

**МІЖНАРОДНА НАУКОВО-ПРАКТИЧНА КОНФЕРЕНЦІЯ  
INTERNATIONAL SCIENTIFIC-PRACTICAL CONFERENCE**

**АКТУАЛЬНІ ПИТАННЯ ЕКОНОМІКИ, ФІНАНСІВ,  
ОБЛІКУ ТА ПРАВА: ТЕОРІЯ ТА ПРАКТИКА**

**TOPICAL ISSUES OF ECONOMICS, FINANCE,  
ACCOUNTING AND LAW: THEORY AND PRACTICE**

**Збірник тез доповідей  
Book of abstracts**

**Частина 2  
Part 2**



**8 лютого 2023 р.  
February 8, 2023**

**м. Кременчук, Україна  
Kremenchuk, Ukraine**





**МІЖНАРОДНА НАУКОВО-ПРАКТИЧНА  
КОНФЕРЕНЦІЯ  
INTERNATIONAL SCIENTIFIC-PRACTICAL  
CONFERENCE**

**АКТУАЛЬНІ ПИТАННЯ ЕКОНОМІКИ, ФІНАНСІВ,  
ОБЛІКУ ТА ПРАВА: ТЕОРІЯ ТА ПРАКТИКА**

**TOPICAL ISSUES OF ECONOMICS, FINANCE,  
ACCOUNTING AND LAW: THEORY AND PRACTICE**

**Збірник тез доповідей  
Book of abstracts**

**Частина 2  
Part 2**

**8 лютого 2023 р.  
February 8, 2023**

**м. Кременчук, Україна  
Kremenchuk, Ukraine**



УДК 33  
ББК 65

**Актуальні питання економіки, фінансів, обліку та права: теорія та практика:** збірник тез доповідей міжнародної науково-практичної конференції (Кременчук, 8 лютого 2023 р.): у 2 ч. Кременчук: ЦФЕНД, 2023. Ч. 2. 55 с.

**У збірнику тез доповідей представлено матеріали учасників Міжнародної науково-практичної конференції «Актуальні питання економіки, фінансів, обліку та права: теорія та практика» з:**

ВСП «Охтирський фаховий коледж СНАУ»  
ДВНЗ «Ужгородський національний університет»  
Державний торговельно-економічний університет  
Дніпровський державний технічний університет  
Дніпровський національний університет імені О. Гончара  
Дніпропетровський державний університет внутрішніх справ  
Донбаська державна машинобудівна академія  
Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу  
Кам'янець-Подільський ліцей № 5  
Кам'янець-Подільський національний університет імені Івана Огієнка  
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана  
Київський національний університет будівництва і архітектури  
Київський національний університет імені Тараса Шевченка  
Київський національний університет технологій та дизайну  
Класичний приватний університет  
Львівський державний університет фізичної культури ім. Івана Боберського  
Національний авіаційний університет  
Національний медичний університет імені О. О. Богомольця  
Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»  
Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»  
Національний університет біоресурсів і природокористування України  
Одеський національний економічний університет  
Одеський національний морський університет  
Сумський національний аграрний університет  
Університет митної справи та фінансів  
Харківський національний університет внутрішніх справ  
Хмельницький університет управління та права ім. Леоніда Юзькова  
Черкаський державний технологічний університет  
Черкаський фаховий коледж харчових технологій та бізнесу

У збірнику тез доповідей висвітлюються результати наукових досліджень з актуальних питань економіки, фінансів, обліку та права.

Тематика конференції охоплює актуальні проблеми: світового господарства і міжнародних економічних відносин; економіки та управління національною економікою; економіки та управління підприємствами; національної безпеки та оборони в умовах кризових явищ; економіки промисловості; туризму та готельно-ресторанної справи; бухгалтерського обліку, аналізу та аудиту; фінансів, банківської справи, страхування; математичних методів, моделей та інформаційних технологій в економіці; маркетингу; менеджменту; логістики та транспорту; публічного управління та адміністрування; цивільного права та процесу, сімейного права, житлового права, міжнародного приватного права; кримінального права, кримінально-виконавчого права, кримінології, кримінального процесу, криміналістики.

Видання розраховане на науковців, викладачів, працівників органів державного управління, студентів вищих навчальних закладів, аспірантів, докторантів, працівників державного сектору економіки та суб'єктів підприємницької діяльності.



**ЦЕНТР  
ФІНАНСОВО-  
ЕКОНОМІЧНИХ  
НАУКОВИХ  
ДОСЛІДЖЕНЬ**

© Автори тез, 2023

© Центр фінансово-економічних наукових досліджень, 2023

Офіційний сайт: <http://www.economics.in.ua>

**ЗМІСТ  
CONTENTS**

<b>СЕКЦІЯ 8. НАЦІОНАЛЬНА БЕЗПЕКА І ОБОРОНА В УМОВАХ КРИЗОВИХ ЯВИЩ SECTION 8. NATIONAL SAFETY AND DEFENSE UNDER THE CONDITIONS OF CRISIS PHENOMENA</b> .....	5
<i>Гуртовий Ю. В.</i> АНАЛІЗ ГЕОГРАФІЧНОЇ СТРУКТУРИ ЕКСПОРТУ ЗЕРНОВИХ КУЛЬТУР МОРСЬКИМИ ПОРТАМИ УКРАЇНИ .....	5
<b>СЕКЦІЯ 9. МАТЕМАТИЧНІ МЕТОДИ, МОДЕЛІ ТА ІНФОРМАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ В ЕКОНОМІЦІ SECTION 9. MATHEMATICAL METHODS, MODELS, AND INFORMATIONAL TECHNOLOGIES IN ECONOMICS</b> .....	7
<i>Червак-Смерічко О. Ю.</i> МАТЕМАТИЧНЕ МОДЕЛЮВАННЯ В ЕКОНОМІЦІ. МАШИННА ІМІТАЦІЯ .....	7
<b>СЕКЦІЯ 10. МАРКЕТИНГ SECTION 10. MARKETING</b> .....	10
<i>Балабуха К. Є.</i> МАРКЕТИНГ, ЯК ЦЕНТРАЛЬНА ЛАНКА УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА .....	10
<i>Каркушка О. О.</i> ІНСТРУМЕНТИ ДІДЖИТАЛ МАРКЕТИНГУ ДЛЯ ПРОСУВАННЯ ПРОДУКТІВ КОМПАНІЇ .....	11
<i>Макаренко Н. О.</i> ПРИНЦИПИ ВИБОРУ ОПТИМАЛЬНОЇ СТРАТЕГІЇ МАРКЕТИНГОВОГО ЦІНОУТВОРЕННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ В УМОВАХ СТАЛОГО РОЗВИТКУ .....	12
<i>Павленко Д. А.</i> МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ МАТЕРІАЛЬНИМИ ПОТОКАМИ В ПРОЦЕСІ ЗБУТУ ПРОДУКЦІЇ .....	14
<i>Хіжазі Л. М., Хіжазі Н. М.</i> ПРОБЛЕМИ ОРГАНІЗАЦІЇ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА ПІДПРИЄМСТВАХ МАЛОГО БІЗНЕСУ .....	16
<b>СЕКЦІЯ 11. МЕНЕДЖМЕНТ SECTION 11. MANAGEMENT</b> .....	18
<i>Бондар В. Ю.</i> ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ЕКСПОРТООРІЄНТОВАНИМ РОЗВИТКОМ МАШИНОБУДІВНИХ ПІДПРИЄМСТВ .....	18
<i>Галюк Т. С.</i> LEAN-ТЕХНОЛОГІЇ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ЕФЕКТИВНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ БІЗНЕСУ .....	19
<i>Дубовик С. Г., Мусієнко Д. О.</i> УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЇ .....	21
<i>Дубовик С. Г., Черниш О. В.</i> УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ В СУЧАСНИХ УМОВАХ .....	22
<i>Жила А. В.</i> ОСОБЛИВОСТІ ЗАСТОСУВАННЯ ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТУ В ДІЯЛЬНОСТІ МЕДИЧНИХ ПРАЦІВНИКІВ В СУЧАСНИХ УМОВАХ .....	24
<i>Золотар В. В.</i> МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ОЦІНЮВАННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОГО КАПІТАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ .....	26

<b>Кожем'якіна Т. В., Шатохіна В. В.</b> ЗМІНИ У ФІНАНСУВАННІ СИСТЕМИ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я ТА ЇХ ВПЛИВ НА ФІНАНСОВИЙ СТАН МЕДИЧНИХ ЗАКЛАДІВ.....	28
<b>Матукова-Ярига Д. Г., Плиська В. В., Ардикуце І. О.</b> ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСАМИ ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я: ВИКОРИСТАННЯ ПЕРСОНАЛУ .....	30
<b>Матукова Г. І., Аббасова А. С. кизи, Боярин А. Р.</b> ПАРТИСИПАТИВНЕ УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДОМ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я: АНТИКРИЗОВИЙ ВЕКТОР.....	32
<b>Новікова А. А., Єдинак В. Ю.</b> ВНУТРІШНІ ФАКТОРИ ВПЛИВУ НА ФУНКЦІОНУВАННЯ СУЧАСНИХ БІЗНЕС- ОРГАНІЗАЦІЙ.....	34
<b>Паскаль Л. В.</b> СЦЕНАРУВАННЯ ЕКОНОМІКИ ТА СОЦІУМУ МІСТ УКРАЇНИ НА СУЧАСНИХ ДІДЖИТАЛ-ПЛАТФОРМАХ .....	36
<b>Сідоріна К. Є.</b> ОСОБЛИВОСТІ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ У ТУРИСТИЧНІЙ СФЕРІ.....	38
<b>Фінагіна О. В., Хорошун Ю. В.</b> АКТУАЛЬНІ ПИТАННЯ МОДЕЛІ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ: УКРАЇНСЬКІ ПІДПРИЄМСТВА ТА ПІДПРИЄМЦІ .....	41
<b>Чернявська І. М., Ковтун Р. О.</b> ОРГАНІЗАЦІЙНІ ЧИННИКИ ВПЛИВУ НА РЕЗУЛЬТАТИ ДІЯЛЬНОСТІ БУДІВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ .....	43
<b>СЕКЦІЯ 12. ЛОГІСТИКА ТА ТРАНСПОРТ</b> <b>SECTION 12. LOGISTICS AND TRANSPORT .....</b>	45
<b>Замула О. О., Замула О. О.</b> ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА.....	45
<b>Кухарська Н. О.</b> МУЛЬТИМОДАЛЬНІ (ІНТЕРМОДАЛЬНІ) ТРАНСПОРТНІ КОРИДОРИ: СУТНІСТЬ ТА ПЕРСПЕКТИВИ СТВОРЕННЯ .....	46
<b>СЕКЦІЯ 13. ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ</b> <b>SECTION 13. PUBLIC MANAGEMENT AND ADMINISTRATION .....</b>	49
<b>Наумик А. С., Ядловська О. С.</b> ДЕЯКІ АСПЕКТИ ПРОФЕСІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ДЕРЖАВНОГО СЛУЖБОВЦЯ В КОНТЕКСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ КОНЦЕПТУ «СЕРВІСНОЇ ДЕРЖАВИ» .....	49
<b>СЕКЦІЯ 14. ЦИВІЛЬНЕ ПРАВО ТА ПРОЦЕС, СІМЕЙНЕ ПРАВО, ЖИТЛОВЕ ПРАВО, МІЖНАРОДНЕ ПРИВАТНЕ ПРАВО</b> <b>SECTION 14. CIVIL LAW AND PROCEDURE, FAMILY LAW, HOUSING LAW, INTERNATIONAL PRIVATE LAW.....</b>	51
<b>Посипайко Т. В.</b> ЮРИДИЧНА ІСТИНА В ЦИВІЛЬНОМУ СУДОЧИНСТВІ.....	51
<b>СЕКЦІЯ 15. КРИМІНАЛЬНЕ ПРАВО</b> <b>SECTION 15. CRIMINAL LAW.....</b>	53
<b>Кундеус В. Г.</b> ВЛІТ В УКРАЇНУ АБО ВИЛІТ ІЗ УКРАЇНИ БЕЗ ВІДПОВІДНОГО ДОЗВОЛУ, ЯК ОБ'ЄКТИВНА СТОРОНА КРИМІНАЛЬНОГО ПРАВОПОРУШЕННЯ, ПЕРЕДБАЧЕНОГО СТ. 334 КК УКРАЇНИ «ПОРУШЕННЯ ПРАВИЛ МІЖНАРОДНИХ ПОЛЬОТІВ».....	53

СЕКЦІЯ 8  
SECTION 8

НАЦІОНАЛЬНА БЕЗПЕКА І ОБОРОНА В  
УМОВАХ КРИЗОВИХ ЯВИЩ  
NATIONAL SAFETY AND DEFENSE UNDER  
THE CONDITIONS OF CRISIS PHENOMENA

УДК 339.564.2

Гуртовий Ю. В.

аспірант кафедри економічного моделювання, обліку та статистики  
Дніпровський національний університет імені О. Гончара

**АНАЛІЗ ГЕОГРАФІЧНОЇ СТРУКТУРИ ЕКСПОРТУ  
ЗЕРНОВИХ КУЛЬТУР МОРСЬКИМИ ПОРТАМИ УКРАЇНИ**

Сільське господарство та процеси його розвитку мають вплив на безліч індикаторів економічної безпеки України, визначаючи стан виробничої, продовольчої, зовнішньоекономічної захищеності. Враховуючи значну частку експорту продукції агросектору, галузь є джерелом значних валютних надходжень. Отже, розвиток агросектору України та його інфраструктури, впливають на стан як національної, так і світової продовольчої безпеки, запобігаючи голоду в країнах із дефіцитом аграрної продукції і стримуючи зростання цін у високорозвинених країнах та країнах, що розвиваються.

У 2022 році спостерігалось зростання індексів світових цін на продовольчі товари внаслідок перевищення попиту над пропозицією, невизначеності, порушення ланцюгів постачання продукції, зокрема і через блокування морських портів України, що є одним із основних каналів збуту товарів вітчизняного агросектору. Відновлення експорту та зменшення рівня світових цін на зерно у серпні 2022 стало можливим за рахунок розблокування частини українських портів в рамках зернової угоди між Україною, Туреччиною та ООН. Так, за даними Міністерства аграрної політики та продовольства України у березні-липні 2022 року було експортовано 7,96 млн т зернових, олійних культур та продуктів їх переробки, а у серпні-грудні 2022 року – 30,98 млн т, що більше у 3,89 разів [1]. Україна змогла експортувати морським транспортом продовольство до різних країн Європи, Азії, Близького Сходу та Африки. Здійснимо класифікацію країн-партнерів України за масштабом імпорту зернових культур морським транспортом, щоб виявити ринки, що найбільше потребують українського зерна та забезпечують великі обсяги валютної виручки за допомогою кластерного аналізу. За допомогою програми IBM SPSS Statistics 25 обираємо найбільш поширену міру відстані між об'єктами – евклідову, що є геометричною відстанню в багатовимірному просторі. Способом зв'язку обрано метод Варда, який на основі дисперсійного аналізу мінімізує суму квадратів відхилень елементів сформованої підмножини від їх середнього значення.

Після кластеризації проведемо порівняння середніх показників по кожній утвореній групі з різними масштабами імпорту зернових, що показано в табл. 1.

Таблиця 1

**Класифікація країн-імпортерів зернової продукції морським шляхом  
за масштабом обсягів імпорту зернових**

Масштаб імпорту зернових культур	Країни	Середній обсяг імпорту зернових з України (2022), млн т	Середній імпорт зернових з України (2021), тис. дол. США
1	2	3	4
Великий імпорт	Китай	3,775	2552,52
Значний імпорт	Єгипет, Індонезія, Іран, Іспанія, Нідерланди, Туреччина	1,3273	797,5

*Продовж. табл. 1*

1	2	3	4
Середній імпорт	Алжир, Бангладеш, Бельгія, Великобританія, Ефіопія, Ємен, Ізраїль, Ірак, Італія, Ліван, Лівія, Марокко, Оман, Пакистан, Південна Корея, Португалія, Саудівська Аравія, Туніс	0,3106	216,37
Низький імпорт	Болгарія, В'єтнам, Греція, Джибуті, Індія, Ірландія, Кенія, Малайзія, Німеччина, ОАЕ, Румунія, Сомалі, Судан, Франція, Шрі-Ланка	0,1368	291,3

*Джерело: побудовано автором за даними [2], [3]*

Так, найбільшим імпортером зернових культур є Китай, який у 2022 році найбільш активно користується деблокованими морськими коридорами, у 2021 році ж частка валютних надходжень від імпорту є також максимальною і складає 21,91%. Причиною є постійний дефіцит продовольства, зокрема у 2021-2022 маркетинговому році Китаю не вистачило 52,9 млн т зернових культур [4]. До країн зі значним імпортом також ввійшли країни, що покривають дефіцит за рахунок українського експорту. Так, у 2021 – 2022 році дефіцит зернових у Єгипті склав 21,3 млн т, Індонезії – 11,3 млн т, Туреччині – 9,9 млн т. Підвищеної уваги заслуговують країни з низьким імпортом, зокрема В'єтнам, Джибуті, Ірландія, ОАЕ, які не повною мірою користуються морськими перевезеннями у 2022 році: або ж вони знайшли інші ринки постачання, або ж їх судна занадто довго знаходяться у черзі на експорт зерновими коридорами. Такої ж уваги вимагає експорт до Пакистану, що у 2021 році забезпечив надходження 354,84 тис. дол. США, що є більшим за показник по групі, а у 2022 році імпортував лише 62 тис. т, що є меншим за середній показник по групі. Варто відзначити вплив погіршення дипломатичних відносин з Іраном на показники експорту: так, у 2021 році на 533,33 тис. дол. США, а у 2022 році експорт склав лише 61 тис. т.

Отже, Україна відіграє важливе значення у світовій продовольчій безпеці, покриваючи дефіцити між виробництвом зернових та їх споживанням, саме тому пріоритетним є забезпечення роботи морських портів і продовження дії зернової угоди, активізація (за можливості) експорту іншими видами транспорту, наприклад, залізничним, і нарощення експорту до країн, що мали значний попит у попередньому 2021 році, зокрема Пакистану, В'єтнаму, Джибуті, Ірландії.

#### **Список літератури**

1. Стан зовнішньої торгівлі продуктами АПК. *Міністерство аграрної політики та продовольства України*: веб-сайт. URL: [https://public.tableau.com/app/profile/fsuw/viz/vl\\_Export\\_of\\_Agriproducts\\_v2/Dashboard 1](https://public.tableau.com/app/profile/fsuw/viz/vl_Export_of_Agriproducts_v2/Dashboard1) (дата звернення: 02.02.2023)

2. Обсяги експорту агропродукції зерновим коридором. *Українська зернова асоціація*: веб-сайт. URL: <https://uga.ua/statistika-zernovogo-koridoru/> (дата звернення: 03.02.2023)

3. Зовнішньоекономічна діяльність. *Державна служба статистики*: веб-сайт. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 04.02.2023)

4. Supply & Demand. *International Grains Council*: website. URL: <https://www.igc.int/en/markets/marketinfo-sd.aspx> (дата звернення: 31.01.2023)

УДК 519.6

**Червак-Смерічко О. Ю.**

кандидат.фіз.-мат.наук, доцент

доцент кафедри економіки і підприємництва

ДВНЗ «Ужгородський національний університет»

### МАТЕМАТИЧНЕ МОДЕЛЮВАННЯ В ЕКОНОМІЦІ. МАШИННА ІМІТАЦІЯ

Економічна система – це *складна система* зі змінною структурою, змінним характером динаміки, яка містить неповну і недостатню формалізовану інформацію. Все це спонукає шукати нові поняття і підходи, придатні для вивчення цих систем. Великі можливості в цьому відношенні має *математико-статистичне моделювання, машинна імітація*.

*Машинна імітація* – це процес керованого експерименту, який проводиться на обчислювальній машині над моделлю системи. Нагадаємо, під системою в даному випадку розуміється сукупність об'єктів, об'єднаних деякою формою взаємодії і взаємозв'язку. В конкретних задачах – це різні виробничі і економічні комплекси, адміністративні, транспортні, торговельні й інші організації. Процес імітації полягає в наступному: спочатку будується математична модель об'єкту, який вивчається, так звана *імітаційна модель*, яка є числовою математичною моделлю системи, потім ця модель перетворюється в програму роботи обчислювальної машини. Імітаційна модель по суті є програмою, а експеримент над нею полягає в *спостереженні* за результатами розрахунків по цій програмі при різних заданих значеннях екзогенних змінних. Отже, в машину вводяться програма та дані і проводиться спостереження за тим, як змінюються показники, котрі цікавлять дослідника: вони піддаються аналізу, зокрема статистичній обробці.

Якщо машинна імітація проводиться над детермінованою моделлю (*детермінована модель* – це аналітичне представлення залежностей, при якому для будь-яких можливих значеннях вхідних змінних може бути одержано на виході єдиний результат), то називають її *детермінованою імітацією*.

З однією боку імітація застосовується в тих випадках, коли модель (а значить, система, процес, явище, які нею відображаються) занадто складна, щоб можна було використати звичайні аналітичні математичні методи аналізу. Для багатьох проблем економіки така ситуація створюється в обов'язковому порядку: наприклад, навіть настільки відроблені методи, як лінійне програмування, в цілому ряді випадків занадто огрублюють дійсність, щоб по одержаних розв'язках можна було робити обґрунтовані висновки. Якщо ж модельовані процеси мають нелінійний характер і ускладнені різного роду ймовірнісними характеристиками, то питання про



аналітичні методи взагалі не виникає. Сам вибір між імітаційним або аналітичним моделюванням тієї чи іншої економічної системи не завжди є легкою задачею.

З другого боку, імітація застосовується тоді, коли реальний *економічний експеримент* з тих чи інших міркувань неможливий або занадто складний. Тоді вона і тільки вона виступає в якості такого експерименту. Ще ціннішою є роль імітації як попереднього етапу вивчення економічного об'єкту, роль «прикидки», яка допомагає прийняти рішення про необхідність і можливості проведення самого реального експерименту.

За допомогою імітації можна виявити, при яких комбінаціях екзогенних факторів досягається оптимальний результат процесу виробництва, встановити відносні значення тих або інших факторів. Це корисно, наприклад, при вивченні різних методів і засобів економічного стимулювання на виробництві. Машинна імітація застосовується також в прогнозуванні, так як дозволяє за короткий час відтворити на обчислювальній машині (в укрупнених показниках) розвиток економічного об'єкту на місяці і навіть на роки вперед.

Якщо імітація організовується у формі *діалогу* людини і машини, то у дослідника є можливість спрямовувати протікання процесу, що вивчається, аналізуючи проміжні результати і змінюючи, в залежності від цього аналізу, ті або інші *керуючі параметри*. Завдяки такій можливості, набули розповсюдження *імітаційні ігри*, які проходять з безпосередньою участю спеціалістів. В цьому випадку модель, що досліджується на обчислювальній машині, представляє, собою керуючу систему, а люди, учасники гри, приймають рішення в процесі самого експерименту. Цей спосіб імітації може застосовуватися як для навчання персоналу, так і для дослідження складних систем, які функціонують з участю людей, діяльність яких не піддається формальному описанню.

Машинна імітація, яка є інструментом аналізу і проектування систем, широко застосовується в різних галузях:

1. Як засіб вивчення систем. виявлення і аналіз законів їх функціонування;
2. Для оцінки різних структурних і функціональних схем з метою їх удосконалення;
3. Для перевірки і оцінки різних способів і методів керування системами;
4. Для навчання спеціалістів керуванню системами, інколи в умовах, які ще не існують в реальності;
5. Як засіб прогнозування поведінки систем в припустимих умовах.

Робота, яка виконується при машинній імітації, може бути умовно розбита на наступні етапи:

1. Постановка задачі, визначення цілі дослідження;
2. Розробка моделі системи в рамках прийнятих припущень;
3. Планування експерименту на обчислювальній машині;
4. Випробування моделі у відповідності з наміченим планом і одержання результатів;
5. Аналіз результатів імітації.

Математичний апарат, який може застосовуватися в машинній імітації (як і в моделюванні взагалі), практично нічим не обмежений. Так, для описання окремих

частин системи імітації можуть використовуватися аналітичні підходи. Однак в основі машинної імітації як експериментального методу дослідження лежить моделювання випадкових явищ (наприклад, числовий метод розв'язування математичних задач моделювання випадкових величин – метод Монте-Карло). В результаті імітації одержуються статистичні висновки, які дають змогу оцінювати ті або інші характеристики модельованої системи.

Таким чином, машинна імітація економічних об'єктів (процесів) – це експеримент, але не в реальних, а в штучних умовах. В цьому зв'язку розроблюються методи планування експерименту, методи перевірки імітаційної моделі (*валідація і верифікація*), методи аналізу *функції відгуку* і т.д.

Для полегшення розробки імітаційних моделей застосовуються мови моделювання, які дозволяють формально описувати системи і автоматично одержувати програми для обчислювальної машини.

#### **Список літератури**

1. Червак Ю. Ю. Оптимізація. Непокрашуваний вибір. Ужгород: Ужгородський національний університет, 2002. 311 с.
2. Червак О. Ю. Теорія оптимального вибору. Підкритерії паретівської згортки критеріїв. Науковий вісник УжНУ. Вип 30. Серія «Економіка». Ужгород, 2010. С. 28 – 30.
3. Зацеркляний М. М., Мельников О. Ф. Основи економічної кібернетики: навч. посібник. Чернівці: ТОВ «Видавництво «Наші книги»», 2008. 392 с.
4. Червак Ю. Ю. Червак О. Ю. Математичне моделювання в економіці. Випуск 2 (Особливості і методичні питання моделювання). Ужгород: Ужгородський національний університет, 2003. 21 с.



УДК 339.138

**Балабуха К. Є.**

к. держ. упр.,  
доцент кафедри національної економіки,  
маркетингу та міжнародних економічних відносин,  
Класичний приватний університет

### **МАРКЕТИНГ, ЯК ЦЕНТРАЛЬНА ЛАНКА УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

В умовах сьогодення, ринкові відносини в Україні мають певну специфіку, питання створення української маркетингової системи нечітко визначені та не мають під собою належної теоретичної та доказової бази.

Проблеми маркетингу можна умовно поділити на зовнішні та внутрішні.

До зовнішніх проблем підприємства доцільно віднести:

1) відносини з державними органами управління, стан ринку, трудових ресурсів, і навіть виявлення конкурентів, аналіз поведінки споживачів, ефективність використання реклами;

2) визначення факторів, що безпосередньо впливають на ефективне функціонування служб маркетингу, а також визначення масштабів своєї діяльності та меж зовнішнього середовища.

Внутрішніми проблемами підприємства прийнято вважати:

1) недостатнє фінансування маркетингових заходів. Так, при складанні фінансового плану підприємства має передбачатись виділення певних коштів на маркетингові дослідження. Розрахунки, як правило, базуються на оцінці рівня попиту та можливих тенденціях його зміни;

2) застосування маркетингових заходів, зазвичай, носить одноразовий характер, відсутня безперервність маркетингового процесу;

3) слабе розуміння значущості маркетингових заходів керівництвом;

4) нечіткий розподіл обов'язків між посадовими особами маркетингової служби викликає низку проблем. До таких проблем належать недостатньо оперативний обмін інформацією, складності при впровадженні та оцінці доцільності технологічних процесів;

5) невисокий професійний рівень посадових осіб, задіяних у маркетингових процесах, призводить до невміння оцінити перспективи розвитку окремих проектів, незадовільне прогнозування цін, неправильну оцінку обсягів виробництва;

6) низька зацікавленість співробітників у кінцевому результаті своєї діяльності.

Система маркетингу повинна передбачати зворотний зв'язок, тобто на підприємство своєчасно і безперервно повинна надходити інформація про ринок, з іншого боку, підприємство має активно впливати на ринок. Засобами впливу можуть бути збутова мережа, імідж, цінова політика підприємства, реклама.

На сучасному етапі розвитку економіки системи маркетингового управління, в основному, торкаються питань промислового виробництва. Нині частка послуг у світовому валовому продукті перевищує 50 %, а в розвинених країнах послуги становлять понад 70 – 80 % ВВП. Причини такого високого відсотка об'єктивні. Річ у тім, що якість послуги визначає споживач, а у сфері промислового виробництва контроль здійснюється виробником на стадії виготовлення. Послуги можуть бути

матеріальні, тобто пов'язані з товаром, і матеріальні, тобто з товаром не пов'язані. Послуги, як правило, мають чотири основні якості:

- невідчутність – означає, що їх неможливо доторкнутися, зберігати, вивчити до покупки, транспортувати. При лікуванні можна вірити лише у результат, оскільки не можна побачити зміни стану здоров'я до лікування;

- незберігаємість – свідчить, що її не можна зберегти на подальше використання;

- невіддільність від джерела, неможливо відмовитися від контакту зі споживачами під час надання послуги.

- непостійність якості – мається на увазі, що надання послуг слабо механізовано і автоматизовано.

Таким чином, маркетингове управління у сфері послуг має свої особливості:

- необхідно уважніше підходити до вибору сегмента ринку;

- більшу увагу приділяти подібності та відмінності покупців;

- враховувати мотивацію покупців та їх придбання;

- виявляти вибірковість у виборі працівника, який надає послугу, враховувати його кваліфікацію,

- враховувати ступінь контакту зі споживачем.

Перелічені чинники вплинуть на ціноутворення, просування послуг ринку, попит і пропозицію.

Аналіз сутності, проблем функціонування та форм організації маркетингу дозволяє зробити такі висновки:

- на етапі розвитку маркетинг, зазвичай, представляють окремим, відокремленим блоком у процесі управління підприємством, не приділяючи йому належної уваги;

- інтелектуальний потенціал використовується не на повну потужність, пріоритет надається виробничим, фінансовим та матеріальним ресурсам;

- недооцінюються можливості маркетингових інструментів у разі підвищення конкурентоспроможності підприємства;

- проблеми у сфері управління підприємством, зазвичай, пов'язані з людським чинником, саме недооцінка ролі маркетингу керівниками підприємств, низька зацікавленість, а найчастіше і безграмотність працівників маркетингової служби.

Таким чином, на етапі розвитку економіки центральною ланкою управлінської діяльності підприємства є маркетинг.

**Каркушка О. О.**

асистент кафедри маркетингу

Державного торговельно-економічного університету

## **ІНСТРУМЕНТИ ДІДЖИТАЛ МАРКЕТИНГУ ДЛЯ ПРОСУВАННЯ ПРОДУКТІВ КОМПАНІЇ**

Одна з головних проблем більшості українських компаній – це привернення уваги цільової аудиторії, оскільки, споживач за день може побачити та почути понад 300 рекламних оголошень. До них можна віднести: пости, сторіс, reels в соціальних мережах; push повідомлення; електронні розсилки; чати на корпоративних сторінках; чат-боти в месенджерах; інтернет-реклама; реклама в мобільних додатках; реклама на цифровому телебаченні; радіо-реклама; зовнішня реклама. Всі перераховані способи привернення уваги формують для споживача «рекламний шум», що створює своєрідні перешкоди для того, щоб клієнт звернув увагу на конкретну пропозицію, конкретного підприємства.

Враховуючи кількість інформації навколо, розвиток технологій, різноманітність товарів, вибагливість споживачів – інструменти просування продуктів повинні відповідати інтересам споживачів та опинитись в полі зору у потрібний момент. Все це допомагає враховувати та реалізовувати діджитал маркетинг.

Діджитал маркетинг включає в себе інструменти інтернет-маркетингу, але не обмежується тільки ними та використовує і ті інструменти, що не пов'язані з інтернетом. За допомогою діджитал маркетингу компанії мають можливість переводити офлайн аудиторії в онлайн створюючи додаткові можливості для досягнення мети компанії. До основних інструментів діджитал маркетингу прийнято відносити [1]:

- SEO-просування (Search Engine Optimization);
- контекстну рекламу;
- відеорекламу;
- таргетинг;
- банерну рекламу;
- CRM-маркетинг (Customer Relationship Management);
- SMM (Social media marketing);
- мобільну рекламу;
- email-маркетинг;
- контент-маркетинг;
- «рідна» реклама (огляди, рекомендації товару від лідерів думок);
- QR-коди.
- офлайн-рекламу (смс повідомлення, рекламу на цифрових телебаченні, радіо-рекламу, інтерактивні цифрові дисплеї).

Кожен з цих інструментів забезпечує досягнення цілей та виконання визначених завдань. Щоб точніше вплинути на аудиторію за допомогою діджитал маркетингу, потрібно постійно аналізувати використанні інструменти та проводити коригування у разі необхідності. Оскільки, максимального ефекту від впровадження можна досягти лише при правильному налаштуванні та використанні їх на відповідному етапі існування продукту/компанії на ринку.

Враховуючи діджиталізацію суспільства, підприємства, що мають на меті – залишатись на ринку, повинні максимально швидко опановувати зазначені інструменти. Тим самим створюючи найсприятливіші умови збільшення купівельного попиту конкретного клієнта і, як наслідок, прискорюються процеси руху товару та реалізації продукції.

#### **Список літератури:**

1. Digital-маркетинг: основні поняття та інструменти. *Elit Blog: [сайт]*. URL: <https://elit-web.ua/ua/blog/digital-marketing>

**УДК 338.534: 330.3**

**Макаренко Н. О.**

д.е.н., професор,  
завідувач кафедри маркетингу та логістики  
Сумський національний аграрний університет

### **ПРИНЦИПИ ВИБОРУ ОПТИМАЛЬНОЇ СТРАТЕГІЇ МАРКЕТИНГОВОГО ЦІНОУТВОРЕННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ В УМОВАХ СТАЛОГО РОЗВИТКУ**

Маркетингові цінові стратегії в контексті сталого розвитку є невід'ємною частиною стратегічного вибору суб'єктів господарювання, зокрема ринкового

розвитку підприємств, складовими якого є інноваційно-виробничий розвиток, розвиток асортименту традиційної продукції, розвиток сегментації, освоєння локальних ринків та загальне зростання обсягів продажу, що може бути досягнуто лише за умови існування відповідної загальної стратегії. Цього можна досягти лише завдяки наявності стратегії ціноутворення, яка має всі характеристики сучасного стратегічного підходу і повинна охоплювати стійкість на всіх ринкових і функціональних рівнях. З цієї точки зору, термін «цінова політика» характерний для етапу стратегічного планування, де маркетингове ціноутворення розглядається як форма планової діяльності, котра значною мірою виключає коливання цін зі стратегічного арсеналу підприємства.

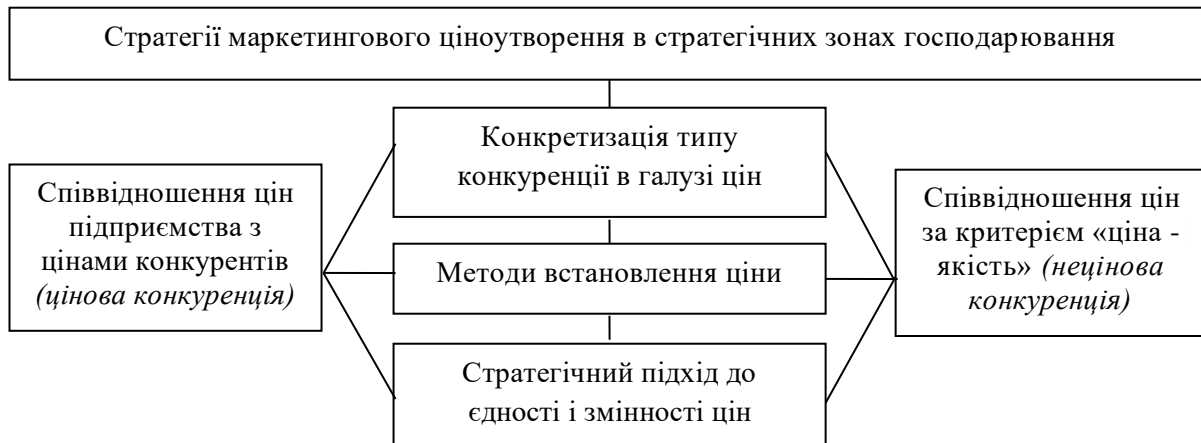
Маркетингові цінові стратегії не працюють, коли ціни часто змінюються, цінову політику важко пояснити споживачам, персонал каналів дистрибуції скаржиться на недостатню маржу, а цінові рішення приймаються без достатньої ринкової інформації. Підприємства стикаються з серйозними проблемами, пов'язаними із законодавством у сфері ціноутворення, коли існує занадто багато варіантів цін, ціни не відповідають цільовому ринку, значна частка продукції уцінюється, або ціни знижуються в кінці сезону для ліквідації надлишкових запасів [1, с. 708.]

Загальний стратегічний принцип маркетингу і ціноутворення підприємств є невід'ємною частиною системи стратегічного управління і найважливішим стратегічним механізмом ринкового розвитку підприємств. Більше того, останнє пов'язане з ціноутворенням не лише інноваційними елементами, але й стратегіями «лідерства у зниженні витрат» та механізмом цінової конкуренції, а також елементами, необхідними для сталого розвитку, такими як інновації та адекватні інвестиції в розвиток і модернізацію обладнання та технологій.

На загально стратегічному рівні формується позиція маркетингового ціноутворення в системі ринкових пріоритетів і відповідно визначається ступінь агресивності цінової стратегії. Зрозуміло, що чим більша роль ціни в системі маркетингу, тим агресивнішою має бути система ціноутворення. Загальні стратегічні правила у сфері маркетингового ціноутворення повинні охоплювати не тільки оптимізацію цін з урахуванням зовнішніх факторів (конкуренції), але й асортимент продукції з точки зору внутрішніх проявів ефектів заміщення та доходу [2, с. 63].

Якщо підприємство надає великого значення ціновому фактору (ціна має високий маркетинговий пріоритет у цій компанії), то ключовим моментом у визначенні маркетингової цінової стратегії є встановлення співвідношення між ціновими та неціновими підходами до конкуренції. Традиційність чи нетрадиційність зони стратегічного управління, в якій знаходиться конкретне підприємство, разом з факторами його інноваційного динамізму визначають домінуючий підхід до ціноутворення в даній зоні [3, с. 9].

Всі ці питання інтенсивно виражені в методах, що використовуються маркетинговим ціноутворенням в стратегічній сфері управління, а основними складовими цінової стратегії товарної групи є рішення про цільову трансформацію методів ціноутворення та уніфікацію (варіювання) цін протягом життєвого циклу, конкретну реалізацію принципу стабільності (варіативності) цін реалізації (рис. 1).



**Рис. 1. Цінова стратегія підприємства в стратегічних зонах господарювання підприємства**

Джерело: побудовано автором

Таким чином, управлінські рішення щодо вибору оптимальної стратегії маркетингового ціноутворення підприємств в умовах сталого розвитку мають стратегічний характер. Його умовами є: загальні принципи маркетингового ціноутворення та характеристика механізму цінової конкуренції для забезпечення сталого розвитку, загальні стратегічні принципи ціноутворення підприємства або реалізація на рівні номенклатурної товарної одиниці стратегічних принципів маркетингового ціноутворення у стратегічній сфері господарювання.

#### Список літератури

1. Сак Т., Лавринчук Б. Стратегії ціноутворення в системі маркетингу підприємств. *Інноваційний розвиток та безпека підприємств в умовах неоіндустріального суспільства*. 2020. С. 707 – 709.
2. Буторіна В. Б., Свідер О. П. Аналіз маркетингових цінових стратегій підприємств. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2021. № 49. С. 61 – 69.
3. Обозна В. В. Цінова політика в системі управління збутовою діяльністю на підприємстві. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2017. Вип. 1 – 2 (07). С. 7 – 12.

УДК 334.711:65.012.34

Павленко Д. А.  
здобувач вищої освіти другого (магістерського) рівня  
**Науковий керівник:**  
Макаренко Н. О.  
д.е.н., професор,  
завідувач кафедри маркетингу та логістики  
Сумський національний аграрний університет

### МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ МАТЕРІАЛЬНИМИ ПОТОКАМИ В ПРОЦЕСІ ЗБУТУ ПРОДУКЦІЇ

Будь-яке підприємство в процесі свого функціонування і розвитку стикається з проблемами, вирішення яких передбачає етапи від систематизації та оцінки сигналів несприятливої ситуації до усвідомлення необхідності змін, визначення суті

проблеми, вибору форми і способу її вирішення, розробку та впровадження рекомендацій щодо усунення проблеми. Іншими словами, процес розвитку підприємства є безперервним процесом вирішення проблем і змін. Більшість проблем управління матеріальними потоками на підприємствах виникають на етапі збуту готової продукції через неадекватне планування роботи підприємства або процесів виконання замовлення.

Для ефективного вирішення завдань управління матеріальними потоками в процесі збуту необхідно використовувати метод аналітичного визначення цільових ієрархій, котрий забезпечує швидке прийняття рішень, а його впровадження дозволяє оптимально досягти поставлених цілей і усунути всі або частину проблем, що виникають в системі управління матеріальними потоками. Забезпечення якості, необхідної для виконання замовлень покупців, вимагає як комплексної оптимізації процесу виконання замовлень, так і ефективності системи управління. Основою для оптимізації є об'єктивна формалізація і комплексний аналіз процесів, структур і функцій управління матеріальними потоками в процесі продажу з використанням методу структурного аналізу і проектування SADT [1, с. 101].

Для оцінки ефективності побудови та функціонування системи управління матеріальними потоками в процесі збуту бажано використовувати такі критерії, як оперативність, своєчасність реагування на замовлення, надійність постачання, якість замовлення, ефективність, гнучкість постачання, ритмічність постачання та структурна ефективність. Вирішення багатокритеріальної задачі оцінки ефективності системи управління матеріальними потоками здійснюється з використанням алгоритмів побудови інтегральних критеріїв ефективності, які дозволяють знайти можливості вирішення проблем управління матеріальними потоками в процесі збуту за рахунок внутрішніх і зовнішніх резервів підприємства [2, с. 38].

Паралельність процесу збуту досягається тоді, коли пропорції вхідних поставок і споживання готової продукції рівні, а між початковими стадіями процесу збуту встановлюється певне співвідношення. Основними завданнями синхронізації є вирівнювання тривалості окремих видів діяльності та створення організаційно-технічних умов, що забезпечують рівність або кратність пропорцій постачання і споживання продукції. З цих позицій поняття «синхронізація процесу збуту» можна визначити як узгоджене здійснення двох або більше процесів, що характеризується збігом або постійним взаємним зсувом часу їх початку (закінчення), а також вирівнюванням обсягів реалізації та споживання готової продукції.

У цьому випадку об'єктом синхронізації є комплекс часткових збутових процесів і елементарних матеріальних потоків, де метою синхронізації є узгодження ритму збутових ланок і окремих операцій на етапах розподілу готової продукції. Для того, щоб досягти необхідної синхронізації в організації матеріальних потоків, необхідно розробити спеціальний механізм синхронізації, тобто сукупність організаційних форм та економічних методів реалізації принципів руху матеріальних потоків [3, с. 127].

Синхронізація матеріальних потоків вимагає визначення матеріальних потреб кожної ланки, зменшення радіусу координації та збалансування термінів постачання і споживання готової продукції. Відносини впливу використовуються для спрямування діяльності проміжних збутових ланок відповідно до цілей і завдань кінцевої ланки. Такі взаємовідносини відбуваються через формування замкнутих збутових ланок по ланцюгу поставок та відповідної системи економічної взаємозалежності та зворотного зв'язку. Отже, економічні відносини між окремими ланками будуються на основі поєднання операційної незалежності у прийнятті



бізнес-рішень, взаємної вигоди у спільній роботі та взаємної відповідальності за порушення ритму.

Таким чином, для ефективного вирішення завдань управління матеріальними потоками на виробництві необхідно використовувати аналітичні методи визначення ієрархії цілей, що забезпечить швидке прийняття рішень та оптимальне досягнення поставлених цілей шляхом їх реалізації, а також проблем, що виникають в системах управління матеріальними потоками. Всі або частину проблем можна усунути, а вдосконалення методів нормування в системах управління виробничими запасами і матеріальними потоками повинно базуватися на принципах системного підходу.

#### **Список літератури**

1. Кучмеев О. О. Особливості управління матеріальними потоками в логістичних системах торговельних підприємств. *Причорноморські економічні студії*. 2018. Вип. 30-1. С. 99 – 103.

2. Залознава Ю. С., Трушкіна Н. В. Удосконалення управління матеріальними потоками на виробничому підприємстві. *Вісник економічної науки України*. 2018. Вип. 1 (31). С. 36 – 41.

3. Макаренко Н. О. Лишенко М. О. Логістичний підхід до раціонального управління й координації поточкових процесів в підприємствах. *Вісник харківського національного університету імені В.В. Докучаєва. Сер. Економічні науки*. 2020. № 3. С. 121 – 132.

**Хіжазі Л. М.**

здобувач освіти II курсу магістратури,  
спеціальності «Менеджмент організацій і адміністрування»  
Київський національний університет імені Тараса Шевченка,

**Хіжазі Н. М.**

здобувач освіти II курсу магістратури  
спеціальності «Менеджмент організацій і адміністрування»,  
Київський національний університет імені Тараса Шевченка

### **ПРОБЛЕМИ ОРГАНІЗАЦІЇ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА ПІДПРИЄМСТВАХ МАЛОГО БІЗНЕСУ**

У сучасних умовах маркетингова діяльність по праву є суттєвою ланкою в успіху будь-якого сучасного бізнесу. Якщо підприємство орієнтоване на розширення частки ринку України і збільшення своїх фінансових результатів, йому не обійтися без маркетингової діяльності.

Організація маркетингу в малому бізнесі – це менеджмент процесу структурної організації взаємозв'язків, відповідальності та взаємопідпорядкованості посадових осіб та цілих підрозділів, відповідальних за виконання функцій маркетингу, поділ цих функцій та закріплення їх за відповідальними особами та структурними підрозділами у малому бізнесі.

Мета організації маркетингу у малому бізнесі – підтримка чи зміна маркетингових позицій підприємства. Організація маркетингу включає:

- побудова структури управління маркетингом;
- удосконалення менеджменту маркетингу [2].

Управління маркетинговою діяльністю в малому бізнесі – це процес планування та управління розробкою товарів та послуг, ціновою політикою, просуванням товару до покупця та збутом для досягнення різноманітних благ, що задовольняють потреби

як окремих осіб, так і організацій сфери малого бізнесу. Таким чином, від маркетингової діяльності залежить, чи зацікавиться покупець товарами підприємства, чи зможе їх придбати, чи під силу компанії зі сфери малого бізнесу вступити в конкурентну боротьбу з іншими, більшими, фірмами, що працюють у тій же сфері, якою буде рентабельність такої діяльності. і т. д. Саме маркетингова діяльність покликана забезпечити ефективність заходів щодо просування продукту.

При організації маркетингу на підприємстві малого бізнесу передбачається вирішення таких проблемних аспектів:

- проблема правильної розробки місії та визначення цілей фірми;
- проблема розробки ефективної стратегії та тактики маркетингу;
- проблема підбору фахівців з маркетингу (маркетологів);
- проблема підвищення кваліфікації маркетологів;
- проблема розподілу завдань у системі управління маркетингом, зокрема. між фахівцями [4].

Здається, що найефективнішим рішенням більшості проблем маркетингової діяльності у малому бізнесі є найширше застосування інструментів інтернет-маркетингу. Інтернет-маркетинг (онлайн-маркетинг) є сукупністю заходів, які націлені на просування сайтів, товарів чи послуг у мережі Інтернет [3].

Інструменти ефективного управління інтернет-продажами у сфері малого бізнесу можуть бути такі:

- ведення блогу чи сайту для позиціонування бізнесу. Мета створення блогу чи сайту – ділитися з іншими людьми корисною інформацією та створення образу професіонала у цій тематиці;
- створення відеоканалу. Відео викликає довіру у відвідувачів. Чим більше корисної інформації через відео дається, тим вищим буде ступінь довіри до компанії;
- спілкування в соціальних мережах. Суть спілкування – це передача корисної інформації, яка цікава іншим;
- використання скайпу та e-mail маркетингу для передачі корисної інформації та спілкування з людьми [1].

Інтернет допомагає вирішувати малому бізнесу комплексні завдання та полегшує бізнес-процеси, тому будь-якому підприємству важливо почати будувати свою репутацію у всесвітній мережі та експериментувати з інструментами. Можна виділити основні ключові моменти, які найближчим часом будуть впливати на розвиток інтернет-маркетингу: розробка контент-стратегій, перехід в інхаус рекламного контенту, упор на вірусний контент замість публікації хороших лонгвідів, розвиток візуальних елементів контенту і застосування прогностичних інструментів для аналітики ефективності контенту, що розміщується. Представникам малого бізнесу варто використати ці тенденції підвищення своєї конкурентоспроможності.

### **Список літератури**

1. Басюк М. М. Розвиток маркетингової діяльності підприємства в кризових умовах. *Тенденції та перспективи розвитку економіки XXI століття очима молоді: матеріали V Міжвуз. студ. наук. конф.* (Харків, 20 трав. 2021 р.). С. 148 – 151.
2. Окландер М. А., Окландер Т. О., Педько І. А. Маркетингові дослідження інновацій та підприємницькі ризики: монографія. Одеса: Астропринт, 2017. 284 с.
3. Палка І. М. Вдосконалення системи управління маркетинговою діяльністю на підприємстві. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=4498>
4. Пачева Н., Подзігун С. Організація маркетингового менеджменту в системі управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2022. № 38. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-21>.



УДК 339.94:330.34

**Бондар В. Ю.**

асистент кафедри менеджменту підприємств,  
Національний технічний університет України  
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»

## **ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ЕКСПОРТООРІЄНТОВАНИМ РОЗВИТКОМ МАШИНОБУДІВНИХ ПІДПРИЄМСТВ**

Загальна експортна орієнтація економіки сприяє підвищенню рівня конкуренції, впровадженню інновацій та зростанню інноваційної активності. В міжнародному поділі праці Україна посіла своє місце, виходячи з наявних природногеографічних особливостей та соціально-економічних умов. Проте на нинішньому етапі розвитку економіки ці фактори поступово втратили Випуск 8, 2019 41 своє вирішальне значення. Їх місце посіли різні науково-технологічні фактори, які вітчизняні підприємства не в змозі ігнорувати. Окреслені трансформації посилюють необхідність дослідження змісту експортоорієнтованого розвитку підприємств [1].

Порівняно із світовими лідерами машинобудівний комплекс України є одним з цілого ряду галузей, що переживають кризу, яка почалася ще до початку COVID-19. Незважаючи на спад в експортній діяльності, асортимент продукції залишається достатньо широким, є галузі, продукція яких продовжує користуватися значним попитом закордоном [2].

До початку повномасштабного вторгнення РФ на територію України, основним пріоритетом розвитку вітчизняних підприємств було підвищення власної конкурентоспроможності, використовуючи наявний технічний та інтелектуальний потенціал країни та примножуючи його. В той же час необхідно розуміти, що економічне зростання повинне досягатися за допомогою інтенсивних, а не екстенсивних дій. Передумовою успіху в боротьбі з іноземними конкурентами повинна бути реалізація наявних можливостей у вітчизняних підприємств, до яких відносяться можливість залучення дешевшої робочої сили, ніж в розвинених країнах, розуміння особливостей ринку, гнучкість у виборі стратегії розвитку [3].

Велика кількість проблем, що стосуються розвитку експортного потенціалу машинобудівної галузі, стосуються безпосередньо підприємств галузі, а не лише питань державної політики та регулювання зовнішньоекономічної діяльності. До таких проблем досі відноситься невідповідність матеріально-технічної бази українських підприємств закордонним аналогам. Це знижує їх конкурентні переваги, і без сумніву від цього страждає рівень конкурентоспроможності експортованої продукції. Також спостерігаються труднощі адаптування до постійних змін світового ринку, що ставить все нові вимоги для підприємств в експортоорієнтованому промислово-виробничому напрямі. І це лише деякі з проблем, які притаманні більшості українським компаніям-експортерам [4].

Розвиток експортних зв'язків з іншими країнами дозволяє підприємствам зберегти існуючий стан або збільшити виробничі потужності, які часто залишаються бездіяльними через низькі ціни на внутрішньому ринку та недостатню ємність самого ринку всередині країни, тому успішне вирішення проблеми збільшення

експортного потенціал підприємств у цілому є важливою складовою розвитку як регіонів, так і окремих галузей економіки.

Для успішного вирішення даної проблеми потрібно залучати інституційні перетворення в економіці, створення фінансових інститутів, без яких неможливо ефективна зовнішня торгівля і розвиток експортного виробництва, вдосконалення банківської системи, розвиток транспорту і зв'язку та інші аспекти, які забезпечують екстернальний ефект для експортної діяльності. Стимулюючий механізм експорту необхідно направити на розвиток експортоорієнтованих виробництв що випускають готову, кінцеву продукцію, на оновлення технічної бази цих виробництв. Саме ці підприємства потребують державної підтримки, а також грошових коштів для підвищення інноваційно-технічного рівня і кваліфікації персоналу. Для вирішення ситуації, що склалася необхідна постановка конкретних завдань і стабільна система стимулювання, що дозволяє виробникам виробити довгострокову стратегію розвитку. Збільшення обсягів конкурентоспроможної експортної продукції залежить від наданих виробникам економічних пільг, інвестиційних коштів для підтримки і розвитку виробництв і прийнятих адміністративних заходів

#### **Список літератури**

1. Дунська А., Бондар В. Експортоорієнтований розвиток підприємств як драйвер економічного зростання країни. *Підприємництво та інновації*. 2019. № 8. С. 40 – 45. URL: <https://doi.org/10.37320/2415-3583/8.6>
2. Бондар В. Ю. Аналіз позицій українських підприємств в світовому експорті машинобудівної продукції. *Економічна наука. Серія: Інвестиції: практика та досвід*. 2018. № 13. С. 58 – 61.
3. Бондар В. Вплив експортного потенціалу в умовах кризи ЗЕД, фінансово-економічних ризиків та глобалізації. *Формування механізму зміцнення конкурентних позицій національних економічних систем у глобальному, регіональному та локальному вимірах*, (Тернопіль, 01 – 02.06.2022.) Т. : ФОП Паляниця В. А., 2022. С. 8 – 10.
4. Бондар В. Проблеми розвитку експортного потенціалу машинобудівних підприємств України. зб. тез доп. VIII Всеукраїнської наук.-практ. конф., (Київ, 6 квіт. 2017 р.). Вид-во «Політехніка», 2017. С. 4.

**УДК 338.24**

**Галюк Т. С.**

магістр з менеджменту та адміністрування,  
Івано-Франківський національний  
технічний університет нафти і газу

### **LEAN-ТЕХНОЛОГІЇ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ЕФЕКТИВНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ БІЗНЕСУ**

Використання lean-технологій у діяльності підприємств передбачає застосування підходу ощадливого, бережливого виробництва, що є важливим аспектом у забезпеченні конкурентних переваг. Адже часто є ситуація, коли доходи компанії зростають, однак рівень прибутку не змінюється.

Згідно з підходом ощадливого виробництва, відповідь на таку ситуацію може полягати в усуненні «відходів» і неефективності, які діють як гальма на здатність

генерувати реальні прибутки. Застосування lean-підходу дозволяє знизити витрати, підвищити ефективність, допомагає усунути проблеми з якістю, зменшити простір для зберігання та скоротити час виходу продукції на ринок. Уміло впроваджені зміни сприяють покращенню морального стану працівників.

«Бережливе управління» – це система, яка базується на припущенні, що забезпечення довгострокового успіху – це очікувана цінність клієнта, його задоволення та досвід [1, р. 44].

Для впровадження системи бережливого виробництва слід дотримуватись наступних дій [2, р. 10]:

1. Оцінити поточну ситуацію на підприємстві. Для ідентифікації проблем та пошуку шляхів підвищення ефективності слід залучити вище керівництвом та ключових спеціалістів. Варто проаналізувати, яка інформація про проведені операції збирається всередині компанії. Для цього можуть бути використані дані, зібрані на першому етапі аудиту, що дозволить отримати ширшу картину щодо потужностей, узгодження ціни та продукту та виявлення проблем продуктивності на окремих виробничих лініях. Дані, зібрані на цьому етапі, також слугуватимуть еталоном, за яким можна буде оцінювати прогрес у майбутньому.

2. Реалізація заходів. Оцінивши продуктивність компанії, можна переходити до дій. Три основні показники ефективності, які слід забезпечити для більшості компаній, передбачають виконання наступних дій:

- налаштування інформаційних панелей,
- підвищення ефективності роботи управлінського персоналу,
- ініціювання постійного вдосконалення працівників шляхом вдосконалення організації робочого місця.

Застосування при цьому структурованої методології «Плануй-Виконуй-Перевірй-Дій» дозволяє отримати вагомі переваги та закласти основу для довгострокового успіху. Вони також можуть бути платформою для більш просунутих ініціатив продуктивності.

3. Контроль прогресу і управління ним. Одна з цілей впровадження проєктів операційної ефективності полягає в тому, щоб оцінка діяльності та підвищення ефективності стали постійним процесом, який є частиною культури компанії. Наприклад, інформаційні панелі дозволяють регулярно порівнювати результати. Після їх впровадження стає природним пошук способів подальшого покращення продуктивності. Моніторинг показників спонукає робити значні кроки в напрямку «нахилу» – навіть до впровадження додаткових проєктів для підвищення ефективності.

Деякі компанії вирішують ощадливе виробництво з самого початку, як тільки починають свою діяльність. Інші впроваджують методи економії, коли працюють у бізнесі тривалий час і починають бачити можливості для усунення марнотратства. Кожен представник бізнесу приходить рано чи пізно до розуміння, що ощадливе виробництво є основою прибутковості, екологічності та успіху на ринку.

#### **Список літератури**

1. Campos L.M.S. Lean Manufacturing and Six Sigma Based on Brazilian Model PNQ. *International Journal of Lean Six Sigma*, 2013. Vol. 4, Iss. 4. P. 43 – 51.

2. Meiling J., Backlund F., Johnsson H. Managing for Continuous Improvement in Off-site Construction. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 2012. Vol. 19, Iss. 2. P. 8 – 13.

**УДК 331.101.3**

**Дубовик С. Г.**  
к. е. н., доцент,  
професор кафедри менеджменту ім. професора Л. І. Михайлової,  
**Мусієнко Д. О.**  
слухач магістратури, спеціальність 073 Менеджмент,  
Сумський національний аграрний університет

### **УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЙ**

Управління конкурентоспроможністю підприємства – це напрям менеджменту, спрямований на формування, розвиток і реалізацію конкурентних переваг та забезпечення життєдіяльності підприємства як суб'єкта економічної діяльності.

У розробленні теоретичних, методичних та практичних проблем управління конкурентоспроможністю підприємства значний внесок зробили й зарубіжні, й українські вчені. Однак, незважаючи на отримані ними чисельні наукові здобутки поглибленого вивчення потребує застосування системного підходу в управлінні конкурентоспроможністю підприємства.

Теоретичною основою управління конкурентоспроможністю підприємства є концептуальні положення сучасної теорії, а також базові принципи та прикладні інструменти, напрацьовані в рамках сучасних управлінських підходів.

Основними структурними елементами системи управління конкурентоспроможністю підприємства виступають: мета управління, цілі управління, керована та керуюча системи управління, стратегія управління, тактика управління, принципи управління, функції управління, механізми досягнення мети управління, інструменти управління, методи управління, стимули управління, важелі управління, моніторинг управління досягнення стійкого конкурентного становища.

Об'єктом системи управління конкурентоспроможністю розглядається процес відтворення, який об'єднує сферу виробництва та сферу реалізації. Суб'єктами управління конкурентоспроможністю підприємства виступають: власники підприємства; топ-менеджмент, лінійні керівники операційних підрозділів підприємства; представники консалтингових або аутсорсингових фірм; державні та відомчі управлінські структури та органи.

Результатом взаємодії суб'єкта і об'єкта управління конкурентоспроможністю є формування стратегій і тактики конкуренції підприємства.

Головною метою управління конкурентоспроможністю є утримання та розширення ринкових позицій, закріплення конкурентних переваг для забезпечення сталого довгострокового функціонування суб'єкта господарювання на ринку.

До принципів управління конкурентоспроможністю відносять: несуперечності, реалістичності цілей, обмеженої раціональності, залучення, множинності, компетентнісного підходу, поєднання централізації та децентралізації, «конкуренції», контрольованості, соціальної відповідальності, клієнтоорієнтованості, інтерналізації та екстерналізації, конвергенції та дивергенції, зворотного зв'язку.

Серед функцій управління конкурентоспроможністю науковцями запропоновано такі: цілепокладання; планування; організація; функція мотивації; функція контролю; регулювання; функція аналізу

Множину методів управління конкурентоспроможністю розділяють на класичні та специфічні. Класичні об'єднують економічні, адміністративні та соціально-

психологічні методи. Спеціальні методи включають оцінку і аналіз стратегічних нормативів, метод підвищення фінансового рейтингу і маркетингові методи, метод зменшення витрат, підвищення продуктивності праці, «бережливе виробництво», метод «6 сіigma», 3D проектування, реінжиніринг бізнес-процесів.

Процес управління конкурентоспроможністю об'єднує низку різних політик.

До основних інструментів забезпечення конкурентоспроможності підприємств відносять впровадження стратегічного маркетингу, інноваційного, фінансового менеджменту, удосконалення організації виробництва, організації сервісного обслуговування та інші.

Механізм управління конкурентоспроможністю підприємства включає – організаційно-економічний механізм конкурентних відносин на цільових ринках збуту продукції; механізм управління конкурентною поведінкою на цільових ринках збуту з урахуванням особливостей їх конкурентної боротьби; механізм управління створенням та реалізацією конкурентних переваг.

В управлінні конкурентоспроможністю підприємства, як складовому елементі системи менеджменту організацій, не достатньо розроблено позиції щодо визначення та застосування належних технологій управління конкурентоспроможністю підприємства, які мають забезпечувати реалізацію управлінського впливу на основні сфери і процеси діяльності підприємства.

Таким чином, для забезпечення реалізації системи управління конкурентоспроможністю підприємства необхідно чітко формувати всі елементи даної системи, забезпечувати їх повну реалізацію для досягнення поставленої мети підприємства.

#### **Список літератури**

1. Блонська В. І., Шморгун І. В. Вдосконалення конкурентоспроможності та підвищення ефективності діяльності підприємства внаслідок ефективного управління. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2010. Вип. 20.6. С. 174 – 180.

2. Березіна Л. М., Вараксіна О. В., Олійник А. С., Рак А. Г. Теоретико-методологічні основи управління конкурентоспроможністю підприємства. *Агросвіт*. 2021. № 21 – 22. С. 35 – 42. DOI: 10.32702/2306-6792.2021.21-22.35.

**УДК 331.101.3**

**Дубовик С. Г.**

к. е. н., доцент,

професор кафедри менеджменту ім. професора Л. І. Михайлової,

**Черниш О. В.**

слухач магістратури, спеціальність 073 Менеджмент,

Сумський національний аграрний університет

### **УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ В СУЧАСНИХ УМОВАХ**

В сучасних умовах основним засобом підтримки високих темпів розвитку й досягнення необхідного рівня прибутковості суб'єктами господарювання стає постійне впровадження ними найкращих надбань у сфері організації управління.

Теоретичні засади управління підприємствами розробляли та досліджували як вітчизняні, так і зарубіжні вчені. Проте, незважаючи на вагомий доробок, проблема ефективного управління суб'єктами господарської діяльності в умовах мінливого зовнішнього середовища залишається актуальною як в теоретичному, так і в прикладному плані.

Сутність управління підприємством полягає в здійсненні цілеспрямованої, впорядкованої, інформаційно обґрунтованої та інформаційно вираженої управлінської дії суб'єкта управління на об'єкт управління. Суб'єктом управління є система управління підприємством. Об'єкт управління – це єдність соціального, економічного та технічного елементів діяльності організації. Шляхом підпорядкування суб'єктів управління створюють системи управління, які формують організаційні структури, що дають змогу ефективно функціонувати підприємству. Єдиного в системі управління розрізняють такі основні елементи, як: організація управління, управлінський процес, інструменти управління, стиль управлінської роботи та ін.

Організація управління складається з формування підрозділів у галузі управління та визначення їх взаємозв'язків із підлеглими підрозділами і між собою.

Механізм управління підприємством являє собою комплексну систему управління, складовими частинами є конкретні механізми управління – ринкові механізми, механізми державного регулювання та механізми виробничогосподарської діяльності підприємств, які в сукупності здатні забезпечити ефективне та збалансоване функціонування єдиної системи управління.

Процес управління – це сукупність послідовних, циклічних дій, пов'язаних з виявленням проблем, пошуком (розробкою та ухваленням) рішень для їх розв'язання й організацією виконання ухвалених управлінських рішень.

У процесі управління підприємством ухвалюються рішення не тільки щодо того, що потрібно зробити, щоб ефективно управляти; але і як слід впливати на об'єкт управління, за допомогою яких інструментів та методів, щоб підприємство працювало з максимальною віддачею вкладеного капіталу й задіяних ресурсів, реалізуючи підприємницький інтерес.

Основою систем менеджменту є технологія, яка є інструментом трансформаційного процесу систем. Залежно від конкретного набору засобів розрізняють декілька основних управлінських технологій: управління за цілями; управління за результатами; управління на базі потреб й інтересів; управління на базі активізації діяльності персоналу; управління у виняткових випадках; управління шляхом постійних перевірок і вказівок; управління на базі "штучного інтелекту".

Менеджери підприємства з метою досягнення поставлених перед ними цілей в конкретних умовах використовують цілий ряд методів та інструментів управління для активізації діяльності та ініціативності персоналу організації. Найбільше застосовують три групи методів: адміністративні, економічні і соціально-психологічні. Становлення мережевого інтелектуалізованого середовища інформаційного суспільства значно впливає на удосконалення методів управління завдяки безперервному оновленню засобів відображення поточного і ретроспективного стану підприємства, вдосконалення способів аналізування і оцінювання його діяльності.

Управління підприємством складається з ряду функціональних підсистем. Ними є: стратегічне і поточне управління (підприємством); управління персоналом; управління виробництвом; управління маркетингом; управління фінансами; управління інвестиціями.

Обираючи структуру управління та організовуючи виробництво, однією із необхідних складових успішної діяльності є вдалий вибір концепції управління. Серед основних сучасних концепцій управління підприємствами виділяють такі: демократична корпорація; внутрішні ринки корпорацій; домашнє бюро; теорія альянсів (асоціативних форм організації управління); мережеві організації; адаптивні (органічні) структури, тотальний контроль якості; кібернетична теорія взаємозв'язку



та орієнтація на інформацію; реінжиніринг (бізнес-процесів), «ощадне виробництво»; «шість сигма»; «теорія обмеження систем»; «теорія розв'язування винахідницьких задач»; «система загального управління якістю»; «система контролінгу».

Найбільш ефективними засобами підвищення ефективності організації управління підприємством є: розробка стратегії розвитку організації на основі аналізу її сильних та слабких сторін, розробки філософії та політики підприємства, поліпшення структури управління, максимальне її спрощення, децентралізація більшості функцій, встановлення повноважень управління з урахуванням кваліфікації та особистих характеристик; та ін.

#### **Список літератури**

1. Мазур В. С. Нові підходи і форми менеджменту, як особливого типу управління. *Пріоритети економічного розвитку України: історія та сьогодення*. Вінниця, 2016. С. 178 – 183.

2. Яркіна Н. М. Управління підприємством як економічна категорія (теоретичні аспекти). Держава та регіони. Сер.: Економіка та підприємництво. 2014. № 1. С. 130 – 136.

**УДК 65.015.2**

**Жила А. В.**

канд. мед.наук, доцент  
кафедра менеджмент охорони здоров'я  
Національний медичний університет  
імені О. О. Богомольця

### **ОСОБЛИВОСТІ ЗАСТОСУВАННЯ ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТУ В ДІЯЛЬНОСТІ МЕДИЧНИХ ПРАЦІВНИКІВ В СУЧАСНИХ УМОВАХ**

Медична сфера – одна з провідних галузей у суспільному житті, від якої в значній мірі залежать індекс розвитку людського потенціалу, репродуктивне здоров'я і відтворення трудового ресурсу, що суттєво впливає на формування макроекономічних показників.

Тому забезпечення ефективної діяльності медичної інфраструктури та вдосконалення організаційних підходів на усіх рівнях надання медичної допомоги в умовах інформатизації і ускладнення медичних технологій, а також підвищення продуктивності праці, нормування трудових процесів в діяльність лікарів та забезпечення належної якості медичних послуг населенню, входить в коло актуальних завдань поліпшення громадського здоров'я

Одним з таких підходів є запровадження тайм-менеджменту, як важливого чинника раціонального використання робочого часу, підвищення трудової дисципліни, належного виконання лікарями своїх посадових обов'язків та досягнення більш високих показників в їх діяльності.

Саме тайм-менеджменту створює певні передумови для фахового саморозвитку лікарів і вдосконалення особистісних професійно-компетентісних якостей, допомагає конкретизувати цілі і розподіляти трудові завдання, що підлягають виконанню в залежності від їх значущості, сприяє зміцненню вольового компоненту, формуванню наполегливості та стресостійкості,

Поряд з тим впровадження тайм-менеджменту в трудову діяльність дозволяє:

– поліпшувати її адаптацію до трудового процесу;

- підвищувати інтелектуальні здібності;
- вдосконалювати професійно-кваліфікаційний рівень;
- підтримувати фізичний стан працівника.

Публікації, присвячені дослідженню ролі тайм-менеджменту в професійно-трудовій діяльності працівників доводять, що неодмінними чинником саморозвитку особистості є розширення професійного світогляду, критичне осмислення власних недоліків і помилок, детальний аналіз причин їх появи і негативних наслідків, до яких вони призводять, здатність об'єктивно оцінювати результати власної професійної діяльності та досягнуті трудові успіхи [1, с. 94; 2, с. 167; 3, с. 118].

Управління часом в рамках тайм-менеджменту передбачає: реальне відчуття часу; постановку цілей; планування, ухвалення, організацію щодо реалізації прийнятих рішень, а також контроль особистої діяльності і оцінку досягнутих результатів.

Оскільки процес планування трудових функцій і витрат робочого часу на їх виконання в тайм-менеджменті займають провідне місце в системі професійної діяльності, тому з огляду на значну різноманітність процедур і маніпуляцій в залежності від їх кількості і складності, що виконуються медичним персоналом в процесі надання медичної допомоги, то саме цей компонент і обумовлює специфіку та особливість використання тайм-менеджменту в медичній практиці.

Аналіз показує, що більш доцільно застосовувати управління робочим часом в діяльності лікарів і середніх медичних працівників в тих випадках, коли їх робота пов'язана з виконанням чітко спланованих заходів профілактичного, лікувально-діагностичного, реабілітаційного характеру, котрі виконуються в амбулаторних умовах, особливо при попередньому запису пацієнтів на прийом до лікаря або в умовах стаціонарів, де госпіталізація хворих здійснюється в плановому порядку.

Між тим суттєво ускладнюється, а нерідко практично унеможлиблюється впровадження тайм-менеджменту тоді, коли основним видом діяльності медичного персоналу є надання невідкладної і екстреної медичної допомоги, коли хворі перебувають у критичному стані, котрий становить реальну загрозу для їх здоров'я і життя, що вимагає проведення невідкладних заходів в терміновому порядку.

Переважно це медичні робітники служби і підрозділів невідкладної та швидкої медичної допомоги, профільних лікарняних установ для надання екстреної медичної допомоги, а також відділень інтенсивної терапії і реанімації, оскільки при проведенні екстрених медичних заходів хворим, що перебувають у критичному стані, не можливо точно передбачити тривалість здійснення цих заходів та заздалегідь визначити витрати робочого часу на їх проведення, оскільки все безпосередньо залежать від тяжкості клінічного стану хворого.

Тому з огляду на вище викладене впровадження і практичне використання тайм-менеджменту як важливої передумови щодо раціонального використання робочого часу в медичній сфері є певні застереження, суть яких зводиться до того, що даний підхід в практичній медицині має застосовуватися диференційовано з врахуванням специфіки і особливостей діяльності медичних працівників, а також характеру медичної допомоги, яку вони надають пацієнтам.

#### **Список літератури**

1. Албасова Л. Н. Технологии эффективного менеджмента. М.: «Издательство Приор», 2010. 228 с.
2. Кови С. 7 навыков высокоэффективных людей: Мощные инструменты развития личности. 7-е изд. М.: Альпина Паблицер, 2012. 374 с.
3. Лукашевич М. П. Теория і практика самоменеджменту. К.: МАУП, 2010. 225 с.

**Золотар В. В.**

студентка ОС «магістр»

ОНП «Менеджмент інноваційної діяльності»,

Київський національний університет імені Тараса Шевченка

### **МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ОЦІНЮВАННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОГО КАПІТАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ**

У сучасному постіндустріальному суспільстві для виживання за умов інформаційної конкуренції підприємства змушені шукати якісно нові підходи до управління розвитком. Сформувати ефективну систему управління неможливо без застосування оцінювальних показників діяльності. Останнім часом все більшої актуальності набувають підходи до аналізу і оцінювання результатів діяльності підприємства, заснованих на наборі показників, що характеризують його інтелектуальний капітал, оскільки саме інтелектуальний капітал перетворюється на ключовий фактор економічного зростання та забезпечення конкурентоспроможності на ринку. Отже, зміна парадигми розвитку полягає у зниженні матеріально-ресурсних і просторових характеристик розвитку та підвищенні значення інтелектуальних параметрів. У контексті цих умов все більш актуальним постає питання якомога повнішого пізнання інтелектуального капіталу та його оцінювання.

За останнє десятиліття інтелектуальний капітал став об'єктом пильної уваги багатьох дослідників. Значний вклад у становлення теорії інтелектуального капіталу здійснили Е. Брукінг, Д. Добя, П. Друкер, Л. Едвінсон, М. Мелоун, К. Е. Свейбі, Т. Стюарт та ін. Водночас залишається широке коло питань щодо побудови ефективного механізму використання інтелектуального капіталу підприємств, зокрема, його методичної складової. Це ускладнює процес адекватного оцінювання активів інноваційно орієнтованих підприємств і, відповідно, управління ними, що призводить до послаблення конкурентних позицій як на внутрішньому, так і на зовнішніх ринках.

Інтелектуальний капітал підприємства – база його подальшого розвитку, тому його аналіз має важливе значення при розробленні бізнес- стратегії підприємства.

Як відомо, те, що можна назвати, можливо й оцінити. Тому першим кроком на шляху оцінювання розміру інтелектуального капіталу та його окремих структурних елементів є чітке визначення сутності та складу кожної складової.

На сьогодні серед дослідників немає єдиного загальновизнаного підходу до визначення структури інтелектуального капіталу підприємства (табл. 1), що підкреслює складність та багатоаспектність даної категорії.

*Таблиця 1*

#### **Підходи до виділення структурних елементів інтелектуального капіталу підприємства**

Автор	Перелік структурних елементів капіталу підприємства
1	2
Л. Едвінсон	людський капітал; структурний капітал
К. Свейбі	зовнішня структура; внутрішня структура; індивідуальна компетенція
Е. Брукінг	ринкові активи; людські активи; інфраструктурні активи; ринкова вартість
Т. Стюарт	людський капітал; структурний капітал; клієнтський капітал
Р. Каплан, Д. Нортон	клієнти; внутрішня структура підприємства; інноваційні та навчальні процеси; фінанси
А. Чухно	людський капітал; технологічний капітал
О. Кедюхов	персоніфікований капітал; інфраструктурний капітал; клієнтський капітал; марочний капітал; формалізована інтелектуальна власність
П. Цибульов	людський капітал; структурний капітал; права на об'єкти інтелектуальної власності

*Складено автором на основі [4; 5]*

Означені підходи до структуризації закладаються в основу при розбудові методичного забезпечення оцінювання інтелектуального капіталу.

Так, наприклад, одна з найбільш відомих класифікацій, запропонована Л. Едвінсоном М. Мелоун, була використана у Scandia Navigator – методиці оцінювання інтелектуального капіталу, розробленій для аналізу діяльності компанії Scandia. Згідно з навігатором «Скандія» (Skandia, Л. Едвінссон і М. Малоун, 1997 р.) інтелектуальний капітал оцінюється шляхом аналізу до 164 параметрів (91 + 73 традиційних параметра), до складу яких входять 5 компонентів: фінанси, клієнти, процеси, оновлення і розвиток, люди [3].

Практичну цінність для оцінювання має застосування монітору інтелектуального капіталу К. Е. Свейбі (Intangible Asset Monitor, К. Е. Свейбі, 1997 р.), з виділенням трьох складових: компетенції людей, зовнішньої та внутрішньої структур. Кожен з наведених елементів пов'язується з чотирма характеристиками підприємства: швидкістю зростання, інноваційністю, ризикованістю та ефективністю [3]. У разі використання зазначеного методу акцент ставиться на компетенції працівників. Це дає змогу визначити спроможність підприємства до пришвидшення інноваційного розвитку, однак залишає поза увагою інші важливі моменти.

Схожі напрями оцінювання інтелектуального капіталу (клієнти, компанія, люди) представлені в моніторі нематеріальних активів Celemi [6]. Методика дає змогу отримати інформацію про розвиток компанії, однак не містить універсальних параметрів оцінювання, що призводить до певних труднощів в процесі її реалізації.

До методів бальних оцінок також можна віднести матрицю індикаторів value chain Б. Лев, 2002 р, BS-систему збалансованих показників (Balanced Scorecard, BSC, Р. Каплан і Д. Нортон, 1996 р.).

До поширених методів діагностики, зокрема методів прямої оцінки інтелектуального капіталу, можна віднести метод технологічного брокера Е. Брукінг (Technology Broker, Е. Брукінг, 1996 р.), за яким цінність інтелектуального капіталу оцінюється на підставі діагностичного аналізу відповідей на 20 запитань про чотири основних компоненти інтелектуального капіталу : ринкові активи; активи пов'язані з людським фактором; активи інфраструктури; інтелектуальні цінності (інтелектуальну власність) [1, 2].

Серед методів прямої оцінки інтелектуального капіталу, крім технологічного брокера, фахівцями пропонується проведення оцінки патентів з урахуванням цитування (Citation-Weighted Patents, Н. Бонтіс, 1996 р.), методологія обліку, запропонована КМРГ – дослідження цінності (The Value Explorer ТМ, Д. Андріссен і Р. Тіссен, 2000 р.).

До методів визначення дохідності активів можна віднести розрахунок: економічної доданої цінності (Economic Value Added, Т. Стюарт, 1997 р.), прибутку від інтелектуального капіталу (Knowledge Capital Earnings, Б. Лев, 1999 р.), коефіцієнту доданої цінності від інтелектуального капіталу (Value Added Intellectual Coefficient, А. Пуліч, 1997 р.). Поширеним в практиці оцінювання є розрахунок коефіцієнту Тобіна (Tobins Q., Т. Стюарт, 1997 р.) як відношення біржової цінності підприємства до відновної вартості його активів. Зміна цього коефіцієнта побічно відображає ефективність використання інтелектуального капіталу підприємства.

Аналізуючи розглянуті методичні підходи, не важко помітити, що кожен метод має свої переваги та недоліки. Наприклад, у моніторі інтелектуального капіталу К. Е. Свейбі та моніторі нематеріальних активів Celemi увагу зосереджено на сфері вимірювання рівня використання нематеріальних активів, але при цьому не беруться до уваги фінансові аспекти діяльності фірми. За допомогою системи збалансованих показників та моделі Skandia Navigator виявляється можливість підвищення

показників ефективності інтелектуального капіталу, визначаються напрями інноваційної політики, однак у Balanced Scorecard існує «збалансований» зв'язок між усіма показниками, а моделлю Skandia Navigator це не передбачено [6].

Отже, існує безліч методів оцінювання інтелектуального капіталу, однак універсальної методики, яка б давала точну та об'єктивну його характеристику, немає. Тому під час виміру інтелектуального капіталу, для досягнення найбільш достовірного результату, доцільним є поєднання різних методик оцінювання. Таке поєднання сприятиме вирішенню завдань за визначеними напрямками, цінність яких визначається метою дослідження та діагностики стану інтелектуального капіталу.

#### **Список літератури**

1. Brooking A. Corporate Memory: Strategies for Knowledge Management. International Thomson Business, 1998. P. 231 – 264.

2. Bukowiz W. R. The Knowledge Management / R. L. Williams / Fieldbook. London, Financial Time, Prentice Hall, 2000. 160 с.

3. Freeman R. E. Strategic management: A stakeholder approach. Boston (USA): Pitman, 1984. 350 p.

4. Білов Г. О. Теоретичний аспект та класифікації інтелектуального капіталу підприємства. URL: <http://lib.chdu.edu.ua/pdf/naukpraci/economy/2008/99-86-17.pdf>

5. Бояринова К. О., Бацалай Т. М. Інтелектуальний капітал як інструмент інноваційного розвитку підприємства. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2009. № 4. URL: [http://archive.nbuv.gov.ua/e-journals/PSPE/2009\\_4/Bacalay\\_409.htm](http://archive.nbuv.gov.ua/e-journals/PSPE/2009_4/Bacalay_409.htm)

6. Волошенко Л. Навіщо нам потрібна збалансована система показників (Balanced Scorecards). URL: <http://www.healthcare.management.com.ua/2008/08/25/navischo-nam-potribna-zbalansovana-systema-rokaznykiv-balanced-scorecards/>

7. Волощук Л. О., Скороходова Л. В., Церковна О. М. Методичні основи оцінки інтелектуального капіталу машинобудівного підприємства. *Вісник соціально-економічних досліджень : зб. наук. праць*. Одеса : Вид-во ОНЕУ. 2011. Вип. 3 (43). С. 220 – 226.

8. Основи економічної теорії : підруч. / за заг. ред. проф. Л. С. Шевченко. Х. : Право, 2008. 448 с.

**УДК 658.15, 336.64**

**Кожемякіна Т. В.**

к.е.н., доцент

доцент кафедри менеджменту  
НМУ імені О. О. Богомольця

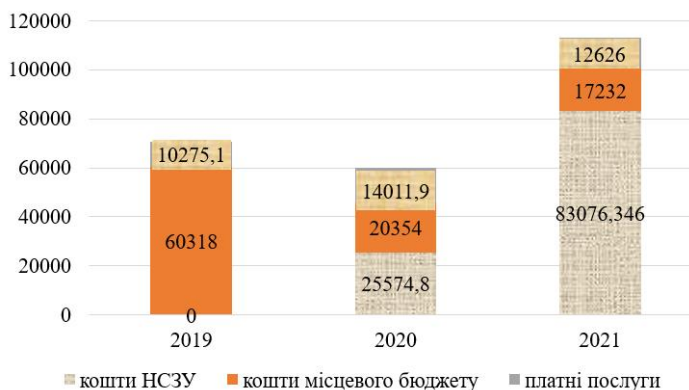
**Шатохіна В. В.**

магістр кафедри менеджменту  
НМУ імені О. О. Богомольця

### **ЗМІНИ У ФІНАНСУВАННІ СИСТЕМИ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я ТА ЇХ ВПЛИВ НА ФІНАНСОВИЙ СТАН МЕДИЧНИХ ЗАКЛАДІВ**

Проведення реформи в сфері охорони здоров'я суттєво змінило засади фінансування діяльності медичних закладів. В основу реформи було покладено відповідні Закони України [1, 2], що визначили обов'язки і права медичних закладів щодо розпорядження власними фінансами. Це актуалізувало питання управління фінансами закладів охорони здоров'я.

Медична реформа, що почала активно реалізовуватись в Україні з 2018 року, досягла медичних закладів третього рівня із деяким запізненням у порівнянні із первинною ланкою, що має особливості у сфері управління власними фінансами. За перші три роки трансформації суттєвих змін зазнала структура доходів закладів (рис. 1).



**Рис. 2. Динаміка і структура доходів КНП «КМЦРПМ»**

Відтак, якщо у 2019 році діяльність КНП «Київського міського центру репродуктивної та перинатальної медицини» (КНП «КМЦРПМ») фінансувалася переважно за рахунок коштів місцевого бюджету, то за підсумками 2021 року стали основною дохідною статтею бюджету лікарні. Це може бути визначено головним чинником, який обумовив значний приріст доходів медичного закладу протягом досліджуваного періоду.

Аналіз звітності КНП «КМЦРПМ» показав, що протягом 2019-2020 років медичний заклад формував документацію у спеціальних формах 1-дс та 2-дс, розроблених для бюджетних установ. З 2021 року форми були змінені на загальні для підприємств форми фінансової звітності 1 і 2. З метою здійснення аналізу фінансового стану медичного закладу в динаміці, дані трансформувались відповідно до потреб аналізу. У табл. 1 представлені дані про динаміку та склад активу балансу медичного закладу.

*Таблиця 1*

**Структура активу балансу КНП «КМЦРПМ»**

Складові активів	2018	2019	2020	2021
Необоротні активи	153069	155519	190256	189489
Оборотні активи	4984	4706	7890	18129
Баланс	158053	160225	198146	207618

Отже, активи медичного закладу поступово зростали. У 2020 році відбулося значне збільшення необоротних активів. Значний приріст оборотних активів медичного закладу у 2021 році відбувся за рахунок збільшення товарних запасів. Відмітимо, що величина необоротних активів значно перебільшує величину активів оборотних. Втім, нормативний розмір оборотних активів для закладів охорони здоров'я ще не розроблений.

*Таблиця 2*

**Розрахунок величини власних оборотних коштів**

Показники	2018	2019	2020	2021
Оборотні активи	4984	4706	7890	18129
Поточні зобов'язання	218	323	86	21685
Власні оборотні кошти	4766	4383	7804	-3556

Проведений розрахунок величини власних оборотних коштів виявив недостатність власних оборотних коштів у закладу у 2021 році і їх обмеженість у попередні роки (див. табл. 2). Для оцінки фінансового становища медичного закладу були застосовані загальноприйняті показники фінансового аналізу (табл. 3).

*Таблиця 3*

**Динаміка показників фінансового стану**

Показники фінансового стану	норматив	Роки			
		2018	2019	2020	2021
Коефіцієнт загальної ліквідності	>2	1,505	0,836	6,616	0,836
Коефіцієнт власної платоспроможності	>0,1	21,86	13,57	90,74	-0,16
Коефіцієнт автономії	>0,5	0,998	0,997	0,999	0,895

Отже, зміни у фінансуванні позитивно відобразились на фінансовому становищі медичного закладу. Керівництво знаходиться на етапі пристосування до нових форм звітності. Також за реформою заклад потребує введення сучасних методів управління фінансами. Про це свідчить викривлена структура як активів, так і пасивів. В активах медичного закладу значно переважають необоротні активи. В пасивах медичного закладу практично не використовуються позичені кошти. Загалом, наявний науковий інструментарій фінансового аналізу та фінансового менеджменту потребує адаптації для використання в діяльності медичних закладів в силу специфіки їх діяльності та її відображення в фінансових документах.

**Список літератури**

1. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо удосконалення законодавства з питань діяльності закладів охорони здоров'я: Закон України від 6 квітня 2017 р. № 2002-VIII. *Відомості Верховної Ради України*. 2017, № 21, ст. 245
2. Про державні фінансові гарантії медичного обслуговування населення: Закон України від 1 січня 2023 р. № 2168-VIII. *Відомості Верховної Ради України*. 2018, № 5, ст. 31

**УДК 371.004**

**Матукова-Ярига Д. Г.**

к. е. н., доцент,  
доцент кафедри менеджменту охорони здоров'я,  
Національний медичний університет імені О. О. Богомольця,

**Плиска В. В.**

студент магістр спеціальності 073 «Менеджмент»,  
Національний медичний університет імені О. О. Богомольця,

**Ардикуце І. О.**

студент магістр спеціальності 073 «Менеджмент»,  
Національний медичний університет імені О. О. Богомольця

**ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСАМИ ЗАКЛАДУ  
ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я: ВИКОРИСТАННЯ ПЕРСОНАЛУ**

На українських підприємствах, сьогодні здебільшого зберігаються застарілі підходи до управління, до яких додалися проблеми відсутності управлінської культури та бажання її формувати серед власників. Саме тому завдання пошуку та впровадження сучасних, інноваційних підходів до управління персоналом є важливим та актуальним. Слід констатувати існування проблеми формування системи ефективного управління персоналом організацій на рівні наукових та

організаційно-методичних досліджень. Серед основних напрямів, які розвивали зарубіжні вчені, слід назвати застосування системного та стратегічного підходів. Методи управління персоналом – це способи впливу на колективи та окремих працівників з метою здійснення координації їхньої діяльності в процесі функціонування підприємства [3, с. 112]. Серед традиційних методів управління персоналом можна виділити такі основні групи: адміністративні, економічні, соціально-психологічні [3, с. 127]. Вони продовжують використовуватись на практиці та формують основу відносин між роботодавцями та найманими працівниками. Але в сучасному інноваційному світі ці методи вже не є такими дієвими. Крім того, результативність їх застосування залежить від багатьох чинників, зокрема соціально-економічних відносин у суспільстві, рівня економічного розвитку країни та рівня доходів населення, етапу життєвого циклу підприємства, стратегічних цілей подальшого розвитку.

Вчені розглядають персонал як людський капітал, а управління персоналом як систему, що забезпечує залучення, розвиток і мотивацію співробітників до пошукової роботи у сфері забезпечення ефективного функціонування організації в різних умовах. Саме людський капітал фірми (закладу) сприяє досягненню її бізнес-цілей [2, с. 57], але підкреслюється, що розвиток персоналу – це сукупність внутрішньо послідовних етапів та набору інструментів, розроблених та впроваджених на підприємстві. Управління персоналом на засадах стратегічного підходу розглядається в працях [1, с. 292]. При цьому управління найбільш цінним активом підприємства, працюючим персоналом, який колективно та індивідуально робить внесок у розвиток підприємства, має стратегічне значення. Компетентнісний підхід взято за основу Д. Б. Мінбаєвою [4, с. 133], де наголошується на важливості управління складними соціальними відносинами та генерування конкурентних переваг на цій основі. можна з впевненістю сказати, що інноваційні методи управління персоналу є ефективнішими з точки зору порівняння переваг та недоліків. Інноваційні методи управління відповідають важливому сьогодні компетентнісному підходу, який передбачає орієнтацію на навчання персоналу та ретельний відбір кандидатів за критеріям професійності. Саме це принесе в майбутньому користь та фінансову винагороду як працівнику, так і підприємству. Відомо, що провідні компанії та корпорації світу, щоб не втрачати позицій на ринку та досягати нових висот постійно шукають шляхи вдосконалення своїх послуг. Для створення покращеного, інноваційної послуги необхідним є персонал з високою компетентністю та креативним баченням. Це персонал, який не боїться кидати виклики, бути творчим, створювати нове, пропонувати керівництву своє бачення майбутнього підприємства та при всьому цьому залишатись клієнтоорієнтованим. Підприємство повинно сприяти цьому різними методами, мотивувати, а не пригнічувати ініціативи. Персонал і менеджмент, на рівні практики розглядається як рушійна сила вирішення проблем, пов'язаних з конкурентоздатністю, економічним зростанням та ефективністю функціонування будь-якого підприємства. Управління персоналом перетворюється на найважливішу складову системи управління сучасним підприємством, всі цілі організації досягаються за рахунок ідей, підходів, енергії персоналу. Система кадрового менеджменту підприємства потребує покращення методів роботи з персоналом і застосування досягнень сучасних технологій, науки та кращого практичного досвіду. Це вимагає кардинальних змін у баченні ролі персоналу в розвитку сучасного підприємства, в розумінні важливості його професійного зростання, що стає стратегічним завданням вже підприємства, а не лише самого працівника. А це фактично вимагає зміни принципу відносин між роботодавцями та найманими працівниками. Відповідно, стратегічного значення



набуває балансування між застосуванням традиційних організаційно-економічних, соціальнопсихологічних і правових методів управління та пошуком набору нових механізмів та інноваційних методів впливу на персонал.

#### **Список літератури**

1. Касич А. О. Втілення концепції стратегічного управління в практику вітчизняних підприємств. *БізнесІнформ*. 2014. № 11. С. 290 – 294.
2. Касич А. О., Хімич І. Г. Методичні підходи щодо оцінки ефективності діяльності підприємства. *БізнесІнформ*. 2012. № 12. С. 55 – 59.
3. Управління персоналом : [підручник] / [В. М. Данюк, А. М. Колот, Г. С. Суков та ін.] ; за заг. та наук. ред. В. М. Данюка. К. : КНЕУ ; Краматорськ : НКМЗ, 2013. 666 с.
4. Minbaeva D. V. HRM practices and MNC knowledge transfer. *Personal Review*. 2005. Vol. 34. № 1. P. 125 – 144.

**УДК 33.65. 005.95**

**Матукова Г. І.**

д. п. н.,  
професор кафедри менеджменту охорони здоров'я  
Національного медичного університету  
імені О. О. Богомольця,  
**Аббасова А. С. кизи**  
магістр  
Національного медичного університету  
імені О. О. Богомольця,  
**Боярин А. Р.**  
магістр  
Національного медичного університету  
імені О. О. Богомольця

### **ПАРТИСИПАТИВНЕ УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДОМ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я: АНТИКРИЗОВИЙ ВЕКТОР**

В Україні сьогодні формується правове й економічне поле для участі приватної медицини в розвитку охорони здоров'я. Розширення прав і можливостей присутності приватних медичних закладів на галузевому ринку потребує вдосконалення господарської діяльності в контексті приведення до світових стандартів, зокрема й стратегічного менеджменту. Вищезазначене підтверджує необхідність дослідження партисипативного управління, формування антикризового вектору стратегічних рішень закладів охорони здоров'я в контексті реформування галузі в Україні. Усі управлінські рішення мають відповідати наступним вимогам: бути конкретизованими кількісно (результат кожного управлінського рішення має вимірюватися кількісним показником, досягнення якого буде прийматися як факт виконання); характеризуватися терміном виконання; бути досяжним (в організації достатньо ресурсів і можливостей для його виконання чи запропоновано план із залучення таких ресурсів чи набуття необхідних можливостей); закріплено відповідальну особу за виконання рішення [4, с. 160 – 166]. Концепція партисипативного (спільного) управління у бізнесі базується на розумінні того, що працівник організації, який бере активну участь у її діяльності, працює більш продуктивно і якісно. Партисипативне управління створює можливості для

підвищення творчої активності кожного працівника та забезпечує інтегрування зусиль усіх працівників для досягнення цілей організації. Зокрема прагнення брати участь у прийнятті рішень, визначенні перспектив розвитку організації, здійсненні успішної управлінської діяльності. Партисипативне управління, що базується на визнанні взаємних інтересів усіх членів закладу, сприяючи інтеграції цих інтересів і посиленню зацікавленості працівників у результатах праці: участь у доходах (бюджетах) та збитках; участь у прибутках і власності; участь в управлінні [5, с. 229 – 256]. Прийняття управлінських рішень у закладах охорони здоров'я стосується таких сфер менеджменту: планування (організаційне, операційне, фінансове, кадрове, планування розширення/скорочення переліку медичних послуг); фінансовий контролінг і управління оплатою праці; розподіл ресурсів і кадрові ротації; розвиток ресурсів, зокрема використання прогресивних інформаційних технологій, упровадження технологічних інновацій, підвищення кваліфікації медичного персоналу; загальна ефективність підвищення ефективності й продуктивності медичного закладу. Вибір стратегії організації суттєво впливає на вибір альтернативного рішення й сприйняття менеджера, уявлення про наслідки виконання рішення, які залежать від активності тих чи інших органів чуття менеджера на момент прийняття рішення.. Вихідною точкою для прийняття управлінського рішення є ціль, яку необхідно досягнути. Процес виконання рішення передбачає певну ціль, щодо розв'язання проблеми, створення нового рівня виконання чи запобігання небажаній ситуації [1, с. 76]. Управлінські рішення доцільно розподіляти на два класи: програмовані і непрограмовані [3, с. 101]. Програмовані рішення добре структуровані, у працівників є досвід виконання подібних рішень, імовірність прогнозованих наслідків висока. Такі рішення доцільно прописувати у формі процедур чи алгоритмізованих процесів, що спростить їх виконання. Вони характеризуються високим ступенем ефективності виконання та, як правило, раціональні щодо ресурсовикористання. Сучасні погляди на процеси партисипації, відображають спроби корпоративного менеджменту підвищити рівень ефективності реалізації управлінських рішень. При цьому, як правило, партисипативні стратегії формуються з позитивних характеристик: зростає зрілість працівників (їхні здатність та готовність до праці); стає все більш ефективним делегування прав нижчому рівню, вдаються до децентралізації відповідальності, пов'язаної з прийняттям рішень; ці стратегії підвищують ефективність реалізованих рішень (японці приймають рішення відносно повільніше, але вони значно краще реалізують прийняті рішення); забезпечують краще розуміння рішень і проблем їх реалізації; підвищують поінформованість і вміння, що можуть знадобитися групі й індивідуумам у зв'язку з майбутніми завданнями; забезпечують здатність груп, організаційних систем і організацій розв'язувати проблеми активним та продуктивним способом; часто створюють механізм для зростання працівників і керівників нижчої ланки, поліпшують комунікацію на цьому важливому рівні тощо. Впровадження партисипативних програм і методів залучення працівників, які належно спроектовані й інтегровані з організаційними та управлінськими процесами, здатні призвести не лише до оптимізації процесів прийняття управлінських рішень, а й забезпечити ефективніше їх виконання [2]. При створенні системи партисипативного управління, завданнями антикризового управління є: діагностика передкризового фінансового стану підприємства та використання запобіжних заходів попередження фінансової кризи; уникнення неплатоспроможності підприємства, що дозволить зупинити поглиблення фінансової кризи; проведення фінансової реструктуризації підприємства через оптимізацію структури капіталу, оборотних коштів та грошових потоків, що допоможе відновити

фінансову стійкість підприємства; запобігання банкрутству та ліквідації підприємства в умовах системної кризи; оцінка заходів здолання негативних наслідків фінансової кризи та рівня втрат ринкової вартості підприємства порівняно з його до кризовим рівнем [5, с. 232]. Отже, управлінські рішення в закладах охорони здоров'я мають структуру та особливості, типові й для інших організацій, що функціонують у ринкових умовах. Водночас першочерговим під час надання медичних послуг є принцип не нашкодити, а створити умови для збереження й поліпшення здоров'я пацієнта. Узагальнюючи дослідження теоретичних основ управління закладом охорони здоров'я, можна зробити такі висновки, що основні складники процесу ухвалення управлінського рішення, мають вирішальний вплив на особистості керівника та якість управлінського рішення, система управління при необхідності має прийняти форму антикризового вектору.

#### **Список літератури**

1. Нові технології навчання менеджменту в медицині : навчальний посібник / за ред. Ю. В. Вороненка та ін. Київ : Книга плюс, 2015. 419 с.
2. Про інвестиційну діяльність : Закон України від 18 вересня 1991 р. № 1560-ХІІ. Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1560-12> (дата звернення: 18.04.2019).
3. Соціальна медицина і організація охорони здоров'я (для студентів стоматологічного факультету) / за ред. В. Ф. Москаленка. Київ : Книга плюс, 2013. 328 с.
4. Стефанишин Л. С. Теоретико-методичні основи застосування партисипативного управління закладом охорони здоров'я. *Держава та регіони. Серія : Економіка та підприємництво*. 2019. № 3. С. 160 – 166.
5. Швець Д. Є. Партисипативна модель управління в системі вищої освіти. *Гуманітарний вісник ЗДА*. 2015. № 63. С. 229 – 256.

**УДК 658.3**

**Новікова А. А.**  
магістрант заочної форми навчання  
спеціальності 073 «Менеджмент»  
**Єдинак В. Ю.**  
к.е.н., доцент,  
доцент кафедри менеджменту ЗЕД  
Університет митної справи та фінансів

### **ВНУТРІШНІ ФАКТОРИ ВПЛИВУ НА ФУНКЦІОНУВАННЯ СУЧАСНИХ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЙ**

Внутрішні фактори впливу на бізнес є тими основними елементами, які бізнес може контролювати в процесі своєї діяльності, в той час як зовнішні фактори існують поза впливом організацій. Разом з тим і зовнішні, і внутрішні фактори впливають на визначення позиції компанії на ринку, тому важливо аналізувати кожен потенційний фактор та можливі його наслідки. Результати такого аналізу дозволяють керівництву розробляти стратегії для обох типів змінних й отримувати найкращий результат. З внутрішніми факторами зазвичай набагато легше впоратися і їх часто розглядають під «мікроскопом».

На сьогодні існує три основні групи внутрішніх факторів, які слід враховувати кожній організації, незалежно від ого сектору, – фінанси, культура робочого місця та технології.

Основними внутрішніми фінансовими чинниками, на наш погляд, є акціонерне та боргове фінансування. Фінансування акціонерним капіталом передбачає залучення організацією коштів шляхом продажу акцій. Чим більше акцій компанія може їх продати, тим слабшим стає вплив акціонерів, оскільки вони отримують меншу частку свого чистого прибутку. Така ситуація призводить до додаткового інтересу до компанії з боку інших інвесторів, що збільшує як вартість самих акцій, так і генерований нею прибуток.

Вміння бізнесу управляти робочими місцями є також важливим внутрішнім фактором. Якщо працівники не ладнають між собою в колективі, то зазвичай виникає збій у комунікаціях. Причин для цього є багато, наприклад, випадки уявного фаворитизму чи ворожості. Керівники повинні вирішувати цю проблему, виявляючи вдячність та повагу до усіх співробітників. Щоб уникнути високої плинності кадрів в організації менеджери повинні планувати регулярні сесії зворотного зв'язку, під час яких будуть висвітлюватися як сильні, так і слабкі сторони роботи кожного працівника. Навіть розмова зі співробітниками в більш професійній манері може вплинути на бізнес в цілому як внутрішній фактор.

В останні роки технології сильно вплинули на те, як саме вести бізнес. Сучасні технології кардинально змінили спосіб спілкування співробітників між собою. Коли працівники вирішують добиратися на роботу або якщо їм доводиться працювати вдома, вони можуть підтримувати зв'язок із менеджерами та продовжувати працювати, начебто вони в офісі.

Прагнучи покращити роботу організації, вище керівництво повинно проаналізувати усі ці внутрішні фактори та враховувати в своїй діяльності. Це пояснюється тим, що компанія зазвичай може вплинути на них з метою оптимізації впливу кожного такого фактору. Якщо компанія не впевнена в тому, як саме впливати на такі прогалини, то варто дотримуватися певних порад.

По-перше, прагнучи зміцнити фінансове становище компанії, управлінський персонал часто намагається збільшити свій капітал шляхом залучення більшої кількості акціонерів. Зазвичай це робиться шляхом звернення до відомих інвесторів і представлення їм переваг, які вони можуть отримати від інвестування в певну організацію. Усі інвестори хочуть знати, який потенціал має ваш бізнес, а це означає, що якщо вони інвестують, то хочуть знати, скільки вони зможуть заробити, коли вартість цих акцій зросте. Щоб показати це, слід використовувати фінансову модель, яка буде представляти, як ваш бізнес збирається використовувати гроші акціонерів для збільшення прибутку.

По-друге, для того, щоб оцінити шкоду, завдану організації через брак спілкування та дисгармонію між працівниками, варто спочатку спробувати виправити атмосферу на робочому місці. Підприємство може досягти цього, провівши серію заходів із командоформування поза офісом. Орієнтування на місцевості є популярним вибором, оскільки воно змушує працівників, які можуть не ладнати один з одним, працювати цивілізовано та спілкуватися про те, що вони можуть зробити, щоб знайти приз. Це навичка, яка може значно покращити структуру організації, якщо її повернути на робоче місце.

По-третє, розглядаючи варіанти, як удосконалити технологію, яку організація використовує у своєму робочому просторі, доцільно бути в курсі поточних подій та перевіряти, чи надають нові технології функції, які можуть бути корисними для роботи вашого бізнесу. Якщо, наприклад, велика частина вашої робочої сили була

змушена працювати вдома, можливо, варто випробувати певні платформи віддаленого зв'язку, щоб допомогти виробництву. Це може дозволити вашому бізнесу продовжувати працювати більш ефективно, маючи кілька доступних ліній комунікацій зі співробітниками, які працюють вдома чи в дорозі.

Ще один спосіб використання технології для покращення внутрішніх факторів організації – це пошук того, як вона може впорядкувати свої рекламні методи. Наприклад, мікротаргетована реклама може охопити споживача більш особистим способом, ніж рекламний щит. Вони можуть відображатися як частина їхньої стрічки соціальних мереж, а деякі навіть містять ім'я споживача, щоб створити враження, ніби компанія розглядає їх особисто. За допомогою інтерактивних оголошень, які спрямовують споживача прямо до товару на веб-сайті підприємства, підприємство може отримати потенційний прибуток за лічені хвилини.

Отже, в сучасних умовах динамічних змін зовнішнього середовища компаніям (особливо середнім та малим) слід сконцентрувати свої управлінські зусилля саме на вирішенні питань оптимізації внутрішніх факторів впливу.

**УДК:338.1**

**Паскаль Л. В.**

аспірант кафедри менеджменту та бізнес-адміністрування  
Черкаський державний технологічний університет

## **СЦЕНАРУВАННЯ ЕКОНОМІКИ ТА СОЦІУМУ МІСТ УКРАЇНИ НА СУЧАСНИХ ДІДЖИТАЛ-ПЛАТФОРМАХ**

Україна має перспективу для відновлення на новому вищому інноваційному рівні на засадах смарт-спеціалізації як сучасного напрямку розвитку економіки міст та регіонів. Окремі елементи розумної спеціалізації – вибір галузевих пріоритетів для впровадження інновацій, їх моніторинг з використанням показників ефективності, створення заходів регіональної політики – присутні в усіх документах розвитку економіки регіонів України. У той же час варто відзначити, що поки підготовка регіональних стратегій розвитку регіонів в Україні не має сильної аналітичної бази, зберігається виборче залучення стейкхолдерів до процесів визначення пріоритетів, інновації розглядаються без ув'язки з соціально-економічним контекстом, що провокує дисбаланс економічних інтересів. Тому, спостерігаємо ситуацію в якій ряд положень програм інноваційного розвитку регіонів формально відповідаючи ряду важливих критеріїв, описаних в «Керівництві по розробці дослідницьких та інноваційних стратегій розумної спеціалізації» [1], не дозволяють досягати головної мети – визначення «унікального вектору» розвитку [2, с. 80].

В межах концепції smart-спеціалізації необхідно покращити планування та сценарування майбутнього міст, соціальну, житлово-комунальну та транспортну інфраструктуру, як елементу розвитку регіонів на платформах сучасних інтелектуальних технологій. Реалізація стратегії smart-спеціалізації передбачає об'єднання промислових та агропромислових компаній, банків, фінансових установ, науково-дослідних організацій, громадських організацій навколо спільної проблеми щодо переформатування спеціалізації регіонів шляхом впровадження міжсекторальних інновацій і технологій в агропромисловій, промисловій, транспортній, цифровій сфері та будівництві. Ключовим нарративом до вибору пріоритетів діяльності суб'єктів господарювання на основі регіонального потенціалу та за підтримки держави й міжнародних інституцій є взаємоузгодженість поточних

робіт з відновлення зруйнованих господарських систем та довгострокових пріоритетів інноваційного розвитку України [3]. Між тим, перед українським регіональним менеджментом питання постають не просто в контексті цивілізаційного прогресу, інноваційно-інформаційних трансформацій, руху до стандартів ЄС в регулюванні соціальних та економічних процесів, містобудуванні, а ще й з позиції відновлення економіки регіонів після війни. Бачення майбутнього України це, в першу чергу, відновлення міст, не просто за калькою відбудови житлових кварталів та виробництв, соціальної та виробничої інфраструктури, а ще й оновлена картина радикальних інноваційно орієнтованих змін в ключових сферах життєдіяльності людини на інноваційних діджитал-платформах комунікаційного середовища. Для місцевої влади це базові, найгостріші інтереси відновлення економіки та сфери управління на основі: надання якісних житлово-комунальних та інших послуг з елементами нарощення потенціалу техногенної безпеки; будівництва за надсучасними технологіями, відповідно до умов енергозберігання; формування комплексного екологічного контролю за діяльністю усіх видів бізнесу, подальше просування євростандартів екологічного аудиту; нарощення потенціалу відновлювальної енергетики за стандартами ЄС; залучення та адаптування найкращих світових практик урбаністики, зонування та озеленення територій, що постає ознакою загального соціокультурного прогресу; формування інструментів стратегування та сценарування соціально-економічних систем розвитку відповідно до інноваційних трендів світової урбаністики.

Розробка стратегії, формування та впровадження якісних сценаріїв міст України, в умовах відновлення національної економіки, вбачається не як закрита процедура спілкування та прийняття рішень за моделлю врахування економічних інтересів окремих бізнес-груп, а як складний відкритий діалог, демократичний процес в парадигмі відносин «влада-бізнес-населення» на основі гармонійного вирішення конфліктів інтересів, системного руху від радянських маркерів до європейського інноваційно-інформаційного простору та відповідності до діджитал проєктів нашої країни.

Потреба в забезпеченні права на доступ до інформації, стратегічних та тактичних планів, сценаріїв, якою володіють органи державної влади існує тільки в демократичних країнах. Саме демократичне суспільство, на відміну від авторитарного, має доступ до публічної інформації через те, що бажає впливати на вирішення питань, безпосередньо пов'язаних з їхніми інтересами. Тому держава має забезпечити доступ громадян до публічної інформації, що передбачає надання громадянам інформації на їхні запити, а також розповсюдження інформації про діяльність органів державної влади. Закони про доступ до публічної інформації прийняті майже в усіх країнах Європейського Союзу, там надається доступ до урядової інформації для громадськості [4].

Сценарування економіки та соціуму міст України, як інструменту формування перспектив розвитку, повинно відбуватися за актуалізованими, зверненими в майбутнє запитам населення та бізнесу; маркерами інноваційного та інформаційного прогресу, що відповідатимуть економічним інтересам нашої країни; програмами та проєктами влади, іноземних інвесторів з питань післявоєнного відновлення.

### **Список літератури**

1. European Commission (2012) Guide to Research and Innovation Strategies for Smart Specialisations. Brussels: European Commission.

2. Спеціалізація як сучасний напрям розвитку економіки регіонів України. *Актуальні проблеми економіки: наук. екон. журн.* Київ: Нац. акад. упр., 2020. Вип. 1 (223). С. 73 – 82.

3. Олешко А. А., Шацька З. Я., Ровнягін О. В., Smart-спеціалізація України в перспективі післявоєнного відновлення економіки / *tatrnbdyf trjyjsrfl*/ № 5, 2022.

4. Ахромкін Є. М., Кучменко В. О., Заблодська Д. В. Оцінка прозорості та відкритості українських міст. *Часопис економічних реформ.* 2022. № 3 (47). С. 6 – 13.

**Сідоріна К. Є.**

студентка ОС «магістр»

ОНП «Менеджмент інноваційної діяльності»,

Київський національний університет імені Тараса Шевченка

## **ОСОБЛИВОСТІ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ У ТУРИСТИЧНІЙ СФЕРІ**

Інноваційні методи економічного розвитку сьогодні є пріоритетом для всіх країн та регіонів, а економічна еволюція за сучасних умов характеризується зростаючою роллю науково-технічного прогресу. Системні зміни в суспільному виробництві зумовлені умовами постіндустріальної економіки, а тенденції в динаміці сучасної світової економічної системи визначаються особливостями сервісно-орієнтованої економічної формації. Тому наукове обґрунтування політики прискорення розвитку всього сектору послуг, який стає головним об'єктом інноваційних ініціатив, набуває дедалі більшого значення.

Туризм, як частина сфери послуг, є одним із найперспективніших і найприбутковіших секторів світової економіки. Туристична діяльність впливає на національний розвиток, сприяє створенню нових робочих місць, заробляє валюту для бюджету і розширює міжнародні контакти. Крім того, туризм чинить значний вплив на всі сектори економіки, включно з транспортом, зв'язком, торгівлею, будівництвом, сільським господарством і виробництвом товарів і послуг. Конкурентоспроможність компаній, зайнятих у сфері туризму, багато в чому залежить від їхньої інноваційної діяльності. Для успішного функціонування індустрії туризму вона повинна постійно використовувати інновації, як для боротьби з кризами, так і для розвитку, щоб вижити на ринку. Інноваційні процеси, що відбуваються в індустрії туризму, безпосередньо впливають на багато інфраструктурних організацій, а також туристичні агентства. Тому їх дослідження становить великий науковий і практичний інтерес.

Існує безліч робіт зарубіжних і вітчизняних учених, присвячених вивченню інноваційних процесів у різних секторах економіки. Наразі дослідження вітчизняних учених О. І. Амоша, Ю.М. Бажала, В. М. Хайца, О. О. Лапка, Б. А. Маліцького та Л. І. Федулової спрямовані на вдосконалення інноваційної діяльності та вирішення цих проблем. Різноманітні аспекти інновацій у сфері туристичних послуг розглядалися в публікаціях таких дослідників, як: М. Бойко, М. Власова, О. Гарбера, О. Головінов, О. Хопкало, Л. Хопкало, О. Давидова, О. Кальченко, Т. Кіндрик та інших. Однак, незважаючи на визнану важливість інновацій у туризмі, чимало аспектів означеної проблематики залишаються недостатньо вивченими і потребують подальшого поглибленого розгляду та уточнення.

Згідно з фундаментальним дослідженням Й. Шумпетера, інновація-це значна зміна функції того, що виробляється, що ґрунтується на використанні нових

матеріалів і компонентів, упровадженні нових процесів, освоєнні нових ринків і введенні нових форм організації, усіх нових комбінацій і комерціалізації. Вона полягає у перетворенні продукту на новий [10].

Ґрунтуючись на дослідженні інтерпретації терміну «інновації в туризмі» різними вченими [1 – 6], узагальнено інновації в туристичній сфері можна розглядати розробку і створення нових туристських напрямлень, продуктів, видів туризму, технологій обслуговування з використанням нових туристських ресурсів, останніх досягнень техніки та науки, інформаційних технологій, упровадження яких може сприяти економічному розвитку туристських підприємств і поліпшенню туристського іміджу країн і регіонів.

Відповідно до правил СОТ, інновації в туристичному секторі розвиваються за трьома напрямками:

- інновацій, спрямовані на розвиток підприємств і туризму, зміни системи і структури управління, включаючи реструктуризацію, інтеграцію і придбання конкурентів; кадрову політику; економічну і фінансову діяльність;
- маркетингові інновації для задоволення потреб цільових споживачів і освоєння невикористовуваних на той час споживчих сегментів;
- регулярні інновації, завданням яких є зміна споживчих характеристик туристських продуктів, їх ексклюзивне позиціонування на ринку, що призводить до збільшення конкурентних переваг [7].

Підготовка та розробка заходів підвищення інноваційної діяльності туристичних організацій потребує розуміння особливостей інновацій та оцінки наслідків їх впровадження. До характеристик інновацій у сфері туризму, які слід враховувати при прийнятті управлінських рішень, відноситься наступне [9]:

- орієнтація на надання послуг, спрямованість на поліпшення контактів з клієнтами, на збільшення рівня задоволення їхніх потреб і очікувань;
- підвищена увага до якості обслуговування, оскільки існує прямий зв'язок між споживачами та виробниками послуг у сфері туризму;
- активна участь споживачів у процесі надання послуг, тобто послуги туристичній сфері виробляються і споживаються одночасно;
- запозиченість основної частини інновацій, що використовуються в туристичній сфері, з інших видів діяльності та їх адаптованість до сектору туризму;
- інтерактивний характер інновацій, високий рівень ризику запозичення конкурентами, оскільки вони не захищені патентами або ліцензіями.

В умовах постіндустріальної ринкової економіки менеджери з туризму дедалі більше усвідомлюють необхідність розроблення нових продуктів і послуг та економічні вигоди, які вони приносять. Україна, з її унікальним природним і культурним потенціалом та зростаючим інтересом іноземних туристів, має всі умови для інноваційного розвитку індустрії туризму. У зв'язку з цим можна виокремити кілька мотивів і причин для використання інновацій на туристичних підприємствах: підвищення конкурентоспроможності, збільшення пропозиції туристичних продуктів; перенасичення населення в багатьох традиційних напрямках; підвищення суспільної потреби в ознайомленні зі станом життя інших регіонів та отриманні нових знань; створення найкращих для споживачів умов для відпочинку та подорожей; розширення сфери послуг в економіці [7, с. 46].

Необхідно зауважити про значущу роль інноваційного розвитку організації туристичної сфери в сучасних умовах. У 2022 році, після повномасштабного вторгнення, велика частка підприємств туристичної сфери призупинили свою діяльність. Найбільших втрат зазнав сектор авіа турів а також туристичні компанії, які спеціалізувалися на цьому напрямленні. Проте вже починаючи із березня 2022



року велика кількість туристичних організацій повернулися до ринку. Але такі компанії повністю змінили свою спеціалізацію. По-перше, на ринок вийшли тільки ті компанії, які спеціалізувалися на автобусних турах. По-друге, через депресивний стан населення, а також заборону частини населення виїзду закордон, туристичні подорожі були вже не актуальні. Тому ті туристичні компанії, які повернулися до роботи, змінили свою спеціалізацію на міжнародні перевози. Це були звичайні міжнародні автобусні маршрути, а також маршрути, пов'язані з програмами для біженців. Такий перехід можна вважати повноцінною інновацією.

Починаючи із кінця травня 2022 року все більше туристичних компаній, задіяних в автобусних турах почали відновлювати роботу. Також ті компанії, які займалися перевозками, почали запускати вже туристичні маршрути. Наприкінці червня 70% від туристичних компаній відновили свою роботу, враховуючи тих, хто спеціалізується на авіа турах. Адже туристичні організації запровадили ще одну інновацію – авіа тури з міст Європи. Таким чином, поєднуючи міжнародні перевезення із туристичними маршрутами, більшості компаній турбізнесу вдалося протягом літнього сезону 2022 повернутися до довоєнних показників прибутку.

Також необхідно підкреслити ще одну важливу інновацію – перехід на повністю дистанційну роботу працівників туризму. В умовах військового стану переважна більшість туристичних компаній припинили роботу в офісах та організували повністю дистанційну роботу. Більше того, задля більшої безпеки співробітників, розповсюдженим явищем було влаштування працівників закордоном. Завдяки інновації мобільних операторів України, вдалося налагодити постійний зв'язок працівників із клієнтами, адже роумінг для українців надавався та продовжує надаватися безкоштовно. Отже, інноваційна діяльність допомогла організаціям туристичної сфери повернутися до роботи, налагодити зручні та безпечні умови праці, а також повернутися до довоєнних показників прибутку.

Отже, можна зробити висновок, що інновації в секторі туризму спрямовані на створення або трансформацію нових туристичних продуктів, поліпшення наявних туристичних продуктів, удосконалення дотичних послуг, відкриття нових ринків і використання новітніх інформаційних технологій та передових методів організації й управління. Комплексне впровадження новітніх технологій, продуктів і незвичайних методів обслуговування у діяльність підприємств туризму є важливим чинником економічного розвитку.

### **Список літератури**

1. Власова Н. М., Смирнова В. В., Семенченко Н. Ю. Інноваційна діяльність в туристичному бізнесі. *Культура народів Причорномор'я*. 2009. № 176. С. 113 – 114.
2. Гарбера О. Є. Основні теоретичні та практичні аспекти інноваційної діяльності в туристичному господарстві України. *Інвестиції: практика та досвід*. 2009. № 23. С. 29 – 31.
3. Давидова О. Г. Особливості застосування інновацій у розвиток туристичної галузі України. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. (Серія «Економіка»)*. 2015. № 7 (172). С. 65 – 69.
4. Закон України «Про інноваційну діяльність» від 04.07.2002 р. – № 40'VI. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/40-15>.
5. Інноваційні процеси економічного розвитку: вітчизняний та зарубіжний досвід. *Тези доповідей Всеукраїнської конференції молодих учених і студентів*. Тернопіль: ТНЕУ, 2007.
6. Миронов Ю. Б. Теоретичні засади створення та функціонування спеціальних туристично-рекреаційних зон в Україні. *Актуальні проблеми економіки та управління в умовах системної кризи: збірник матеріалів Всеукр. наук.-практ. конф.*

(м. Львів, 29 листопада 2016 р.). Львів: Львівський інститут МАУП, 2016. Ч. 1. С. 272 – 276.

7. Мізюк Б. М., Полотай Б. Я. Особливості запровадження інновацій у туристичній індустрії. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки*. 2016. Вип.51. С. 45 – 49.

8. Світова організація з торгівлі. URL: <https://www.wto.org/>.

9. Ткаченко Т. І., Мельниченко С. В., Бойко М. Г. та ін. Стратегічний розвиток туристичного бізнесу: монографія / За заг. ред. А. А. Мазаракі. К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2010. 596 с.

10. Шумпетер Й. А. Теория экономического развития. М.: Директ-Медиа, 2007. 400 с.

11. Brahmhatt S. Development of Innovation in Tourism: Role of Creativity. URL: [https://www.gnlul.ac.in/bc/bs/GNLU-BW-SB-1215-01\\_DEVELOPMENT%20OF%20INNOVATION%20IN%20TOURISM%20ROLE%20OF%20CREATIVITY](https://www.gnlul.ac.in/bc/bs/GNLU-BW-SB-1215-01_DEVELOPMENT%20OF%20INNOVATION%20IN%20TOURISM%20ROLE%20OF%20CREATIVITY) (Last accessed: 29.01.2023).

12. Hall C.M., Williams A. Tourism and innovation. London: Routledge. 2008. 263 p. URL: <https://books.google.com.ua/books?id=-LF8AgAAQBAJ&hl=ru> (Last accessed: 29.01.2023).

**УДК:338.2**

**Фінагіна О. В.**

д.е.н., професор,  
завідувач кафедри менеджменту та бізнес-адміністрування,  
Черкаський державний технологічний університет

**Хорошун Ю. В.**

доктор філософії  
викладач кафедри менеджменту та бізнес-адміністрування,  
Черкаський державний технологічний університет

## **АКТУАЛЬНІ ПИТАННЯ МОДЕЛІ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ: УКРАЇНСЬКІ ПІДПРИЄМСТВА ТА ПІДПРИЄМЦІ**

Економічні проблеми, що впливають на національну економіку України, корегують її економічні інтереси, як в зовнішньому відображенні, так і в зоні внутрішніх процесів відтворення господарського комплексу. Саме ці проблеми формують особливу небезпеку, ризики та загрози для майбутніх станів економіки. Найбільшими загрозами та проблемними станами в 2021 – 2022 роках для світової економіки на нашу думку слід визнати: пандемія коронавірусу та її вражаючі наслідки на світову економіку та ринкове середовище; інфляція в світових масштабах, нестабільність ринків продовольства та відповідне, фактично рекордне зростання цін на зерно, борошно та злакові; нестабільність економіки США, нарощення внутрішньо економічних проблем країн великої сімки; нестабільність економіки ЄС та наслідки дії політики Brexit; провали ринків, просідаючи сегменти ринків та ринкової інфраструктури у таких секторах економіки – агровиробництво, логістика, туризм та інші.

Але в позитивних трендах, згідно зі звітом британського Центру економічних і ділових досліджень, у 2022 році обсяг світової економіки вперше перевищить

100 трильйонів доларів [1]. Майбутнє світової економіки впливає на стани та перспективи розвитку національних господарських комплексів, ділове та бізнесове середовище країн.

Внутрішньо економічні проблеми та зони економічної безпеки для українських підприємств та підприємців чітко пов'язані з ключовими факторами: агресія РФ проти нашої країни з елементами одночасно повномасштабної та гібридної війни, знищення великої кількості виробництв та інфраструктури міст, селищ; масштабна, вимушена міграція на протязі 2022 – 2023 років активного, працездатного населення; наслідки карантину та обмежень економічної діяльності на світових ринках в 2021-2022рр.; енергетична криза та зміни форматів національного енергетичного ринку за рахунок відключення російських мереж та переходу в зони співпраці з ЄС.

Такі проблеми вплинули на оцінку зростання економіки України, а скоріш її скорочення на рівні десятків процентів, що є актуальним для країни в умовах ведення війни. У Кабінеті міністрів України очікують, що до кінця 2023 року курс долара досягне позначки 50 гривень, а індекс споживчих цін складе 30,6% [2]. Відповідні економічні процеси жорстко вплинуть на існуючі бізнеси з позиції проблем виживання, відтворення господарської діяльності з елементами інновацій, інтегрування до світових ринків.

Але для українських підприємців та підприємств постають питання визнання майбутньої моделі економічної безпеки країни, найбільш актуальної та відповідної до національних економічних інтересів у форматах та програм комплексного відновлення, забезпечення зростання на платформах інноваційно-інвестиційних проєктів. Зазначимо, що в перспективі найбільш актуалізованими моделями формування системи економічної безпеки в масштабах національної економіки слід визнавати:

– системного державного захисту, втручання та контролю. Ця модель в будь-якому випадку вже існує в нашій країні як реакція на військовий стан, вона є логічною з позиції поступового переходу в режим відновлення економіки та пристосування підприємницької діяльності до повномасштабного вступу до ЄС;

– соціально та людиноцентрично орієнтована модель, яка відповідає сучасному та майбутнім станам країн ЄС та постає перспективною для українських реалій вже відновленої економіки. Така модель буде актуальною через 5 – 10 років після закінчення війни.

Слід зазначити, що при побудові моделі зміцнення економічної безпеки підприємницької діяльності, необхідно приймати до уваги, що не існує стану абсолютної безпеки, коли відсутні будь-які зовнішні та внутрішні загрози. Тобто неможливо заздалегідь спрогнозувати всі потенційно можливі фактори впливу на процеси трансформації механізму зміцнення економічної безпеки. Її моделі економічної безпеки залежить від конкретних умов сучасного розвитку економіки. Тому більшість безпекових моделей мають бути сформовані з урахуванням характеру розвитку соціально-економічних та суспільно-політичних процесів в країні, в тому числі, виходячи із умов проведення воєнних дій, введення воєнного стану та після воєнної відбудови країни (різного масштабу і обсягу діяльності) тощо. Сьогодні головним інтересом кожного підприємця – це відновлення економіки, інтеграція у єдиний економічний простір країни, євроінтеграція, збереження та збалансованість соціальних, економічних, природних ресурсів і забезпечення на цій основі стабільного розвитку всіх складових підприємницької діяльності відповідно до потреб людини, суспільства і оточуючого середовища. Тому будь-якому

підприємцю не завжди потрібно винаходити щось нове, а доцільніше адаптувати чи інтегруватися до вже існуючих моделей [3].

### Список літератури

1. <https://www.slovoidilo.ua/2021/12/26/novyna/ekonomika/2022-roczni-svitova-ekonomika-vpershe-perevyshhyt-100-tryljoniv-dol.-doslidzhennya> (дата звернення 29.12.2022)
2. <https://www.slovoidilo.ua/2022/09/09/novyna/ekonomika/vvp-ukrayiny-skorotyvsya-bilsh-nizh-37-derzhstat>(дата звернення 30.12.2022)
3. Калінеску Т. В., Підмогильний С. С. Моделювання процесів трансформацій у механізмах зміцнення економічної безпеки підприємницької діяльності. Часопис економічних реформ. 2022. № 3 (47). С. 21 – 27.

**УДК 005.2**

**Чернявська І. М.**

к.е.н., доцент,

доцент кафедри менеджменту організацій і адміністрування

**Ковтун Р. О.**

здобувач вищої освіти першого (бакалаврського) рівня

Дніпровський державний технічний університет

## ОРГАНІЗАЦІЙНІ ЧИННИКИ ВПЛИВУ НА РЕЗУЛЬТАТИ ДІЯЛЬНОСТІ БУДІВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ

У наукових дослідженнях багато уваги приділяється організаційним можливостям покращення результатів діяльності підприємств. При цьому автори наголошують на важливості чинників, що призводять до керованого і систематичного процесу перетворень, викликають поліпшення стану підприємства за допомогою планованих «інтервенцій» в організаційні процеси [1; 2].

Ступінь впливу організаційних чинників на результати діяльності підприємств будівельної сфери можна визначити на основі статистичних даних (табл. 1).

*Таблиця 1*

### Фінансові результати діяльності підприємств будівельної галузі України в 2010 – 2021 рр.

Показники діяльності	Аналізований період						%% до попереднього періоду				
	2010	2015	2018	2019	2020	2021	2010	2015	2018	2019	2020
Фінансовий результат від звичайної діяльності до оподаткування, млн. грн.	4905,1	5648,1	15411,8	24958,7	16418,9	17691,5	115,1	272,9	161,9	65,8	107,8
Частка збиткових підприємств до загальної кількості будівельних підприємств, %	44,7	28,9	27,2	26,2	29,1	29,0	64,6	94,1	96,3	111,0	99,6
Обсяг збитків, млн. грн.	9323,3	30722,2	8977,9	8983,9	18466,7	9320,9	329,5	29,2	100,0	205,5	50,5
Рентабельність операційної діяльності, %	-1,5	-7,6	3,0	4,6	1,3	2,3	-	-	-	-	-

*Джерело: розраховано авторами за даними Державного комітету статистики України [3]*

Частка збиткових підприємств у загальній кількості економічно-активних будівельних підприємств протягом 2010 – 2021 рр. поступово зменшувалась. Результатом кризових змін у вітчизняній економіці, пов'язаних, зокрема, з пандемією, стало зростання значення вищезгаданого показника до 29,1 % у 2020 р., що на 2,9% більше порівняно із значенням 2019 р. Обсяг збитків підприємств будівельної галузі в цей період зріс майже в 2,1 раз та становить 18466,7 млн. грн. за обсягу фінансового результату від звичайної діяльності до оподаткування у 16418,9 млн. грн.; показник рентабельності операційної діяльності зменшився з 4,6 % до 1,3 %.

У 2021 р. показники фінансової діяльності покращилися: величина відповідного фінансового результату зросла (зростання становило 1272,6 млн. грн. або 7,8 % порівняно до попереднього періоду), рентабельність операційної діяльності збільшилась на 1,0 %. Проте, обсяг збитків та частка збиткових підприємств у загальній кількості будівельних підприємств повільно продовжує зростати. Таку динаміку результативності підприємств будівельної сфери можна пояснити зниженням платоспроможного попиту на загальні та спеціалізовані роботи з будівництва будівель та споруд, зокрема, на нове будівництво. Зауважимо, що попит на ремонтні роботи та реконструкцію, зведення будівель зі збірних конструкцій, а також будівництво тимчасових об'єктів зростає [3].

Ці аналітичні дані свідчать про високий рівень актуальності використання технологій організаційних змін, аналітичного обґрунтування поділу господарської діяльності підприємств на функціональні зони з метою формування заходів щодо проведення організаційних змін у діяльності.

На основі статистичних даних виконано аналіз результатів діяльності організацій будівельної сфери. Встановлено, що частка збиткових підприємств у загальній кількості економічно-активних будівельних підприємств протягом аналізованого періоду поступово зменшувалась завдяки впровадженню технологій організаційних змін у діяльності підприємств будівельної сфери.

#### **Список літератури**

1. Амоша О. І., Саломатіна Л. М. Інноваційний розвиток промислових підприємств у регіонах: проблеми та перспективи. *Економіка України*. 2017. № 3 (664). С. 20 – 34.

2. Малевський Е. З. Проблеми управління змінами в умовах розвитку промислових підприємствах. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2019. Вип. 25. Ч. 1. С. 170 – 174.

3. Статистичний щорічник України за 2021 рік / Державна служба статистики України. Київ, 2022. С. 373 – 412. URL: [https://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat\\_u/2022/zb/11/Yearbook\\_2021.pdf](https://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2022/zb/11/Yearbook_2021.pdf). (дата звернення: 20.12.2022).



УДК 658.8

**Замула О. О.**

к. т. н., доцент,  
доцент кафедри підприємництва, торгівлі і логістики,  
Національний технічний університет  
«Харківський політехнічний інститут»

**Замула О. О.**

к. е. н.,  
доцент кафедри менеджменту,  
Національний технічний університет  
«Харківський політехнічний інститут»

### ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

У зв'язку з соціально-економічною нестабільністю, воєнними діями на території України та ситуацією з коронавірусом процеси функціонування та управління підприємствами є дуже ускладненими. Тому виникає потреба в дослідженні проблематики забезпечення ефективної доставки благ до споживачів. Логістика є рушійним елементом процесів виробництва і обігу ресурсів, умовою своєчасності надання послуг і виконання робіт. Управління логістикою дає змогу оптимізувати та вдосконалити вже існуючий механізм діяльності підприємств та мінімізувати витрати.

Сутність логістичної діяльності, яку розкрито у працях багатьох зарубіжних та вітчизняних науковців, Н. В. Смирнова [2, с. 54 – 59] розглядає з позиції функціонального, процесного, системного підходів. Дослідники, які дотримуються функціонального підходу, стверджують, що логістична діяльність є багатоцільовою, складною, ієрархічною, багатофункціональною та багатокомпонентною. З точки зору процесного підходу логістична діяльність є сукупністю скоординованих у просторі та синхронізованих у часі логістичних процесів, спрямованих на генерування матеріальних, інформаційних, сервісних, фінансових та інших потоків [3, с. 74]. В рамках системного підходу до основних ознак логістичної діяльності науковці відносять елементи, зв'язки та їх властивості, в якості яких зазначаються цілісність (зв'язність), стійкість, адаптивність.

Зазначимо, що, незважаючи на значні успіхи, досягнуті у сфері наукових досліджень управління логістичною діяльністю, погляди вчених щодо тлумачення цього поняття багато в чому не збігаються. Роботи науковців здебільшого мають загальнонауковий характер і не в повному обсязі враховують специфіку функціонування підприємств різних видів економічної діяльності.

Якщо розглядати логістичну діяльність через реалізацію логістичних функцій, то можна помітити нероздільність понять «функція» і «процес». Оскільки функція – це робота когось, чого-небудь, обов'язок, коло діяльності когось, чогось, а процес – це послідовна зміна станів або явищ, яка відбувається закономірним порядком [3], то стає зрозумілим, що виконання будь-якої функції на підприємстві можливе лише за

рахунок розробки і реалізації процесів, які, в свою чергу, деталізуються в процедурах і операціях.

Ці судження обґрунтовують необхідність об'єднання процесного і функціонального підходів щодо визначення сутності логістичної діяльності промислових підприємств.

Виділення логістичних функцій пов'язано зі структурними підрозділами служби логістики на підприємстві, що відповідають за діяльність з управління запасами, закупівлями, транспортуванням, складуванням, пакуванням, вантажопереробкою, митним оформленням вантажів, тощо. Це також свідчить про нероздільність системного і функціонального підходів в дослідженні логістичної діяльності. Отже, на підприємстві має бути побудована така система логістики, яка може забезпечувати якнайефективнішу реалізацію логістичної функції.

Разом з цим, досягнення максимальної ефективності роботи будь-якого суб'єкта господарювання можливе лише за умови створення логістичної системи і цілеспрямованого процедурного впливу на неї, покликаного забезпечувати реалізацію стратегічної мети підприємства, що і є по суті управлінням його логістичною діяльністю.

#### **Список літератури**

1. Смирнова Н. В. Сутність і значення логістичної діяльності в системі менеджменту організації. *Науковий вісник Ужгородського Національного університету*. 2018. Випуск 20. Частина 3. С. 54 – 59
2. Алькема В. Г. Парадигма управління логістичною діяльністю сучасних організацій. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2022. № 2 (66). С. 73 – 86
3. Великий тлумачний словник сучасної української мови (з дод. і допов.) / Уклад. і голов. ред. В. Т. Бусел. К.; Ірпінь: ВТФ «Перун». 2005. 1728 с.

**УДК 658.7:338.47**

**Кухарська Н. О.**

д. е. н, професор,  
професор кафедри маркетингу та міжнародної логістики  
Одеський національний економічний університет

### **МУЛЬТИМОДАЛЬНІ (ІНТЕРМОДАЛЬНІ) ТРАНСПОРТНІ КОРИДОРИ: СУТНІСТЬ ТА ПЕРСПЕКТИВИ СТВОРЕННЯ**

Сучасні міжнародні відносини, зміна геополітичної ситуації у світі зумовили розвиток логістичних підходів до систем транспортування, у результаті чого стала відбуватися інтеграція транспортних систем.

Під час транспортування вантажів, насамперед у міжнародному сполученні, часто використовуються різні види транспорту, у зв'язку з чим виникають різні технології організації перевізного процесу, зокрема, з точки зору технології перевантаження, документального оформлення та правової відповідальності за перевезення.

Міжнародні мультимодальні перевезення, на думку деяких дослідників, – це такі перевезення, за якими вантаж слідує по території двох або більше держав, що уклали між собою спеціальні угоди [1]. Інші науковці вважають, що мультимодальні перевезення вантажу – це транспортування вантажних партій від пункту

відправлення до пункту призначення, коли для процесу переміщення використовується більше одного виду транспорту [2, с. 146].

Соколова О. Є. відзначає, що мультимодальні перевезення – це інтегрована та взаємозв'язана транспортна система, завданням якої є прискорення, здешевлення та спрощення технологічних процедур упродовж повного ланцюга доставки «від дверей до дверей» за умов організаційно-технологічної взаємодії всіх ланок перевізного процесу [3, с. 114].

Муравський А. ототожнює мультимодальні, інтермодальні, змішані та комбіновані перевезення вантажів, якщо у перевезеннях хоча б два види транспорту є міжнародними [4].

Згідно з Конференцією ООН з торгівлі і розвитку (2011 р.), мультимодальні (комбіновані) перевезення – це перевезення вантажів двома і більше видами транспорту [5].

Найбільш поширене визначення цих термінів представлено у документі «Термінологія комбінованих перевезень» [6], який був розроблений Європейською економічною комісією ООН (ЄЕК ООН) та затверджений у 2001 р. У цьому документі наведено, що:

– мультимодальне перевезення – вантажне перевезення двома або більше видами транспорту, за одним контрактом (з наскрізною тарифною ставкою), за одним документом (наскрізним коносаментом) та однією відповідальною стороною – оператором мультимодальних перевезень;

– інтермодальне перевезення – це перевезення вантажів двома або більше видами транспорту в одній вантажній одиниці (наприклад, контейнері) або автотранспортному засобу без перевантаження самого вантажу під час зміни виду транспорту.

Таким чином, мультимодальні перевезення – це внутрішньодержавні та міжнародні перевезення вантажу змішаним транспортом за умови доставки вантажу до пункту призначення двома або більше видами транспорту на підставі єдиного договору.

Мультимодальні транспортні коридори здатні забезпечити ефективність логістичних маршрутів, відсутність перешкод на шляху проходження товару та стандартизацію операцій, що відбуваються в ході транспортування (до них відносяться митні процедури, навантаження на інший транспортний засіб та подібні організаційні заходи). Властивості таких маршрутів є особливо цінними у зв'язку з розширенням використання транспортних контейнерів та необхідністю вдаватися до мультимодальних логістичних маршрутів.

Ефективність мультимодального перевезення для оператора складається з експедиторської комісії, включеної до тарифу, та контрактної знижки, яку він отримує з базисних ставок від фактичних перевізників, термінальних компаній та інших субагентів як великий клієнт – відправник вантажу.

Слід наголосити, що ключовою перевагою таких логістичних напрямків перед іншими транспортними маршрутами є стандартизація та систематизація всіх процесів транспортування вантажів на всій довжині такого коридору. Це, у свою чергу, значно полегшує завдання транспортування вантажів і робить такі маршрути більш привабливими до використання.

Ключовим критерієм, що дозволяє вважати такі системи саме мультимодальними транспортними коридорами, є інтеграція та автоматизація всіх інформаційних процесів. Об'єднання стандартів транспортної інфраструктури, таких як гармонізація



ширини колії залізничного полотна або стандартизація порядків проведення митних процедур, на думку багатьох дослідників, у сучасних реаліях є вторинним.

У зв'язку з цим основна робота операторів транспортних коридорів зводиться до забезпечення злагодженої роботи АСУ, виключення паперового документообігу та безперешкодної взаємодії із зовнішніми АСУ та ERP.

Щоб організувати безперебійну і швидку роботу системи, що здійснює мультимодальні перевезення, потрібна добре розвинена транспортна інфраструктура, головним елементом якої є система терміналів. Нині кількість державних та приватних терміналів збільшується. Наприклад, у Західній Європі існує Європейська система терміналів, що включає інтерконтейнерну мережу і об'єднує різні види транспорту кількох країн.

Нова концепція термінальних систем полягає у переході від багатьох ізольованих мультимодальних терміналів до єдиного вантажного розподільного центру, який взаємозв'язуватиме діяльність товаровиробників та споживачів, надає послуги з сортування видів вантажу, його відбору, збирання та укрупнення партій вантажу, а також їх поділу, упаковки, складування, зберігання, обробки, пакетування, контейнеризації, постачання та транспортування, і де такий вантажний розподільний центр буде головним елементом.

Подальший розвиток мультимодальних перевезень будуть визначати такі технології та інновації: 1) управління ланцюжком поставок в режимі реального часу; 2) роботизація складських операцій; 3) цифрові двійники (цифрові копії фізичного об'єкта або процесу); 4) інвестиції зі сторони венчурних фондів.

*Висновки.* Формування міжнародних мультимодальних (інтермодальних) транспортних коридорів є найскладнішим процесом, який потребує політичних, соціальних, економічних та організаційно-технічних інновацій та перетворень. Потрібні значні інвестиції, без яких не можливо побудувати ефективний МТК та інтегрувати його у існуючі міжнародні коридори.

Сучасність вимагає від мультимодальних технологій підвищення якості транспортного обслуговування із врахуванням інтересів не тільки виробників транспортних послуг, але і замовників. Тобто, з одного боку, треба вирішувати логістичні задачі оптимізації транспортного процесу, зменшуючи загальні витрати, а з іншого – створювати умови щодо задоволення вимог замовників.

#### **Список літератури**

1. Дергачов В. Європейські транспортні коридори. Аналітичний та освітній портал. URL: [http://dergachev.ru/geop\\_events/260909.html](http://dergachev.ru/geop_events/260909.html)

2. Митна енциклопедія : у 2-х томах. / Редкол.: І. Г. Бережнюк (відп. ред.) та ін. Хмельницький : ПП Мельник А.А., 2013. Т.2. 536 с.

3. Соколова О. Є. Концептуальні засади формування мультимодальної системи перевезення вантажів. *Наукоємні технології*. 2017. № 4. С. 114 – 118.

4. Муравский А. Один пояс – много маршрутов. URL: <https://ports.com.ua/articles/odin-poyas-mnogomarshrutov>

5. Обзор морского транспорта-2011 / Конференция ООН по торговле и развитию – Нью-Йорк, Женева : ООН, UNCTAD. 2011. 268 с.

6. Терминология комбинированных перевозок (Terminology on combined transport) / United Nations, New York and Geneva, 2001, 69 с. URL: <http://www.internationaltransportforum>

УДК 321.02

**Наумик А. С.**

здобувач вищої освіти,

Дніпропетровський державний університет внутрішніх справ

**Ядловська О. С.**

доцент кафедри, кандидат історичних наук, доцент,

Дніпропетровський державний університет внутрішніх справ

### **ДЕЯКІ АСПЕКТИ ПРОФЕСІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ДЕРЖАВНОГО СЛУЖБОВЦЯ В КОНТЕКСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ КОНЦЕПТУ «СЕРВІСНОЇ ДЕРЖАВИ»**

Формування ефективної, чесної та справедливої системи державної служби безпосередньо пов'язане з етикою та професійною культурою державних службовців, адже саме це впливає на якість надання державних (публічних, публічно-правових) послуг населенню та суб'єктам ведення підприємницької діяльності. Питання професійної культури та етики державних службовців відіграє важливу роль у системі суспільно-державних відносин. Актуальність зазначеної теми детермінується й змінами, що відбуваються у сучасному законодавстві, нормативно-правових актах та суспільно-політичних подіях. Так, наразі відбувається процес значного трансформаційного переходу розуміння населення до функцій держави та методів й засобів їх здійснення.

Спроби посилити деонтологічну складову професій з високим ступенем відповідальності на правовому рівні позитивно відобразяться на організації процесу підготовки таких професіоналів, що забезпечить поповнення професійних спільнот педагогів, вчених, психологів, юристів та державних службовців професіоналами, здатними присвятити себе професії, суспільству, Державі, віддано працювати на користь людям [1, с. 182].

Втрата державою свого монопольно-функціонального становища поступово веде до впровадження системи «сервісної держави». Тобто, фактично, будь-який державний службовець за даною системою надає громадянину певну послугу, за яку держава належним чином з ним розраховується. Наразі, характерним для України є процес демонополізації держави майже у всіх аспектах її діяльності та функціонування. До прикладу, у державних установах починають з'являтися приватні конкуренти та інші соціальні структури, що за певну плату можуть забезпечувати та здійснювати необхідні публічні (публічно-правові) функції. Цікавим є й те, що для здійснення цих функцій, приватні установи, підприємства чи організації мають звертатися до держави за отриманням дозволу, ліцензії чи акредитації на їх виконання. Таким чином, держава та/або її певні посадові особи мають змогу контролювати даний процес та впливати на нього за допомогою використання дозвільно системи.

Ефективність державного управління завжди вимірюється можливістю організації певного виду суспільно-корисної діяльності людини, у результаті якої, фактично, створюються та виникають управлінські взаємовідносини. Важливою умовою виникнення даних відносин є наявність специфічних владних повноважень,

які властиві виключно суб'єктам державної влади та контролю [2, с. 66]. Тобто, фактично, держава спирається на нормативістський (юридичнопозитивістський) принцип праворозуміння, водночас застосовуючи ринкові засоби регуляції взаємовідносин та демократичні методи управління.

Як зазначає Т. С. Коршун, в європейському правовому просторі уже тривалий час успішно реалізується концепція сервісної держави. Ця концепція передбачає, що основним призначенням держави і основною вимогою до ефективної держави має бути зручність користування послугами, що надає держава своїм громадянам [3, с. 55].

У зарубіжній літературі ідея сервісної переорієнтації держави давно обговорюється у зв'язку з декількома проблемами. По-перше, держава мусить бути конкурентоспроможною в розрізі надання цих послуг, а отже сама система державного управління має орієнтуватися на новітні технології менеджменту. По-друге, держава повинна максимально відмовлятися від монополізації тих функцій, які можуть ефективніше здійснювати приватні структури. По-третє, надання послуг має бути пріоритетною формою реалізації більшості державних функцій [4, с. 61].

Формування української національної ментальності у політичній площині відзначається досить важким перебігом становлення політичних відносин, що знаходить вияв у низці проблемних ланок суспільно-політичного життя, як-от: декларативність політичних гасел та програм без подальшої практичної реалізації, регіональне сприйняття (подекуди несприйняття) основного вектору державної національної політики, проблеми творення державницьких ідей та одночасна неоднозначність інформаційної політики [5, с. 246].

Проаналізувавши вищезазначену інформацію, ми можемо прийти до висновку, що формування професійної культури державного службовця є важливою складовою комплексної та системної політики держави в розрізі надання публічно-правових послуг (в тому числі і функціонування «сервісної держави») та переорієнтування її на ринкові методи господарювання. Окрім того, це також може вказувати на перетворення особистості державного службовця й демонструвати прогресивні зміни в його діяльності на державно-управлінських теренах, що безпосередньо пов'язано з якістю життя громадян та створенням цілісного уявлення про державу в міжнародному співтоваристві.

### **Список літератури**

1. Савіщенко В. Розвиток професійної деонтології в умовах техногенного, цифрового суспільства. *Науковий вісник Дніпропетровського державного університету внутрішніх справ*. 2022. № 2. С. 174 – 187.

2. Наумик А. Побудова ефективної структури державного управління. *Розвиток суспільства та науки в умовах цифрової трансформації*: матеріали III міжнар. студент. науков. конф., м. Луцьк, 16 груд. 2022 р. С. 66 – 67.

3. Коршун Т. С. Переосмислення функцій держави в умовах сучасної європейської цивілізації. *Філософія. Культура. Життя*. 2015. Вип. 42. С. 47 – 59.

4. Дзевелюк М. В. Сервісна держава як функціональна модель сучасної держави. *Актуальні проблеми держави і права*. 2017. № 78. С. 60 – 67.

5. Ядловська О. С. Чинники становлення національно-політичної ментальності: український вимір. *Науковий вісник Дніпропетровського державного університету внутрішніх справ*. 2022. № 2. С. 244 – 252. DOI: 10.31733/2078-3566-2022-2-244-252

СЕКЦІЯ 14  
SECTION 14

ЦИВІЛЬНЕ ПРАВО ТА ПРОЦЕС, СІМЕЙНЕ ПРАВО,  
ЖИТЛОВЕ ПРАВО, МІЖНАРОДНЕ ПРИВАТНЕ ПРАВО  
CIVIL LAW AND PROCEDURE, FAMILY LAW, HOUSING  
LAW, INTERNATIONAL PRIVATE LAW

УДК 347.9

Посипайко Т. В.

викладач

Черкаського фахового коледжу  
харчових технологій та бізнесу

### ЮРИДИЧНА ІСТИНА В ЦИВІЛЬНОМУ СУДОЧИНСТВІ

Проблема встановлення справжніх обставин справи, істинних взаємовідносин сторін, винесення справедливих судових рішень існувала завжди, з найдавніших етапів розвитку державності. Вже римські юристи звертали увагу на необхідність досягнення справедливості, навіть незважаючи на суворість правових приписів або за відсутності таких. У цьому сенсі справедливість для римлян не тільки була орієнтиром при виданні законодавчих актів, але й застосовувалася на практиці, доповнюючи існуючі правові норми чи заповнюючи прогалини в них.

Проблема істини в правосудді завжди викликала підвищений інтерес у науці. Як одна з фундаментальних ця проблема є багатоаспектною, бо пов'язана не тільки з найважливішими сторонами судової діяльності - судовим пізнанням і доведенням, а й з розумінням основних моделей судочинства (слідчої і змагальної) і правосуддя як особливого виду державної діяльності. У сфері судочинства і опосередкованих процесуальних галузях дана проблема в основному вирішується в контексті функціональних принципів тієї чи іншої галузі процесуального права.

Цивільне процесуальне право в цьому сенсі не є винятком. Більшість вчених визнають за необхідне виділення принципу встановлення істини в якості самостійного принципу цивільного процесуального права.

Виходячи із завдань цивільного судочинства та права особи на звернення до суду, основною метою виступає захист порушених, невизнаних або оспорюваних прав, свобод чи інтересів фізичних, юридичних осіб та держави. При цьому, право на судовий захист сприймається в широкому контексті не тільки стосовно позивача, а й відповідача та інших заінтересованих осіб від зловживань з боку позивача (заявника). Тобто сторони, маючи однакову мету, діють для отримання прямо протилежних результатів у вигляді задоволення позовних вимог або відмови у задоволенні таких вимог. Та навіть така полярність мотивів участі осіб, які беруть участь у справі, має свій сенс, адже на підставі будь-якої форми пізнання суб'єктами досягається істина.

Багато дослідників проблеми істини дійшли висновку про те, що суд зобов'язаний встановити абсолютну істину. Ряд учених дотримувалися думки про те, що істина, яка встановлюється судом, за своїм характером є відносною. Однак наукова полеміка не виходила за рамки філософсько-правового дискусу, оскільки правовий орган, в особі судових органів, мав вельми чіткі орієнтири у вигляді імперативних правових приписів, заснованих на марксистсько-ленінської теорії пізнання, згідно з якою всі навколишні явища природи і суспільства є пізнаваними [1, с. 95]. У поєднанні з формальною змагальністю і процесуальною

активністю суду дана ідеологія приводила до однозначного висновку: суди зобов'язані всемірно прагнути до з'ясування дійсних прав і взаємовідносин сторін, активно брати участь у збиранні доказів, мають право за власною ініціативою проводити необхідні перевірочні дії по наданим доказам за допомогою огляду на місці, виклику обізнаних осіб, (експертів), виклику і допиту свідків і перевірки письмових документів.

Існує принцип об'єктивної істини в умовах змішаної моделі цивільного процесу, побудованого на засадах змагальності та процесуальної рівноправності сторін, виходячи з того, що посилення в процесі змагальності сторін на противагу слідчим не підриває постулату про необхідність досягнення істинного.

Тим часом саме специфіка судового пізнання, нерозривно пов'язана з особливостями порядку здійснення правосуддя, не дозволяє говорити про поняття «об'єктивна істина» і «юридична істина» як про тотожних. Діючи в умовах переважно ретроспективного пізнання, суд об'єктивно являється, з одного боку, обмеженим в можливості встановлення дійсних обставин справи, а з іншого – залишається зобов'язаним вирішити справу не тільки правильно, але й своєчасно під загрозою скасування рішення судом вищої інстанції. У зв'язку з цим існуючі в законодавстві обмеження в дослідженні судом доказового матеріалу цілком здатні обмежити можливості суду по встановленню дійсних обставин справи, прав і обов'язків сторін, тобто встановленню об'єктивної істини у справі. До числа таких обмежень, зокрема, відносяться: заборона на використання недопустимих законом засобів доказування (конкретно - показань свідків на підтвердження угоди та її умов при недотриманні простої письмової форми правочину – ст. 218 ЦПК); заочне провадження (гл. 11 ЦПК); доказові презумпції (наприклад, презумпція провини боржника-відповідача); процесуальні фікції (наприклад, ст. 642 ЦПК); преюдиція (ч. 3 ст. 61 ЦПК) [2].

Отже, істина, що встановлюється судом в ході цивільного процесу, об'єктивізується зовні в судовому рішенні – законному і обґрунтованому і включає в себе два елементи:

- а) відповідність знань суду дійсним обставинам справи;
- б) відповідність висновків правозастосовного органу вимогам процесуального закону.

### **Список літератури**

1. Кучер Т. М. Роль істини у процесі доказування: теоретико-правовий погляд. *Університетські наукові записки*. 2012. № 3 (43). С. 92 – 96.
2. Цивільний процесуальний кодекс України : Закон України від 18 бер. 2004 р. № 1618-IV. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/161815/print1460021151285346>

СЕКЦІЯ 15

SECTION 15

**КРИМІНАЛЬНЕ ПРАВО, КРИМІНАЛЬНО-ВИКОНАВЧЕ  
ПРАВО, КРИМІНОЛОГІЯ, КРИМІНАЛЬНИЙ ПРОЦЕС,  
КРИМІНАЛІСТИКА  
CRIMINAL LAW, CRIMINAL EXECUTIVE LAW, CRIMINOLOGY,  
CRIMINAL PROCEDURE, CRIMINALISTICS**

УДК 343.2; 343.346

**Кундеус В. Г.**

к.ю.н., доцент,

доцент кафедри кримінального права  
та кримінології факультету № 6

Харківський національний університет внутрішніх справ

**ВЛІТ В УКРАЇНУ АБО ВИЛІТ ІЗ УКРАЇНИ БЕЗ ВІДПОВІДНОГО ДОЗВОЛУ,  
ЯК ОБ'ЄКТИВНА СТОРОНА КРИМІНАЛЬНОГО ПРАВОПОРУШЕННЯ,  
ПЕРЕДБАЧЕНОГО СТ. 334 КК УКРАЇНИ «ПОРУШЕННЯ ПРАВИЛ  
МІЖНАРОДНИХ ПОЛЬОТІВ»**

Стаття 334 «Порушення правил міжнародних польотів» Кримінального Кодексу України (далі – КК) передбачає відповідальність за вліт в Україну або виліт з України без відповідного дозволу, а також недодержання зазначених у дозволі маршрутів, місць посадки, повітряних трас, коридорів або ешелонів. Вліт в Україну або виліт із України без відповідного дозволу є однією з форм об'єктивної сторони вказаного кримінального правопорушення.

Відповідно до Конвенції про міжнародну цивільну авіацію, договірні держави визнають, що кожна держава володіє повним і винятковим суверенітетом над повітряним простором над своєю територією (ст. 1). Жодне державне повітряне судно Договірної держави не здійснює польоту над територією іншої держави і не робить на ній посадки, окрім як з дозволу, що надається спеціальною угодою або іншим чином, і згідно з її умовами (п. С) ст. 2) [1]. Нормативно-правове регулювання використання повітряного простору у міжнародному повітряному просторі здійснюється відповідно до міжнародних договорів України, стандартів, рекомендованої практики Міжнародної організації цивільної авіації та з урахуванням документів Європейської організації з безпеки аеронавігації, законодавства ЄС [2]. Порядок надання українським та іноземним експлуатантам дозволів на виконання міжнародних регулярних польотів з вильотом (прильотом) з України (в Україну) встановлюється Правилами надання експлуатантам дозволів на виліт з аеропортів України та приліт до аеропортів України (далі – Правила). Зокрема, порядок отримання українськими експлуатантами дозволу на виліт з аеропортів України та приліт до аеропортів України під час здійснення міжнародних нерегулярних польотів встановлюються розділом 3 цих Правил. Порядок отримання іноземним експлуатантом дозволу на приліт до аеропортів України та виліт з аеропортів України під час здійснення міжнародних нерегулярних польотів встановлюється розділом 4 цих Правил. Крім того, для іноземних експлуатантів Правила передбачають порядок отримання дозволів на виконання міжнародних регулярних транзитних польотів без посадки і з технічною посадкою в аеропортах України (п. 5) та порядок отримання дозволу на виконання міжнародних нерегулярних транзитних польотів без посадки і з технічною посадкою в аеропортах України (п. 6) [3].

Відповідно до Закону України «Про Державний кордон» перетинання державного кордону України здійснюється на шляхах сполучення через державний кордон з додержанням встановленого порядку. Повітряні судна перетинають державний кордон України у спеціально виділених повітряних коридорах відповідно до цього Закону, інших актів законодавства, а також правил, що видаються уповноваженими на те державними органами України і публікуються в установленому порядку. Переліт державного кордону України поза повітряними коридорами допускається тільки з дозволу уповноважених на те державних органів України (ст. 9). Виліт українських та іноземних повітряних суден з території України, а також їх посадка після вльоту на територію України провадиться в аеропортах (на аеродромах), відкритих для міжнародних польотів, де є контрольно-пропускні пункти Прикордонних військ України і митні установи. Інший порядок вильоту і посадки повітряних суден допускається тільки з дозволу компетентних органів України (ст. 10)[4]. Відповідно до ч. 3 ст. 29 Повітряного кодексу України (далі – ПК) вибуття повітряного судна чи літального апарата з території України (прибуття на територію України) дозволяється через міжнародні аеропорти, в яких розташовані митні органи та органи охорони державного кордону України. Вибуття повітряного судна чи літального апарата з території України (прибуття на територію України) через інші аеропорти та поза місцем розташування митних органів та органів охорони державного кордону України допускається у виняткових випадках з дозволу Кабінету Міністрів України або в разі вимушеної посадки повітряного судна (літального апарата) [5].

Відповідно до ст. 32 ПК повітряні судна перетинають державний кордон України згідно з порядком, встановленим Положенням про використання повітряного простору України, у спеціально виділених маршрутах обслуговування повітряного руху, відомості про які публікуються в документах аеронавігаційної інформації [5]. А, згідно, п. 51 Положення про використання повітряного простору України перетинання державного кордону поза спеціально виділеними маршрутами обслуговування повітряного руху повітряним судном забороняється, крім випадків, визначених Повітряним кодексом України (п. 52) [2].

Відповідно до ст. 2 Конституції України територія України в межах існуючого кордону є цілісною і недоторканною [6]. Недоторканність кордону включає в себе два складових елементи: 1) недоторканність самої лінії кордону на місцевості, позначеної прикордонними (покордонними) знаками; 2) заборону перетинання лінії кордону без дозволу компетентних органів чи поза встановленими правилами [7, с. 36].

Стаття 9 Закону України «Про Державний кордон» вказує, що порушниками порядку перетинання державного кордону України у повітряному просторі (порушниками державного кордону України) є повітряні судна та інші літальні апарати, що перетнули державний кордон України без відповідного дозволу компетентних органів України або вчинили інші порушення правил перельоту через державний кордон України. Не є порушеннями правил перетинання державного кордону України вимушений вліт повітряних суден та інших літальних апаратів, вчинені в стані крайньої необхідності, а також за інших вимушених обставин. Під час надзвичайних ситуацій, зумовлених великими аваріями, катастрофами і стихійним лихом, аварійно-рятувальні формування перетинають державний кордон України для локалізації та ліквідації таких ситуацій у порядку, що визначається Кабінетом Міністрів України відповідно до міжнародних договорів України [4].

З метою виконання міжнародних договорів щодо подання допомоги іншим державам під час виникнення надзвичайних ситуацій, зумовлених великими аваріями, катастрофами і стихійним лихом, за зверненням МНС аварійно-рятувальні та аварійно-відбудовні формування з дозволу Генерального штабу Збройних Сил перетинають державний кордон України з дотриманням умов, визначених Укראероцентром за погодженням з МЗС [2].

Підсумовуючи викладене, слід зазначити. Об'єктивна сторона кримінального правопорушення, передбаченого ст. 334 КК у такій формі як, вліт в Україну або виліт із України повітряного судна без відповідного дозволу полягає у перетинанні повітряним судном чи іншим літальним апаратом державного кордону України у повітряному просторі без відповідного дозволу компетентних органів України. Вліт в Україну або виліт з України повітряного судна без відповідного дозволу утворює порушення положень ст.ст. 29, 32, 46, 126 ПК та п. 1.2. Глави 1, п.п. 6.1., 6.2. Глави 6 та п. 8.1. Глави 8 Розділу III Правил польотів цивільних повітряних суден у повітряному просторі України та інших нормативних актів в галузі цивільної авіації.

#### **Список літератури**

1. Конвенція про міжнародну цивільну авіацію // БД «Законодавство України» / ВР України. [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995\\_038#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_038#Text) (дата звернення: 30.01.2023).

2. Про затвердження Положення про використання повітряного простору України: Постанова Кабінету Міністрів України; Положення, Перелік від 06.12.2017 № 954 // БД «Законодавство України» / ВР України. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/954-2017-%D0%BF#Text> (дата звернення: 30.01.2023).

3. Про затвердження Правил надання експлуатантам дозволів на виліт з аеропортів України та приліт до аеропортів України: Наказ Державіаслужби Міністерства оборони України від 28.11.2005 № 897/703 // БД «Законодавство України» / ВР України. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1572-05#Text> (дата звернення: 30.01.2023).

4. Про Державний кордон: Закон України від 04.11.1991 № 1777-ХІІ // БД «Законодавство України» / ВР України. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1777-12#Text> (дата звернення: 30.01.2023).

5. Повітряний кодекс України: Закон України від 19.05.2011 № 3393-VI // БД «Законодавство України» <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3393-17#n502> (дата звернення: 30.01.2023).

6. Конституція України // Відомості Верховної Ради України (ВВР). 1996. № 30. с. 141. // БД «Законодавство України» / ВР України. URL : <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80> (дата звернення: 30.01.2023).

7. Цимбалістий, Тарас Олегович. Конституційно-правовий статус державного кордону України [Текст] : дис... канд. юрид. наук: 20.02.03 / Цимбалістий Тарас Олегович ; Академія прикордонних військ України ім. Богдана Хмельницького. Хмельницький, 1998. 213 с.



**НАУКОВЕ ВИДАННЯ**

**АКТУАЛЬНІ ПИТАННЯ ЕКОНОМІКИ, ФІНАНСІВ,  
ОБЛІКУ ТА ПРАВА: ТЕОРІЯ ТА ПРАКТИКА**

**Збірник тез доповідей Міжнародної  
науково-практичної конференції  
(частина 2)  
м. Кременчук,  
8 лютого 2023 р.**

Українською та англійською мовами

Відповідальний за випуск: Загородний І. Д.  
Технічний редактор: Нестеренко В. О.  
Художній редактор: Михайленко К. В.  
Коректор: Остаповець Н. М.  
Дизайнери й верстальники: Артеменко А. А, Григоренко Л. О.

Підписано до друку 08.02.2023 р. Формат 60x90/16  
Папір офсетний. Друк – ризографія. Умовн. друк. арк. 4,1  
Гарнітура Times New Roman.  
Наклад 500 примірників. Зам. № 20497

Надруковано у ФОП Сидоренко А. В.  
Свідоцтво про державну реєстрацію серія В01 № 710364  
від 07.01.2007 р., м. Полтава, вул. Дмитра Коряка, 3

**Всі права захищені.**

**Відповідальність за зміст матеріалів несуть автори.**

**Редакційна колегія може не поділяти думок авторів.**



Офіційний сайт: <http://www.economics.in.ua>

