тощо).

Місія організації може стати ефективним інструментом управління, якщо вона містить як опис завдань, які необхідно виконати, так і їх обґрунтування. Вона повинна відповідати на питання: навіщо люди приходять на роботу, чим вони займаються і як визначають, що вони роблять це добре.

За методикою SWOT-аналізу проводиться оцінка зовнішніх чинників – можливостей і загроз, сильних і слабких сторін медичної організації, які можуть допомогти або перешкодити досягненню мети. Потім ставляться завдання, частина має спрямовуватися на ліквідацію загроз, а частина – на використання можливостей. Всі цілі і завдання повинні бути вимірюваними, що досягається через застосування відповідних показників та індикаторів.

Роботи на цьому етапі аналізу мають проводитися колективно всередині окремих структурних підрозділів медичних організацій, а потім – на рівні експертів-керівників закладу охорони здоров'я.

Завершує фазу стратегічного планування складання стратегічної карти. Вона являє собою візуалізацію бачення медичної організації (головних її цілей), основних стратегічних завдань, вирішення яких віднесено до компетенцій різних структурних підрозділів, які поділяються на основні і функціональні. Перші відповідають за медичну діяльність, другі – за управління різними видами ресурсів.

Впровадження інструментарію стратегічного менеджменту в діяльність закладів охорони здоров'я передбачає радикальні зміни в механізмі управління цих закладів і, перш за все, їх спроможності адаптуватися до швидкоплинних змін зовнішнього середовища.

Література:

1. Пушная Д.В., Булгакова Л.Н. Планирование в сфере здравоохранения Пушная. *Управление экономическими системами*. 2016. № 4 (86). С. 17. URL: https://www.elibrary.ru/download/elibrary_25920751_73092782.pdf (дата звернення: 26.12.2021).
2. Герчанівська С.В. Стратегічне управління як механізм забезпечення ефективного розвитку вітчизняних підприємств. *Інноваційна економіка*. 2012. № 1/79. С. 79–81.
3. Speziale G. Strategic management of a healthcare organization: engagement, behavioral indicators, and clinical performance. *European Heart Journal Supplements*. 2015. URL: https://www.researchgate.net/publication/276844650_Strategic_management_of_a_healthcare_organization_Engagement_behavioural_indicators_and_clinical_performance (дата звернення: 06.01.2022).

Пенкова А. В.
магістрантка

*Навчально-науковий інститут
публічної служби та управління
Національний університет «Одеська політехніка»
м. Одеса, Україна*

ОСОБЛИВОСТІ РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ У ЗАКЛАДАХ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

Сучасний заклад охорони здоров'я являє собою сукупність складних соціально-економічних систем, що функціонують в умовах безперервно мінливого зовнішнього середовища, яке, у свою чергу, є постійним джерелом можливостей і загроз для розвитку медичної організації. З поступальним розвитком медичної сфери

перед управлінцями постає завдання щодо формування такого організаційно-економічного механізму управління діяльністю, що був би спроможний забезпечувати конкурентоздатність закладу охорони здоров'я на ринку медичних послуг та підвищувати якість наданих послуг. Ринок вимагає постійного вдосконалення управлінських процесів, але без формування адекватного організаційно-економічного механізму будь-які позитивні зміни неможливі.

Організаційно-економічний механізм управління закладами охорони здоров'я можна розглядати в широкому і вузькому сенсі. У широкому сенсі – це форма організації взаємодії учасників ринку медичних послуг, структур і відділів медичної організації, внутрішніх процесів, а також економічні методи і механізми забезпечення цієї взаємодії [1, с. 28].

У вузькому сенсі – це система організаційно-економічних заходів щодо управління закладом охорони здоров'я. Вибір організаційно-економічного механізму, його концепція залежать від визначених цілей розвитку організації.

Цілями створення ефективного організаційно-економічного механізму управління закладами охорони здоров'я можуть бути наступні:

- зростання капіталізації бізнесу;
- отримання максимального прибутку;
- підвищення конкурентних переваг;
- збільшенні частки ринкового присутності.

Проте визначені цілі торкаються лише прибуткових закладів охорони здоров'я. Що стосується неприбуткових підприємств у згаданій сфері, то цілі фокусуються на наданні якісних медичних послуг встановлених у ракурсі виконання стратегії соціального розвитку держави.

Залежно від обраного напрямку розвитку відбувається ранжування цілей за ступенем важливості, відповідно до цього ставляться основні завдання формування механізму управління [1, с. 29]:

- оптимізація внутрішніх процесів діяльності закладу охорони здоров'я;
- збільшення швидкості сприйняття інновацій;

- визначення і оцінка чинників, що впливають на формування стратегічних і оперативних управлінських рішень;
- максимальне використання ресурсів, розкриття потенціалу.

Найважливіше значення при формуванні та функціонуванні організаційно-економічних механізмів управління закладами охорони здоров'я мають умови і фактори, які безпосередньо впливають на ефективність їх діяльності. Оскільки аналізовані чинники виступають в якості базису деформування механізмів управління, їх визначення, аналіз та вимірювання дозволяють посилити потенціал і стійкість медичної організації.

Дієві організаційно-економічні механізми, перш за все, призначені для досягнення цілей медичної організації, тому досить важливо, щоб методи, інструменти, способи, які формують ці механізми, були сформовані у ракурсі визначених стратегії і тактики організації.

Є сенс зупинитися на таких методах управління, як [2]:

1) Організаційні методи або методи управління, що базуються на організаційних законах і на організаційних відносинах між людьми. Зокрема, необхідно ці методи розглядати у ракурсі процесного підходу, мова йде про: розподіл функцій, обов'язків, відповідальності, повноважень, встановлення порядку ділових взаємовідносин, що досягається структуруванням, регламентуванням і нормуванням.

2) Адміністративні методи, тобто способи і форми управління, в основі яких лежить адміністрування, распорядність, що спирається на накази, розпорядження.

3) Соціально-психологічні методи управління – способи впливу на об'єкт управління за допомогою соціально-психологічних факторів і спрямовані на управління соціально-психологічними відносинами в колективі.

4) Економічні методи управління – це система прийомів і способів впливу на виконавців за допомогою конкретного порівняння витрат і результатів (матеріальне стимулювання і санкції, фінансування і кредитування, зарплата, собівартість, прибуток, ціна).

Інструментарне забезпечення організаційно-економічного механізму – це комплекс інструментів і правил їх застосування для формування управлінських рішень, спрямованих на підвищення ефективності діяльності закладу охорони здоров'я.

Організаційно-економічний механізм являє собою інтегрований механізм (організаційний і економічний) та включає в себе елементи управління і організації, та використовує організаційні і економічні методи за допомогою відповідних важелів і інструментів, тим самим, забезпечуючи ефективне функціонування закладу охорони здоров'я.

Організаційний сегмент механізму спрямований на забезпечення максимального взаємозв'язку і взаємодії відділів і служб підприємства та апарату управління за рахунок застосування організаційних методів (розпорядчі, організаційно-стабілізуючі, дисциплінарні), націлених на забезпечення досягнення соціального та економічного ефектів. Економічний сегмент проявляється в динаміці економічного зростання самого закладу. Він представлений як сукупність методів, які впливають на економічні процеси (економічні, соціально-психологічні, адміністративні, правові, управлінські, технологічні, маркетингові, фінансові).

Якщо зупинятися на проблематиці функціонування організаційно-економічних механізмів закладів охорони здоров'я, то є сенс звернути увагу на те, що наслідки цих проблем виявляються у недостатності фінансового забезпечення необхідними грошовими коштами, що обумовлюється наступними факторами:

- зростання витрат на матеріали імпортного виробництва, необхідні для лікувального процесу;
- зниження вартості гривні до іноземної валюти;
- підвищення заробітної плати медичних працівників.

Крім економічних проблем, в даний час гостро постають проблеми довіри громадянського суспільства до інституту охорони здоров'я і міжособистісної довіри пацієнта і лікаря. В основі низького рівня довіри українських громадян до системи охорони здоров'я лежать проблеми якості та доступності медичних послуг.

Отже, головними системоутворюючими чинниками, що впливають на ефективне функціонування організаційно-економічних механізмів вітчизняних закладів охорони здоров'я можна назвати такі:

- вдосконалення організаційної системи для забезпечення надання більш якісної безкоштовної медичної допомоги населенню (в рамках державних гарантій);

- забезпечення закладів охорони здоров'я достатньою кількістю висококваліфікованих медичних кадрів;

- фінансове забезпечення закладів охорони здоров'я, яке має бути достатнім за обсягами і спрямованим на одержання визначених очікуваних результатів;

- розвиток інфраструктури закладів охорони здоров'я з огляду на стандартизацію та інноваційні підходи.

Література:

1. Бойко О.Б. Формування ефективного організаційного механізму управління машинобудівним підприємством. *Економічний аналіз: зб. наук. праць*. Тернопіль : «Економічна думка», 2015. Том 19. № 2. С. 26–32.
2. Кучеренко В.З. Эккерт Н.В. Организационно-управленческие проблемы рисков в здравоохранении и безопасности медицинской практики. *Вестник Академии медицинских наук*. 2012. № 3. С.4–9.

Чеснокова В. В.
магістрантка

*Навчально-науковий інститут
публічної служби та управління
Національного університету «Одеська політехніка»
м. Одеса, Україна*

ВПРОВАДЖЕННЯ ПРОЦЕСНО-ОРІЄНТОВАНОГО УПРАВЛІННЯ В ЗАКЛАДАХ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

На зміну організаційно-розпорядчому управлінню, директивному централізованому плануванню галузі охорони здоров'я нині в більшості розвинених країн світу запроваджується більш дієве управління, яке відповідає ринковому саморегулюванню, адже саме ринок визначає потужність і економічну стійкість організації, її спроможність протистояти конкурентам і задовольняти потреби споживачів.

Зазнали суттєвих змін організаційні форми управління, змінилися економічні інститути, під якими розуміють елементи соціальної структури суспільства, що характеризують устрій, форми організації та регулювання виробничо-економічних та соціальних процесів. Впровадження ринкових відносин у сферу охорони здоров'я потребує змін в системі управління медичних організацій [1].

Як один з перспективних підходів в управлінні організаціями сфери охорони здоров'я слід розглядати процесно-орієнтований підхід. В організаціях, що використовують такий підхід виникає можливість розширити межі управління через вирішення таких завдань, як:

- вивчення причин відхилення від встановлених на певний клас якості
- процесів;
- вивчення причин відхилення фактичних витрат від запланованих;
- визначення ступеня доцільності відновлення характеристик діючих процесів до нормативного рівня через зіставлення

внутрішніх та зовнішніх втрат від невідповідності витрат на забезпечення якості медичної послуги вимогам обраного класу якості.

Впровадження процесного менеджменту у галузь охорони здоров'я надасть медичним організаціям певні переваги, які полягають, по-перше, в можливості використовувати корпоративні правила та вивірені, чітко прописані процеси, включені до автоматизованих інформаційно-аналітичних медичних системи; по-друге, – це перспективи впровадження таких процесно-орієнтованих методологій удосконалення, як реінжиніринг бізнес-процесів, безперервне поліпшення та загальне управління якістю.

Практика показує, що процесно-орієнтованого управління фактично призводить до стирання меж між управлінням якістю та управлінням самим підприємством. Насамперед, це пов'язано з новим розширеним трактуванням якості, яка не обмежується сукупністю функціональних властивостей та характеристик притаманних продукту, а розглядається як ступінь відповідності відмінних властивостей продукту, що забезпечують їх процеси та системи управління, встановленим (державою, організацією, договорами та контрактами та ін) або реально прогнозованим для очікуваної ринкової кон'юнктури вимогам споживачів та інших зацікавлених осіб [2].

Виходячи з міжнародного досвіду можна констатувати, що серед важливих факторів розвитку проєкто-орієнтованого управління визначаються електронні технології, що сприяють ефективному впровадженню реінжинірингу бізнес-процесів в галузі охорони здоров'я.

Для успішного проведення модернізації потрібні, по-перше, правильний вибір програми реінжинірингу, по-друге, шлях досягнення мети. Чітке розуміння суті та правильний вибір як процесу, так і траєкторії перетворень мають велике значення для реінжинірингу бізнес-процесів. Звідси випливає, що здійснення перетворень із досягненням позитивної динаміки – дуже важкий процес.

Аналіз наукових публікацій за досліджуваною проблематикою показав, що з використанням часу повного циклу в якості оцінки продуктивності реінжиніринг бізнес-процесу може бути досить ефективним у плані підвищення задоволеності споживачів якістю медичних послуг.

Практика доводить, що реінжиніринг підходить не для всіх організацій і що для досягнення бажаного ефекту важливо правильно виділити ті компоненти системи, за яких можна застосувати цю технологію.

Наявність необхідних ресурсів, чітких термінів реалізації проекту, практичного досвіду, а головне – потреби у змінах допомагають керівникам медичних організацій вибрати правильний інструмент перепроєктування. Крім цього, успіх заходів з управління змінами тісно корелює з командною роботою та мотивацією, а також із зацікавленістю керівництва в змінах. Тому для підвищення якості у сфері охорони здоров'я необхідна погоджена робота двох ключових груп персоналу – керівників та старшого медичного персоналу, що має, як правило, різні особистісні характеристики та рівень професійних знань. Взаєморозуміння та командна робота в даній ситуації мають своє вирішальне значення.

Ланцюжок цінності М. Портера [3] – головний процес організації. Він описує всі види діяльності, які здійснюються медичною організацією. Ключова ідея, пов'язана з моделлю ланцюжка М. Портера щодо створення цінності і полягає у відмінності між базовими процесами та підтримуючими. Історично поняття «ланцюжка створення цінностей» розроблено для виробничих організацій, але воно може бути з успіхом застосовано і у сфері надання послуг, зокрема медичних. Даний підхід дозволяє більш чітко розділити основні та допоміжні процеси, зробити більш явними місця у діяльності організації, де цінність формується, і фіксувати її величину за допомогою тих чи інших показників.

Аналіз та реорганізація ланцюжків створення цінності дозволяють [4, с. 486]:

- оцінити оптимальність бізнес-моделі підприємства в цілому, виділити ті процеси, які збільшують або скорочують його вартість;
- збільшити дохід за рахунок реорганізації ланцюжка;
- максимально ефективно (з погляду реалізації стратегії підприємства) використовувати ресурси для розвитку бізнесу та реалізації стратегічно важливих проектів та ін.

Поєднання процесного підходу, декларованого в стандарті ISO, та методу ланцюжків створення цінностей дозволяє більш ефективно вирішувати задачу моніторингу та вимірювання процесів, які є ключовими в управлінні якістю, за рахунок чіткішого виділення основних завдань та процесів, а також визначення їх цінності.

Література:

1. Коломоєць А.В., Михальчук В.М., Толстанов О.К., Гбур З.В. Основні механізми організації логістики управління в сучасному медичному закладі. *International scientific and practical conference*. 2020. Рр. 45–49. Lublin, Republic of Poland. DOI <https://doi.org/10.30525/97899345888152.10> (дата звернення: 26.12.2021).
2. Пасмор М.С. Система управління якістю у сфері охорони здоров'я як чинник стабілізації та розвитку галузі. *Соціальна економіка*. 2017. Вип 53 (1). URL: <https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwia5bu2vKz1AhXMtYsKHTHoAm0QFnoECBAQAQ&url=https%3A%2F%2Fperiodicals.karazin.ua%2Fsoceconom%2Farticle%2Fdownload%2F9780%2F9301%2F&usg=AOvVaw2O72YBbsHbE-37hBIPO0Po> (дата звернення: 26.12.2021).
3. Портер М. Конкурентное преимущество: как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость : пер. с англ. Москва : Альпина Бизнес Букс, 2005. 715 с.
4. Лукашенко А.Ю. Цепочки создания ценности в управлении процессами на предприятии. *Решетневские чтения*. 2018. С. 485–486.

НОТАТКИ

Наукове видання

ЗБІРНИК ТЕЗ НАУКОВИХ РОБІТ
УЧАСНИКІВ ВСЕУКРАЇНСЬКОЇ
НАУКОВО-ПРАКТИЧНОЇ КОНФЕРЕНЦІЇ
ДЛЯ СТУДЕНТІВ, АСПІРАНТІВ ТА МОЛОДИХ УЧЕНИХ

**ЕТАПИ ЗМІН В ЕКОНОМІЦІ:
НАУКА, ІННОВАЦІЇ, БІЗНЕС-РОЗВИТОК**

м. Київ, 15 січня 2022 року

Аналітичний центр «Нова Економіка»
Адреса кореспонденції: 01103, м. Київ, а/с 40
Електронна пошта: info@nef.kiev.ua
сайт: www.nef.kiev.ua Т: +38 066 999 20 81
Підписано до друку 19.01.2022 р. Здано до друку 20.01.2022 р.
Формат 60x84/16. Папір офсетний. Цифровий друк.
Ум.-друк. арк. 5,58.
Тираж 100 прим. Зам № 2201-25.