

МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ
УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ



ISSN 2523-4536

**НАУКОВІ ПРАЦІ
МІЖРЕГІОНАЛЬНОЇ АКАДЕМІЇ
УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ
ЕКОНОМІЧНІ НАУКИ**

**SCIENTIFIC WORKS
OF INTERREGIONAL ACADEMY
OF PERSONNEL MANAGEMENT
ECONOMIC SCIENCES**

Випуск 2 (65), 2022



Видавничий дім
«Гельветика»
2022

Редакційна колегія

Даций О. І., д-р екон. наук, проф., Міжрегіональна Академія управління персоналом – **Головний редактор**

Бутенко Н. В., д-р екон. наук, проф., Київський національний університет імені Тараса Шевченка – **заступник Головного редактора**

Андрющенко К. А., д-р екон. наук, проф., Державний університет інфраструктури та технологій

Антоненко І. Я., д-р екон. наук, проф., Національний університет харчових технологій

Бердар М. М., д-р екон. наук, проф., Київський національний університет імені Тараса Шевченка

Бойченко Е. Б., д-р екон. наук, проф., Таврійський національний університет імені В. І. Вернадського

Бондаренко В. М., д-р екон. наук, проф., Вінницький торговельно-економічний інститут Київського національного торговельно-економічного університету

Борецька Н. П., д-р екон. наук, проф., Київський національний університет технологій та дизайну

Вербівська Л. В., канд. екон. наук, доц., Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича

Габчак Н. Ф., канд. геогр. наук, доц., Ужгородський національний університет

Галаченко О. О., д-р екон. наук, проф., Вінницький інститут Міжрегіональної Академії управління персоналом

Ганжуренко І. В., д-р екон. наук, проф., Міжрегіональна Академія управління персоналом

Горбач Л. М., канд. екон. наук, доц., Волинський інститут імені В'ячеслава Липинського Міжрегіональної Академії управління персоналом

Грановська В. Г., д-р екон. наук, доц., Херсонський державний аграрно-економічний університет

Дугар Т. Є., канд. екон. наук, доц., Полтавський державний аграрний університет

Дячков Д. В., д-р екон. наук, доц., Полтавський державний аграрний університет

Жиленко К. М., д-р екон. наук, доц., Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара

Заяць О. І., канд. екон. наук, доц., Ужгородський національний університет

Зибарева О. В., д-р екон. наук, проф., Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича

Карпенко А. В., д-р екон. наук, доц., Національний університет «Запорізька політехніка»

Крутько М. А., канд. екон. наук, доц., Харківський національний технічний університет сільського господарства імені Петра Василенка

Курмаєв П. Ю., д-р екон. наук, проф., Уманський державний педагогічний університет імені Павла Тичини

Машіка Г. В., д-р геогр. наук, доц., Ужгородський національний університет

Могилевська О. Ю., д-р екон. наук, доц., Київський міжнародний університет

Моторин Р. М., д-р екон. наук, проф., Київський національний торговельно-економічний університет

Негода Ю. В., д-р екон. наук, доц., Національний університет біоресурсів і природокористування України

Нестерчук І. К., канд. геогр. наук, доц., Поліський національний університет

Підвальна О. Г., канд. екон. наук, доц., Вінницький національний аграрний університет

Плаксієнко В. Я., д-р екон. наук, проф., Полтавський державний аграрний університет

Пристемський О. С., д-р екон. наук, доц., Херсонський державний аграрно-економічний університет

Самойлик Ю. В., д-р екон. наук, проф., Полтавський державний аграрний університет

Сьомич М. І., д-р екон. наук, проф., Полтавський державний аграрний університет

Удовенко І. О., канд. екон. наук, доц., Уманський національний університет садівництва

Утенкова К. О., д-р екон. наук, доц., Харківський національний аграрний університет імені В. В. Докучаєва

Фірсова С. Г., канд. екон. наук, доц., Київський національний університет імені Тараса Шевченка

Цимбал Л. І., д-р екон. наук, проф., Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана

Шоробура І. М., д-р пед. наук, проф., Хмельницька гуманітарно-педагогічна академія

Ящишина І. В., д-р екон. наук, проф., Кам'янець-Подільський національний університет імені І. Огієнка

Małgorzata Okręglika, dr. hab., prof. PCz, Czestochowa University of Technology (Poland)

Wioletta Wereda, PhD, Military University of Technology (Poland)

«Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Економічні науки» включено до переліку наукових фахових видань України в галузі економічних наук (категорія «Б») на підставі Наказу МОН України від 29 червня 2020 року № 735 (додаток 4)

Спеціальності: 051 – Економіка; 071 – Облік і оподаткування; 072 – Фінанси, банківська справа та страхування; 073 – Менеджмент; 075 – Маркетинг; 076 – Підприємництво, торгівля та біржова діяльність; 241 – Готельно-ресторанна справа; 242 – Туризм; 292 – Міжнародні економічні відносини.

Затверджено Вченою радою
Міжрегіональної Академії управління персоналом 27.04.2022 (протокол № 3)

Свідоцтво про державну реєстрацію друкованого засобу масової інформації
серія КВ № 24776-14716Р,
видане Міністерством юстиції України 21.04.2021 р.

DOI: 10.32689/2523-4536

Наукові праці – це праці, які досліджують актуальні проблеми розвитку економіки. Для науковців, викладачів, аспірантів, студентів та всіх, кого цікавить розвиток економічної науки в Україні.

ЗМІСТ**ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ
НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ****Гук Л. П., Біліченко С. П.**ГНУЧКІ ФОРМИ ЗАЙНЯТОСТІ ТА МОБІЛЬНІСТЬ
РОБОЧОЇ СИЛИ В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ.....5**Кузьменко Г. О.**ФОРМУВАННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ В СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ
ЯК МЕХАНІЗМ РОЗВИТКУ ЕКОНОМІКИ.....13**Червінська Л. П., Червінська Т. М.**

КЛЮЧОВІ НАПРЯМИ РОЗВИТКУ СУЧАСНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ.....19

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ**Карпенко А. В., Гурбик Ю. Ю., Карпенко Н. М.**ІНСТИТУЦІОНАЛЬНО-ІНСТИТУЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ
ПІДПРИЄМСТВ ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ В УКРАЇНІ.....26**Хитра О. В.**РОЛЬ ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТУ В ПІДВИЩЕННІ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ
ТУРИСТИЧНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ ЯК СУБ'ЄКТОМ ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ.....40**Цимбалюк Г. С., Кравчук Р. В.**

ОПЛАТА ПРАЦІ ЯК ЕЛЕМЕНТ МАТЕРІАЛЬНОЇ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ.....54

**РОЗВИТОК ПРОДУКТИВНИХ СИЛ
І РЕГІОНАЛЬНА ЕКОНОМІКА****Дем'яненко Н. В., Самойлик Ю. В., Скаченко Т. А.**ОСОБЛИВОСТІ ЕКОНОМІЧНОЇ КОМУНІКАЦІЇ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ,
ОРГАНІВ ВИКОНАВЧОЇ ВЛАДИ, МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ
Й ГРОМАДСЬКИМИ ОБ'ЄДНАННЯМИ М. ПОЛТАВА.....59**ДЕМОГРАФІЯ, ЕКОНОМІКА ПРАЦІ,
СОЦІАЛЬНА ЕКОНОМІКА І ПОЛІТИКА****Беженар І. М., Скиба Г. І., Кравченко С. А.**

АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА РОЗВИТКУ СІЛЬСЬКИХ ТЕРИТОРІЙ.....66

Щур Н. О.РЕАЛІЗАЦІЯ ДЕРЖАВНОЇ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ
В КОНТЕКСТІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ.....79**ГРОШІ, ФІНАНСИ І КРЕДИТ****Чубка О. М., Ливдар М. В., Новаківська І. Й.**

ДЕЯКІ АСПЕКТИ ФІНАНСОВОЇ ГРАМОТНОСТІ НАСЕЛЕННЯ.....89

**МАТЕМАТИЧНІ МЕТОДИ, МОДЕЛІ
ТА ІНФОРМАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ В ЕКОНОМІЦІ****Мартинова О. В., Шевченко О. К.**ЗАСТОСУВАННЯ МАТРИЧНОЇ ГРИ
У ПРОЦЕСІ УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА.....95

CONTENTS

ECONOMY AND OPERATION OF NATIONAL ECONOMY

Huk Larysa, Bilichenko Svitlana FLEXIBLE WORK ARRANGEMENT AND LABOUR MOBILITY IN AN ECONOMICALLY UNSTABLE ENVIRONMENT.....	5
Kuzmenko Hanna FORMATION OF PERSONNEL POLICY IN THE SYSTEM OF PUBLIC GOVERNANCE AS A MECHANISM OF ECONOMIC DEVELOPMENT.....	13
Chervinska Lubov, Chervinska Tetiana KEY DIRECTIONS OF MODERN MANAGEMENT DEVELOPMENT.....	19

ECONOMY AND ENTERPRISE MANAGEMENT

Karpenko Andrii, Hurbyk Yurii, Karpenko Natalia INSTITUTIONAL MAINTENANCE OF THE ACTIVITIES OF FOOD INDUSTRY ENTERPRISES IN UKRAINE.....	26
Khytra Olena THE ROLE OF TIME MANAGEMENT IN IMPROVING THE EFFICIENCY OF TOURIST ENTERPRISE MANAGEMENT AS A SUBJECT OF THE HOSPITALITY INDUSTRY.....	40
Tsymbaliuk Hanna, Kravchuk Ruslan REMUNERATION AS AN ELEMENT OF MATERIAL MOTIVATION OF EMPLOYEES.....	54

DEVELOPMENT OF PRODUCTIVE POTENTIAL AND REGIONAL ECONOMY

Demianenko Nataliia, Samoilyk Iuliia, Skachenko Tatiana PECULIARITIES OF ECONOMIC COMMUNICATION OF SMALL AND MEDIUM BUSINESS, EXECUTIVE AUTHORITIES, LOCAL GOVERNMENT AND CIVIL SOCIETIES.....	59
---	----

DEMOGRAPHY, LABOR ECONOMY, SOCIAL ECONOMY AND POLITICS

Bezhenar Inna, Skyba Hanna, Kravchenko Svitlana ANALYTICAL ASSESSMENT OF RURAL DEVELOPMENT.....	66
Shchur Nataliia IMPLEMENTATION OF STATE INVESTMENT POLICY IN THE CONTEXT OF ENSURING ECONOMIC SECURITY OF UKRAINE.....	79

MONEY, FINANCES AND CREDIT

Chubka Olha, Lyvdar Marta, Novakivska Iryna SOME ASPECTS OF FINANCIAL LITERACY OF THE POPULATION.....	89
---	----

MATHEMATICAL METHODS, MODELS AND INFORMATION TECHNOLOGIES IN ECONOMY

Martynova Olena, Shevchenko Oleksandra APPLICATION OF MATRIX GAME IN THE PROCESS OF ENTERPRISE ACTIVITY MANAGEMENT.....	95
--	----

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

DOI: <https://doi.org/10.32689/2523-4536/65-1>
УДК 331.526

Гук Л. П.

кандидат економічних наук,
старший науковий співробітник,
ДУ «Інститут економіки та прогнозування
Національної академії наук України»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0143-077X>

Біліченко С. П.

науковий співробітник,
ДУ «Інститут економіки та прогнозування
Національної академії наук України»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9929-8905>

Huk Larysa

Candidate of Economic Science, Senior Researcher,
Institute for Economics and Forecasting
of the National Academy of Sciences of Ukraine

Bilichenko Svitlana

Researcher,
Institute for Economics and Forecasting
of the National Academy of Sciences of Ukraine

ГНУЧКІ ФОРМИ ЗАЙНЯТОСТІ ТА МОБІЛЬНІСТЬ РОБОЧОЇ СИЛИ В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

FLEXIBLE WORK ARRANGEMENT AND LABOUR MOBILITY IN AN ECONOMICALLY UNSTABLE ENVIRONMENT

Метою статті є дослідження трендів у світі праці, що забезпечать збереження конкурентоздатності економіки. Проаналізовано фактори, що формували конкурентоспроможність економіки України. Акцентовано увагу на збереженні людського капіталу як рушійної сили, що формує конкурентоспроможність. Визначено, що важливим інструментом підтримки конкурентоспроможності та адаптації до роботи в умовах нестабільності є використання гнучких форм зайнятості. Розкрито особливості дистанційної зайнятості українських фрілансерів на цифрових платформах. Запропоновано напрями удосконалення стратегічного управління у сфері зайнятості, що дозволить збалансувати економічну ситуацію, сформувані більш гнучку та мобільну робочу силу, здатну працювати в умовах нестабільності.

Ключові слова: гнучкі форми зайнятості, мобільність робочої сили, зайнятість на онлайн платформах, цифровізація, баланс пропозиції ринку освітніх послуг і попиту ринку праці.

The aim of the article is to study the trends in the world of labour that will ensure the competitiveness of the economy. The factors that shaped the competitiveness of the national economy are analysed, its strengths and weaknesses are identified based on ratings. It is proved that one of the driving forces that can ensure the preservation of the competitiveness of the Ukrainian economy and form the potential for its revival is the level of knowledge, skills and qualifications of the workforce, the quality of education in Ukraine. Emphasis is placed on the preservation and development of human capital in the context of updating the education and training system for different age cohorts, with an emphasis on the skills needed for new jobs. It is determined that in Ukraine, in addition to standard employment, new more flexible forms of employment have developed in parallel, among which the most common are remote employment, Internet employment, work on digital platforms. Peculiarities of employment of Ukrainian freelancers on digital work platforms are revealed. Work on digital labour platforms offers flexibility and competitiveness, but is not without its downsides, including compromises to employees' conditions of work. Whether or not there will be greater use of work on digital labour platforms in the immediate post-pandemic recovery period, the

desirability of this form of employment for the employer needs to be balanced with the implications for workers. It is proved that digitalization in employment will form the basis for stable economic development, provided they are combined with measures to improve the abilities and skills of the individual. The directions of improvement of strategic management in employment are offered. Priority medium- and short-term employment policy measures have been identified: first, supporting employment and the transition from vulnerable self-employment to new opportunities in the labour market, and second, expanding retraining and advanced skills in combination with active labour market policy. This will balance the economic situation, create a more flexible and mobile workforce capable of working in conditions of instability.

Keywords: flexible forms of employment, labour mobility, employment on online platforms, digitalization, balance of supply of educational services market and labour market demand.

Постановка проблеми . Сучасний світ праці змінюється через безпрецедентну пандемію, зміну клімату, нові суспільні тенденції. Криза COVID-19 підсилена ескалацією напруги змушує діяти по новому та шукати нові форми взаємодії у суспільстві загалом та на ринку праці зокрема. Одним із шляхів, що може привести до збалансування існуючої ситуації та формування майбутньої соціально-економічної стабілізації, є цифрова трансформація. Цифровізація дозволяє оновлювати усі сфери повсякденного життя: запроваджувати віддалений доступ до освіти, культурних заходів та забезпечувати підтримку охорони здоров'я, на ринку праці проходить перехід до гнучких графіків роботи, роботодавці перерозподіляють робочий та вільний час найманих працівників, застосовують дистанційну зайнятість.

Ринок праці України, як і багатьох європейських держав, відчуває зростання тиску в результаті зростання зовнішньої нестабільності та внутрішніх демографічних змін: старіння населення та скорочення його кількості. Це спричиняє дефіцит робочої сили та зростання навантаження на систему соціального страхування. Загальні чинники, що викликають зміни на ринках праці у всьому світі, для України доповнилися з лютого 2022 року кризою, викликаною ескалацією збройного конфлікту та введенням воєнного стану [1]. Ця криза призвела до лавиноподібного зростання кількості внутрішньо переміщених осіб (ВПО), емігрантів та біженців. Міждержавний конфлікт, що розпочався в Україні, та пов'язані з ним санкції серйозно вплинуть на світову економіку. Говорити про закінчення конфлікту та оцінювати наслідки цієї кризи рано, але очевидно, що український ринок праці опинився у вкрай невизначеній та нестабільній ситуації.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Інновації мають вирішальне значення для ефективного економічного розвитку та функціонування ринку праці різних країн. Дослідженню впливу новітніх технологічних досягнень на ринок праці та зайнятість присвятили свої роботи Х. Адельхайд, Б. Пітерс, К. Раммер, Дж. Фрідмен К. Фрей та М. Осборн

[2–4]. Значний внесок у висвітленні сучасних викликів на ринку праці та проблем у сфері зайнятості зробили вітчизняні вчені: В. Антонюк, О. Герасименко О. Грішнова, А. Колот, Е. Лібанова, Л. Ілліч, І. Петрова, Й. Ситник, М. Семикіна та інші [5–12]. Однак на сьогодні питання пошуку нових форм зайнятості, що допоможуть збалансувати економічну ситуацію, сформувати більш гнучку та мобільну робочу силу, здатну працювати в умовах нестабільності, недостатньо ґрунтовно досліджені.

Метою статті є дослідження питань управління мобільністю робочої сили та використання гнучких форм зайнятості в умовах економічної нестабільності, спричиненої кризою пандемії та ескалацією напруги у світі.

Виклад основного матеріалу дослідження. Загострення складної соціально-економічної ситуації в нашій країні, що склалася під впливом багатьох внутрішніх і зовнішніх чинників, вимагає забезпечити збереження трудової активності населення та підвищення мобільності робочої сили, що сприятиме підтриманню економічної рівноваги та конкурентоспроможності країни. Для досягнення поставленої задачі важливо визначити, найбільш ефективні гнучкі форми зайнятості та відповідні вектори освіти, що забезпечать необхідну функціональну гнучкість робочої сили в умовах нестабільності. Це в свою чергу дозволить сформувати оптимальні стратегії управління трудовою активністю населення та мобільністю робочої сили з метою збереження конкурентоспроможності нашої країни.

Найбільш авторитетними рейтинговими оцінками щодо конкурентоспроможності країн вважають дослідження, які понад тридцять років проводив Всесвітній економічний форум (ВЕФ). В Україні згідно зі звітом ВЕФ 2019 року основними рушійними силами, що формували конкурентоспроможність національної економіки, були інфраструктура країни, навички, якими володіє робоча сила, та розмір ринку нашої країни. Слабкими місцями української економіки на думку експертів ВЕФ стали показники груп «Фінансові системи» й «Здоров'я». Також погіршилися

показники макроекономічного блоку: «Впровадження ІКТ» «Макроекономічна стабільність» та «Інноваційні можливості» [13].

При визначенні глобальних небезпек, що будуть актуальними протягом наступних двох років, в процесі опитування, проведеного у 2021 році у рамках дослідження ВЕФ, для України були визнані найбільшими наступні ризики: тривала економічна стагнація, державний колапс, бездіяльність у сфері захисту довкілля, нездатність стабілізувати цінові траєкторії та міждержавний конфлікт [14]. У таких важких соціально-економічних умовах ринок праці України знаходився під значним тиском, і результати діяльності суб'єктів національного ринку праці віддзеркалювали існуючу нестабільність. Частка

оплати праці найманих працівників у ВВП України зменшувалася з 48,0% у 2010 р. до 39,3% у 2021 р., що означає збільшення частки капіталу. Рівень безробіття серед населення віком 15–70 років був відносно високим і становив 9,9% у 2021 році. У першу чергу проблема безробіття була актуальною для молоді: рівень безробіття серед осіб віком 15–24 роки у 2021 р. становив 19,1%. Особи віком 15–70 років, які не входять до складу робочої сили, у 2021 р. становили 38,2%, а для молоді у віці 15–24 роки цей показник досяг 69,4% населення відповідного віку [15].

Пошук нових способів організації роботи, гнучких форм зайнятості став вирішальним фактором підтримки конкурентоздатності економіки у надзвичайній ситуації. Разом

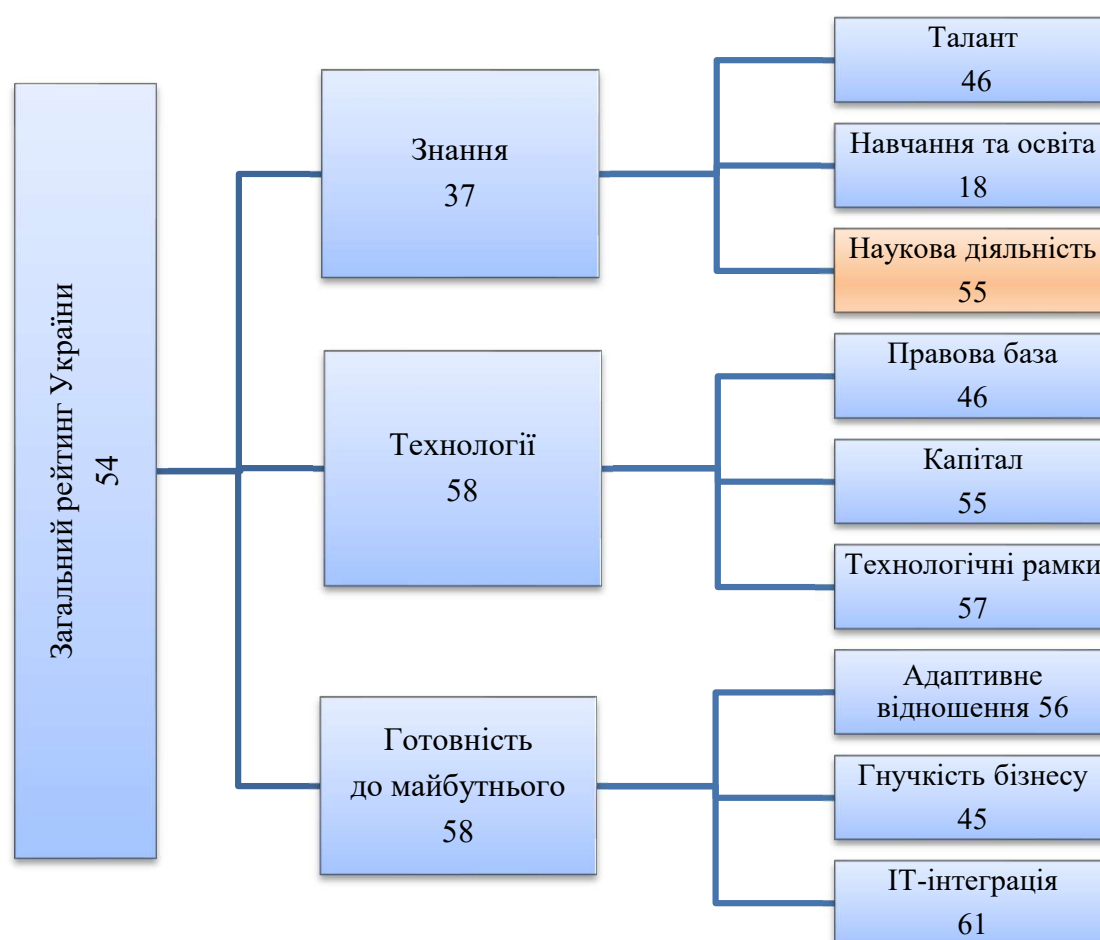


Рис. 1. Складові рейтингу України за показником глобальної цифрової конкурентоспроможності серед 64 країн, 2021 р.

Зміна показників порівняно з минулим роком:

- зниження
- покращення або стабілізація

Джерело: складено автором за даними IMD World Digital Competitiveness Ranking 2021. IMD World Competitiveness Center. <https://www.imd.org>

з тим, криза COVID-19 продемонструвала важливість цифрової трансформації як одного із способів модернізації сфери зайнятості, формування більш гнучкої та мобільної робочої сили, здатної працювати в умовах нестабільності. А зрештою використання цифрових інновацій на ринку праці сприятиме підвищенню економічної стійкості та збереженню конкурентоздатності країни.

Рейтинг країн за показником глобальної цифрової конкурентоспроможності за 2021 рік продемонстрував, що попри просування на чотири сходинки вгору (із 58 на 54 місце із 64 країн, що аналізувались у рейтингу), Україна залишалась не тільки регіональним аутсайдером, а й входила до переліку 10-ти найгірших країн рейтингу [16]. Показники, що формували рейтинг України у 2021 р. за глобальною цифровою конкурентоспроможністю представлено на рисунку 1.

За рівнем якості освіти, знань, навичок та кваліфікації робочої сили, країна посіла 37 місце. За показниками розвитку цифрових технологій – 58 місце. За показниками готовності до використання цифрових технологій урядом, бізнесом та суспільством у цілому – 58 місце. До слабких сторін України фахівці Інституту розвитку менеджменту (IMD) відносили захист прав на інтелектуальну власність, банківські і фінансові сервіси, високі інвестиційні ризики, а також рівень кібербезпеки. До сильних сторін країни віднесені можливості розпочати бізнес, швидкість Інтернет-підключень, е-демократія, використання великих даних та якість навчання [16].

Важливими інструментами адаптації до нових умов діяльності ринку праці є управління мобільністю робочої сили та використання гнучких форм зайнятості, серед яких найбільш поширені дистанційна зайнятість, робота в Інтернеті, зайнятість на цифрових платформах. Використання такої форми зайнятості як дистанційна стало однією із тенденцій на ринку праці, яка була актуалізована під впливом кризи COVID-19. Оскільки все більше підприємств та організацій надають своїм співробітникам можливість працювати з дому принаймні частину робочого часу безстроково, нова робоча реальність буде сприйматися як новий стандарт зайнятості. В Україні найбільш вживаною стандартною була постійна форма зайнятості, поряд із якою паралельно розвивалися та функціонували й інші більш гнучкі або, навіть, прекарні форми, закономірності використання яких визначалися взаємодією факторів попиту та пропозиції робочої сили [17].

У 2013–2017 роках Україна посідала перше місце в Європі та четверте у світі за роботою на цифрових робочих платформах, що вимірюється обсягом фінансових потоків та кількістю завдань, виконаних на таких платформах. Україна також посідає перше місце у світі за «ІТ-фрілансом». За оцінками, щонайменше 3% української робочої сили залучено до онлайн роботи. Вісімнадцять відсотків українських офісних працівників вже спробували цифрову роботу і хотіли б повністю перейти до такої зайнятості; кожен другий розглядає це як додаткове джерело доходу [18]. Хоча цифрова економіка створює нові можливості для українських працівників, вона викликає занепокоєння щодо її впливу на питання соціального захисту.

Порівнюючи свою зайнятість з іншими видами робіт, які були в них у минулому, 65% фрілансерів вважають, що робота на цифрових платформах дає можливість краще збалансувати роботу або особисте життя. Більше половини фрілансерів (55%) задоволені роботою на цифрових платформах, 5% фрілансерів висловлюють незадоволення роботою на цифрових платформах, а серед них 1% респондентів висловлюють крайнє незадоволення. Основною причиною задоволеності фрілансерів роботою на цифрових платформах є вільний графік, і можливість комфортно працювати з дому (34%). На другому місці – свобода у виборі завдань та велика кількість роботи, доступної для фрілансера (12%). Інші причини включають можливість додаткового заробітку (10%), отримання високого заробітку (6%) і можливість спробувати себе в нових сферах діяльності (3%). Причини незадоволеності роботою більш різноманітні. Основною причиною незадоволеності фрілансерів роботою на цифрових платформах є відсутність стандартів оплати праці та нестабільність їхнього заробітку (16%). На відміну від задоволених працівників незадоволені називають замалу кількість завдань на платформах і конкуренцію з іншими працівниками (6%). Інші причини – несумлінність замовників, афери й випадки неоплати праці фрілансера виконавцем (9%), високі комісії платформ, проблеми з виведенням коштів та оподаткуванням; проблеми в комунікації з клієнтами; проблеми з оцінюванням виконавцем майбутньої роботи через неточності в наданих планах робіт з боку замовника, недостатня кількість живого спілкування з іншими людьми, забагато роботи в приміщенні [18].

Висококваліфіковані працівники, робота яких пов'язана із ІКТ, для входу на ринок праці

часто використовують Інтернет-платформи (такі як Freelancehunt, Weblancer, Freelance.ua, Upwork, Designhill, Toptal, LinkedIn and LinkedIn ProFinder, тощо), де формуються нові інноваційні форми зайнятості. Також фрілансери надавали послуги через різноманітні групи у соцмережах. Той факт, що п'ятнадцять-двадцять років тому такої форми зайнятості як фріланс або онлайн-зайнятість практично не існувало, підтверджує високий потенціал застосування цих гнучких форм зайнятості.

Цифровізація економіки та технологічні інновації на робочому місці сформують базу для стабільного економічного розвитку за умови поєднання їх із організаційними інноваціями та заходами із удосконалення здібностей та навичок особистості. Виконання цих умов передбачає високу залученість співробітників, створення «гідних робочих місць», зайнятість на яких буде нерозривно пов'язана із отриманням соціальних виплат, гарантованих законодавством для найманих працівників, можливостями особистісного розвитку. При цьому важливо акцентувати увагу на визнанні того, що навчання на роботі протягом всього життя так само важливо, як і здобуття первинних знань та навичок у закладах загальної середньої, професійно-технічної та вищої освіти.

Незважаючи на скорочення у 2012–2021 рр. на 18,5% кількості зайнятого на українському ринку праці населення, частка зайнятих із повною вищою освітою зростала. Українські вищі навчальні заклади традиційно надають ґрунтовну освіту і входять до низки кращих світових університетів. Завдяки стабільній якості надання освітніх послуг, розвитку академічної мобільності та збільшенню фінансування для проведення наукових досліджень стимулюється робота національних закладів вищої освіти (ЗВО). Найкращі з українських ЗВО входять до міжнародних рейтингів. У грудні 2021 року, було оприлюднено щорічний список кращих університетів країн Європи та Середньої Азії, що розвиваються, на 2022 р. (QS Emerging Europe and Central Asia University Rankings 2022) [19], до якого увійшли 450 кращих закладів вищої освіти, зокрема 41 із України.

Наявність на національному ринку праці значного прошарку зайнятих, що здобули вищу освіту, не підтверджує автоматично ефективного використання накопиченого освітнього потенціалу зайнятих і не визнає якість економічного зростання. Аналітична оцінка збалансованості потреби ринку праці та пропозиції фахівців, підготовлених

освітніми навчальними закладами свідчить про неузгодженість трендів розвитку ринку освітніх послуг і сфери зайнятості. Третина зайнятого населення в Україні мало повну вищу освіту, тоді як професійно-технічну освіту здобув тільки кожен четвертий зайнятий. Український ринок освітніх послуг за 1990–2018 рр. майже утричі скоротив обсяги підготовки кваліфікованих робітників у закладах професійно-технічної освіти. Кількість випускників закладів професійно-технічної освіти у 1990 р. досягала 376,7 тис. осіб, у 2018 р. – лише 133,5 тис. осіб. Певний надлишок зайнятих із вищою освітою у професійно-кваліфікаційних групах, які не потребують найвищого рівня освіти, скорочення підготовки кваліфікованих робітників у закладах професійно-технічної освіти з одночасним «вимиванням» працівників із групи зайнятих з професійно-технічною освітою у найближчому майбутньому призведе до дефіциту відповідної когорти працівників [20].

Для удосконалення стратегічного управління у сфері зайнятості необхідним є збалансування пропозиції ринку освітніх послуг і попиту ринку праці. Це в свою чергу дозволить збалансувати економічну ситуацію, сформувати більш гнучку та мобільну робочу силу, здатну працювати в умовах нестабільності. Пріоритетними у середньо- та короткостроковій перспективі мають стати, *по-перше, заходи, що підтримують трудову активність населення та перехід від вразливої самозайнятості до нових можливостей на ринку праці.* Регуляторну політику на ринку праці має бути переорієнтовано із застосування тимчасової короткострокової зайнятості та відпусток, пов'язаних із надзвичайними заходами підтримки, до схем більш довгострокового характеру. Наприклад, фінансування малих і середніх підприємств, нових підприємницьких кластерів. Важливими є профорієнтаційні заходи серед учнівської молоді, що зосередять її на професіях майбутнього. Актуальними в контексті переходу від вразливої самозайнятості до нових можливостей на ринку праці стануть індивідуальні зусилля для перекваліфікації та підвищення кваліфікації. Ці зусилля можуть бути мотивовані державними програмами, а також зобов'язаннями роботодавців щодо навчання своїх співробітників, гідної заробітної плати та практики управління людськими ресурсами, заснованої на результативності.

По-друге, серед пріоритетних середньо- та короткострокових заходів необхідно виділити розширення можливостей перекваліфікації та підвищення кваліфікації із нових

навичок у поєднанні з активною політикою на ринку праці. Відродження розвитку людського капіталу та функціонування ринків праці в різних економіках вимагає зосередження зусиль для оновлення системи освіти та навчання для різних вікових когорт, із акцентом на навичках, необхідних для нових робочих місць.

Це оновлення необхідно, насамперед, у закладах загальної середньої та професійно-технічної освіти, щоб забезпечити вихід молодих людей на ринок праці з необхідними для роботи навичками. Проте дефіцит продуктивних працівників відчуватиметься до тих пір, поки не стануть нормою програми перекваліфікації та підвищення кваліфікації протягом життя для кар'єрного зростання. Конкретні заходи мають бути спрямовані на підвищення кваліфікації або перекваліфікацію для тих, хто піддається найбільшому ризику звільнення з роботи або вже потрапив до лав безробітного населення. Наприклад, допомога по безробіттю може формуватися через схеми грошової підтримки доходів під час війни або інших надзвичайних ситуацій, а може спиратися на схеми надання можливостей підвищення кваліфікації та перекваліфікації. Ці заходи розширять горизонти можливостей майбутнього перерозподілу на ринку праці, який вимагає від робочої сили наявності нових навичок та цифрових компетенцій.

Висновки. Технологічні інновації кардинально змінюють сферу освіти та зайнятості, оновлюють навички, необхідні для сучасної роботи. Розбудова системи освіти майбутнього, яка буде захищеною від впливу криз нестабільності, вимагає створення навчальних програм, які відповідають вимогам ХХІ століття і створюють міцну основу для адаптації та розвитку. Цінність людського капіталу (здібностей та навичок особистості) реалізується на ринку праці через продуктивну зайнятість і розвивається через освіту протягом перших двох десятиліть життя людини, а також через інвестиції в навчання протягом життя. Ринок освітніх послуг має бути зосереджений, зокрема, на навичках, які є затребуваними в реальному світі праці, і вирішувати проблему дисбалансу між потребами роботодавця та кваліфікацією і навичками випускників навчальних закладів. Для досягнення максимального задоволення потреб ринку праці, зважаючи на зміни у сфері зайнятості, навчальні програми мають постійно удосконалюватися.

Сфера праці також активно трансформується, особливо у зв'язку з цифровізацією. З'являються нові гнучкі форми зайнятості та організації соціально-трудових відносин, які несуть нові можливості та виклики. Ключовими при виявленні потреби у використанні нових форм зайнятості визначено наступні тези:

– очікується, що використання нових більш різноманітних гнучких форм зайнятості продовжуватиме розширюватись через перехід до цифрової епохи та екологічного розвитку економіки в умовах нестабільності;

– деякі нові форми зайнятості можуть згладжувати певні ризики для економіки та ринку праці, що спричинені впливом кризи COVID-19, а в Україні також введенням воєнного стану;

– впровадження нових форм зайнятості переважно зумовлено потребою в гнучкості роботодавців/клієнтів чи працівників, вкрай важливо, щоб функціональна гнучкість не зменшувала соціального захисту працівників;

– створення сприятливих умов праці (оптимальний робочий час, підвищення кваліфікації протягом життя, охорона здоров'я та безпека на робочому місці) є необхідним для розвитку нових форм зайнятості;

– неоднозначність статусу зайнятості працівників для деяких нових форм зайнятості може призвести до сегментації ринку праці та збільшення нерівності серед працюючих.

Таким чином гнучкі форми зайнятості (дистанційна, онлайн-зайнятість, робота на Інтернет-платформах) стали нормою у багатьох країнах через пандемію, а в Україні ще і через введення воєнного стану. Дистанційна зайнятість, швидше за все, у довгостроковій перспективі стане стандартною практикою. Можливість працювати з будь-якого місця у будь-який час має вирішальне значення для забезпечення безперервності діяльності підприємств. Дистанційна зайнятість відкриває можливості для більш ефективного розподілу робочих процесів, гнучкої організації робочого графіку, може сприяти збільшенню продуктивності працівників та збереженню конкурентоздатності країни. Ефективний цифровий простір для розвитку гнучких форм зайнятості може бути вибудований через створення широкої цифрової інфраструктури. Інструментами такого будівництва можуть стати соціальні мережі та економічні платформи для спільного використання, а також цифрова інфраструктура сфери культури, охорони здоров'я та освіти.

Список використаних джерел:

1. Про введення воєнного стану в Україні: Указ Президента України від 24.02.2022 № 64/2022 / База даних «Законодавство України». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/64/2022#Text> (дата звернення: 11.04.2022).
2. Adelheid H., Peters B. and Rammer Ch. Local Knowledge Spillovers and Innovation Persistence of Firms. *Economics of Innovation and New Technology*. 2022. DOI: <https://doi.org/10.1080/10438599.2022.2036609>.
3. Frey C. B. The Great Innovation Deceleration. *MIT Sloan Management Review*. Cambridge. 2020. Vol. 61, Iss. 4. P. 1–3.
4. Friedman G. Workers without employers: shadow corporations and the rise of the gig economy. *Review of Keynesian Economics*. 2014. № 2. P. 171–188. DOI: <https://doi.org/10.4337/roke.2014.02.03>.
5. Антонюк В. П. Інтеграція вищої освіти України в європейський освітній простір для розвитку людського капіталу. *Журнал європейської економіки*. 2021. Том 20. № 3 (78). С. 573–595.
6. Bilan Y., Mishchuk H., Samoliuk N., Grishnova O. ICT and Economic Growth: Links and Possibilities of Engaging. *Intelektinè ekonomika*. 2019. № 1. P. 95–106.
7. Колот А. М., Герасименко О. О. Новітні глобальні тенденції у сфері зайнятості і доходів та їх вплив на соціальну нерівність. *Соціально-трудова відносина: теорія та практика*. 2018. № 1. С. 8–35. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/stvtp_2018_1_3 (дата звернення: 25.04.2022).
8. Лібанова Е. М. Проблеми розвитку ринку праці в контексті соціальної політики України, загроз та викликів XXI століття. *Ринок праці та зайнятість населення*. 2012. № 2. С. 41–46. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/rpzn_2012_2_14 (дата звернення: 25.04.2022).
9. Ільч Л. М. Структурні трансформації транзитивного ринку праці України: монографія. Київ : Алерта, 2017. 608 с.
10. Петрова І. Ринок інноваційної праці: тенденції формування в Україні. *Україна: аспекти праці*. 2013. № 5. С. 3–7.
11. Семикіна М. В., Волчкова Г. К. Соціальний капітал в умовах трансформації зайнятості. Кропивницький : В-во ТОВ «КОД», 2018. 296 с.
12. Ситник Й. С. Інтелектуалізація систем менеджменту підприємств: концепція, системний моніторинг та моделювання. Львів : В-во Львівської політехніки, 2017. 380 с.
13. Schwab K. The Global Competitiveness Report 2019. *World Economic Forum*. Geneva Switzerland. 2019. 648 p. URL: http://www3.weforum.org/docs/WEF_TheGlobalCompetitivenessReport2019.pdf (дата звернення: 25.04.2022).
14. The Global Risks Report 2022. 17th Edition. *World Economic Forum*. URL: https://www3.weforum.org/docs/WEF_The_Global_Risks_Report_2022.pdf (дата звернення: 25.04.2022).
15. Демографічна та соціальна статистика / Державна служба статистики України. URL: http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/gr.htm (дата звернення: 25.04.2022).
16. IMD World Digital Competitiveness Ranking 2021. IMD World Competitiveness Center. URL: <https://www.imd.org> (дата звернення: 25.04.2022).
17. Гук Л. П. Стандартні та нові форми зайнятості: диверсифікація можливостей в умовах цифровізації та глобалізації. *Бізнес Інформ*. 2021. № 1. С. 224–231. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-1-224-231>.
18. Work on Digital Labour Platforms in Ukraine: Issues and Policy Perspectives. ILO: Geneva, 2018. 64 p. URL: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---travail/documents/publication/wcms_635370.pdf (дата звернення: 25.04.2022).
19. QS Emerging Europe and Central Asia University Rankings 2022. URL: <https://www.topuniversities.com/university-rankings/eeca-rankings/2022> (дата звернення: 25.04.2022).
20. Гук Л. П. Баланс між підготовкою кадрів з професійно-технічною освітою та потребами національного ринку праці у робочій силі середнього професійно-кваліфікаційного рівня. *Український соціум*. 2019. № 4 (71). С. 109–123. DOI: <https://doi.org/10.15407/socium2019.04.109>.

References:

1. Pro vvedennja vojennoho stanu v Ukrajinі: Ukaz Prezzydenta Ukrajinі [On the imposition of martial law in Ukraine: Decree of the President of Ukraine] 24.02.2022 No. 64/2022 / *Database "Legislation of Ukraine"*. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/64/2022#Text> (accessed 11 April 2022). (in Ukrainian)
2. Adelheid H., Peters B. and Rammer Ch. (2022) Local Knowledge Spillovers and Innovation Persistence of Firms. *Economics of Innovation and New Technology*. DOI: <https://doi.org/10.1080/10438599.2022.2036609>.
3. Frey C. B. (2020) The Great Innovation Deceleration. *MIT Sloan Management Review*. Cambridge. Vol. 61, Iss. 4. P. 1–3.
4. Friedman G. (2014) Workers without employers: shadow corporations and the rise of the gig economy. *Review of Keynesian Economics*, no. 2, pp. 171–188. DOI: <https://doi.org/10.4337/roke.2014.02.03>.

5. Antonjuk V. P. (2021) Integracija vyshhoji osvity Ukrajinu v jevropejskij osvitnij prostir dlja rozvytku ljudskogo kapitalu [Integrating higher education into the European educational space for human capital development]. *Journal of European Economics*. Vol. 20, no. 3 (78), pp. 573–595. (in Ukrainian)
6. Bilan Y., Mishchuk H., Samoliuk N., Grishnova O. (2019) ICT and Economic Growth: Links and Possibilities of Engaging. *Intelektinē ekonomika*, no. 1, pp. 95–106.
7. Kolot A. M., Gherasymenko O. O. (2018) Novitni globalni tendenciji u sferi zajnjatosti i dokhodiv ta jikh vplyv na socialjnu nerivnistj [Recent global employment and income trends and their impact on social inequalities]. *Social labour relations: theory and practice*, no. 1, pp. 8–35. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/stvttp_2018_1_3 (accessed 25 April 2022). (in Ukrainian)
8. Libanova E. M. (2012) Problemy rozvytku rynku praci v konteksti socialjnoji polityky Ukrajinu, zagroz ta vyklykiv 21 stolittja [Problems of labour market development in the context of social policy, threats and challenges of the 21st century]. *Labour market and employment of population*, no. 2, pp. 41–46. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/rpzn_2012_2_14 (accessed 24 April 2022). (in Ukrainian)
9. Iljjich L. M. (2017) Strukturni transformaciji tranzytyvnogo rynku praci Ukrajinu [Structural Transformations of Ukraine's Transition Labour Market]. Kyiv: Alerta, 608 p. (in Ukrainian)
10. Petrova I. (2013) Rynok innovacijnoji praci: tendenciji formuvannja v Ukrajinu [Innovative labour market: trends of formation in Ukraine]. *Ukraine: aspects of labour*, no. 5, pp. 3–7. (in Ukrainian)
11. Semykina M. V., Volchkova Gh. K. (2018) Socialjnyj kapital v umovakh transformaciji zajnjatosti [Social capital in the context of employment transformation]. Kropivnitskiy: KOD Ltd., 296 p. (in Ukrainian)
12. Sytnyk J. S. (2017) Intelektualizacija system menedzhmentu pidpryjemstv: koncepcija, systemnyj monitoryng ta modeljuvannja [Intellectualisation of enterprise management systems: concept, system monitoring and modelling]. Lviv: Lviv Polytechnic Publishing House, 380 p. (in Ukrainian)
13. Schwab K. (2019) The Global Competitiveness Report 2019. *World Economic Forum*. Geneva Switzerland, 648 p. Available at: http://www3.weforum.org/docs/WEF_TheGlobalCompetitivenessReport2019.pdf (accessed 25 April 2022).
14. The Global Risks Report (2022) 17th Edition. *World Economic Forum*. Available at: https://www3.weforum.org/docs/WEF_The_Global_Risks_Report_2022.pdf (accessed 25 April 2022).
15. Demografichna ta socialjna statystyka [Demographic and social statistics] / *Derzhavna sluzhba statystyky Ukrajinu* [State Statistics Service of Ukraine]. Available at: http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/rp.htm (accessed 25 April 2022). (in Ukrainian)
16. IMD World Digital Competitiveness Ranking (2021) *IMD World Competitiveness Center*. Available at: <https://www.imd.org> (accessed 25 April 2022).
17. Huk L. P. (2021) Standartni ta novi formy zajnjatosti: dyversyfikacija mozhlyvostej v umovakh cyfrovizaciji ta globalizaciji [Standard and new forms of employment Diversifying opportunities in a digitalised and globalised world]. *Business Inform*, no. 1, pp. 224–231. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-1-224-231>. (in Ukrainian)
18. Work on Digital Labour Platforms in Ukraine: Issues and Policy Perspectives (2018) ILO: Geneva, 64 p. Available at: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---travail/documents/publication/wcms_635370.pdf (accessed 25 April 2022).
19. QS Emerging Europe and Central Asia University Rankings (2022) Available at: <https://www.topuniversities.com/university-rankings/eeca-rankings/2022> (accessed 25 April 2022).
20. Huk L. P. (2019) Balans mizh pidhotovkoiu kadriv z profesiino-tekhnichnoiu osvitoiu ta potrebamy natsionalnoho rynku praci u robochii syli serednoho profesiino-kvalifikatsiinoho rivnia [Balance between vocational training and national labour market demand for workers with secondary vocational qualifications]. *Ukrainian society*, no. 4 (71), pp. 109–123. DOI: <https://doi.org/10.15407/socium2019.04.109>.

DOI: <https://doi.org/10.32689/2523-4536/65-2>
УДК 330

Кузьменко Г. О.

PhD в галузі публічного управління та адміністрування,
доцент кафедри публічного адміністрування,
Міжрегіональна академія управління персоналом

Kuzmenko Hanna

PhD in Public Administration and Administration,
Associate Professor of Public Administration,
Interregional Academy of Personnel Management

ФОРМУВАННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ В СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЯК МЕХАНІЗМ РОЗВИТКУ ЕКОНОМІКИ

FORMATION OF PERSONNEL POLICY IN THE SYSTEM OF PUBLIC GOVERNANCE AS A MECHANISM OF ECONOMIC DEVELOPMENT

У статті виявлено, що кадрова політика носій головної мети – розвитку системи роботи з кадрами управління, що визначає можливості розвитку економіки і самого управління, тобто забезпечення загальної політики держави у вигляді організації діяльності певної категорії співробітників апарату управління. З'ясовано, що важливий напрямок усієї кадрової політики в нинішніх умовах, є демократизація підбору, розстановки та виховання працівників ланок публічного та господарського управління. Доведено, що кадрова політика визначається, як встановлений законом порядок періодичної перевірки теоретичних знань, практичних навичок, здібностей та реальних перспектив працівника з метою визначення відповідності його посади. Підкреслено, що система показників результативності виробництва та економічний аналіз є частиною механізму управління організацією, які спрямовані на економію витрат та ресурсів.

Ключові слова: кадрова політика, економіка, аудит кадрів, результативність співробітника, розвиток.

The article reveals that personnel policy is the main goal – to develop a system of work with human resources management, which determines the possibilities of economic development and management, ie ensuring the general policy of the state in the form of organizing a certain category of management staff. It was found that an important direction of all personnel policy in the current environment is the democratization of selection, placement and education of public and economic management. It is proved that personnel policy is defined as the procedure established by law for periodic testing of theoretical knowledge, practical skills, abilities and real prospects of the employee in order to determine the adequacy of his position. It is emphasized that the system of performance indicators and economic analysis is part of the management mechanism of the organization, which aims to save costs and resources. The proposed article also analyzes the features of personnel policy in the system of public administration as a mechanism of economic development, which makes serious demands on training, retraining and evaluation of personnel. In this regard, the value of the certification carried out in the management staff increases. It is proved that the economic reforms carried out in Ukraine contribute to the establishment of fundamentally new relations of the organization with the state and partners, new economic and legal regulators. Under these circumstances, significant changes are needed in the regulation of socio-economic processes. The role of efficiency in making managerial decisions, calculation of different options for the development and operation of individual organizations and enterprises is especially growing. It is emphasized that in the current conditions, personnel policy requires in-depth study of all components of the proposed system. It is emphasized that the solution of this problem will require a large amount of empirical material, which would not require material and moral costs. It is noted that the proposed research material in the article on this issue does not allow to more fully reveal the features of the content of the personnel policy model.

Keywords: personnel policy, economics, personnel audit, employee performance, development.

Постановка проблеми. Огляд сучасної літератури з найважливіших проблем кадрової політики у публічному управлінні свідчить, що успіх будь-якої справи залежить від кадрів, особливо керівних, від науково обґрунтованої

організації роботи з підготовки, підбору та розстановки, це гостро відчувається в нинішній період, коли у всіх сферах життя діють великі зміни, набирають чинності позитивні тенденції викликані новітніми тенденціями

розвитку громадянського суспільства. Але, зміни на краще йдуть повільно, бо справа перебудови виявляється важче, ніж передбачалося, а причини і коріння, що породили негативні явища, більш глибокими.

Варто підкреслити, що життя ставить питання не просто про удосконалення роботи з кадрами, а про покращення всієї кадрової політики. Постановка розглянутої проблеми виходить із потреби привести систему управління у відповідність до вимог часу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Питанню формування кадрової політики присвятили свої дослідження такі вітчизняні вчені, як І. Бутенко, І. Курносова, Т. Бучинська, Я. Жовнірчик, О. Крючко, Н. Матвєєнко, В. Олуйко, Т. Удовенко, О. Шаповал та ін.

Мета статті полягає у здійсненні ґрунтовного аналізу особливостей формування кадрової політики в системі публічного управління як механізму розвитку економіки.

Виклад основного матеріалу. Нині у теоретичній розробці кадрової політики створено певний комплекс досліджень, пов'язаний із загальними процедурами зміцнення правової основи публічного та суспільного життя, вдосконалення системи управління, викорінення негативних явищ. Але, багато питань відповідного висвітлення ще не отримали, до прикладу можна сказати, про необхідність скорочення апарату публічного управління та формування оптимального рівня чисельності управлінських кадрів, що потребує збільшення уваги до розробки науково-обґрунтованих програм та нормативної бази.

Слід зауважити, що особливої актуальності даної проблематики поєднують організаційно-правові питання з'єднання централізації та демократії, єдиноначальності та колегіальності, розвитку системи виборності керівних співробітників, удосконалення атестацій, поширення конкурсної системи заміщення посад [4]. Формування кадрів управлінського апарату детерміновано кадрової політики. Головні вимоги кадрової політики зводяться до необхідності підбору кадрів за діловими та політичними рисами, поєднанні змінності та наступності кадрів, гласності в їх доборі та розстановці, поєднанні молодих кадрів з досвідченими, єдності довіри з високою принциповістю та вимогливістю, особистими якостями співробітників, вимогами найсуворішої дисципліни та відповідальності за доручену справу, методах виховання кадрів, вивчення їх способностей та недоліків, з'єднання теоретичної підготовки з практикою управлінської діяльності. Ці положення становлять основу кадрової політики, вони

дозволяють виявити зміст, форми та методи роботи з кадрами апарату, критерії оцінки перспектив до практичної діяльності [1].

Доцільно підкреслити, що кадрова політика носій головної мети – розвитку системи роботи з кадрами управління, що визначає можливості розвитку економіки і самого управління, тобто забезпечення загальної політики держави у вигляді організації діяльності певної категорії співробітників апарату управління.

На кожному етапі розвитку громадянського суспільства залежно від розв'язуваних соціально-кадрових завдань, кадрова політика покращується та наповнюється новим змістом:

- кадрова політика та кадрова робота: роль, співвідносність та відмітні властивості;
- процедура формування керівних кадрів управлінських та громадських організацій, контролю над їх діяльністю;
- вплив кадрової політики на різні форми діяльності управління, зв'язок із управлінськими функціями;
- головні напрямки розвитку кадрової політики щодо оновлення всіх галузей життя громадянського суспільства;
- законодавчі акти щодо зміцнення кадрової політики управління [5].

Визначальним завданням кадрової політики є вироблення вимог до службовця апарату управління, без яких неможливе здійснення вірного підбору та розміщення кадрів:

- система критеріїв оцінки якостей керівників;
- методичні положення щодо визначення та змісту таких вимог (угруповання кадрів за теоретико-політичними, діловими, морально-етичними, соціально-психологічними якостями та ін.);

Принципи та нормативні акти підбору та розстановки кадрів засновані на:

- вимогах, які повинні відповідати особи для заміщення державних посад;
- організаційно-правових методах комплектування кадрів (призначення, вибори, конкурс);
- процедури та правила об'єктивної оцінки політичних, ділових та моральних якостей громадян та їх особистих даних (атестація, складання службових характеристик) [7].

Варто зауважити, що важливий напрямок усієї кадрової політики в нинішніх умовах, є демократизація підбору, розстановки та виховання працівників ланок публічного та господарського управління. Необхідно розширювати виборність та конкурсну систему заміщення посад для працівників публічних

органів. У цьому, вживання виборності розцінюється, як істотна умова подальшої демократизації управління.

З урахуванням специфіки управлінських функцій, становища адміністративних колективів, поєднання органів публічного управління, способів заміщення посад – призначення, конкурсу та обрання – як основний шлях поступового переходу виборності, при цьому важливим є облік тих недоліків, які притаманні обраної компанії.

Одна з таких причин – перетворення виборності на формальну процедуру, що пояснюється втратою управління процесом підбору кадрів, непередбачуваними результатами внаслідок відмови від традиційних форм та способів роботи: так наприклад, багатьом керівникам важко відмовитися від права призначати чи звільняти нижчих керівників.

Виборність дозволяє обраним керівникам бути під захистом колективу у разі принципових розбіжностей його з вищим керівництвом. Слід відзначити, що постійно не профспілковий комітет, ні загалом трудовий колектив, які наділені відповідними правами у доборі та розстановці кадрів виборним способом, не реалізують їх повною мірою. Одна з причин цього в тому, що закон про трудові колективи та закон про державне підприємство (об'єднання) слабо діє у цьому напрямі [3].

Розвиток колективізму та гласності при підборі та розстановці кадрів диктує необхідність широкого вживання конкурсної системи. Загалом за всієї своєї демократичності цей спосіб також позбавлений недоліків та головний з них – формалізм в організації та проведенні конкурсів, що виявляється у нестачі змагальності претендентів, можливості відбору найбільш достойних із них. Вирішення проблемних питань, пов'язаних з конкурсним відбором кадрів – вживання механізму участі трудових колективів, що надає максимальну гласність, поінформованість, суб'єктивізму “начальницьких” думок під час підбору керівників.

Слід підкреслити що наразі основною формою заповнення управлінських посад залишається призначення. Воно постає, як адміністративно-правова форма, що надає з одного боку, заміщення посад людьми з урахуванням їхньої компетенції, ідейно-політичного роду, організаторських здібностей, моральних та соціально-психологічних якостей, з другого – формування продуктивно працюючого колективу.

І чим вища посада в управлінській ієрархії, тим менше перспектив заповнити її виборним

шляхом. Вважається, що недооцінка призначення – це недооцінка адміністративних форм у системі нормативно-правового регулювання. При цьому облік думки колективу перед призначенням не суперечить принципу єдиноначальності, а навпаки розвиває і збагачує його.

Сьогоднішня кадрова політика висуває серйозні вимоги до підготовки, підвищення кваліфікації та оцінки діяльності кадрів. В цьому зв'язку підвищується значення проведеної в управлінському апараті атестації. Вона визначається, як встановлений законом порядок періодичної перевірки теоретичних знань, практичних навичок, здібностей та реальних перспектив працівника з метою визначення відповідності його посади. Закон встановлює, що атестація проводиться з метою найбільш раціонального використання фахівців, збільшення результативності їх праці та відповідальності за доручену справу та має сприяти подальшого покращення підбору та виховання кадрів, підвищення їх ділової кваліфікації та ідеологічного рівня.

Доцільно звернути увагу на те, що існує типовий перелік посад, що підлягають атестації. Атестація поширена на всіх керівних, інженерно-технічних, педагогічних, медичних співробітників та інших фахівців народного господарства, а також науковців. Атестація повинна виконуватись періодично один раз на 3–5 років, керівники, організацій та установ призначають атестаційні комісії з числа відповідальних співробітників та кваліфікованих фахівців [3].

На підставі атестаційних документів та обговорення політичних, ділових та моральних якостей атестаційна комісія оцінює співробітника та приймає рішення про відповідність займаній посаді, відповідності їй за умови поліпшення роботи та здійснення рекомендацій комісії при повторній атестації через рік. Міністерства та відомства мають право розширити цей перелік з урахуванням потреб відповідної сфери.

Необхідно відмітити, що і сама процедура атестації нерідко йде врозріз елементарними вимогами психології, що травмує людину. Можна вважати, що необхідно єдине становище для атестації кадрів управлінської діяльності (доцільно мати такі для різних галузей господарства, галузей суспільного життя, ланок та рівнів системи публічного управління). Якщо говорити про нормативні атестації то вони визначаються законом про державну службу. Крім того, узаконюється спеціальним нормативним актом.

Необхідність нормативно-правового закріплення кадрової політики – одна з головних

вимог вдалого розвитку сучасного громадянського суспільства [2]. Більшість основних її положень відбито у об'ємному правовому інституті, як публічна служба. Цей інститут є комплексним: включає норми різних сфер права, якими регулюються різноманітні за своїм змістом службові відносини. Важливе значення у ньому займають норми українського адміністративного права, які мають організаційний характер. Ними встановлюються правовий статус публічної посади, методи заміщення публічних посад та різноманітних умов надходження на публічну службу, порядок підготовки, підбору та розстановки співробітників на публічних посадах. Нормами адміністративного права визначаються також обсяг службових обов'язків та прав, межі відповідальності, порядок здійснення публічними службовцями функцій за посадою, як усередині організації, в якій він обіймає посаду, так і за її межами [2].

Але основний недолік правового забезпечення публічно службових відносин – нерегульованість важливих питань, організації та функціонування публічної служби, а також недостатньо повний облік у ряді випадків специфіки праці співробітників. Через нестачу у законодавстві єдиного визначення правового статусу співробітників, його утримання, а також форм забезпечення, велика кількість питань праці співробітників регламентуються на місцях з різною мірою повноти діяльності та юридичної грамотності. Стає очевидним, що встановлення та точне оформлення посадового статусу співробітників є вихідною умовою організації роботи управлінського апарату.

На сьогоднішній день підвищення ролі публічного управління у всіх галузях суспільного життя вимагає створення масштабного законодавчого акта, який забезпечив би комплексне правове вирішення всіх головних управлінських проблемних питань. Для того, щоб не допускати застою в роботі, формувати кадри, які мають різнобічний досвід та прогресивні, необхідно відправляти співробітників, які тривалий час знаходяться на одній посаді, в інші організації та регіони, здійснювати обмін кадрами між центром та місцями.

Закріплюючи правовстановлення у галузі реалізації кадрової політики, закон про публічну службу має встановити категоричну заборону про прийом на роботу, підвищення на посаді керівників або спеціалістів, виходячи з дружніх відносин, кумівства та інших міркувань, що суперечать суспільним інтересам. Зміцненню кадрів сприятиме система періодичних атестацій співробітників, і навіть

перехід до виборності керівників виробничих підрозділів, облік громадської думки щодо призначення на керівні пости.

Необхідно зазначити, що численні дослідження проблем публічної служби дозволили вченим намітити концептуальний підхід до створення проєктованого законодавчого акту. Передусім, має бути вирішено питання про можливість спеціального нормативного регулювання групи публічно-службових відносин в умовах єдності правового регулювання трудових відносин в Україні.

Доцільно підкреслити, що єдині принципи та оцінки додатку праці співробітників – результат багаторічного досвіду управлінської діяльності. Однак, у межах цієї єдності, що стосується основ регулювання трудових відносин, об'єктивно склалася специфіка праці різних соціальних груп працюючих у приватних та публічних структурах. Всебічне відображення та закріплення позитивних сторін цієї специфіки в нормативному акті має сприяти розвитку публічно-службових відносин у напрямі, що відповідає цілям та інтересам держави [6].

Варто звернути увагу на той факт, що у нинішній системі управління важливого значення набуває мотивація трудової діяльності кадрового потенціалу. Вона є потужним стратегічним інструментом, що орієнтує управлінців на досягнення цілей, на основі базових цінностей та норм, здійснюваних у межах конкретної діяльності. У центрі її лежить гармонія індивідуального та колективного спілкування. При цьому чинна в організації мотиваційна система схиляє працівників до розуміння значущості відповідності культурним нормам спілкування, підтримання здорового психологічного клімату в колективі, правила проведення узгоджених процедур всередині організації. Прояв та використання мотивації безмежно, будучи резервним ресурсом, вона розвиває та покращує ставлення до трудової діяльності. Крім того, мотивація як потужний важіль реалізації потенціалу особистості звертає увагу не так на зусилля, але на результати загалом.

Слід зауважити, що економічні реформи, що проводяться в Україні, сприяють встановленню принципово нових відносин організації з державою і партнерами, нових економічних та правових регуляторів. За цих обставин потрібні значні зміни у регулюванні соціально-економічних процесів. Особливо зростає роль оперативності в прийнятті управлінських рішень, розрахунок різних варіантів розвитку та функціонування окремих організацій та підприємств [1].

Система показників результативності виробництва та економічний аналіз є частиною механізму управління організацією, які спрямовані на економію витрат та ресурсів. Економічний аналіз та прогнозування вирішують велику кількість завдань:

- виявлення тенденцій зміни найголовніших економічних явищ у минулому та теперішньому;

- оцінка перспектив поширення знайдених закономірностей на майбутнє;

- прогнозування найбільш ймовірних ситуацій та проблемних питань економічного розвитку у найближчих і віддалених перспективах;

- пошук можливих напрямів економічного підвищення;

- обґрунтування найліпших стратегій розвитку в майбутньому.

Таким чином, виникає потреба у нових способах та методах оцінки діяльності організації, що дозволяють більш ретельно та всебічно аналізувати та прогнозувати трудову діяльність, розробляти рекомендації з управління кадрами, підвищення результативності соціально-трудої та економічної діяльності організації [8].

Варто наголосити, що один із способів оцінки трудової діяльності та аналізу трудових показників – створення аудиту кадрів організації, особливого спрямування аудиторської роботи [2]. Проведення аудиту дозволяє більш ретельніше та об'єктивно оцінювати діяльність організації у галузі організації трудового процесу регламентації трудових відносин. На підставі результатів аудиту кадрів можна визначити напрями покращення стандартів, які визначають організацію трудових процесів, формування соціально-трудої відносин у публічній організації.

Варто відмітити, що аудит кадрів дозволяє переконатися, що трудовий потенціал використовується повністю та результативно. Основне завдання проведення аудиту – це оцінка діяльності організації у галузі праці та соціально-трудої відносин, розробка пропозицій щодо оптимізації організації трудової діяльності та трудових відносин.

Важлива умова управління сталим розвитком публічної організації – координація діяльності між підрозділами для найбільш результативного їх використання (організаційні умови, робота з персоналом, фінанси та ін.), за рішенням стратегічних, тактичних та поточних задач організації. Цьому мають сприяти високий професійний рівень

працівників, широка інформаційна підтримка, компетентність у прийнятті стратегічних та тактичних рішень, планування та координація діяльності підрозділу для подальшого успіху у досягнення спільних цілей [2].

Для правильної побудови та вирішення головних проблемних питань функціонування кадрової політики важлива роль приділяється аудиторській системі, як результативному інструменту її покращення. У зв'язку з цим планування аудиту здійснюється таким чином:

- виявляються потенційні проблемні питання (робота має бути виконана з оптимальними витратами, якісно та своєчасно). Планування дозволяє результативно розподіляти роботу між членами групи фахівців, а також координувати роботу;

- визначаються витрати часу на планування роботи, що залежить від масштабів діяльності аудиторської особи, складності аудиту, досвіду роботи, знань властивостей діяльності;

- виявляється інформація про діяльність особи, що аудитується, операції та інші властивості, що впливають на звітність;

- відображаються передбачувані обсяги та порядок проведення аудиторської перевірки [4].

При виконанні аудиту беруться до уваги:

- вплив нових нормативно-правових актів;
- використання тестів, засобів контролю та процедур перевірки;

- можливість істотних спотворень та несумлінних дій;

- координація та напрямок роботи, перевірка здійснення роботи [4].

Отже, можна дійти висновку, що результат аудиторської перевірки – це виявлення проблем роботи з кадрами та прихованих резервів щодо вдосконалення кадрової політики та кадрової роботи у державних установах.

Висновки. В результаті проведеного дослідження можна дійти висновку, що в нинішніх умовах кадрова політика потребує глибокого дослідження всіх складових пропонованої системи. Варто відмітити, що запропонований дослідний матеріал у статті з даного питання не дозволяє більш повно розкрити особливості змісту моделі кадрової політики. Наразі в даному питанні необхідний системний підхід у пошуку раціональної моделі формування та покращення кадрової політики, що дуже важливо у зміцненні публічного управління та економіки країни в цілому.

Список використаних джерел:

1. Бутенко І. А., Курносова І. А. Напрями вдосконалення кадрової політики та підвищення ефективності управління персоналом підприємства. *Вісник економічної науки України*. 2014. № 3. С. 7–11.
2. Бучинська Т. В. Конкурентоспроможність персоналу як основний чинник підвищення ефективності діяльності підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2016. Вип. 10(1). С. 74–77.
3. Жовнірчик Я. Ф. Сутність формування кар'єри державного службовця в організації його діяльності. *Наук. вісник Академії муніципального управління: Серія "Управління"*. Вип. 3 (2013). Держ. упр. та місц. самовр. Заг. ред. В. П. Присяжнюка, В. Д. Бакуменка. Київ : ВПЦ АМУ, 2013. С. 50–59.
4. Крючко О. С. Теоретичні аспекти кадрової політики на підприємстві в сучасних умовах. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2011. № 4(2). С. 275–279.
5. Матвеєнко Н. В. Кадрова політика вищих навчальних закладів щодо підбору персоналу. *Актуальні проблеми економіки*. 2008. № 9. С. 123–126.
6. Олуйко В. М. Шляхи вдосконалення реалізації державної кадрової політики в регіонах України. *Суспільні реформи та становлення громадянського суспільства в Україні: Матеріали науково-практичної конференції*. За заг. ред. В. І. Лугового, В. М. Князева. Київ: Вид-во УАДУ, 2001. Т.1.
7. Удовенко Т. С., Невмержицька С. М. Формування ефективної кадрової політики на підприємстві. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2014. № 3. С. 125–127.
8. Шаповал О. А. Кадрова політика та шляхи її покращення. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. 9. С. 712–715.

References:

1. Butenko I. A., Kurnosova I. A. (2014). Napriamy vdoskonalennia kadrovoi polityky ta pidvyshchennia efektyvnosti upravlinnia personalom pidpriemstva. *Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy*. № 3. S. 7–11.
2. Buchynska T. V. (2016). Konkurentospromozhnist personalu yak osnovnyi chynnyk pidvyshchennia efektyvnosti diialnosti pidpriemstva. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu*. № 10(1). S. 74–77.
3. Zhovnirchik Ya. F. (2013). Sutnist formuvannia kariery derzhavnoho sluzhbovtsia v orhanizatsii yoho diialnosti. *Nauk. visnyk Akademii munitsypalnoho upravlinnia: Seriiia "Upravlinnia"*. № 3 (2013). Derzh. upr. ta mists. samovr. Zah. red. V. P. Prysiazhniuka, V. D. Bakumenka. Kyiv: VPTs AMU, S. 50–59.
4. Kriuchko O. S. (2011). Teoretychni aspekty kadrovoi polityky na pidpriemstvi v suchasnykh umovakh. *Naukovyi visnyk Poltavskoho universytetu ekonomiky i torhivli*. № 4(2). S. 275–279.
5. Matvieienko N. V. (2008). Kadrova polityka vyshchych navchalnykh zakladiv shchodo pidboru personalu. *Aktualni problemy ekonomiky*. № 9. S. 123–126.
6. Oluiko V. M. (2001). Shliakhy vdoskonalennia realizatsii derzhavnoi kadrovoi polityky v rehionakh Ukrainy. *Suspilni reformy ta stanovlennia hromadianskoho suspilstva v Ukraini: Materialy nauково-praktychnoi konferentsii*. Za zah. red. V. I. Luhovoho, V. M. Kniazeva. Kyiv: Vyd-vo UADU, T. 1.
7. Udovento T. S., Nevmerzhytska S. M. (2014). Formuvannia efektyvnoi kadrovoi polityky na pidpriemstvi. *Formuvannia rynkovykh vidnosyn v Ukraini*. № 3. S. 125–127.
8. Shapoval O. A. (2017). Kadrova polityka ta shliakhy yii pokrashchennia. *Ekonomika i suspilstvo*. № 9. S. 712–715.

DOI: <https://doi.org/10.32689/2523-4536/65-3>
УДК 65.012.32

Червінська Л. П.

доктор економічних наук, професор,
Приватне акціонерне товариство
«Вищий навчальний заклад
«Міжрегіональна академія управління персоналом»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1571-7974>

Червінська Т. М.

кандидат економічних наук, доцент,
Київський інститут інтелектуальної власності та права
Національного університету «Одеська юридична академія»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7657-2855>

Chervinska Lubov

Doctor of Economic Sciences, Professor,
Private Joint-Stock Company
"Interregional Academy of Personnel Management"

Chervinska Tetiana

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Kyiv Institute of Intellectual Property and Law
of the National University "Odessa Law Academy"

КЛЮЧОВІ НАПРЯМИ РОЗВИТКУ СУЧАСНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

KEY DIRECTIONS OF MODERN MANAGEMENT DEVELOPMENT

У статті обґрунтовано сучасну парадигму соціально-економічного управління підприємством, яка ґрунтується на його узагальнених концептуальних підходах і методах управління й визначає основні науково-методологічні засади, передбачає модернізацію управлінських підходів з урахуванням змін оточуючого середовища. Висвітлено новітні підходи менеджменту організації, в контексті сучасного рівня розвитку ринкових відносин в Україні. Охарактеризовано такі основні новітні практики менеджменту, зокрема, на основі самоменеджменту, тайм-менеджменту, ризик-менеджменту, agile-менеджменту, системи управління на основі емоційного інтелекту, простакування тощо, які дозволяють підприємству реалізовувати власну місію на ринку, утримувати свої визначені позиції та певний рівень конкурентоспроможності.

Ключові слова: менеджмент, управління, методи, підходи, мотивація.

The present article substantiates the modern paradigm of socio-economic management of the enterprise, which is based on its generalized conceptual approaches and management methods and defines the basic scientific and methodological principles, provides for the modernization of management practices taking into account environmental changes. The purpose of this article is to highlight the features and strategic objectives of the modern paradigm of enterprise management under the influence of external and internal challenges, which guides managers to make the most effective management decisions that will improve the performance of domestic enterprises and organizations. The solution of the set tasks was facilitated by the use of such general scientific research methods as: abstract-logical, analytical, theoretical generalization, comparison, systematization, sociological analysis, etc. The author highlights the latest approaches to the management of organizations in the context of the current level of development of market relations in Ukraine. In particular, the current directions of development of innovative technologies based on the use of self-management, time management, risk management, agile management, management system with emotional intelligence, prostacrination, etc. are described, which provide the company level of competitiveness. The practical significance of the presented approaches is that they allow the company's management to decide on the management process in terms of optimizing existing tasks, provide strategic and tactical management processes, getting much better results, implement innovative approaches in the direct work of enterprise managers, effectively influence team, motivate, develop and train subordinates, generate new ideas and implement adequate methods of development of organizations in market relations.

Keywords: management, management, methods, approaches, motivation.

Постановка проблеми. У другій половині ХХ ст. в умовах прискорення науково-технічного прогресу і концентрація наукового і виробничого потенціалу з'явилися нові

можливості для розвитку бізнесу, особливо у галузях, зорієнтованих на задоволення потреб населення. Динамічне середовище господарювання потребує від бізнесу більшої

гнучкості і адаптивності, що передбачає використання нових методів управління.

Наприкінці 60-х років ХХ століття теорія і практика менеджменту збагатилась дослідженнями психології, антропології, соціології, соціоніки, філософії, економіки, правових відносин та інших. Інтерпретація менеджменту і його підходів набула особливої різноманітності. Так, школа технократичного менеджменту керівництво людьми розглядає в контексті особливостей управління технічними системами, тут відомими є теорії еліт, технократії, індустріального суспільства. Поміж тим більшість вчених дотримується того, що універсальної теорії менеджменту не існує, організації мають використовувати ті рекомендації менеджменту, які відповідають особливостям їх розвитку. В той же час можна погодитися й з тим, що на сьогодні у менеджменті важливу роль відіграє інтегральний, об'єднуючий підхід, тобто менеджмент набуває інтернаціонального змісту, що зумовлено світовими глобалізаційними процесами.

При адміністративно-командній системі управління існувала своя управлінська парадигма, яка на відміну від західної опиралась не на самостійне функціонування організації, жорстку централізацію управління певними суб'єктами господарювання з боку держави. При цьому будь-яка ініціатива на підприємствах, в організаціях не заохочувалась, персонал вважався частиною певного виробничого процесу, що призвело до втрати конкурентоспроможності економіки країни.

Перехід до ринкових відносин вимагав застосування нової управлінської парадигми, основними рисами якої є: розвиток і функціонування ринкових господарюючих суб'єктів як відкритих соціально орієнтованих систем; гнучке поєднання інструментів ринкового і державного регулювання соціально-економічних процесів; перехід до поліцентричної системи господарювання; найповніше використання креативного творчого потенціалу персоналу підприємства. Сучасна парадигма менеджменту має спрямовуватись як на управління бізнесом так і на вирішення соціальних завдань. При всьому різноманітні концепції управління мають враховувати увесь комплекс економічних, технологічних, соціально-культурних, політико-правових аспектів, які б забезпечували стабільний розвиток підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Дана проблематика розглядалась багатьма науковцями України, зокрема такими як: О. І. Амоша, Б. М. Андрушків, М. П. Буковинська, О. А. Зінченко, М. П. Іванов, Т. М. Качала,

В. В. Кобржицький, Т. Г. Логутова, Ю. В. Макогон, І. П. Отенко, О. І. Соскін, К. В. Середок, В. П. Сладкевич, Г. М. Тарасюк, А. С. Філіпенко та інші. Однак динамічне ринкове середовище спонукає до пошуку нових підходів до вибору стратегії управління підприємствами, які б сприяли їх адаптації до мінливих умов, вибору їх власної парадигми менеджменту.

Мета статті полягає у висвітленні основних особливостей і напрямів розвитку сучасного менеджменту підприємств і організацій.

Виклад основного матеріалу дослідження. Класична парадигма управління була розроблена засновниками наукової та адміністративної шкіл і школою людських відносин (Ф. Тейлор, Г. Емерсон, А. Файоль, Е. Мейо, А. Маслоу та інші), в основі якої була раціональна організація виробництва і праці на підприємстві задля отримання максимальної додаткової вартості, контролювання всіх видів діяльності. При цьому на перше місце ставилося збереження підприємства, за яким мав слідувати розвиток [1]. Тривалий час в класичних школах менеджменту провідне місце відводилося внутрішньому середовищу, тоді як в даний час основою розвитку господарюючого суб'єкта стає не стільки внутрішнє середовище, на стільки його здатність адаптуватися до змін ринкового середовища. Інтенсивність конкурентної боротьби, вимагають впровадження прогресивних управлінських технологій, здатних ефективно вирішувати завдання бізнесу і швидко реагувати на ринкові зміни. Сьогодні необхідні такі рішення, які дозволять об'єднати людей, завчасно доводити інформацію про бізнес-процеси для ефективного управління діяльністю підприємств. Практика менеджменту пропонує багато методик управління, однак глобальні, незворотні зміни у середовищі функціонування підприємств розкривають їх недоліки, обумовлюючи неможливість застосування, виступають причиною перегляду традиційних методів організації діяльності вітчизняних підприємств [1]. Зокрема, парадигма менеджменту, як універсальний інструмент відображення, представлення та обґрунтування, адаптації інноваційних ідей і підходів до процесів структуризації має виконувати певну прагматичну роль [3]. Її основними положеннями є: підприємство – це відкрита система; орієнтація на якість, задоволення потреб споживачів; переважання системного підходу; головним джерелом доданої вартості є люди; підвищення ролі організаційної культури, нововведень; пріоритетність мотивування і стилю керівництва, лідерства; децентралізація управління на базі поєднання ринкового

й державного регулювання соціально-економічними процесами, розширення інформаційно-комунікаційної складової управлінського процесу [5].

Сучасний керівник змушений відходити від технологій, орієнтованих на нівелювання характеристик підлеглих, до максимального використання їх індивідуальності, делегування виконавцям повноважень і відповідальності, організацію участі працівників у прийнятті рішень, створенням їм можливостей для набуття знань і розвитку навичок. В цих умовах особливо необхідним є опанування керівниками підприємств таких інструментів активізації поведінки працівників і творчих колективів, як самоменеджмент, який набуває особливої актуальності і покликаний підвищити ефективність діяльності людини, на основі досягнення її особистих і професійних цілей. Сучасна практика вимагає від менеджерів: безперервного саморозвитку; уміння управляти собою; використання власного творчого потенціалу. Самоменеджмент націлює на самоорганізацію, уміння управляти собою, керувати процесом управління у часі, просторі, спілкуванні, діловому світі [6]. При цьому професійний саморозвиток – дуже індивідуальне явище, так як не всі володіють якостями, необхідними для цілеспрямованої роботи над собою, він притаманний лише особам, що мають відповідні якості і здатність до самоудосконалення. Саморозвиток менеджера ґрунтується на усвідомленні і встановленні своїх сильних і слабких сторін, подоланні стереотипів свідомості та зовнішніх бар'єрів, розвитку необхідних особистісних якостей, набутті нових професійних знань і вмінь.

Саморозвиток спрямований, передусім, на самоорганізацію, яка в кожного проявляється по-різному. Впровадження системи самоменеджменту дозволяє отримати ефективну команду фахівців, найбільш оптимальний розподіл обов'язків між співробітниками. Так, анкетування чи тестування співробітників дозволить виділити фахівців, які найбільш вдало працюють над розробкою певних проєктів або є найбільш успішними при роботі з партнерами. Менеджери по роботі з клієнтами мають свої особливості роботи і повинні володіти навичками ефективних комунікацій та чіткої роботи з планами, сценаріями діяльності з різними групами клієнтів.

Особливого значення в ринкових умовах набуває правління комунікаціями в самоменеджменті, зорієнтоване на створення системи обробки і обміну інформацією; уміння порозумітися і бути зрозумілим, ефективно управління такими навичками: уміння

висловлюватись, слухати, бачити, писати, читати, управляти інформацією тощо.

Важливо також приділити увагу тайм-менеджменту підприємства (англ. time-management, «управління часом»), ефективного використання і управління робочим часом, виявлення нераціонально використовуваного часу, його переваги й способи реалізації. Тайм-менеджмент на сьогодні є важливою передумовою досягнення успіху, персональної ефективності у конкурентній боротьбі. За даними міжнародної компанії «Chiripin & Partner» кожна людина витрачає нерезультативно більше 30% свого часу, марно витрачається не лише особистий, але й робочий час [2]. Теорія тайм-менеджменту знаходиться в полі зору науковців (П. Дойль, Л. Зайверт, Й. Кноблауха, Ст. Кові, Дж. Коулі), якими запропоновано алгоритми ефективної роботи, обґрунтовано поняття самоорганізації і відповідні стратегії її досягнення [5]. Фахівцями з управління розроблено багато технологій посібників і курсів для менеджерів-практиків. З точки зору Л. Зайверта, поява тайм-менеджменту пов'язана із процесами [4]: зростанням масштабів і динамізму змін у підприємстві й бізнесі, що потребує від менеджерів освоєння нових підходів і управлінських навичок; прагненням попередити можливості власного відставання в умовах конкуренції, безперервності саморозвитку; зростання невизначеності, напруженості в різних сферах життєдіяльності організацій і пов'язаних із цим стресів, що потребує від менеджерів уміння керувати собою; перетворення креативної складової персоналу в найважливішу цінність організації, що висуває вимогу її збереження і розвитку; вичерпання ефективності традиційних підходів і методів управління, що змушує менеджерів вивчати сучасні управлінські прийоми власної переоцінки й розвитку.

Техніка тайм-менеджменту включає багатьох практичних прийомів та методів, зокрема: встановлення пріоритетності робочих завдань, метод «АВС-аналізу», принципу Парето «80/20» (обґрунтовується тим, що лише 20% виконуваних справ призводять до 80% необхідного результату і перевагу треба надати найбільш значущим) [1]; вміння розподіляти робочий час тощо. Тут цікавим прийомом є розподіл повноважень, або передача повноважень, коли працівники отримують більше простору і влади у своїй діяльності, внаслідок чого їх відповідальність підвищується [6].

Організації можуть використовувати різні теоретичні управлінські концепції для свого

вдосконалення. Серед основних напрямків теоретичних узагальнень і розробок можна відзначити такі:

– реінжиніринг, теорія і методи комплексного оздоровлення корпорацій, управлінського відродження з модернізацією всіх його складових, включаючи систему мотивацій і стимулів, перебудова на сучасній інформаційно-технологічній основі організації виробництва і управління з чітко поставленими цілями і визначеними засобами.

– концепція внутрішніх ринків корпорацій, передбачає перенесення закономірностей і принципів ринкового господарства у внутрішню діяльність корпорацій, всі їх підрозділи стають автономними частинами при реалізації товарів чи послуг, об'єднуються спільними інформаційними мережами, фінансовими системами, підприємницькою культурою, завдяки чому організаційні ринки різко скорочують витрати, активізується пошук вигідних співвідношень між великими і малими операціями. За цією концепцією підрозділи, що мають економічну свободу усередині підприємств, оперативніше забезпечують зміни виробництва і відносин зі споживачами.

– теорія альянсів, – інтеграційні процеси в управлінні, орієнтовані на ефективніше використання різних видів ресурсів, що забезпечує появу різноманітних форм горизонтального об'єднання організацій. Корпоративна система спрямована на розширення кооперації конкурентів, постачальників, споживачів.

– теорія людського капіталу, всебічного розвитку людських ресурсів. Ставлення до персоналу як до основного ресурсу, а не як до витрат виробництва стає провідним постулатом теорії. В програмах розвитку організацій основним орієнтиром стає підвищення вагомості людського фактору з його інтересами, мотивами, стимулами, уподобаннями тощо.

Представляє інтерес твердження американського ученого Д. Норта щодо появи нових інститутів, формальних (законів, конституцій) і неформальних (договори і добровільно прийняті кодекси поведінки) обмежень, а також факторів примусу. Інституціональний розвиток економіки відбувається під впливом взаємодії між інститутами й організаціями, де перші визначають «правила гри», а другі є «гравцями». Нові інститути, з точки зору вченого, виникають тоді, коли суспільство вбачає можливість одержання прибутку, який не може бути отриманий за існуючої інституційної системи. Тобто, якщо виробничі чинники дають можливість збільшення

доходів, а інституційні є перешкодою цього, тоді є великі шанси появи нових інститутів.

Особливого значення також набуває система управління іміджем менеджера, що охоплює не лише створення іміджу, але й його постійне підтвердження, завойовування авторитету перед знайомими менеджера чи іншими особами. Стосовно іміджу менеджера, керівника, можна відзначити, що в такому випадку імідж базується на думках підлеглих, партнерів та потенційних партнерів. Імідж керівника містить у собі професійні ознаки, що формують уявлення про нього як про лідера. Проте цей імідж формують і безліч сторонніх чинників, таких як, наприклад, соціальнодемографічна приналежність, позапрофесійна діяльність і навіть зовнішність [3]. Перш за все імідж керівника формують його: активність, наполегливість, впевненість в собі, чіткість і рішучість дій, винахідливість, чесність, порядність; характер, зрілість, наявність хобі, успішність у попередній діяльності, зовнішній вигляд звички тощо [4].

Особлива увага науковців зосереджена на моделі ризик-менеджменту. Оцінювання наукових джерел і світової практики інвестиційного ризик-менеджменту, нові виклики, що постають перед міжнародними компаніями у зв'язку з інвестиційною глобалізацією, кризовими явищами. Процедура інвестування завжди пов'язана з ризиком внаслідок того, що доходи/прибуток та витрати від проекту важко прогнозувати величинами на час прийняття рішення про реалізацію об'єкта інвестування. Ризики при інвестуванні виникають внаслідок коливання курсу валют, відсотків по кредитах, цін, політичних змін, податкової системи й інших причин [3].

Цілями ризик-менеджменту, як ми вважаємо, є: зменшення впливу сукупності ризиків на кінцевий економічний й інші види ефектів, зокрема, для інвестора і для інших учасників, якими залежно від специфіки проекту можуть виступати: суспільство, страхові компанії, комерційні банки, юридичні фірми, підприємства, транспортні підприємства, митні брокери, консалтингові фірми, виробники обладнання, постачальники сировини та матеріалів, покупці тощо.

В системі ризик-менеджменту корпорацій використовуються інструменти управління ними і накопичено ґрунтовний управлінський досвід. Це дає можливість надійно прогнозувати ризики використовувати різноманітні механізми управління ними.

Актуальним питанням є система agile-менеджмент, еджайлний менеджмент (англ. agile – «рухливий», «еластичний») –

ефективний спосіб планування та управління проектами і процесами, що ґрунтується на виділенні коротких циклів розробки продукту, що забезпечує додаткові оновлення з урахуванням зміни потреб клієнта. Agile-менеджмент являється основою цінностей, інноваційної практики, він дозволяє менеджерам планувати й проектувати роботу, формувати команди таким чином, щоб забезпечувати високу адаптивність бізнес-одиниць до мінливих умов ринку. Він зорієнтований на підвищення залученості клієнтів організації, приймання змін, ефективну взаємодію, сприяння результативності. Agile-менеджмент переважно застосовують компанії, що діють в умовах стрімких та непередбачуваних змін, при розробці ефективних стратегічних напрямів роботи для вирішення проблем з підвищення ефективності і продуктивності підприємства або, які працюють в сфері високих технологій.

Актуальною проблемою є впровадження процесного управління, зокрема, у системі охорони здоров'я застосовується розробка методології дослідження та стандартизації бізнес-процесів в медичних закладах з метою підвищення їх якості [1]. У сучасній практиці менеджменту процесний підхід набуває провідного значення. При цьому підрозділи медичної організації розглядаються не як структурні одиниці із власними відособленими цілями, а як учасники єдиного процесу. Перевага такого підходу полягає в безперервності управління, що забезпечується на стику як окремих процесів в середині як системи так і зовнішніх процесів, процесний підхід розглядає медичну діяльність як послідовний ланцюг дій, процесів, результатом якого є клініко-економічний результат. Використання процесного підходу перш за все зміна мислення керівників, працівників, нові акценти у системі менеджменту якості, коли головним вважається увесь процес, адресований споживачеві. Майже всі підприємства галузі охорони здоров'я в умовах сьогодення використовують процесний підхід, у зв'язку з цим медичні заклади як приватної так і державної форми власності досягають ефективності бізнесової діяльності, отже, бізнес-процесів що є актуальним в зв'язку з викликами до організацій охорони здоров'я за умов зростання пандемії коронавірусної хвороби 2019 (COVID-19), викликаной SARS-CoV-2.

Процесом формування нової системи знань, умінь і навичок, який є близьким до інноваційного вважається креативний менеджмент [1], який на відміну від інших напрямів менеджменту найбільш зорієнтований на працівників

і розкриття їх креативних здібностей, в той час як традиційний менеджмент більш спрямований на стандартизацію процесів діяльності підприємства. Метою креативного менеджменту є досягнення успіху підприємства і організацій на основі продукування нових ідей та рішень при безпосередній участі персоналу. Таким чином, креативний менеджмент представляється частиною світових тенденцій розвитку менеджменту так як сучасні підприємства потребують активної реалізації інноваційних ідей.

На сьогодні використання традиційних способів мотивації персоналу уявляється дещо недостатньо, щоб отримати необхідні результати і потрібно дещо особливе, що дозволяє виявляти не лише інтелектуальні здібності людей, а й уміння розуміти й керувати їх почуттями, емоціями, своїми й інших людей, що визначається поняттям «емоційного інтелекту» (індексу EQ), показником емоційного інтелекту людини. Під емоційним інтелектом, за твердженнями Джона Мейера та Пітера Селювея, як правило, розуміють такі складові як: вміння оцінювати і виражати емоції, наявність знань про дані емоції, вміння керувати емоціями і на основі них приймати рішення.

Як стверджують науковці, без емоційного інтелекту ефективне лідерство неможливе [1]. Результати досліджень свідчать, що показник емоційного інтелекту впливає на успішність бізнесу, менеджменту, політики. Тому об'єктивно стверджувати про необхідність набуття навичок менеджером для ефективного управління розвитком вмінь керувати емоціями [3]. Цього можна досягти на основі групового розвитку, проходження різноманітних тренінгів, лідерських програм, тренінгів ефективних комунікацій, виконання завдань на роботу в команді, а також особистої роботи при регулярній роботі з своїми емоціями, самоконтролем, прагненням розуміти, аналізувати, реагувати на емоції оточуючих, покращувати комунікативні навички, працювати над здоров'ям, зокрема, шляхом самоспостереження тощо [2]. Отже, в управлінській діяльності, щоб стати професіоналом, менеджера потрібно мати як розумові здібності, так і розвинений емоційний інтелект, що включає самосвідомість, самоконтроль, адже не вміючи керувати собою, неможливо керувати іншими людьми.

При цьому важливо також звернути увагу на категорію прокрастинації (лат. «pro», означає «вперед чи на користь», та «crastinus», – «завтра») – це заміна важливих дій на неважливі, однак приємніші, без поважних причин, відхилення від визначеного

курсу дій, що призводить до невчасного виконання завдання [1]. Як свідчать дослідження П. Стіла, що посилення на зволікання можна знайти ще в давніх рукописах, яким налічується не менше 3000 років [2]. Як науковий термін «прокрастинація» з'явився у 1977 році в книзі «Прокрастинація в житті людини» (П. Рингенбах) і була опублікована книга А. Елліса і В. Кнауца «Подолання прокрастинації», в основу якої покладено клінічні спостереження. На сьогодні вважають, що прокрастинація залежить від проблеми тайм-менеджменту і пояснюється тим, що людина не може визначити необхідний час на відповідне завдання, отже планує і використовує свій час нерационально, або відволікаючись на інші завдання. Отже, такі люди повинні навчитися розподіляти свій час і стежити за ним. Але при цьому зовсім не порушено тему людських емоцій. Коли людина постійно відкладає певне завдання на потім, це може означати, що вона приносить їй неприємні чи некомфортні відчуття. Адже люди прагнуть віддавати перевагу тим завданням, які приємніші у короткостроковій перспективі, навіть якщо вони згубно впливають у довгостроковому періоді. Крім того, чим більш внутрішньо неприємним є певні завдання, тим більше, люди будуть їх уникати [2]. З цього можна узагальнити, що, люди схильні до прокрастинації, не вміють керувати своїми емоціями, розрізняти або аналізувати свої емоції, у взаємостосунках не розуміють почуття інших і не вміють співпереживати. Це свідчить про низький рівень емоційного інтелекту прокрастинаторів. Сьогодні проблематика емоційного інтелекту дуже актуалізується. Означено, що між емоційним інтелектом і прокрастинацією існує обернений зв'язок: чим вища здатність людини до розуміння своєї емоційності і самоконтролю, тим нижчою буде прокрастинація відносно важливих для неї завдань.

Низький емоційний інтелект перш за все виражається у невпевненості в собі, надмірній самокритиці, труднощами порозуміння з іншими людьми, що знижує продуктивність людини, являється причиною прокрастинації. Розглядаючи прокрастинацію з точки зору проблематики емоційної регуляції, можна передбачити можливості її вирішення на основі застосування тайм-менеджменту, а також психологічних способів, зокрема, розвивати свою психологічну гнучкість, здатність терпимішого ставлення до своїх гнітючих думок, почуттів, не піддаватися тисковим психологічним реакціям, відчувати реальність життя, формувати ієрархію своїх життєвих цілей. Позбавлення прокрастинації

передбачає – починати справу, які в думках планували відкласти, а виконавши незначну частину завдання, це допомагає залучитись до справи, відчувати бажання отримати певний результат. Також варто дотримуватися режиму праці та відпочинку, щоб легше виконувати поставлені завдання, адекватно оцінювати свої дії чи бездіяльність, підвищувати свою самооцінку [4]. Прокрастинація певним чином допомагає виокремити в плані дій головну дію. Проаналізувавши, чому завдання виявляється неприємним для людини, можна зрозуміти, що вона займається не тим. При цьому відкладання справ дозволяє визначити своє істинне покликання і змінити життя в необхідному напрямі. Також прокрастинація підвищує креативність, адже відкладання задачі інколи призводить до знаходження її кращого варіанту й рішення у майбутньому.

Висновки. Теорія і практика сучасного менеджменту перебувають у постійному пошуку створення ефективної системи управління суб'єктами господарювання, яка б відповідала новим умовам розвитку економіки і суспільства. Можна впевнено зазначити, що розвиток ефективних методів управління продовжуватиметься й надалі, в тому числі у вітчизняній практиці, збагачуючись концепціями, методами і підходами, які відповідатимуть потребам відповідного періоду.

Сучасна теорія менеджменту все більше об'єднується з теорією організації, створюючи нову менеджерську парадигму. При цьому простежується тенденція переміщення від парадигми «ефективний менеджмент» до парадигми «ефективного лідерства». Основними завданням сучасного менеджменту є його модернізація з урахуванням передового досвіду, застосування методів найвищої компетенції.

При цьому кожна організація має використовувати ті рекомендації менеджменту, які найбільше відповідають особливостям її розвитку. Поряд з цим на сьогодні у менеджменті зростає значимість інтегрального, об'єднуючого підходу, він набуває інтернаціонального змісту, що зумовлено світовими глобалізаційними процесами, розширенням діяльності транснаціональних корпорацій.

Пріоритетного значення набувають основні менеджерські підходи на основі управління іміджем керівника, управління комунікаціями в самоменеджменті, використання прокрастинації з точки зору проблематики емоційної регуляції, та можливості її вирішення на основі застосування тайм-менеджменту, gile-менеджменту тощо.

Зазначені підходи забезпечують можливості керівництву підприємства визначитися з процесом управління з точки зору оптимізації власних управлінських завдань, вибудувати процеси стратегічного та тактичного

управління, отримуючи кращі результати праці, забезпечувати впровадження інноваційних підходів в діяльності керівника підприємства та підвищення його впливу на колектив, поліпшення мотивування і розвитку підлеглих.

Список використаних джерел:

1. Албасова Л. Н. Технологии эффективного менеджмента. Москва : «Издательство Приор», 2010. 228 с.
2. Бугров Д. Метрика эффективности. URL: www.vestnikmckinsey.ru.
3. Духонина О. Управление предприятиями в современных условиях. *Финансовая газета. Региональный выпуск*. 2015. № 10. С. 96–99.
4. Поплавська Ж. В. Зміна парадигми стратегічного управління на підприємстві в умовах сучасного розвитку. URL: <http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/26244/1/16-109-116.pdf>.
5. Топ-20 найбільших компаній світу. URL: <https://marketer.ua/ua>.
6. Гоулман Д. Емоційний інтелект. Харків : Vivat, 2018. 512 с.

References:

1. Albasova, L. N. (2010), *Tehnologii jeffektivnogo menedzhmenta* [Effective Management technologies], Izdatel'stvo Prior, Moscow.
2. Bugrov, D. Efficiency metrics. Access mode: www.vestnikmckinsey.ru.
3. Duhonina, O. (2015), "Management of enterprises in modern conditions", *Finansovaja gazeta. Regional'nyj vypusk*, 10, 96–99.
4. Poplavs'ka, Zh. V. (2015), "Zmina paradyhmy stratehichnoho upravlinnia na pidprijemstvi v umovakh suchasnoho rozvytku". Access mode: <http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/26244/1/16-109-116.pdf>.
5. Top 20 largest companies in the world. Access mode: <https://marketer.ua/ua>.
6. Goleman, D. (2018), *Emotional intelligence*. Kharkiv: Vivat.

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ

DOI: <https://doi.org/10.32689/2523-4536/65-4>
УДК 330.341.2:338.439(477)

Карпенко А. В.

доктор економічних наук, професор,
професор кафедри економіки та митної справи,
Національний університет «Запорізька політехніка»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5717-4349>

Гурбик Ю. Ю.

кандидат наук з державного управління, доцент,
доцент кафедри економіки та готельно-ресторанного бізнесу,
Мелітопольський державний педагогічний університет
імені Богдана Хмельницького
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7743-1042>

Карпенко Н. М.

кандидат наук з державного управління, доцент,
доцент кафедри економіки та митної справи,
Національний університет «Запорізька політехніка»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9301-3649>

Karpenko Andrii

Dr.Sc. (Economics), Professor,
Professor of Department of economics and customs,
National University «Zaporizhzhia Polytechnic»

Hurbyk Yurii

PhD (Public Administration), Associate Professor,
Associate Professor of Department Economics and Hotel and Restaurant Business,
Bogdan Khmelnytsky Melitopol State Pedagogical University

Karpenko Natalia

PhD (Public Administration), Associate Professor,
Associate Professor of Department of economics and customs,
National University «Zaporizhzhia Polytechnic»

ІНСТИТУЦІОНАЛЬНО-ІНСТИТУЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ В УКРАЇНІ

INSTITUTIONAL MAINTENANCE OF THE ACTIVITIES OF FOOD INDUSTRY ENTERPRISES IN UKRAINE

У статті виконано ґрунтовний та комплексний аналіз інституціонально-інституційного середовища, в якому відбувається діяльність підприємств харчової промисловості в Україні. Охарактеризовано нормативно-правову базу та міжнародні стандарти, що забезпечують функціонування підприємств харчової промисловості України (Конституція України, загальні та спеціальні Закони України, що регулюють відносини у харчовій промисловості, підзаконні нормативно-правові акти, система НАССР тощо). Досліджено макrorівневу інституційну систему регулювання сфери безпечності та якості харчових продуктів, а також інституційну систему державного контролю у сфері виробництва та обігу харчових продуктів. Встановлено, що важливим компонентом інституціонального забезпечення діяльності підприємств харчової промисловості є інститут санітарних заходів безпечності харчових продуктів та інститут гігієнічних вимог, визначено їх сутність та основні складові. Розроблено модель інституціонально-інституційного забезпечення діяльності підприємств харчової промисловості України.

Ключові слова: харчова промисловість, інститут, інституція, інституціонально-інституційне забезпечення, харчовий продукт, інституційна система, підприємство.

The article conducts a substantial and comprehensive analysis of the institutional environment in which the food industry operates in Ukraine. The regulatory framework and international standards, which ensure the functioning of food industry enterprises of Ukraine (Constitution of Ukraine, general and specific laws of Ukraine regulating relations in the food industry, by-laws, HACCP system, etc.), are described. It is studied the macro-level institutional system of the regulation of food safety and quality, as well as the institutional system of state control of food production and circulation. The research establishes that an important component of institutional support for the food industry is the institute of sanitary measures for food safety and the institute of hygienic requirements and determines their essence and main components. A model of institutional support for the food industry enterprises of Ukraine is developed.

Keywords: food industry, institute, institution, institutional support, food product, institutional system, enterprise.

Постановка проблеми. В сучасних складних постпандемічних умовах розвитку економіки України, особливого значення набуває процес удосконалення та реформування інституціонально-інституційного забезпечення підприємств харчової промисловості. Необхідні нові рецепти, підходи та загалом нова методологія, спроможна оперативно відповідати на поклики світового прогресу й вирішувати глобальні проблеми і кризи, які виникають в харчовій промисловості.

Сучасний розвиток підприємств харчової промисловості в Україні показує, що ефективність їх діяльності, на наш погляд, перш за все визначається досконалістю нормативно-правової бази, інституційної системи та й загалом рівнем правил поведінки, які формують інституціональне середовище в межах якого діють підприємства харчової промисловості.

Важливою складовою інституціонально-інституційного забезпечення є нормативно-правова база, яка визначає та регулює правові основи діяльності підприємств харчової промисловості в Україні. Тому необхідно комплексно і ґрунтовно проаналізувати стан правового регулювання харчових підприємств в нашій державі, в тому числі і процес управління їх діяльністю, а також виявити його недоліки та проблеми.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питанням та певним аспектам інституціонально-інституційного забезпечення діяльності підприємств харчової промисловості в Україні надається значна увага у дослідженнях вітчизняних вчених. Зокрема, серед останніх праць необхідно відзначити таких авторів: С. В. Маркова – вивчає стратегічні напрями розвитку інституціонально-інституційного управління життєзабезпечення діяльності підприємств харчової промисловості [1], О. Г. Римар та І. О. Мазуркевич – розглядають сучасні пріоритети державної політики щодо харчової промисловості та відмічають низку проблем розвитку підприємств харчової промисловості, в тому числі й неефективність нормативно-правового регулювання [2], Ю. Ю. Пустовіт – досліджує систему контролю у сфері харчової промисловості в умовах незалежності України, а також аналізує

основні етапи розвитку контролю на підприємствах харчової промисловості на прикладах нормативно-правових актів [3]. Проте необхідно зауважити, що на сьогодні серед українських учених немає комплексного наукового дослідження, в якому розглядалися у чіткій взаємодії основні інститути, що впливають на діяльність підприємств харчової промисловості з інституціями їх державного управління та контролю в умовах розвитку ринку харчових продуктів. Тому дане дослідження є своєчасним та актуалізує науковий інтерес до питань пов'язаних із забезпеченням діяльності харчових підприємств в Україні, як на державному, так і приватному рівнях.

Мета статті полягає у дослідженні інституціонально-інституційного забезпечення діяльності підприємств харчової промисловості в Україні та розробці комплексної моделі забезпечення їх діяльності у відповідному середовищі.

Виклад основного матеріалу дослідження. Дослідження інституціонально-інституційного забезпечення діяльності підприємств харчової промисловості в Україні, на нашу думку, доцільно розпочати з визначення сутності понять «інститут» та «інституція». Зазначені поняття в економічній науці найглибше досліджуються в межах інституціональної теорії, зародження якої припало на початок ХІХ ст., коли в США виник новий напрям економічної думки, так званий «старий» інституціоналізм (Т. Веблен, Дж. Р. Коммонс, У. К. Мітчелл). Сучасна інституціональна теорія має багато напрямів і течій, а об'єктом її дослідження виступають різні суспільні явища та процеси (традиції, звички, правила (норми) поведінки, право тощо) [4, с. 139].

Засновник інституціональної теорії Т. Веблен зазначає, що «інститутом» є «стійкі звички мислення, характерні для більшого співтовариства людей, які походять з інстинктів, звичок, традицій і соціальних норм» [5, с. 201]. Американський економіст, відомий представник нової економічної інституціональної теорії Д. Норт, визначає «інститут» як «правила гри в суспільстві або, точніше, придумані людьми обмеження, які спрямовують

людську взаємодію в певне русло» [6, с. 7]. Інші дослідники тлумачать поняття «інститут», як «сукупність, що складається з правил і зовнішнього механізму примушення індивідів до виконання усталених правил» [7, с. 26].

Отже, поняття «інститут» в економічній науці означає систему правил, які регламентують певні сфери діяльності підприємств, в тому числі й тих, що належать до харчової промисловості.

Аналіз наукової економічної літератури дає підстави стверджувати, що окремі вчені, які є представниками різних напрямків сучасної інституціональної теорії по суті ототожнюють поняття «інститут» та «інституція» (зокрема, Д. Норт, О. Вільямсон, Р. Коуз), а інші – розмежовують досліджувані поняття. Ми дотримуємося останньої позиції та вважаємо за доцільне розглядати в межах нашої проблематики «інститути» як правила поведінки (певні стандарти), а «інституції» – як певні соціальні організації (державний орган, підприємство тощо) [4, с. 140].

Основні засади інституціонального регулювання діяльності підприємств харчової промисловості закріплені в Конституції України [8], яка була прийнята Верховною Радою України 28 червня 1996 року. Так, в Основному Законі України, встановлено, що людина, її життя і здоров'я, честь і гідність, недоторканність і безпека визнаються в Україні найвищою соціальною цінністю [8, ст. 3], саме тому процес управління діяльністю підприємств харчової промисловості повинен бути соціально спрямованим та екологічно безпечним.

У Конституції України встановлено, що її громадяни мають право на здійснення підприємницької діяльності, яка не заборонена законом: забезпечується з боку держави захист конкуренції у сфері підприємництва; не допускаються зловживання монополією становищем на ринку, неправомірне обмеження конкуренції та недобросовісна конкуренція; держава захищає права споживачів, здійснюється контроль за якістю і безпечністю харчової продукції [8, ст. 42]. Окрім, цього регламентовано, що кожна людина нашої держави, має право на безпечне для життя і здоров'я довкілля: кожному громадянину України, гарантується право вільного доступу до інформації про стан довкілля, про якість харчових продуктів, а також право на її поширення; така інформація ніким не може бути засекречена [8, ст. 50].

Отже, Конституція України є основною правовою базою щодо закріплення та врегулювання відносин у сфері забезпечення

діяльності підприємств харчової промисловості. Проте, важливо відмітити, що в Основному Законі України визначено тільки загальні та концептуальні (найвищої юридичної сили) вектори регулювання діяльності підприємств харчової промисловості.

Подальше, більш конкретизовано та деталізовано інституціональне забезпечення діяльності підприємств харчової промисловості розкривається у інших нормативно-правових актах України. Визначальне місце серед них посідають закони України, що регулюють діяльність підприємств харчової промисловості, як загальної, так і спеціальної дії. Інституціональне забезпечення діяльності підприємств харчової промисловості правовими актами загальної дії реалізується на основі окремих законів, але з урахуванням особливостей, які прописані у законах спеціальної дії і в тих частинах, що їм не суперечать. Отже, об'єктом та предметом їх регулювання є як відносини у сфері харчової промисловості, так і інші суспільно-економічні відносини (табл. 1).

Закони спеціальної дії регулюють відносини безпосередньо у сфері управління діяльністю підприємств харчової промисловості. Серед них основним нормативно-правовим документом є Закон України «Про основні принципи та вимоги до безпечності та якості харчових продуктів» який регулює: механізм взаємодії між органами виконавчої влади, операторами ринку харчових продуктів; порядок щодо забезпечення безпечності та якості харчових продуктів, що виробляються, перебувають в обігу, ввозяться (пересилаються) на митну територію України та/або вивозяться (пересилаються) з неї [15].

На основі аналізу даного Закону, ми зробили макrorівневий інституційний механізм Центральних органів виконавчої влади у сфері державного регулювання безпечності та якості харчових продуктів (рис. 1).

Необхідно зазначити, що інституціонально-інституційне забезпечення діяльності підприємств харчової промисловості, окрім державних інституцій, базується і на діяльності ключового суб'єкту господарювання у галузі харчової промисловості – оператору ринку харчових продуктів. Даний суб'єкт, «проводить діяльність з метою або без мети отримання прибутку та в управлінні якого перебувають потужності, на яких здійснюється первинне виробництво, виробництво, реалізація та/або обіг харчових продуктів та/або інших об'єктів санітарних заходів» [15, ст. 1, п. 55]. Його структуру згідно чинного законодавства України можна представити наступним чином (рис. 2).

Таблиця 1

Закони України загальної дії, які забезпечують діяльність підприємств харчової промисловості в Україні

Закон України	Стисла характеристика
Цивільний кодекс України	Упорядковує договірні відносини у діяльності підприємств харчової промисловості, а також особисті немайнові та майнові відносини, засновані на юридичній рівності, вільному волевиявленні, майновій самостійності їх учасників [9].
Господарський кодекс України	Регулює правові основи господарювання в сучасних ринкових відносинах в Україні, забезпечує ріст ділової активності суб'єктів господарювання, сприяє розвитку підприємств харчової промисловості [10].
Податковий кодекс України	Регулює відносини, що виникають у сфері справляння податків і зборів харчової промисловості, регламентує відповідальність за порушення податкового законодавства тощо [11].
Закон України «Про стандартизацію»	У діяльності підприємств харчової промисловості його застосування передусім торкається питань якості харчових продуктів, проте необхідно зауважити, що дія даного Закону не поширюється на санітарні заходи безпечності харчових продуктів [12].
Закон України «Про захист прав споживачів»	Регламентує відносини між споживачами харчових продуктів і операторами ринку харчових продуктів, встановлює права споживачів тощо [13].
Закон України «Про технічні регламенти та оцінку відповідності»	Упорядковує правові та організаційні засади розроблення, прийняття та застосування технічних регламентів і передбачених ними процедур оцінки відповідності, а також здійснення добровільної оцінки відповідності на підприємствах харчової промисловості [14].



Рис. 1. Макрорівнева інституційна система регулювання сфери безпеки та якості харчових продуктів

Джерело: розроблено авторами за даними [15, ст. 5–7]

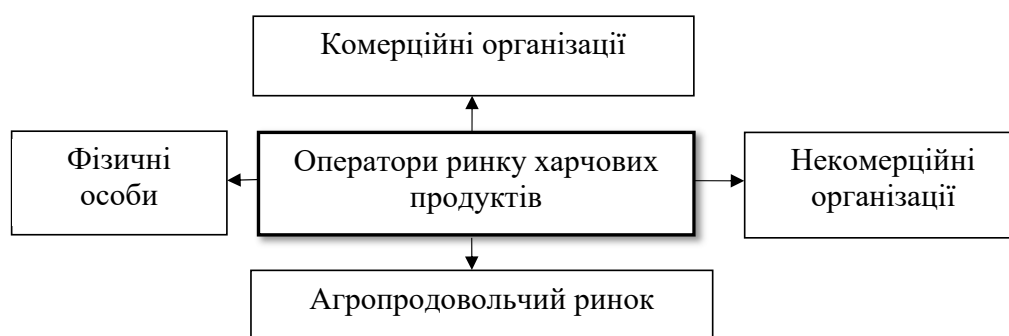


Рис. 2. Структура операторів ринку харчових продуктів

Джерело: розроблено авторами

Важливою складовою інституціонально-інституційного забезпечення діяльності підприємств харчової промисловості України є також здійснення державних контрольних (наглядових) дій, які регламентуються законом спеціальної дії. Зокрема, Закон України «Про державний контроль за дотриманням законодавства про харчові продукти, корми, побічні продукти тваринного походження, ветеринарну медицину та благополуччя тварин» регламентує організаційно-правові засади державного контролю, що здійснюється з метою перевірки дотримання підприємствами законодавства про зазначене вище [12], а також визначає систему контролю з боку держави виробництва та обігу харчових продуктів (рис. 3).

Окрім зазначеного, ґрунтовний аналіз інституціонального забезпечення діяльності підприємств харчової промисловості України дає підстави також виділити інститут санітарних заходів та інститут гігієнічних вимог.

Дослідники Т. Бондарев та Л. Сінічкіна спираючись на українське законодавство (а саме на Закон України «Про внесення змін до Закону України «Про якість та безпеку харчових продуктів та продовольчої сировини» [17, ст. 1]) відмічають, що інститут санітарних заходів безпечності харчових продуктів – «це застосування нормативно-правових актів, вимог та процедур для захисту життя та здоров'я людей від ризику, що виникає від харчових домішок, забруднюючих речовин, токсинів або хвороботворних організмів у харчових продуктах» [18, с. 25]. Згідно з чинним законодавством України санітарні заходи розробляються, переглядаються та затверджуються Міністерством охорони здоров'я, Міністерством економіки, а також розробляються та здійснюються Держпродспоживслужбою, яка підпорядкована Міністерству економіки (рис. 4).

Ми погоджуємося з науковою думкою С. В. Маркової, яка визнає інститут гігієнічних

вимог та визначає його як «сукупність правових правил, положень та процедур, яких повинні дотримуватися підприємства харчової промисловості у процесі управління їх життєзабезпеченістю» [1, с. 339].

У законодавстві України визначено загальні гігієнічні вимоги щодо поводження з харчовими продуктами, які поділяються на: загальні вимоги до операторів ринку, які здійснюють первинне виробництво та ведення записів щодо забезпечення безпечності харчових продуктів; гігієнічні вимоги до потужностей; гігієнічні вимоги до транспортних засобів; гігієнічні вимоги щодо постачання води; гігієнічні вимоги до харчових продуктів; гігієнічні вимоги під час термічної обробки та інші [15, ст. 40–51].

Необхідно зазначити, що виконання гігієнічних вимог щодо безпечності та окремих показників харчових продуктів розробляються у вигляді методичних настанов об'єднаними операторами ринку та затверджуються відповідною інституцією державної влади [15, ст. 1. п. 39].

Знаковою подією у системі інституціонального забезпечення діяльності підприємств харчової промисловості було прийняття Верховною Радою України у грудні 2018 року (введений в дію 6 серпня 2019 року) Закону України «Про інформацію для споживачів щодо харчових продуктів» [19], який визначив нові підходи до виробництва та реалізації харчових продуктів на основі застосування принципу публічності, відкритості та прозорості. Зазначений Закон України регламентує загальні принципи та вимоги щодо інформації про харчові продукти, яка надається споживачам, визначає обов'язки операторів ринку харчових продуктів до споживачів, а також встановлює перелік обов'язкової інформації щодо харчових продуктів (назва харчового продукту, фізичний стан харчового продукту, перелік та кількість інгредієнтів, країна походження або місце походження

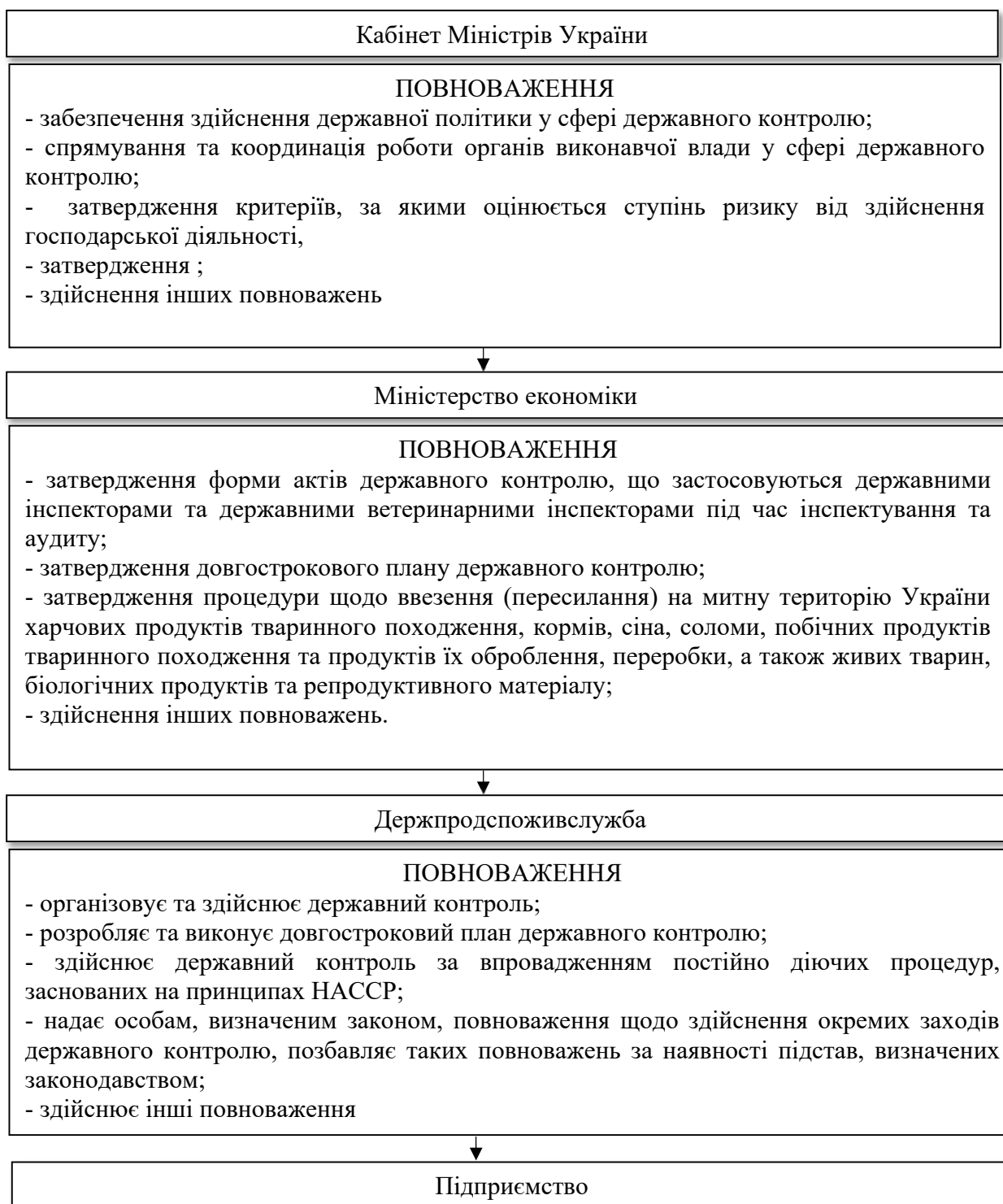


Рис. 3. Інституційна система державного контролю у сфері виробництва та обігу харчових продуктів

Джерело: розроблено авторами за даними [16, ст. 5–7]

тощо), відповідальність операторів ринку за порушення законодавства щодо надання споживачам інформації про харчові продукти тощо [19].

Важливими складовими інституційного забезпечення діяльності підприємств харчової промисловості є міжнародні

станданти, впровадження та використання яких сприяє покращенню безпечності та якості харчових продуктів в Україні. Серед них необхідно відмітити наступні стандарти, які діють на ринках Європейського Союзу: Codex Alimentarius; HACCP; ISO 22000; IFS та інші аналогічні стандарти [20, с. 12].



Рис. 4. Інститут санітарних заходів якості харчової продукції в Україні

Джерело: розроблено авторами за даними [15, ст. 15; 17, ст. 1]

Розглянемо більш детально систему НАССР, яка є обов'язковою в Україні для підприємств, що працюють на ринку харчових продуктів (з 2005 року впровадження даного міжнародного стандарту є обов'язковим для підприємств харчової промисловості, що діють в країнах Європейського Союзу).

Система НАССР (Hazard analysis and critical points control) – це послідовні та взаємопов'язані принципи та етапи (рис. 5), які входять в комплексну систему управління безпекою харчових продуктів [20, с. 14].

У чинному законодавстві України встановлено, що система НАССР здійснює ідентифікацію, оцінювання і контроль небезпечних факторів, які є визначальними для безпеки харчових продуктів [15, ст. 1. п. 81]. Вона не є автономною, а базується на системі заходів контролю, що складається з програм-передумов. Проте, потрібно зазначити, що сама система НАССР не гарантує безпеки харчових продуктів, а лише зменшує ризик виникнення випадків щодо загрози їх безпеки [21].

Інституціональні відносини у сфері діяльності підприємств харчової промисловості

врегульовані також і підзаконними нормативно-правовими актами, серед яких Укази Президента України, Постанови та Розпорядження Кабінету Міністрів України та Верховної Ради України, акти міністерств України та інших державних органів центральної виконавчої влади України тощо (табл. 2).

Окрім вищезазначених головних державних інституцій, відповідальних за регулювання та контроль діяльності підприємств харчової промисловості України у структурі виконавчої влади, важливу роль відіграє Міністерство аграрної політики та продовольства України. Адже у «Положенні про Міністерство аграрної політики та продовольства України», визначено, що дана державна інституція формує та реалізує, державну політику у сферах сільського господарства та з питань продовольчої безпеки держави, харчової і переробної промисловості тощо [28].

Загалом доцільно зазначити, що певну роль у регулюванні окремих аспектів харчової промисловості відіграють й інші Міністерства та центральні органи виконавчої влади України, адже досліджувана сфера включає в себе велике коло різних сфер суспільного життя,



Рис. 5. Загальна концепція системи НАССР

Джерело: розроблено авторами за даними [20, с. 15–20; 21]

а тому потребує всеохоплюючого впливу з боку інституцій державної влади. Так, зокрема, важливу роль у регулюванні діяльності підприємств харчової промисловості виконують: Міністерство фінансів України, яке регламентує порядок фінансування, кредитування та оподаткування підприємств харчової промисловості; Міністерство захисту довкілля та природних ресурсів України, яке та реалізує державну політику у сфері охорони довкілля, екологічної безпеки, рибного та лісового господарств та ін.

Вагому роль у системі контролю за діяльністю підприємств харчової промисловості відіграють акредитовані лабораторії. Це інституції будь-якої форми власності, які можуть здійснювати свою діяльність в Україні, так і за її межами, акредитовані Національним органом України з акредитації (на

основі відповідності вимогам стандарту ISO/IEC 17025), іноземними органами акредитації (на основі набуття органом повного членства у Міжнародній організації із співробітництва в галузі акредитації лабораторій (ILAC) або діяльність якого відповідає вимогам стандарту ISO/IEC 17011) [16, ст. 1].

Інституціонально-інституційне забезпечення діяльності підприємств харчової промисловості України включає й інституції ринкового середовища. Зокрема, вагоме значення для вдосконалення практики підприємств харчової промисловості належить бізнес-асоціаціям (Рада з питань експорту продовольства, Торгово-промислова палата України, Європейська бізнес-асоціація, Американська торгова палата, Українська аграрна конфедерація, Асоціація «Український клуб аграрного бізнесу», Аграрний союз України, Українська рада

Таблиця 2

**Підзаконні нормативно-правові акти центральних органів виконавчої влади
щодо регулювання діяльності підприємств харчової промисловості України**

Назва, дата прийняття та номер документа	Короткий зміст документа	Видавець
Постанова від 03.02.2021 року № 80 «Про затвердження плану дій за надзвичайних обставин, пов'язаних із харчовими продуктами та кормами» [22]	встановлює заходи, що підлягають невідкладному здійсненню у тому випадку, коли харчові продукти безпосередньо або через довкілля становлять загрозу для здоров'я людини, яку не можна усунути або зменшити до прийняттого рівня шляхом здійснення звичайних заходів.	Кабінет Міністрів України
Розпорядження від 10 липня 2019 року № 588-р. «Про схвалення Стратегії розвитку експорту продукції сільського господарства, харчової та переробної промисловості України на період до 2026 року» [23]	забезпечення активної присутності України на світовому ринку продовольства, зважаючи на зростаючий зовнішній попит та наявність нереалізованого експортного потенціалу галузі за умови неодмінного дотримання вимог щодо забезпечення продовольчої безпеки країни.	Кабінет Міністрів України
Наказ від 01.10.2012 року № 590 «Про затвердження Вимог щодо розробки, впровадження та застосування постійно діючих процедур, заснованих на принципах Системи управління безпечністю харчових продуктів (НАССР)» [21]	регламентує положення щодо запровадження операторами ринку харчових продуктів програм-передумов; розробки постійно діючих процедур, заснованих на принципах НАССР; застосування спрощеного підходу із застосування системи НАССР для певних операторів ринку.	Міністерство аграрної політики та продовольства України
Наказ від 24.04.2020 року № 784 «Про затвердження Правил застосування спрощеного підходу до розроблення, запровадження та використання постійно діючих процедур, заснованих на принципах НАССР)» [24]	визначає сутність та умови застосування спрощеного підходу до розроблення, запровадження та використання постійно діючих процедур, заснованих на принципах НАССР, а також види потужностей, на яких він може застосовуватися	Міністерство розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України
Наказ від 15.05.2020 року № 1145 «Про затвердження Вимог до тверджень про поживну цінність харчових продуктів та тверджень про користь для здоров'я харчових продуктів» [25]	Розкривається застосування вимоги до тверджень про поживну цінність та тверджень про користь для здоров'я, що використовується у маркуванні, представленні або рекламі, призначених для кінцевого споживача харчових продуктів, які виробляються в Україні, перебувають в обігу, ввозяться (пересилаються) на митну територію України.	Міністерство охорони здоров'я України
Наказ від 22.05.2020 року № 1238 «Про внесення змін до Державних гігієнічних правил і норм «Регламент максимальних рівнів окремих забруднюючих речовин у харчових продуктах» [26]	Встановлює максимально допустимі рівні окремих забруднюючих речовин у харчових продуктах. А також зазначає, що державні санітарні правила і норми застосовуються для всіх операторів ринку харчових продуктів, які здійснюють первинне виробництво, виробництво, реалізацію та/або обіг харчових продуктів, зазначених у Максимально допустимих рівнях окремих забруднюючих речовин у харчових продуктах .	Міністерство охорони здоров'я України
Наказ від 23.03.2021 року № 601 «Про затвердження Правил поводження з продуктами, ввезеними (пересланими) на митну територію України як торговельні (виставкові) зразки або об'єкти наукових досліджень» [27]	Правила поширюються на фізичних та юридичних осіб, які здійснюють ввезення (пересилання) на митну територію України продуктів, що ввозяться (пересилаються) як торговельні (виставкові) зразки або об'єкти наукових досліджень.	Міністерство розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України

бізнесу тощо), важливою є роль науково-освітніх закладів (Українська лабораторія якості та безпечності продукції АПК, Національний університет біоресурсів і природокористування України, Інститут економічних досліджень та політичних консультацій, Національний дослідницький центр «Інститут аграрної економіки», Інститут економіки та прогнозування НАН України тощо), а також інші українські та міжнародні неурядові організації («Центр розвитку сільських територій», «Клуб бізнес-громади», «Ліга захисту бізнесу», Проекти International Finance Corporation (IFC), USAID, Європейський банк реконструкції та розвитку (ЄБРР), FAO, Офіс Ефективного Регулювання (BRDO), Deutsche Gesellschaft Für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH, Швейцарське Бюро Співробітництва в Україні (SECO) (провайдери технічної підтримки).

Отже, загальна модель інституціонально-інституційного забезпечення діяльністю підприємств харчової промисловості України є доволі розгалуженою (рис. 6).

Висновки. Незважаючи на сучасне реформування харчової промисловості України на основі впровадження у дію міжнародних стандартів які удосконалюють систему управління підприємств та якість і безпеку харчових продуктів, інституціонально-інституційне забезпечення діяльності підприємств харчової промисловості на жаль має цілий ряд, на наш погляд ключових проблем, які невідкладно потрібно вирішити на інституціональному та інституційному рівнях.

По-перше, необхідно удосконалити інституціональне забезпечення діяльності підприємств харчової промисловості, шляхом впровадження наступних правових актів:



Рис. 6. Модель інституціонально-інституційного забезпечення діяльності підприємств харчової промисловості України

Джерело: розроблено авторами

Законів України – «Про продовольчу безпеку України», «Про упаковку та відходи упаковки», «Про загальну безпеку продукції», «Про основні засади державної аграрної політики на період до 2030 року», «Стратегію розвитку харчової промисловості на період до 2030 року» (на рівні Постанови Кабінету Міністрів України) тощо. Окрім цього ґрунтовний аналіз чинного Закону України «Про внесення змін до Закону України «Про якість та безпеку харчових продуктів та продовольчої сировини», показав, що багато його положень застаріли та не відповідають сучасній інституціональній системі державного регулювання харчової промисловості. Так, зокрема в ньому зазначаються інституції, які в даний час не функціонують (реорганізовані) в Україні – а саме: Державна санітарно-епідеміологічна служба України, Державна служба ветеринарної медицини України [17, ст. 4, ст. 5, ст. 6, ст. 7] Національна Комісія України з Кодексу Аліментаріус [17, ст. 8] тощо.

По-друге оптимізувати систему інституційного забезпечення діяльності підприємств харчової промисловості (насамперед на макрорівні). На сьогодні безпосередній

процес державного регулювання харчової промисловості, покладено на чотири інституції Міністерство економіки України, Міністерство охорони здоров'я України, Міністерство аграрної політики та продовольства, Державну службу України з питань безпечності харчових продуктів та захисту споживачів. Це призводить до частого дублювання їх повноважень, певної неузгодженості та інституційного дисбалансу у процесі регулювання діяльності підприємств харчової промисловості. Також вбачаємо структурну нераціональність управлінських рішень щодо підпорядкування Державної служби України з питань безпечності харчових продуктів та захисту споживачів Міністерству економіки України. На наш погляд, оскільки в Україні існує Міністерство аграрної політики та продовольства, то раціонально державні інституції, які регулюють та контролюють відносини щодо розвитку харчової промисловості, безпеки та якості харчових продуктів відносити у підпорядкування саме до цього Міністерства. Адже аграрне виробництво та харчова промисловість тісно пов'язані між собою та визначають продовольчу безпеку в Україні.

Список використаних джерел:

1. Маркова С. В. Стратегічні напрями розвитку інституціонально-інституційного управління життєзабезпечення діяльності підприємств промисловості. *Український журнал прикладної економіки*. 2021. Т. 6. № 1. С. 337–343.
2. Римар О. Г., Мазуркевич І. О. Проблеми та перспективи розвитку харчової промисловості України. *Економіка та держава*. 2021. № 3. С. 66–70.
3. Пустовіт Ю. Ю. Контроль (нагляд) у сфері харчової промисловості: генезис ключових понять. *Актуальні проблеми вітчизняної юриспруденції*. 2021. № 1. С. 100–104.
4. Мерзляк А. В., Гурбик Ю. Ю. Інституціональний механізм державного регулювання рекреаційно-туристичної сфери України: сутність та складові. *Право та державне управління*. 2013. № 4 (13). С. 138–146.
5. Веблен Т. Теория праздного класса. Москва : Прогресс, 1984. 368 с.
6. Норт Д. Институциональные изменения: рамки анализа. *Вопросы экономики*. 1997. № 3. С. 6–17.
7. Ткач А. А. Институциональна економіка. Нова інституціональна економічна теорія : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2007. 304 с.
8. Конституція України: Закон України від 28 червня 1996 р. № 254к/96-ВР / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text>.
9. Цивільний кодекс України від 16.01.2003 р. № 435-IV / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15#Text>.
10. Господарський кодекс України від 16 січня 2003 р. № 436-IV / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text>.
11. Податковий кодекс України від 02.12.2010 р. № 2755-VI / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text>.
12. Про стандартизацію: Закон України від 05.06.2014 № 1315-VII / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1315-18#Text>.
13. Про захист прав споживачів: Закон України від 12.05.1991 № 1023-XII / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1023-12#Text>.
14. Про технічні регламенти та оцінку відповідності: Закон України від 15.01.2015 № 124-VIII / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/124-19#Text>.
15. Про основні принципи та вимоги до безпечності та якості харчових продуктів: Закон України від 23.12.1997 № 771/97-ВР / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/771/97-%D0%B2%D1%80#Text>.

16. Про державний контроль за дотриманням законодавства про харчові продукти, корми, побічні продукти тваринного походження, ветеринарну медицину та благополуччя тварин: Закон України від 18.05.2017 р. № 2042-VIII Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2042-19#Text>.

17. Про внесення змін до Закону України «Про якість та безпеку харчових продуктів та продовольчої сировини»: закон України 06.09.2005 р. № 2809-IV / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2809-15#Text>.

18. Бондарев Т. Б., Сінічкіна Л. В. Харчова промисловість: засади правового регулювання в Україні. URL: <https://books.google.com.ua/books?id=nu9tBgAAQBAJ&lpg=PP1&hl=uk&pg=PP1#v=thumbnail&q&f=false>.

19. Про інформацію для споживачів щодо харчових продуктів: Закон України від 06.12.2018 р. № 2639-VIII / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2639-19#Text>.

20. Загальний огляд впровадження стандартів з якості та безпеки харчових продуктів. Київ, Берлін. 2021. 91 с.

21. Про затвердження Вимог щодо розробки, впровадження та застосування постійно діючих процедур, заснованих на принципах Системи управління безпечністю харчових продуктів (НАССР): Наказ Міністерства аграрної політики та продовольства України від 01.10.2012 р. № 590 / Міністерство аграрної політики та продовольства України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1704-12#Text>.

22. Про затвердження плану дій за надзвичайних обставин, пов'язаних із харчовими продуктами та кормами: Постанова Кабінету Міністрів України від 03.02.2021 № 80 / Кабінет Міністрів України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/80-2021-п#Text>.

23. Про схвалення Стратегії розвитку експорту продукції сільського господарства, харчової та переробної промисловості України на період до 2026 року: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 10 липня 2019 р. № 588-р / Кабінет Міністрів України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/588-2019-р#Text>.

24. Про затвердження Правил застосування спрощеного підходу до розроблення, запровадження та використання постійно діючих процедур, заснованих на принципах системи аналізу небезпечних факторів та контролю у критичних точках (НАССР): Наказ Міністерства розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України від 24.04.2020 № 784 / Міністерство розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0427-20#Text>.

25. Про затвердження Вимог до твердження про поживну цінність харчових продуктів та тверджень про користь для здоров'я харчових продуктів: Наказ Міністерства охорони здоров'я України від 15.05.2020 р. № 1145 / Міністерство охорони здоров'я України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0745-20#Text>.

26. Про внесення змін до Державних гігієнічних правил і норм «Регламент максимальних рівнів окремих забруднюючих речовин у харчових продуктах»: Наказ Міністерства охорони здоров'я України від 22.05.2020 р. № 1238 / Міністерство охорони здоров'я України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0684-20#Text>.

27. Про затвердження Правил поводження з продуктами, ввезеними (пересланими) на митну територію України як торговельні (виставкові) зразки або об'єкти наукових досліджень: Наказ Міністерства розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України від 23.03.2021 № 601 / Міністерство розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0459-21#Text>.

28. Положення про Міністерство аграрної політики та продовольства України»: Постанова Кабінету Міністрів України від 25 листопада 2015 р. № 1119 / Кабінет Міністрів України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1119-2015-%D0%BF#Text>.

References:

1. Markova S. V. (2021) Stratehichni napryamy rozvytku instytutsional'no-instytutsiynoho upravlinnya zhyttyezabezpechennya diyal'nosti pidpryyemstv promyslovosti [Strategic directions of development of institutional management of life support of activity of the enterprises of the industry]. *Ukrainian Journal of Applied Economics*, vol. 6, no. 1, pp. 337–343.

2. Rymar O. H., Mazurkevich I.O. (2021) Problemy ta perspektyvy rozvytku kharchovoyi promyslovosti Ukrayiny [Problems and perspectives of development of food industry of Ukraine]. *Economy and state*, no. 3, pp. 66–70.

3. Pustovit Y. Y. (2021) Kontrol' (nahlyad) u sferi kharchovoyi promyslovosti: henezys klyuchovykh ponyat' [Control (inspection) in sphere of the food industry: the genesis of key concepts]. *Current issues of domestic jurisprudence*, no. 1, pp. 100–104.

4. Merzliak A. V., Hurbyk Yu. Yu. (2013) Instytutsional'nyy mekhanizm derzhavnogo rehulyuvannya rekreatsinyo-turystychnoyi sfery Ukrayiny: sutnist' ta skladovi [Institutional mechanism of state regulation of recreational and tourist sphere of Ukraine: essence and components]. *Law and public administration*, no. 4 (13), pp. 138–146.

5. Veblen T. (1984) Teoryya prazdnogo klassa [Theory of idle class]. Moskva: Progress. (in Russian)

6. North D. (1997) Ynstytutsyonal'nye yzmenenyuya: ramky analiza [Institutional changes: frameworks of analysis]. *Issues of economics*, no. 3, pp. 6–17.
7. Tkach A. A. (2007) Instytutsional'na ekonomika. Nova instytutsional'na ekonomichna teoriya [Institutional Economics. New institutional economic theory]. Kyiv: Center of Educational Literature. (in Ukrainian)
8. Konstytutsiya Ukrainy: Zakon Ukrainy vid 28 chervnya 1996 r. № 254k/96-VR [Constitution of Ukraine: Law of Ukraine of June 28, 1996 № 254k / 96-VR]. Verkhovna Rada Ukrainy. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text>. (in Ukrainian)
9. Tsyvil'nyy kodeks Ukrainy vid 16.01.2003r. № 435-IV [The Civil Code of Ukraine of January 16, 2003. № 435-IV]. Verkhovna Rada Ukrainy. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15#Text>. (in Ukrainian)
10. Hospodars'kyi kodeks Ukrainy vid 16 sichnya 2003 r. № 436-IV [Economic Code of Ukraine of January 16, 2003 № 436-IV]. Verkhovna Rada Ukrainy. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text>. (in Ukrainian)
11. Podatkovyy kodeks Ukrainy vid 02.12.2010 r. № 2755-VI [Tax Code of Ukraine of 02.12.2010 № 2755-VI]. Verkhovna Rada Ukrainy. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text>. (in Ukrainian)
12. Pro standartyzatsiyu: Zakon Ukrainy vid 05.06.2014 № 1315-VII [About standardization: Law of Ukraine of 05.06.2014 № 1315-VII]. Verkhovna Rada Ukrainy. Retrieved from: URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1315-18#Text>. (in Ukrainian)
13. Pro zakhyst prav spozhyvachiv: Zakon Ukrainy vid 12.05.1991 № 1023-XII [About protection of rights of consumer: Law of Ukraine of 12.05.1991 № 1023-XII]. Verkhovna Rada Ukrainy. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1023-12#Text>. (in Ukrainian)
14. Pro tekhnichni rehlamenti ta otsinku vidpovidnosti: Zakon Ukrainy vid 15.01.2015 № 124-VIII [About technical regulations and assessment of liability: Law of Ukraine of 15.01.2015 № 124-VIII]. Verkhovna Rada Ukrainy. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/124-19#Text>. (in Ukrainian)
15. Pro osnovni pryntsypy ta vymohy do bezpechnosti ta yakosti kharchovykh produktiv: Zakon Ukrainy vid 23.12.1997 № 771/97-VR [About the main principles and requirements for food safety and quality: Law of Ukraine of 23.12.1997 № 771/97-VR]. Verkhovna Rada Ukrainy. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/771/97-%D0%B2%D1%80#Text>. (in Ukrainian)
16. Pro derzhavnyy kontrol' za dotrymannyam zakonodavstva pro kharchovi produkty, kormy, pobichni produkty tvarynnoho pokhodzhennya, veterynarnu medytsynu ta blahopoluchchya tvaryn: Zakon Ukrainy vid 18.05.2017 r. № 2042-VIII [About state control over compliance with the legislation on food, feed, by-products of animal origin, veterinary medicine and animal welfare: Law of Ukraine of 18.05.2017 № 2042-VIII]. Verkhovna Rada Ukrainy. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2042-19#Text>. (in Ukrainian)
17. Pro vnesennya zmin do Zakonu Ukrainy «Pro yakist' ta bezpeku kharchovykh produktiv ta prodovol'choyi syrovyny: zakon Ukrainy 06.09.2005 r. № 2809-IV [About making changes to the Law of Ukraine “About the Quality and Safety of Food Products and Food Raw Materials: Law of Ukraine of September 6, 2005 № 2809-IV]. Verkhovna Rada Ukrainy. Retrieved from: <https://law.rada.gov.ua/laws/show/2809-15#Text>. (in Ukrainian)
18. Bondariev T. B., Sinichkina L. V. Kharchova promyslovist': zasady pravovoho rehulyuvannya v Ukraini [Food industry: principles of legal regulation in Ukraine]. Available at: <https://books.google.com/books?Id=nu9tBgAAQBAJ&lpg=PP1&hl=uk&pg=PP1#v=thumbnail&q&f=false>.
19. Pro informatsiyu dlya spozhyvachiv shchodo kharchovykh produktiv: Zakon Ukrainy vid 06.12.2018r. № 2639-VIII [About information for consumers as for food: Law of Ukraine of 06.12.2018 № 2639-VIII]. Verkhovna Rada Ukrainy. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2639-19#Text>. (in Ukrainian)
20. Zahal'nyy ohlyad vprovadzhennya standartiv z yakosti ta bezpeky kharchovykh produktiv [General overview of the implementation of standards of food quality and safety]. Kyiv, Berlin. (in Ukrainian)
21. Pro zatverdzhennya Vymoh shchodo rozrobky, vprovadzhennya ta zastosuvannya postiyno diyuchykh protsedur, zasnovanykh na pryntsypakh Systemy upravlinnya bezpechnistyu kharchovykh produktiv (NASSR): Nakaz Ministerstva ahraryoi polityky ta prodovol'stva Ukrainy vid 01.10.2012 № 590 [About approval of the Requirements for the development, implementation and application of active procedures based on the principles of the Food Safety Management System (NASSR): Order of the Ministry of Agrarian Policy and Food of Ukraine dated 01.10.2012 № 590]. Ministerstvo ahraryoi polityky ta prodovol'stva Ukrainy. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1704-12#Text>. (in Ukrainian)
22. Pro zatverdzhennya planu diy za nadzvychaynykh obstavyn, pov'yazanykh iz kharchovymy produktamy ta kormamy: Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 03.02.2021 № 80 [About approval of the action plan for emergencies related to food and feed: Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine of 03.02.2021 № 80]. Kabinet Ministriv Ukrainy. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/80-2021-п#Text>. (in Ukrainian)
23. Pro skhvalennya Stratehiyi rozvytku eksportu produktsiyi sil's'koho hospodarstva, kharchovoyi ta pererobnoyi promyslovosti Ukrainy na period do 2026 roku: Rozporyadzhennya Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 10 lypnya 2019 r. № 588-r [About approval of the Strategy of the development of exports of agriculture,

food and processing industries of Ukraine until 2026: Order of the Cabinet of Ministers of Ukraine of July 10, 2019 № 588-r]. Kabinet Ministriv Ukrainy Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/588-2019-p#Text>. (in Ukrainian)

24. Pro zatverdzhennya Pravyl zastosuvannya sproshchenoho pidkhodu do rozroblennya, zaprovadzhennya ta vykorystannya postiyno diyuchykh protsedur, zasnovanykh na pryntsyapkakh systemy analizu nebezpechnykh faktoriv ta kontrolyu u krytychnykh tochkakh (NASSR): Nakaz Ministerstva rozvytku ekonomiky, torhivli ta sil's'koho hospodarstva Ukrainy vid 24.04.2020 № 784 [About approval of the Rules of application of the simplified approach to the development, implementation and use of active procedures based on the principles of the system of analysis of dangerous factors and control at critical points (NASSR): Order of the Ministry of Economic Development, Trade and Agriculture of Ukraine from 24.04.2020 № 784]. Ministerstvo rozvytku ekonomiky, torhivli ta sil's'koho hospodarstva Ukrainy. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0427-20#Text>. (in Ukrainian)

25. Pro zatverdzhennya Vymoh do tverdzen' pro pozhyvnu tsinnist' kharchovykh produktiv ta tverdzen' pro koryst' dlya zdorov'ya kharchovykh produktiv: Nakaz Ministerstva okhorony zdorov'ya Ukrainy vid 15.05.2020 r. № 1145 [About approval of the Requirements for claims on the nutritional value of food and claims on the health of benefits of food: Order of the Ministry of Health of Ukraine dated 15.05.2020 № 1145]. Ministerstvo okhorony zdorov'ya Ukrainy. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0745-20#Text>. (in Ukrainian)

26. Pro vnesennya zmin do Derzhavnykh hihiyenichnykh pravyl i norm «Rehlament maksimal'nykh rivniv okremykh zabrudnyuyuchykh rehovyn u kharchovykh produktakh: Nakaz Ministerstva okhorony zdorov'ya Ukrainy vid 22.05.2020 r. № 1238 [About making changes to the State Hygienic Rules and Norms "Regulations on Maximum Levels of Certain pollutants in Food Products: Order of the Ministry of Health of Ukraine of 22.05.2020 № 1238]. Ministerstvo okhorony zdorov'ya Ukrainy. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0684-20#Text>. (in Ukrainian)

27. Pro zatverdzhennya Pravyl povodzhennya z produktamy, vvezenyymi (pereslanymi) na mytnu terytoriyu Ukrainy yak torhovel'ni (vystavkovi) zrazky abo ob'ekty naukovykh doslidzhen': Nakaz Ministerstva rozvytku ekonomiky, torhivli ta sil's'koho hospodarstva Ukrainy vid 23.03.2021 № 601 [About approval of the Rules of treatment of products imported (shipped) into the customs territory of Ukraine as trade (exhibition) samples or objects of scientific research: Order of the Ministry of Economic Development, Trade and Agriculture of Ukraine dated 23.03.2021 № 601]. Ministerstvo rozvytku ekonomiky, torhivli ta sil's'koho hospodarstva Ukrainy. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0459-21#Text>. (in Ukrainian)

28. Polozhennya pro Ministerstvo ahrarnoyi polityky ta prodovol'stva Ukrainy»: Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 25 lystopada 2015 № 1119 [Regulations about the Ministry of Agrarian Policy and Food of Ukraine ": Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine of November 25, 2015 № 1119]. Kabinet Ministriv Ukrainy. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1119-2015-%D0%BF#Text>. (in Ukrainian)

DOI: <https://doi.org/10.32689/2523-4536/65-5>
УДК 331.31:658:379.85

Хитра О. В.

кандидат економічних наук, доцент,
Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3558-749X>

Khytra Olena

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
The Leonid Yuzkov Khmelnytskyi University of Management and Law

РОЛЬ ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТУ В ПІДВИЩЕННІ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ТУРИСТИЧНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ ЯК СУБ'ЄКТОМ ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ

THE ROLE OF TIME MANAGEMENT IN IMPROVING THE EFFICIENCY OF TOURIST ENTERPRISE MANAGEMENT AS A SUBJECT OF THE HOSPITALITY INDUSTRY

У статті запропонована авторська інтерпретація тайм-менеджменту та обґрунтовано його зв'язок з іншими складовими самоменеджменту, менеджменту гостинності і загальної системи управління туристичним підприємством. Розглянуто специфічні риси туристичного бізнес-середовища, що висувають підвищені вимоги до використання часового ресурсу. Охарактеризовані базові принципи застосування технологій індивідуального, корпоративного і соціального тайм-менеджменту в індустрії гостинності. Обґрунтована доцільність формування у працівників туристичного підприємства часової компетентності, що забезпечить успішну адаптацію людського чинника до просторово-часового континууму, в якому здійснюється купівля-продаж послуг гостинності. Виконана систематизація основних методів тайм-менеджменту за характером виконуваних управлінських завдань та розроблений алгоритм дій щодо формування оптимальної стратегії тайм-менеджменту. Наведене авторське визначення терміна «стратегія тайм-менеджменту туристичного підприємства».

Ключові слова: менеджмент гостинності, планування, самоменеджмент, стратегія тайм-менеджменту, тайм-менеджмент, туристичне підприємство, цілепокладання, часова компетентність.

Theoretical, methodological and applied aspects of the use of time management technologies to improve the activities of tourism enterprises are relevant, because, as subjects of «economy of impressions» and producing «hospitality product», these enterprises operate in a special time space that correlates with cyclicity (seasonality) tourist and recreational needs of consumers, high variability of the environment and clear schedules of tourist infrastructure work. The purpose of the study is to systematize the theoretical and methodological provisions and provide practical recommendations for the use of time management technologies in the management system of a tourist enterprise. The research has been performed using the methods of logical, hypothetical deductive and systemic approaches, as well as the theory of self-organization of complex systems. The author's interpretation of time management has been offered in the article and its relationship with other components of self-management, hospitality management and the overall management system of the tourist enterprise has been substantiated. The specific features of the tourist business environment, which put forward increased requirements for the efficient use of time resources, have been characterized. The basic principles of application of technologies of individual, corporate and social time management in the hospitality industry have been considered. The expediency of forming temporary competence in employees of a tourist enterprise has been substantiated. The systematization of the main methods of time management according to the nature of the performed management tasks has been performed and the algorithm of actions for the formation of the optimal time management strategy has been developed. The author's definition of the term «strategy of time management of a tourist enterprise» as a general action plan is aimed at systematically improving the socio-economic efficiency of tourism through proper justification of its time indicators, productive use of time resources, coordination of time parameters of tourism infrastructure and mandatory consideration of the individual time perspective of consumers. The practical significance of the obtained results lies in the possibility of improving the management system of the tourist enterprise due to strict compliance with the corporate standard of working time in combination with the principles of hospitality management.

Keywords: hospitality management, planning, self-management, time management strategy, time management, tourist enterprise, goal setting, time competence.

Постановка проблеми. Нове покоління фахівців приділяє значну увагу раціональному використанню робочого часу, оскільки невпорядкованість дня створює непродуктивний

стиль і веде до неефективного використання часу у всіх сферах діяльності [1, с. 36]. Відтак, особливої актуальності набуває застосування на різних рівнях технологій тайм-менеджменту,

що дозволяє підвищити ефективність діяльності за рахунок оптимізації часових витрат на підготовку і прийняття рішень, досягнення стратегічних і тактичних цілей, виконання виробничих та інтелектуальних завдань.

Особливо актуальними технології тайм-менеджменту є для туристичної сфери. Сучасні умови функціонування туристичних підприємств в Україні характеризуються загостренням конкурентної боротьби, підвищенням рівня впливу глобалізаційних процесів, зростанням ринкової невизначеності, підвищенням вимог споживачів, швидкими змінами у засобах і технологіях просування туристичних продуктів і послуг [2, с. 175] та унеможливають використання типових, але застарілих механізмів управління бізнес-процесами.

Слід також враховувати, що ринок туризму характеризується великою кількістю суб'єктів (туристичні агенції, турагенти, туроператори тощо), які беруть участь у процесі виробництва і реалізації туристичної послуги. Між ними встановлюються логічні взаємовідносини рівнів управління та функціональних служб, які за допомогою менеджменту вибудовуються таким чином, щоб досягти стратегічних цілей туристичної галузі [3, с. 129].

Працівники індустрії туризму перебувають у постійній комунікативній взаємодії зі споживачами туристичних послуг, партнерами та конкурентами, органами державної влади та місцевого самоврядування, громадськістю тощо. Під час виконання функціональних обов'язків фахівці-туризмознавці повинні швидко адаптуватися до змін, переформатовувати свою діяльність відповідно до сучасних тенденцій, розумно розставляти пріоритети, розподіляти часові та людські ресурси, шукати резерви часу для реалізації проєктів [4].

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Класиками тайм-менеджменту вважаються Ф. У. Тейлор, А. Файоль, К. Макхем, М. Х. Мескон. На сучасному етапі найбільшого поширення дістали підходи зарубіжних фахівців – К. Бішофа, Т. Брайана, П. Дойля, Ст. Кові, Дж. Коулі, Б. Санто, С. Уорда та ін.

Для українських науковців проблеми тайм-менеджменту також є досить актуальними. Зокрема, О. В. Євтушевська [5] дослідила роль тайм-менеджменту у світогляді сучасної людини. І. В. Причепя, І. Л. Соломонюк, Т. В. Лесько [6], Т. В. Лазоренко, Ю. О. Дідченко, Є. Д. Михайлова [7], Н. В. Ковальчук [8], І. В. Кириченко і М. Г. Шленьова [9], Г. І. Матукова і В. О. Макаренко [10] проаналізували сучасні методи часової організації професійної діяльності, основні цілі,

принципи, функції, різновиди і методики тайм-менеджменту, переваги й недоліки його практичного застосування.

І. І. Боришкевич, О. І. Жук та І. І. П'ятничук [11] запропонували комплексний механізм тайм-менеджменту для підвищення особистої ефективності. О. Крикун [12], О. М. Штиршов і О. М. Шудра [13] розкрили сутність, передумови виникнення та етапи розвитку тайм-менеджменту. Н. В. Ізюмцева та В. В. Недождій [14] описують етапи побудови системи тайм-менеджменту на підприємстві, а також наголошують на необхідності здійснення моніторингу робочого часу. Л. Д. Водянка, С. І. Тодорюк, А. Г. Карп [15] проаналізували методи планування робочого часу персоналу. На необхідності формування у фахівців часової компетентності наголошують Т. С. Острячко [16] та І. Б. Підручна [17]. С. Б. Іваницька, Т. О. Галайда, Р. М. Толочій [18] на основі аналізу європейських методик обґрунтовують рекомендації щодо застосування прийомів індивідуального й професійного тайм-менеджменту на вітчизняних підприємствах.

Ціла низка публікацій підтверджує той факт, що застосування прийомів тайм-менеджменту є доречним у всіх сферах діяльності. Зокрема, А. С. Чкан, І. О. Чкан та О. Рубан [19] розглядають тайм-менеджмент як інструмент оптимізації роботи менеджерів із закупівель. Т. М. Требушкова та І. О. Куруч [20] обґрунтували актуальність застосування дієвих підходів, методів та прийомів управління часом для формування лідерських якостей військових. О. Є. Буряченко, С. А. Яроміч [21], Л. І. Котляр [22], Л. Л. Приходченко, Н. В. Піроженко, М. П. Кернова, І. М. Синчак [23], О. В. Лашенко, С. С. Серьогін, Н. К. Серьогіна [24] дослідили різні аспекти використання технологій тайм-менеджменту в діяльності державних службовців. У. Є. Гузар та О. І. Коркуна [25] обґрунтували доцільність застосування тайм-менеджменту в готельно-ресторанному бізнесі. А. М. Гаврилюк і Х. В. Плещан [4] розглядають тайм-менеджмент як складову успішної комунікативної взаємодії в індустрії туризму, а Т. Ю. Примак та О. В. Васильчук [26] вважають його інструментом підвищення ефективності діяльності туристичного підприємства.

Нині тайм-менеджмент як управлінський напрям характеризується такими ознаками науковості: має предмет, теорії і гіпотези дослідження; продукує систему знань про закони функціонування і розвитку об'єктів, яка безперервно поповнюється новими знаннями на основі більш досконалих методів; ґрунтується на емпіричних методиках [23, с. 68].

Разом з тим, теоретико-методологічні і прикладні аспекти застосування технологій тайм-менеджменту для удосконалення діяльності підприємств туристично-рекреаційної галузі досі є актуальними, оскільки, будучи суб'єктами «економіки вражень» та виготовляючи «продукт гостинності», ці підприємства працюють в особливому часовому просторі, що корелює з циклічністю (сезонністю) туристично-рекреаційних потреб споживачів, високою мінливістю середовища та чіткими графіками роботи усіх партнерів.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою дослідження є систематизація теоретико-методологічних положень і надання практичних рекомендацій щодо застосування технологій тайм-менеджменту в системі управління туристичним підприємством.

Виклад основного матеріалу дослідження. У науковій літературі є безліч визначень поняття «тайм-менеджмент». Передусім це складова самоменеджменту, основне завдання якого полягає у виявленні методів і принципів

ефективного управління часом, емоціями, ресурсами, ролями у команді та, загалом, досягненні балансу між роботою та особистим життям. Тайм-менеджмент передбачає уміння ставити цілі та здійснювати планування своєї діяльності, розвиток навиків самоконтролю, здатності самостійно оцінювати успішність власних дій, вміння ефективно використовувати всі доступні резерви часу [22, с. 34]. Це достатньо індивідуалізована технологія, яка відповідає знанням, виду занять, характеру і темпераменту суб'єкта [21, с. 46]. На думку О. Євтушевської, тайм-менеджмент – це вияв світогляду сучасної людини, засіб досягнення успіху в конкурентній боротьбі [5, с. 15]. Як стверджують Т. В. Лазоренко, Ю. О. Дідченко та Є. Д. Михайлова, завдяки правильному градуванню поставлених завдань та розстановці пріоритетів щодо намічених справ можна досягти швидкого кар'єрного просування [7, с. 632]. Використання правил, практик, навичок, інструментів тайм-менеджменту дає змогу в перспективі поліпшити якість життя [10, с. 58].



Рис. 1. Основні чинники тайм-менеджменту на туристичному підприємстві

Джерело: складено автором

Водночас, тайм-менеджмент є сукупністю способів планування та організації роботи підприємства, що застосовуються керівником для підвищення ефективності використання робочого часу. Зокрема, Н. В. Ізюмцева і В. В. Недождій характеризують систему тайм-менеджменту як комплекс заходів з удосконалення управління часом, що передбачає комплексне вирішення завдань з оптимізації організаційних процесів [14, с. 305]. Це синергетичне поєднання процесів, інструментів, різноманітних технік і методів, що застосовуються з метою досягнення вищої результативності праці [21, с. 45]. Відтак, це технологія організації та планування часу, що дає змогу максимально використовувати час згідно з цілями (завдяки правильному цілепокладанню) й цінностями (будучи інтегрованою до корпоративної культури).

Отже, тайм-менеджмент розвивається за різними напрямками: як засіб особистісного розвитку (індивідуальний тайм-менеджмент), як складова організаційного середовища, або системи управління (професійний, корпоративний тайм-менеджмент) і як частково детермінований чинник зовнішнього середовища (соціальний тайм-менеджмент). У цьому понятті тісно переплітаються суб'єктивні та об'єктивні передумови ощадливого використання часу (рис. 1).

На нашу думку, тайм-менеджмент – це система організаційно-економічних і соціально-психологічних заходів, спрямованих на створення умов для оптимального використання робочого часу з метою підвищення продуктивності праці та поліпшення якості трудового життя працівників, що реалізується через традиційні функції управління – планування, організація, мотивування і контроль. З іншого боку, у цій системі мають бути враховані ціннісно-цільові установки споживачів туристичної послуги, що потребує не лише прискорення процесу обслуговування (кількісний аспект), але й змістовного заповнення часу подорожі (якісний аспект), що, в свою чергу, трансформується у позитивні враження, емоції, спогади. Відповідно, тайм-менеджмент має гармонійно сполучатися з елементами самоменеджменту, менеджменту гостинності, менеджменту якості, а також інноваційною діяльністю, управлінням людськими ресурсами, управлінням поведінкою споживачів (зокрема, туристичними враженнями) тощо. Так, у контексті самоменеджменту тайм-менеджмент пов'язаний зі стрес-менеджментом (самоорганізацією у стресових ситуаціях), командним менеджментом (вироблення умінь самостійно обирати та ефективно виконувати роль

у групі), імпресіон-менеджментом (менеджментом справляння враження), ресурс-менеджментом (самоорганізацією особистісних цінностей) [27, с. 537].

Окремої уваги заслуговує місце тайм-менеджменту в системі стратегічного управління туристичним підприємством. Стратегічне управління часом передбачає визначення тривалості термінів виконання роботи, її частин, мінімізацію часових характеристик, корисне використання резерву часу, контроль за використанням часу, прогнозування термінів завершення робіт, етапів і роботи в цілому, а також прийняття рішень щодо ліквідації небажаних часових відхилень [12, с. 93].

Розрізняють кілька стратегій, які дозволяють підвищити ефективність управління часом. Стратегія прискорення означає скорочення часу виконання будь-яких дій і досягнення проміжних результатів раніше запланованого терміну (оптимізація трудових операцій і алгоритмів діяльності; ефективне прогнозування; розвинена система комунікацій). Стратегія уповільнення – це збільшення часу виконання будь-яких процесів, терміну існування будь-яких об'єктів, структур (прикладом може бути кадрова політика щодо закріплення цінних працівників). Стратегія накопичення націлена на виявлення у фонді часу організації зайвого часу («запас» часу з'являється, якщо відмовитися від будь-яких видів діяльності або зменшити їх тривалість, а вивільнений час можна використовувати для виконання більш пріоритетних робіт). Стратегія впорядкування часу полягає у досягненні оптимального співвідношення часових інтервалів з різними видами діяльності (введення «жорстких» часових стандартів і контролю над часовими витратами) [12, с. 94; 23, с. 38].

Основний закон часу як стратегічного ресурсу можна відобразити у вигляді формули:

$$\text{Час}_\text{роботи} = \text{Мета} \times (\text{Спосіб}_\text{роботи} + \text{Енергія}) - \text{Перешкоди}.$$

Це означає, що час роботи залежить від: 1) мети (цілей) роботи (діяльності); 2) способу роботи (конкретної діяльності з використанням методик тайм-менеджменту); 3) енергії, витраченої на діяльність (будь-які витрати зусиль та засобів, що забезпечують ефективну реалізацію обраного способу роботи); 4) відсутності перешкод (факторів, які ускладнюють або роблять неможливим виконання роботи і досягнення мети) [23, с. 88]. Механізм управління часом складається з таких блоків: особистісний аналіз, smart-планування, дисципліна та боротьба з «поглиначами часу» [11] (рис. 2).



Рис. 2. Зв'язок механізмів тайм-менеджменту зі стратегією розвитку туристичної організації та її людським потенціалом

Джерело: складено автором із застосуванням [11; 12; 23; 29]

Існуючі практики тайм-менеджменту акцентують увагу на таких основних принципах: розстановка пріоритетів, постановка цілей, планування, складання переліку справ, концентрація і фокусування, ведення журналу часу, делегування і збереження організованості. Крім того, слід брати до уваги такі характеристики, як: динамічність (зокрема, зміни у поведінці споживачів); модальність (необхідність дотримання передбачених норм поведінки); легітимність (відповідність вимогам чинного законодавства); точність (оцінювання соціально-економічної ситуації, в якій опинилася організація у конкретний момент часу). Вагоме значення також мають соціальні

установки тайм-менеджменту, принцип єдиної мети, гуманістичний принцип, принцип урахування менталітету співробітників тощо [23, с. 28–33].

Оскільки туристична сфера характеризується високим рівнем соціальної спрямованості та культурного розмаїття, вважаємо за необхідне також зробити акцент на низці принципів, спрямованих на підтримання основ соціального тайм-менеджменту. Зокрема, йдеться про дотримання правил використання часового ресурсу у відносинах: з партнерами (принципи пунктуальності, культурного ставлення до часу, врахування різниці в часових поясах, виконання взятих на себе

зобов'язань, знаходження компромісного рішення); зі стейкхолдерами (принципи своєчасного визначення нових зацікавлених осіб, співробітництва, лояльності, правильних розрахунків часових витрат на виконання конкретного виду діяльності); з персоналом (принципи толерантного усунення непорозумінь, мотивації, чіткого визначення часових витрат на виконання роботи та врахування їх у заробітній платі, формування комфортних умов праці); державними органами влади (принципи взаємодії, своєчасного виконання висунутих вимог з боку законодавства) [23, с. 28–29].

Оскільки споживання продукту гостинності зумовлене рухом споживачів, туристичними подорожами, орієнтація сфери гостинності на туристів передбачає просторову організацію створення і реалізації відповідних послуг.

Втім, за нашим переконанням, не менше значення має часовий аспект, принаймні з точки зору ціннісного ставлення до часу кожного клієнта, забезпечення швидкого обслуговування, підвищення оперативності роботи туристичної інфраструктури, врахування просторово-часових параметрів використання туристично-рекреаційних ресурсів та ін.

Туристичним підприємствам необхідно здійснювати управління поведінкою споживача, що передбачає вплив підприємства певними засобами, методами на споживача, його вподобання, формування потреб, мотивів, емоційного стану відповідно до поставлених стратегічних, тактичних цілей і завдань [28]. Враховуючи мінливість названих змінних, циклічність рекреаційної діяльності та вплив модних тенденцій і сезонних чинників, підібраний інструментарій управління повинен

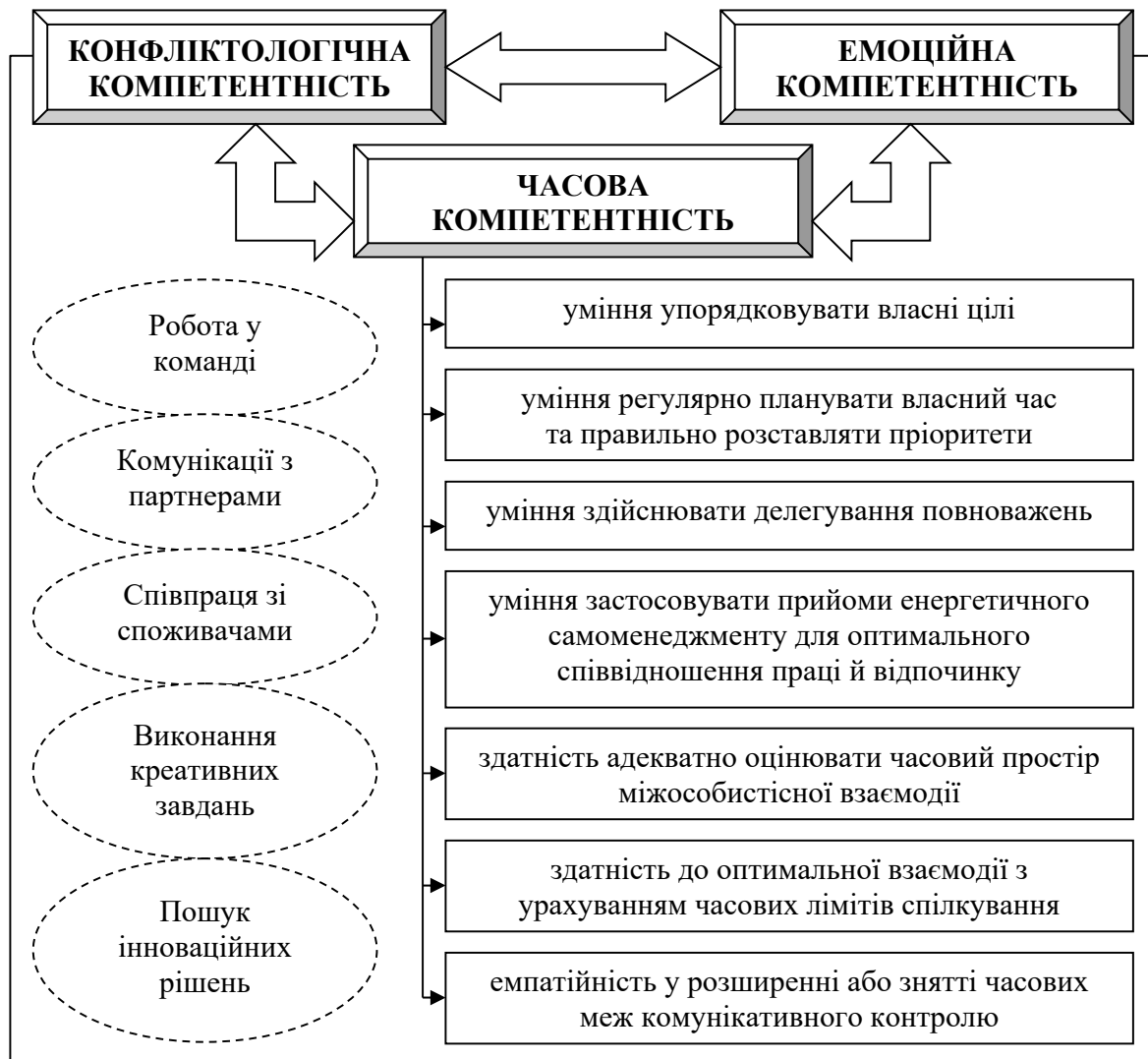


Рис. 3. Значення часової компетентності у професійному розвитку працівників туристичної сфери

Джерело: складено автором із застосуванням [16; 17]

Таблиця 1

**Методи тайм-менеджменту,
що рекомендуються для застосування на туристичних підприємствах**

Групи завдань	Методи тайм-менеджменту	Короткий зміст та особливості застосування
1	2	3
Цілепокладання і розробка планів	Правило «6П»	Правильне Попереднє Планування Попереджує Погані Показники. Складений перелік справ дозволяє чіткіше зрозуміти обсяг робіт, який необхідно виконати, і визначити кінцевий результат.
	Піраміда Франкліна	Це методика глобального планування, завдяки якій глобальні завдання поетапно розбиваються на підзавдання. Ця техніка спрямована на виявлення того, що має бути зроблено, а не на перегляд поточної діяльності з метою більш ефективної її організації.
	SMART-постановка цілей	У процесі постановки цілей слід орієнтуватися на такі характеристики: Specific – конкретність; Measurable – вимірність (інструментальність, діагностичність); Achievable – досяжність; Realistic – реалістичність; Time-bound – термін реалізації, що означає обов'язкове планування необхідного часу досягнення поставлених цілей. Методика передбачає узагальнення всієї інформації, позначення певних термінів досягнення результатів, оцінювання і збір усіх ресурсів, які знадобляться на шляху до мети.
	Стратегічна картонка (Г. Архангельський)	Це невеликий список, в якому зібрані найголовніші цілі на найближчі 3–5 років (картонна закладка в щоденнику, нотатки в iPhone або категорія в Outlook). До цієї «картонки» записують ключові цілі на поточний рік – 3–7 найважливіших досягнень, які дійсно можна реалізувати в найближчі кілька місяців. Крок до цілей з картонки – це головна справа дня, тому варто приділяти їй найкращий час, не дати несуттєвим дрібницям витіснити її.
	Метод «ALPEN» (Л. Зайверт)	Охоплює п'ять стадій: упорядкування завдань; оцінювання тривалості дій; резервування часу; прийняття рішень за пріоритетами і передоручення; контроль обліку виконаного. Метод дозволяє краще контролювати робочий процес і є простим у використанні.
Встановлення пріоритетів	Принцип Парето (20:80)	Всередині певної сукупності окремі малі частини є більш значущими, ніж їхня питома вага у цій системі. 20% запланованих витрат часу забезпечують 80% досягнутих цілей, або 80% витраченого часу дають лише 20% загального результату. Метод допомагає працівникові визначити, від якої роботи він отримує найбільшу віддачу, щоб у подальшому спрямовувати на її виконання більше зусиль.
	Принцип Зайверта (60:40)	Резервування часу здійснюється за правилом: 60% – планування на виконання основних завдань і функцій; 20% – на творчість і самоорганізацію (гнучке планування); 20% – перешкоди, резервний час на незаплановані витрати. Спочатку слід виконувати справи: з фіксованим терміном виконання; ті, що вимагають значних витрат часу; неприємні справи, відкладання яких на потім небажане. Далі планується до виконання рутинна робота і виконання повсякденних обов'язків. Потім здійснюється реалізація другорядних і епізодичних справ.
	Метод ABC Д. Кеннеді (15:20:65)	Усі завдання поділяють на три класи відповідно до їх значущості: справи групи «А» – терміновий дзвінок клієнту; справи групи «В» – виконання запланованого замовлення; справи групи «С» – соціальні мережі (як приклад). Аналіз базується на трьох закономірностях: 15% часу – чітко запланований час на виконання пріоритетних завдань; 20% часу – на виконання другорядних завдань; 65% часу – допоміжні завдання, перешкоди.
	Метод Ейзенхауера	Пріоритети встановлюються за такими критеріями, як терміновість і важливість завдання. Завдання поділяються на чотири групи: термінові і важливі (їх виконує керівник); термінові, але менш важливі (керівник може передоручити їх іншим особам); менш термінові, але важливі (керівникові не обов'язково виконувати їх одразу, але виконати їх він може пізніше сам); нетермінові і неважливі (керівник повинен передоручити їх іншим особам).
Встановлення пріоритетів	Матриця Ст. Кові	Усі справи розміщуються по таких квадрантах: перший квадрант – термінові і важливі справи; другий квадрант – важливі і нетермінові справи; третій квадрант – неважливі і термінові справи; четвертий квадрант – неважливі і нетермінові справи. Для підвищення особистої ефективності бажано не допускати тривалого перебування в 3-му і 4-му квадрантах, і, по можливості, зміщувати всю основну діяльність до 2-го квадранта, оскільки він пов'язаний з тим, що не є терміновим, але є важливим (налагодження відносин, написання особистої місії, довгострокове планування тощо).
	Система CARVER (КРЕВОЧ)	Усі завдання необхідно оцінити за такими критеріями: Критичність, Реальність, Ефективність, Віддача, Обмеженість, Чіткість. Кожен критерій оцінюється в балах від 1 до 5. Те завдання, яке отримує найбільше балів, потрібно виконувати в першу чергу.

Продовження Таблиці 1

1	2	3
Організація індивідуальної та колективної роботи	Метод Pomodoro (Ф. Чірілло)	Метод націлений на вироблення правильного чергування циклів роботи і відпочинку. Робота розбивається на 25-хвилинні інтервали (за допомогою таймера), які називаються «pomodori» (італійське слово, що означає «помідори»), розділені короткими (3–5 хвилин) перервами. Чотири «pomodori» утворюють набір. Між наборами помодорі роблять довшу перерву (на 15–30 хвилин). Перевагами такої методики є: концентрація (протягом циклу роботи людина не відволікається, усі дзвінки і розмови відкладаються на цикл відпочинку); простота використання; творчий підхід (дозволяє використовувати максимум творчих можливостей і повертатися до роботи після перерви з новим підходом); таймінг (можна об'єктивно оцінити, скільки часу витрачається на кожне завдання).
	Метод Getting Things Done (GTD) (Д. Аллен)	Особливий наголос робиться на записуванні поточних і майбутніх справ, фільтруванні щоденної інформації, що має вплив на особистий календар. Метод передбачає такі способи реагування на нову інформацію: заносити дату в календар або додавати її у список поточних дій, чи розміщувати у власній довідковій системі, або (при недостатній важливості) відкладати на непередбачуване майбутнє чи повністю відкидати.
	Personal Efficiency Program (PEP) (К. Глісон)	Це система методів та інструментів, що дає змогу навести порядок у справах, паперових документах, файлах на комп'ютері, в електронній пошті та усій особистій інформації, з якою доводиться працювати. Містить набір практичних принципів, які оптимізують методи роботи та максимізують ефективність, охоплюючи всі сфери робочого процесу, які впливають на продуктивність, включаючи управління часом, зміну робочого середовища, управління стресом, підтримання рівноваги між роботою та життям, визначення пріоритетів та стратегічне планування, ефективну працю в межах однієї команди.
	Методика «Швейцарський сир» (А. Лакейн)	Поставлене завдання схематично візуалізується у формі сиру без «дірочок», які слід послідовно заповнювати виконаними справами (кожен наступний крок буде продовженням попереднього); таким чином у «сири» з'являтиметься все більше «дірочок». Метод ідеально підходить для великих завдань, коли важко визначити чіткі кроки для їх виконання. Під час формування списків завдань швидкого реагування доцільно включати ті роботи, які можна швидко почати і легко виконати. Очевидно, що вони повинні бути або частиною справи, або якимось з нею пов'язані.
	Прийом «з'їдання слона»	Здійснюється поділ завдань на таку кількість підзавдань, які можна виконувати окремо. Розмір завдання зменшиться, і його виконання спроститься. Крім того, частину підзавдань можна делегувати співвиконавцям. Завдяки цьому методу в тайм-менеджменті враховуються базові положення теорії характеристик роботи та оцінка її мотиваційного потенціалу (дозволяє у разі потреби застосувати стратегію спрощення завдань).
	Прийом «з'їдання жаби»	«Жаба» – це найважча і найнеприємніша справа. Вранці, беручись до роботи, необхідно почати з неї. Якщо потрібно з'їсти двох «жаб», першою варто з'їсти найбридкішу з них. Методика дозволяє виробити стійку звичку виконувати найважливіші та найтерміновіші завдання з самого ранку, не витрачаючи час на інші роботи.
Контроль за використанням робочого часу (інвентаризація)	Хронометраж	Базується на використанні: поточних карт та діаграм для аналізу послідовності трудових дій з оцінюванням їх ефективності; графіків Ганта; мережевого аналізу для управління складними проектами; простого органайзера чи органайзера з функціями якісного аналізу часу; хронокарти Гастева для кількісного аналізу витрат часу на основні види робіт тощо.
	Фотографія робочого часу	Здійснюється спостереженням або працівником (самофотографія) методом безпосередніх вимірювань під час виконання виробничого завдання на робочому місці. Метод дозволяє: а) встановити фактичні затрати часу на окремі роботи; б) виконати перевірку виконання норм часу; в) визначити затрати основного, допоміжного часу для розробки нормативів на операцію або окремі її елементи; г) вивчити прийоми та методи роботи «передовиків»; д) виявити причини невиконання норм часу.
	Моніторинг робочого часу	Передбачає такі дії: збір інформації, зафіксованої у відповідних документах чи електронних базах даних; виявлення відхилень від планових показників; аналіз причин відхилень; застосування коригувальних заходів у разі потреби. Дозволяє виявити види діяльності, на які час затрачається нерационально і які можуть виконувати інші працівники.
	Запровадження системи контролю та управління доступом (СКУД)	Дозволяє акумулювати в єдиній базі даних всю інформацію про використання робочого часу співробітниками. У кожній СКУД є підсистема обліку робочого часу (ОРЧ), яка автоматично виконує функції табельного обліку, реєстрації часу приходу та відходу співробітників, а іноді ще й оцінювання ефективності використання ними робочого часу.
	Аналіз ефективності використання робочого часу	Розрахунок коефіцієнтів: ефективного використання змінного робочого часу; неприхованих (явних) втрат робочого часу; прихованих втрат робочого часу. Дозволяє кількісно оцінити динаміку змін та обґрунтувати резерви підвищення ефективності використання робочого часу.

Джерело: складено автором на основі [1; 6; 18; 19; 20; 24; 25]

чітко співвідноситись з певними часовими інтервалами. Пріоритетним стає застосування прийомів споживчого краудсорсингу (crowdsourcing) і співтворчості (co-creation), що, крім іншого, потребує «збігу у часі» готовності сторін до такої співпраці, бажання виділити на це певну кількість власного часу (навіть коли йдеться про обмін враженнями у соціальних мережах). Клієнт і підприємство у процесі спільного створення цінностей взаємодіють в інтерактивному режимі, що робить особливо значущим кожен момент співпраці, оскільки змушує враховувати не тільки функціональність продукту, але і все те, що додає цінність під час прийняття рішення клієнтом, у процесі здійснення покупки і під час використання придбаного товару (послуги).

Разом з тим, найбільш важливим питанням є інтеграція механізмів тайм-менеджменту до системи управління персоналом туристичного підприємства. За нашим переконанням, професійний розвиток співробітників туристичних підприємств (і, передусім, представників керівництва) доречно націлювати на формування конфліктологічної, емоційної і часової компетентності (рис. 3).

Професійна діяльність у туристичній сфері пов'язана з інтенсивними комунікаціями, а тому потребує постійного емоційного підкріплення різних аспектів спілкування, зокрема: активної постановки та розв'язання професійних проблем, уважного цілеспрямованого сприйняття партнерів по спілкуванню та впливу на них, посиленого запам'ятовування й швидкої інтерпретації візуальної, звукової та письмової інформації тощо. Водночас, прояв емоцій інколи може обернутися конфліктами і, звісно ж, втратами часу на аналіз їх причин, пошук способів розв'язання тощо. Тому емоційна, конфліктологічна і часова компетентності тісно пов'язані між собою. Зокрема, консолідована здатність персоналу трансформувати емоції у джерело позитивної енергії, що протидіє проявам інерційності мислення, консерватизму, відчуження від праці, неузгодженості в діях, інформаційного дефіциту, може розглядатися також як засіб запобігання невинуватим втратам часу через прокрастинацію, зумовлену синдромом емоційного вигорання працівників.

Часова компетентність пов'язана з питаннями усвідомлення часу, емоційного переживання часу і організації часу професійної діяльності, що загалом забезпечує емоційну стабільність, стресостійкість, самоорганізацію. Часова компетентність передбачає вміння раціонально планувати та використовувати час, адекватно оцінювати необхідні

затрати часу, розробляти програму досягнення мети у певному часовому просторі. Крім того, це важлива умова ціннісного ставлення людини до часового бюджету та інтеграції до соціальних груп [16, с. 239]. У спілкуванні часова компетентність визначає гармонійність суб'єктивної оцінки часу і часового простору міжособистісної взаємодії, здатність до оптимальної взаємодії з урахуванням часових лімітів спілкування, емпатійності у розширенні або знятті часових меж комунікативного контролю [17, с. 50–51].

Для того щоб розвивати названі компетентності, доречно ознайомити працівників з найбільш дієвими методами тайм-менеджменту, які можуть застосовуватись для виконання ними різних завдань (табл. 1).

При впровадженні корпоративного тайм-менеджменту доцільним є використання різноманітних інформаційних технологій та локальних мереж для організації комунікаційного процесу, сучасних технічних засобів, а також відповідного програмного забезпечення, зокрема Microsoft Outlook – персонального інформаційного менеджера, що дозволяє планувати завдання, відстежувати роботу з документами, автоматично складати щоденник роботи та узгоджувати її з роботою інших працівників тощо. Також широкого використовуються на підприємствах комп'ютерні програми, такі як Act, Day-Runner, Leader Task, Day-Timer, Lotus Organizer, Timely, Pomodoro. cc, Dart, Time doctor, Roadmap тощо, електронні органайзери і смартфони [26].

Таким чином, на основі розглянутих положень можна систематизувати сукупність кроків щодо розробки і впровадження на туристичному підприємстві оптимальної для нього стратегії тайм-менеджменту (рис. 4).

Під стратегією тайм-менеджменту туристичного підприємства пропонуємо розуміти загальний план дій, орієнтованих на планомірне підвищення соціально-економічної ефективності туристичної діяльності за рахунок належного обґрунтування її часових показників, економного використання часового ресурсу, узгодження часових параметрів функціонування об'єктів туристичної інфраструктури та урахування індивідуальної часової перспективи споживачів. Означена стратегія базується на відповідності загальним стратегічним цілям і корпоративним цінностям підприємства та реалізується за такими напрямками: 1) моніторинг часових чинників зовнішнього середовища (у галузевому та регіональному вимірах) та вжиття заходів щодо адаптації до них власної туристичної діяльності; 2) навчання персоналу методам



Рис. 4. Послідовність дій щодо впровадження стратегії тайм-менеджменту

Джерело: складено автором

тайм-менеджменту, які необхідні для ефективного здійснення цілепокладання і розробки планів, встановлення пріоритетності у виконанні завдань, організації індивідуальної та групової роботи, здійснення контролю за витратами часу (акцент на розвитку часової компетентності); 3) впровадження корпоративного стандарту часу, орієнтованого на оптимізацію використання часового ресурсу в умовах концепції гостинності (забезпечення індивідуального підходу до кожного споживача, з урахуванням особливостей його часової перспективи).

Висновки з проведеного дослідження. В сучасних умовах найвищої конкурентоспроможності досягають суб'єкти, які створили власний часовий вимір, недосяжний для конкурентів. Особливо це відчутно у туристичній сфері, яка належить до індустрії гостинності і функціонує на засадах економіки вражень. Кожен споживач туристичної послуги прагне до змістовного проведення часу, відведеного на подорож, з мінімізацією його втрат, які можуть статися через непрофесіоналізм персоналу, збої у функціонуванні туристичної інфраструктури, ігнорування фактора сезонності (що актуально для окремих видів туризму) тощо.

Мінімізувати ризик непродуктивного використання часу і підвищити цінність своїх послуг для клієнтів туристичні підприємства можуть завдяки впровадженню технологій тайм-менеджменту, орієнтованого на подолання дефіциту часу (кількісний аспект) і забезпечення його змістовності (якісний аспект). Особливістю тайм-менеджменту на туристичних підприємствах як суб'єктах індустрії гостинності є необхідність урахування не лише стратегічних цілей підприємства і мотивів трудової поведінки працівників, але й таких моментів, як швидкісні характеристики різних

об'єктів туристичної інфраструктури, обсяги часових ресурсів партнерів (а інколи й конкурентів) і, звісно ж, ціннісно-цільові установки кожного клієнта. У зв'язку з цим, при впровадженні певних технологій планування та організації часу необхідно застосовувати механізми узгодження часових графіків, а сама система тайм-менеджменту повинна бути сполучена з окремими елементами самоменеджменту працівників, менеджменту гостинності, а також підкріплюватись методами психологічного впливу (управління емоціями, враженнями, стресами та конфліктами).

Важливе значення має формування у працівників туристичного підприємства часової компетентності, яка забезпечить успішну адаптацію людського чинника до просторово-часового континууму, в якому здійснюється купівля-продаж послуг гостинності. Базові положення обраної підприємством стратегії тайм-менеджменту рекомендується формалізувати у т. зв. «часових стандартах», що регламентують використання часового ресурсу у процесі обслуговування клієнтів, під час зборів, нарад і переговорів, при роботі з документами, у процесах цілепокладання, планування та прийняття рішень, в інноваційній діяльності тощо.

Критерієм ефективності стратегії тайм-менеджменту можна вважати отримання додаткових соціально-економічних ефектів за рахунок оптимізації часового навантаження на кожного працівника, урахування «часового виміру» зовнішнього середовища, неухильного дотримання корпоративного стандарту робочого часу в поєднанні з принципами менеджменту гостинності. Перспективи подальших досліджень полягають у доцільності розробки алгоритмів застосування окремих методів тайм-менеджменту під час здійснення туристичної діяльності.

Список використаних джерел:

1. Сахно О. В., Денисова А. В. Самоменеджмент: навчально-методичний посібник до самостійного вивчення спецкурсу «Тайм-менеджмент». Біла Церква : БІНПО УМО, 2017. 146 с.
2. Федішин В. В. Особливості управління розвитком туристичних підприємств. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України*. 2018. Вип. 5. С. 174–177. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/serpsru_2018_5_30 (дата звернення: 15.02.2022).
3. Проценко В. М. Напрями підвищення ефективності менеджменту в туризмі. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. Вип. 18. С. 129–132. URL: <http://global-national.in.ua/archive/18-2017/27.pdf> (дата звернення: 15.02.2022).
4. Гаврилук А. М., Плецан Х. В. Тайм-менеджмент як складова успішної комунікативної взаємодії в індустрії туризму України. *Ефективна економіка*. 2016. № 1. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2016_1_9 (дата звернення: 25.01.2022).
5. Євтушевська О. Тайм-менеджмент як вияв світогляду сучасної людини. *Вісник Київського національного університету ім. Т. Шевченка. Серія "Економіка"*. 2017. № 3 (192). С. 15–18.
6. Причепя І. В., Соломонюк І. Л., Лесько Т. В. Тайм-менеджмент як дієвий інструмент ефективного використання часу успішного менеджера за сучасних умов. *Ефективна економіка*. 2018. № 12. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=6781> (дата звернення: 19.04.2022).

7. Лазоренко Т. В., Дідченко Ю. О., Михайлова Є.Д. Правила успішного використання тайм-менеджменту. *Молодий вчений*. 2017. № 1 (41). С. 632–635.
8. Ковальчук Н. В. Тайм-менеджмент як засіб досягнення мети. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2019. № 1 (63). С. 118–123.
9. Кириченко І. В., Шленьова М. Г. Класичні підходи до тайм-менеджменту в сучасних реаліях. *Науковий огляд*. 2022. № 1 (81). С. 18–29.
10. Матукова Г. І., Макаренко В. О. Тайм-менеджмент у системі управління персоналом: теорія та практика впровадження. *Вісник Одеського національного університету. Серія "Економіка"*. 2018. Т. 23. Вип. 6 (71). С. 58–63.
11. Боришкевич І. І., Жук О. І., П'ятничук І. І. Використання основних інструментів тайм-менеджменту задля підвищення особистої ефективності. *Ефективна економіка*. 2020. № 5. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=7876> (дата звернення: 19.04.2022).
12. Крикун О. Ключові моменти тайм-менеджменту для досягнення успіху в бізнесі. *Галицький економічний вісник*. 2019. Том 59. № 4. С. 90–97.
13. Штиршов О. М., Шудра О. М. Тайм-менеджмент: історичний розвиток та використання в науці управління. *Публічне управління та регіональний розвиток*. 2018. № 1. С. 194–209.
14. Ізюмцева Н. В., Неждій В. В. Тайм-менеджмент як основа ефективного функціонування сучасного підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2018. № 25. С. 305–309. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2018/25_2018_ukr/51.pdf (дата звернення: 19.04.2022).
15. Водянка Л. Д., Тодорюк С. І., Карп А. Г. Тайм-менеджмент як техніка планування робочого часу персоналу. *Економіка та держава*. 2020. № 7. С. 119–123. URL: http://www.economy.in.ua/pdf/7_2020/20.pdf (дата звернення: 19.04.2022).
16. Острянюк Т. С. Критерії, показники та рівні сформованості часової компетентності майбутніх соціальних працівників. *Збірник наукових праць Херсонського державного університету. Серія "Педагогічні науки"*. 2017. Вип. 80 (1). С. 235–239. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/znppn_2017_80\(1\)_49](http://nbuv.gov.ua/UJRN/znppn_2017_80(1)_49) (дата звернення: 19.04.2022).
17. Підручна І. Б. Психологічні особливості часової компетентності особистості. *Вісник Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна. Серія "Психологія"*. 2012. № 1009. Вип. 49. С. 49–52.
18. Іваницька С. Б., Галайда Т. О., Толочій Р. М. Впровадження європейських методик тайм-менеджменту в Україні. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2018. Вип. 21. С. 288–292. URL: <http://global-national.in.ua/archive/21-2018/58.pdf> (дата звернення: 19.04.2022).
19. Чкан А. С., Чкан І. О., Рубан О. Тайм-менеджмент як інструмент оптимізації роботи менеджерів із закупівель. *Економічний простір*. 2021. № 172. С. 61–66. URL: <http://www.prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/943/914> (дата звернення: 19.04.2022).
20. Требушкова Т. М., Куруч І. О. Тайм-менеджмент як засіб удосконалення професійної діяльності військового керівника. *Честь і закон*. 2021. № 4 (79). С. 61–67. URL: <http://chiz.nangu.edu.ua/article/view/251510/248939> (дата звернення: 19.04.2022).
21. Буряченко О. Є., Яроміч С. А. Часова організація діяльності державних службовців. *Приазовський економічний вісник*. 2018. Вип. 1 (06). С. 44–49. URL: http://rev.kpu.zp.ua/journals/2018/1_06_uk/10.pdf (дата звернення: 19.04.2022).
22. Котляр Л. І. Тайм-менеджмент як засіб зниження прокрастинації у професійній діяльності державних службовців. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія "Державне управління"*. 2020. Том 31 (70). № 1. С. 31–36.
23. Технології тайм-менеджменту в управлінській діяльності державних службовців: монографія / Л. Л. Приходченко, Н. В. Піроженко, М. П. Кернова, І. М. Синчак ; під заг. ред. Л. Л. Приходченко. Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2021. 180 с.
24. Лашенко О. В., Сьєрогін С. С., Сьєрогіна Н. К. Дослідження методик тайм-менеджменту та їх використання в діяльності державних службовців. *Актуальні проблеми державного управління*. 2020. Вип. 2 (58). С. 149–156.
25. Гузар У. Є., Коркуна О. І. Особливості планування діяльності менеджерів готельно-ресторанного бізнесу. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2019. № 6 (23). С. 267–273. URL: http://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/23_2019/41.pdf (дата звернення: 19.04.2022).
26. Примак Т. Ю., Васильчук О. В. Тайм-менеджмент як інструмент підвищення ефективності діяльності туристичного підприємства. *Ефективна економіка*. 2019. № 12. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=7495> (дата звернення: 23.04.2022).
27. Федоришина Л. М., Камінський В.І. Самоменеджмент як мистецтво управління індивідуальним людським капіталом. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. № 10. С. 535–538. URL: <http://global-national.in.ua/archive/10-2016/111.pdf> (дата звернення: 19.04.2022).
28. Сененко І. А. Концептуальний підхід до формування механізму управління поведінкою споживача послуг гостинності. *Ефективна економіка*. 2015. № 10. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=4414> (дата звернення: 22.04.2022).

References:

1. Sakhno O. V., Denysova A. V. (2017) *Samomenedzhment* [Self-management]. Bila Tserkva: Bila Tserkva Institute of Continuing Professional Education, University of Education Management. (in Ukrainian)
2. Fedyshyn V. V. (2018) Osoblyvosti upravlinnia rozvytkom turystychnykh pidpryemstv [Features of management of development of tourist enterprises]. *Sotsialno-ekonomichni problemy suchasnoho periodu Ukrainy* [Socio-economic problems of the modern period of Ukraine], vol. 5, pp. 174–177.
3. Protsenko V. M. (2017) Napriamy pidvyshchennia efektyvnosti menedzhmentu v turyzmi [Directions of increasing management efficiency in tourism]. *Hlobalni ta natsionalni problemy v ekonomitsi* [Global and National Problems of the Economy] (electronic journal), vol. 18, pp. 129–132. Available at: <http://global-national.in.ua/archive/18-2017/27.pdf> (accessed 15 February 2022).
4. Havryliuk A. M., Pletsan K. V. (2016) Taim-menedzhment yak skladova uspishnoi komunikativnoi vziaemodii v industrii turyzmu Ukrainy [Time management as part of successful communicative interaction the tourism industry in Ukraine]. *Efektyvna ekonomika* [Efficient economy] (electronic journal), no. 1. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2016_1_9 (accessed 25 January 2022).
5. Yevtushevska O. (2017) Tajm-menedzhment jak vyjav svitoghlyadu suchasnoji ljudyny [Time management as a show of world view of modern human]. *Visnyk Kyjivskogo nacional'nogho universytetu im. T. Shevchenka. Ekonomika* [National University of Kyiv named after Taras Shevchenko Herald. Economy], no. 3 (192), pp. 15–18.
6. Prychepa I. V., Solomoniuk I. L., Lesko T. V. (2018) Tajm-menedzhment jak dijevyj instrument efektyvnogho vykorystannja chasu uspishnogho menedzhera za suchasnykh umov [Time-management as a powerful tool of a successful manager's effective time in current circumstances]. *Efektyvna ekonomika* [Efficient economy] (electronic journal), no. 12. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6781> (accessed 19 April 2022).
7. Lazorenko T. V., Didchenko Y. O., Mykhailova E. D. (2017) Pravyla uspishnogho vykorystannja tajm-menedzhmentu [Successful application of time management]. *Molodyj vchenyj* [Young Scientist], no. 1 (41), pp. 632–635.
8. Kovalchuk N. V. (2019) Taim-menedzhment yak zasib dosiahnennia mety [Time management as a way to achieve goal]. *Naukovyi pohliad: ekonomika ta upravlinnia* [Scientific view: economics and management], no. 1 (63), pp. 118–123.
9. Kyrychenko I. V., Shlenova M. H. (2022) Klasychni pidkhody do taim-menedzhmentu v suchasnykh realiakh [Classical approaches to time management in modern realities]. *Naukovyi ohliad* [Scientific review], no. 1 (81), pp. 18–29.
10. Matukova G. I., Makarenko V. O. (2018) Tajm-menedzhment u systemi upravlinnja personalom: teorija ta praktyka vprovadzhenja [Time management in personnel management: theory and practice of implementation]. *Visnyk Odeskogo nacional'nogho universytetu. Psykhologhija* [Odesa National University Herald. Psychology], no. 23, vol. 6 (71), pp. 58–63.
11. Boryshkevych I., Zhuk O., Piatnychuk I. (2020) Vykorystannia osnovnykh instrumentiv taim-menedzhmentu zadlia pidvyshchennia osobystoi efektyvnosti [Using basic time management tools to increase personal efficiency]. *Efektyvna ekonomika* [Efficient economy] (electronic journal), no. 5. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7876> (accessed 19 April 2022).
12. Krykun O. (2019) Kliuchovi momenty taim-menedzhmentu dlia dosiahnennia uspihu v biznesi [Key concept of time-management to succeed in business]. *Halytskyi ekonomichnyi visnyk* [Galician economic bulletin], vol. 59, no. 4, pp. 90–97.
13. Shtyrov O. M., Shudra O. M. (2018) Taim-menedzhment: istorychnyi rozvytok ta vykorystannia v nautsi upravlinnia [Time management: historical development and use in the science of management]. *Publichne upravlinnia ta rehionalnyi rozvytok* [Public administration and regional development], no. 1, pp. 194–209.
14. Iziumtseva N. V., Nedoždii V. V. (2018) Tajm-menedzhment jak osnova efektyvnogho funkcionuvannja suchasnogho pidpryemstva [Time management as a basis for the effective functioning of a modern enterprise]. *Infrastruktura rynku* [Market Infrastructure] (electronic journal), no. 25, pp. 305–309. Available at: http://www.market-infr.od.ua/journals/2018/25_2018_ukr/51.pdf (accessed 19 April 2022).
15. Vodianka L. D., Todoriuk S. I., Karp A. H. (2020) Taim-menedzhment yak tekhnika planuvannia robochoho chasu personalu [Time management as a personnel work planning technique]. *Ekonomika ta derzhava* [Economy and State], no. 7, pp. 119–123.
16. Ostrianko T. S. (2017) Kryteriji, pokaznyky ta rivni sformovanosti chasovoji kompetentnosti majbutnikh social'nykh pracivnykiv [Criteria, indicators and levels of formation of the timing competence of future social workers]. *Zbirnyk naukovykh pracj Khersonskogo derzhavnogho universytetu. Pedagoghichni nauky* [Scientific works of Kherson State University. Pedagogy], vol. 80 (1), pp. 235–239.
17. Pidruchna I. B. (2012) Psykhologhichni osoblyvosti chasovoji kompetentnosti osobystosti [Psychological peculiarities of the time competence of the individual]. *Visnyk Kharkivskogo nacional'nogho universytetu imeni V.N. Karazina. Psykhologhija* [Kharkiv National University named after V. N. Karazin Herald. Psychology], no. 1009, vol. 49, pp. 49–52.
18. Ivanytska S. B., Halaida T. O., Tolochii R. M. (2018) Vprovadzhenja jevropejskykh metodyk tajm-menedzhmentu v Ukraini [Implementation of the European methods of time management in Ukraine].

Ghlobaljni ta nacionaljni problemy ekonomiky [Global and National Problems of the Economy] (electronic journal), vol. 21, pp. 288–292. Available at: <http://global-national.in.ua/archive/21-2018/58.pdf> (accessed 19 April 2022).

19. Chkan A. S., Chkan I. O., Ruban O. (2021) Taim-menedzhment yak instrument optymizatsii roboty menedzheriv iz zakupivel [Time management as a tool of optimization of procurement managers' work]. *Ekonomichnyi prostir* [Economic Space], no. 172, pp. 61–66.

20. Trebushkova T. M., Kuruch I. O. (2021) Taim-menedzhment yak zasib udoskonalennia profesiinoi diialnosti viiskovoho kerivnyka [Time management as a means of improving the professional activity of a military leader]. *Chest i zakon* [Honor and Law], no. 4 (79), pp. 61–67.

21. Buriachenko O. Ye., Yaromich S. A. (2018) Chasova orghanizacija diialnosti derzhavnykh sluzhbovciv [Temporary organization of activity of state employees]. *Pryazovs'kyj ekonomichnyj visnyk* [Priazovsky Economic Herald] (electronic journal), vol. 1 (06), pp. 44–49. Available at: http://pev.kpu.zp.ua/journals/2018/1_06_uk/10.pdf (accessed 19 April 2022).

22. Kotliar L. I. (2020) Taim-menedzhment yak zasib znyzhennia prokrastynatsii u profesiinii diialnosti derzhavnykh sluzhbovtziv [Time management as a result of reduced procrastination in the profession of state power services]. *Vcheni zapysky TNU imeni V.I. Vernadskoho. Derzhavne upravlinnia* [Scientific Notes of Taurida V. I. Vernadsky University. Public Administration], vol. 31 (70), no. 1, pp. 31–36.

23. Prykhodchenko L. L., Pirozhenko N. V., Kernova M. P., Synchak I. M. (2021) *Tekhnologii taim-menedzhmentu v upravlinskii diialnosti derzhavnykh sluzhbovtziv* [Time management technologies in the management activities of civil servants]. Odesa: Odessa Regional Institute of Public Administration. (in Ukrainian)

24. Lashchenko O. V., Serohin S. S., Serohina N. K. (2020) Doslidzhennia metodyk taim-menedzhmentu ta yikh vykorystannia v diialnosti derzhavnykh sluzhbovtziv [Research of time management methods and their use in the activities of civil servants]. *Aktualni problemy derzhavnogo upravlinnia* [Pressing problems of public administration], vol. 2 (58), pp. 149–156.

25. Huzar U. Ye., Korkuna O. I. (2019) Osoblyvosti planuvannia diialnosti menedzheriv hotelno-restorannoho biznesu [Features of planning of hotel and restaurant business management activities]. *Skhidna Yevropa: ekonomika, biznes ta upravlinnia* [Eastern Europe: Economy, Business and Management] (electronic journal), vol. 6 (23), pp. 267–273. Available at: http://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/23_2019/41.pdf (accessed 19 April 2022).

26. Prymak T. Yu., Vasylchuk O. V. (2019) Taim-menedzhment yak instrument pidvysshchennia efektyvnosti diialnosti turystychnoho pidpriemstva [Time management as a tool for improving efficiency of tourism enterprise]. *Efektyvna ekonomika* [Efficient economy] (electronic journal), no. 12. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7495> (accessed 23 April 2022).

27. Fedoryshyna L. M., Kamynskyi V. I. (2016) Samomenedzhment yak mystetstvo upravlinnia indyvidualnym liudskym kapitalom [Self-management as the art of management of individual human capital]. *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky* [Global and National Problems of the Economy] (electronic journal), no. 10, pp. 535–538. Available at: <http://global-national.in.ua/archive/10-2016/111.pdf> (accessed 19 April 2022).

28. Senenko I. A. (2015) Konceptualnyi pidkhid do formuvannja mekhanizmu upravlinnja povedinkoju spozhyvacha poslugh ghostynnosti [The conceptual approach to the formation of behavior management mechanism of the hospitality services consumer]. *Efektyvna ekonomika* [Efficient economy] (electronic journal), no. 10. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4414> (accessed 22 April 2022).

DOI: <https://doi.org/10.32689/2523-4536/65-6>
УДК 331.2

Цимбалюк Г. С.

кандидат економічних наук,
Хмельницький інститут імені Блаженнішого Володимира,
Митрополита Київського і всієї України
Приватного акціонерного товариства «Вищий навчальний заклад
«Міжрегіональна Академія управління персоналом»

Кравчук Р. В.

магістр,
Хмельницький інститут імені Блаженнішого Володимира,
Митрополита Київського і всієї України
Приватного акціонерного товариства «Вищий навчальний заклад
«Міжрегіональна Академія управління персоналом»

Tsybaliuk Hanna

PhD in Economics,
Beatitude Vladimir, Metropolitan of Kyiv and all Ukraine Khmelnytskyi
Institute of the Private Joint-Stock Company «Higher education institution
«Interregional Academy of Personnel Management»

Kravchuk Ruslan

Master's student,
Beatitude Vladimir, Metropolitan of Kyiv and all Ukraine Khmelnytskyi
Institute of the Private Joint-Stock Company «Higher education institution
«Interregional Academy of Personnel Management»

ОПЛАТА ПРАЦІ ЯК ЕЛЕМЕНТ МАТЕРІАЛЬНОЇ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ REMUNERATION AS AN ELEMENT OF MATERIAL MOTIVATION OF EMPLOYEES

У статті розглянуто теоретичні основи формування мотиваційних стимулів та визначено сутність мотивації праці в умовах формування сучасних економічних відносин, зазначено причини превалювання матеріальної мотивації працівників над нематеріальною, досліджено поняття компенсаційної політики та її ролі у системі винагород найманого працівника, розкрито важливість введення системи додаткового стимулювання як фактору підвищення продуктивності праці та запропоновано форми його надання, розглянуто особливості системи преміювання працівників та запропоновано нестандартні системи грошового стимулювання праці, визначено, що сьогодні важливим резервом зростання ефективності праці є вирішення проблем економічного та правового характеру у сфері оплати праці працівників, як у підприємствах, так і на державному рівні.

Ключові слова: мотивація, оплата праці, персонал, продуктивність, компенсаційна політика.

In a market economy, labor is a commodity and has a price. The price of labor is determined by wages. Remuneration is a financial system of relations between an employee and an employer regarding the payment of remuneration for work in accordance with current legislation and regulations. The purpose of the article is to systematize the theoretical provisions and determine the current state of wages in the management system of work motivation of enterprise personnel. The relevance of the article is that in modern conditions, the art of people management is becoming a crucial condition that ensures the competitiveness of enterprises and the stability of its entrepreneurial success. That is why recently the interest in such a field of management as staff motivation, which is a significant part of the concept of management science, has grown. Knowledge of motivational attitudes of the employee, the ability to form and guide them in accordance with the personal goals and objectives of the enterprise - the most important issue in modern business. During this analysis, such methods as comparative analysis, comparison methods, system method, grouping method were used. According to the results of the study, an effective tool for personnel management is the effective functioning of the system of incentives and motivation, which is well designed and used in practice, encouraging specific employees and the team as a whole to achieve personal and general goals. In market conditions, enterprises are given great freedom in the use of labor resources, in determining the forms and systems of remuneration of employees. The most effective system of remuneration is a system designed for a particular enterprise, taking into account its activities, the specifics associated with the strategic objectives of the enterprise

as a whole. The practical significance of the article is to develop recommendations and measures to improve the remuneration system, which can be used in the company to increase employee satisfaction with their income, increase the interest of management to increase wages to achieve the highest economic performance.

Keywords: *motivation, salary, personnel, productivity, compensation policy.*

Постановка проблеми. Успішне функціонування та розвиток підприємств, працюючих у сучасних економічних умовах, визначається не тільки рівнем їх технічного оснащення та прогресивністю застосовуваних технологій, а й високою ефективністю організації виробництва та праці. Тому метою та предметом організації трудової діяльності на підприємстві є вирішення подвійного завдання: забезпечити ефективну взаємодію людей з речовими елементами праці та сформувати необхідні для забезпечення високої продуктивності праці виробничі відносини з-поміж них.

Актуальність статті полягає в тому, що в сучасних умовах мистецтво управління людьми стає вирішальною умовою, що забезпечує конкурентоспроможність підприємств та стабільність його підприємницького успіху. Саме тому останнім часом так виріс інтерес до такої сфери менеджменту, як мотивація персоналу, що становить значну частину концепції управлінської науки. Знання мотиваційних установок працівника, уміння їх формувати та направляти відповідно до особистих цілей та завдань підприємства – найважливіше питання у сучасному бізнесі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженню мотивації поведінки людини загалом, та особливо праці зокрема, присвячені праці вчених широкого кола напрямків М. Вебер, А. Маслоу, К. Маркс, А. Сміт, М. Туган-Барановський та ін. Великих досягнень у сучасному розвитку теорій мотивації та оплати праці здобули наступні вчені: А. Гальчинський, О. Грішнова, А. Колот, А. Ребров, Е. Ветлужских та ін. Враховуючи значення досягнень цих вчених та ступінь опрацьованості тематики, важливість проблеми вимагає наступного дослідження через поглиблений аналіз значення оплати праці в системі мотивації праці персоналу.

Мета статті полягає у систематизації теоретичних положень та визначенні існуючого стану заробітної плати в системі управління мотивацією праці персоналу підприємства.

Виклад основного матеріалу. В умовах динамічного розвитку для підприємницької діяльності характерний високий рівень конкуренції. В даний час практично всі підприємства, незалежно від їхнього роду діяльності, відчувають на собі постійний тиск жорсткої конкурентної боротьби. Отже, основні завдання підприємств полягають

у підвищенні конкурентоспроможності продукції або послуг для закріплення позицій на ринку з метою отримання максимального прибутку. Конкурентоспроможність сучасних підприємств досягається за рахунок поліпшення управління кадровим складом та направлено на підвищення рівня обслуговування та ефективності виробництва товарів та послуг.

Заробітна плата перебуває в основі матеріального благополуччя більшості членів підприємства. За рахунок заробітної плати люди задовольняють різноманітні потреби та запити.

Дієвим інструментом управління персоналом є ефективне функціонування системи стимулювання та мотивації, яка якісно розроблена і правильно використовується на практиці, спонукаючи конкретного співробітника та колектив у цілому до досягнення особистих та загальних цілей.

Як показує практика, стратегічні цілі підприємства та діяльність окремих працівників часто не пов'язані між собою. Незважаючи на те що співробітники знають стратегію підприємства, вони можуть не мати інформації про те, які дії слід робити для досягнення стратегічних цілей. Крім того, у співробітників може бути відсутня мотивація до досягнення поставленої мети. Таким чином, сформульовані цілі мають бути конкретизовані до рівня конкретного співробітника та пов'язані з його безпосередньою діяльністю. Ці вимоги досягаються завдяки деталізації розроблених стратегічних цілей настільки, щоб вони стали зрозумілі конкретним виконавцям [1, с. 149].

Для фокусування співробітників з цією метою необхідні відповідні стимули – зв'язок досягнення цілей із системою мотивації.

Сучасні підходи до мотивації враховують два найважливіші моменти у роботі підприємств: вирішальна роль освіченого та кваліфікованого персоналу, який володіє необхідним знанням та свободою вибору; мотивація самих працівників до навчання та самонавчання.

Перш ніж вирішувати питання про зміну наявної або створення нової системи мотивації персоналу, необхідно з'ясувати потреби працівників підприємства, тобто, насамперед вивчити їх мотиваційні уподобання. Система мотивації має бути адекватною структурі мотивації персоналу – тільки в цьому випадку вона сприятиме підвищенню, а не послабленню мотивації працівників.

Очевидно, що люди, які працюють за наймом, розраховують насамперед на матеріальну винагороду. Гроші були і залишаються дієвим інструментом мотивації з кількох причин:

1) не насиченість: грошей немає занадто багато, тобто з їх допомогою можна придбати безліч різноманітних благ;

2) універсальність: гроші скрашують будь-яку діяльність та у будь-який момент часу;

3) точна вимірюваність: гроші служать адекватною мірою порівняння себе з іншими людьми.

Система матеріальної мотивації реалізується у межах компенсаційної політики підприємства. Компенсаційна політика – це система винагород найманому працівнику за результати його праці.

Компенсаційний пакет є методом матеріальної мотивації, якщо [2, с. 124]:

– орієнтує співробітника для досягнення необхідної організації результату, тобто пов'язується з показниками ефективності діяльності;

– не погіршує матеріальне становище працівника;

– дозволяє збільшити винагороду;

– зрозумілий співробітникам і реальний у виконанні.

Опишемо структуру компенсаційного пакета:

1. Постійна частина (базова заробітна плата) – це гарантована компенсація працівникові за його працю в організації або за виконання обов'язків на цій посаді, на даному робочому місці. При цьому базова заробітна плата – це гігієнічний фактор, який забезпечує прожитковий мінімум, відповідний спосіб життя людини. Базова заробітна плата складається з базового посадового окладу (оплати за відпрацьований час) та надбавок (доплат):

а) посадовий оклад співробітника визначається рангом займаної посади чи привласненим тарифним розрядом;

б) надбавки визначаються виходячи з індивідуальних особливостей співробітника, та розраховуються у відсотках від його базового окладу. Розмір надбавки може змінюватись від 10% до 50% місячного базового окладу. Співробітник може отримувати надбавку за напруженість роботи, за стаж роботи (вислугу років); ефективність діяльності, за наставництво, за знання іноземних мов тощо.

2. Змінна частина (стимулюючі виплати) – це додаткова винагорода працівникові за результативність праці. До змінної частини відносяться насамперед різного роду бонуси та премії. Таким чином, змінна частина ув'язує рівень грошової винагороди із загальною ефективністю роботи підприємства,

підрозділу чи самого працівника. Розмір стимулюючих виплат може варіюватися від 30% до 100% місячного базового окладу. Якщо стимулюючі виплати часті, але сума, порівняно з окладом, мала (10–20%), це підвищує задоволеність системою компенсацій, але не мотивує співробітника прикладати більше зусиль. Якщо бонуси виплачуються рідко, наприклад, один щорічно, вони перестають сприйматися як частина доходу. Отже, не встановлюється зв'язок між високими показниками праці та високою оплатою.

3. Соціальна складова компенсаційного пакету (бенефіти) – це різні форми непрямих матеріальних компенсацій працівникам, які називаються соціальними пільгами чи соціальним пакетом компанії. Соціальні пільги є додатковими благами, які отримують працівники підприємства. Вони підвищують добробут працівників та якість трудового життя. Частина соціальних пільг надається в законодавчому порядку та обов'язкова для всіх підприємств (оплачувані основна та додаткова відпустка, оплата тимчасової непрацездатності, пільги молодим співробітникам та жінкам тощо). Частина соціального пакету надається на основі добровільно взятих на себе зобов'язань по відношенню до працівників (надання автомобіля, оплата мобільного телефону та харчування, видача кредитів тощо).

Для того, щоб співробітник працював з повною віддачею, йому треба щось ще, інакше велика ймовірність, що він піде до іншого підприємства, навіть якщо власне пообіцяє працівникові підвищити заробітну плату. Щасливий працівник – це ефективний та продуктивний працівник. Причому, згідно даному положенню «доктрини людських відносин», гроші – далеко не єдиний і не головний мотиваційний стимул, який робить людину щасливою. Отже, кількість зусиль співробітників була б мінімальною, якби вони працювали лише заради грошей [3].

Крім грошей, для співробітників важливі визнання, повага та розвиток. Саме це забезпечує відчуття повноти існування. При цьому зрозуміло, що нематеріальна мотивація – це лише доповнення матеріальної. Більше того, нематеріальну мотивацію можна назвати прихованою матеріальною мотивацією, тому що в більшості випадків на витрати роботодавцю йти все-таки доводиться. Тим не менш, нематеріальна мотивація є не стільки «приємним доповненням» матеріальних стимулів, скільки потужним мотиваційним інструментом.

Стимулювати інтерес до роботи та активності при виконанні професійних обов'язків можуть різні конкурси професійної майстерності. Також позитивно впливають на

продуктивність різного роду змагання, як індивідуальні, і колективні.

Підвищити інтерес до роботи і, отже, продуктивність може введення системи додаткового стимулювання, що базується на наданні співробітникам особистих бонусів. Особистий бонус – винагорода, яка заохочує високі індивідуальні заслуги спеціаліста у справі вирішення стратегічних та тактичних завдань (досягнення більш високих індивідуальних результатів, внесок у зниження витрат виробництва, економію ресурсів тощо) [4, с. 16].

На сьогоднішній день існують модифікації гнучкого способу надання винагороди:

1) працівник має право переглянути отримуваний ним компенсаційний пакет у бік збільшення обсягу найважливішої для нього винагороди з допомогою скорочення обсягу інших. Наприклад, для співробітника оплата стоматологічних послуг актуальніша, ніж абонемент у спортивний клуб. «Ціна» цих двох винагород приблизно рівна, а ліміт дозволяє співробітнику отримати і те, й інше. Тоді він відмовляється від абонементу в спортивний клуб на рахунок оплати стоматологічних послуг, збільшуючи таким чином «стоматологічний бюджет» вдвічі;

2) співробітникам надається на вибір кілька пакетів винагород приблизно однакової вартості, але різних за складом. Вони можуть бути, наприклад, розраховані на молодого працівника, який ще не має сім'ї, на співробітника, що має дітей, на співробітника до пенсійного віку і т.д.

Численні опитування показали, що і персонал, і роботодавці найчастіше позитивно оцінюють гнучкі методи надання винагороди. Працівникам це дозволяє максимально задовольнити свої потреби та отримати свободу вибору, роботодавці ж домагаються підвищення мотивації персоналу та його лояльності до підприємства. Таким чином, чим більше способів винагороди використовується, тим більш ефективна система мотивації персоналу.

У ринкових умовах господарювання підприємствам надано велику свободу у використанні трудових ресурсів, у визначенні форм та систем оплати праці працівників. Багато підприємств стали застосовувати грейдові системи оплати праці з досвіду західних фірм. Система грейдів – це шкала рівнів доплат, прийнятих на підприємстві. На вітчизняних підприємствах нею замінюють діючу за радянських часів тарифну сітку. На Заході грейдова система оплати праці застосовується тільки для керівників середньої та вищої ланки, а в Україні її намагаються використати для всіх співробітників підприємства, що не дає очікуваного ефекту.

Стимулювання має і свої функції, такі як фінансова, соціальна та моральна. Фінансова функція полягає в мотивації працівників на нарощування обсягів виробництва, ефективності власної праці та підвищенню якості продукції, що виготовляється. Моральна функція полягає у створенні сприятливого клімату в колективі, у підтримці корпоративного духу. Соціальна функція полягає в тому, що через стимулювання та мотивацію формуються потреби людини, відбувається розвиток його особистості.

Заробітна плата є мотивуючим умовою, у разі якщо вона безпосередньо пов'язана з результатами проведеної діяльності. В умовах збільшення та формування економіки, за якого відбувається збільшення розмірів реалізації товару та збільшення продуктивності роботи, змінна частина окладу кожного співробітника в формі премії зростатиме пропорційно його трудовому внеску до загальних результатів праці.

Система преміювання працівників підприємства має можливість бути встановлена в трудових договорах, угодах, розпорядчих актах установи [5, с. 139]. Застосування преміальних систем орієнтоване на розвиток у співробітників матеріального інтересу досягненні подібних характеристик трудової роботи, що не враховано основною оплатою роботи за тарифними ставками та офіційними окладами. Система преміювання – це міцний поштовх співробітників підприємства, яка постійно впливає на ефективність їх роботи.

Таким чином, керівники підприємств, розробивши систему преміювання, гарантують залучення та збереження висококваліфікованих співробітників. Спільно з тим, у всіх працівників формується стимул до досягнення найвищих результатів. Завжди це гарантує досягненню місії, що стоїть перед підприємством.

Питання преміювання працівників представлені виключно індивідуальними планами будь-якого конкретного підприємства, тобто розробляються та формуються підприємством особисто. При розробці систем заохочення співробітників керівникам необхідно взяти до уваги наступні рекомендації щодо встановлюваних премій [6, с. 109]:

1) призначення преміальних виплат слід здійснювати з огляду на особистий внесок всього персоналу та кожного окремо;

2) нарахована премія повинна вважатися не платою за працю, а як винагороду за особливі досягнення;

3) розмір преміальних виплат слід пояснювати документально;

4) якщо на підприємстві планується організація системи преміювання, то слід визначити умови та показники, при виконанні яких проводитиметься виплата у вигляді премії.

На практиці широко знайомі і нестандартні системи грошового стимулювання праці:

– участь у прибутках – при застосуванні системи участі у прибутках визначається частина доходу, з якою створюється стимулюючий ресурс. З цього фонду нагороджуються співробітники, що можуть дійсно впливати на дохід підприємства;

– участь в акціонерному капіталі – виконується у вигляді придбання акцій установи та вилучення дивідендів: придбання акцій співробітників має можливість реалізовуватися в пільговій та безоплатній основі;

– оплата транспортних витрат чи закріплення транспортних коштів за працівниками;

– програми обов'язкового та додаткового соціального страхування, наприклад: медичне обслуговування працівника;

– навчання працівника;

– нерегулярні додаткові винагороди – виробляються в процесі неординарних рішень керівника організації (наприклад: подарунки у свята);

– путівки до лікувально-профілактичних закладів та будинків відпочинку;

– гнучкий графік та інші, більш комфортні умови праці;

– системи одержання пільгового кредиту.

Отже, на сьогодні важливим резервом зростання ефективності праці є вирішення проблем економічного та правового характеру у сфері оплати праці працівників, як у підприємствах, так і на державному рівні.

Відповідно до висновків теорій заробітної плати, вона є фондом життєвих засобів, що формується в результаті взаємодії трьох головних учасників ринку праці, представлених працівниками, роботодавцями та урядом. Заробітна плата одночасно виступає і як основний дохід найманого працівника, та як витрати роботодавця, що передбачає різноспрямованість інтересів сторін трудових відносин та необхідність їх узгодження.

Висновки. Дієвим інструментом управління персоналом є ефективне функціонування системи стимулювання та мотивації, яка якісно розроблена і правильно використовується на практиці, спонукаючи конкретного співробітника та колектив у цілому до досягнення особистих та загальних цілей. У ринкових умовах господарювання підприємствам надано велику свободу у використанні трудових ресурсів, у визначенні форм та систем оплати праці працівників. Найефективнішою системою оплати праці є система, сформована для конкретного підприємства з урахуванням його діяльності, специфіки, пов'язаної зі стратегічними цілями підприємства загалом.

Список використаних джерел:

1. Ветлужских Е. Мотивация и оплата труда: Инструменты. Методики. Практика. Москва : Альпина Паблицер, 2016. 149 с.
2. Пивоваров М. Г., Кондратенко К. Е. Сучасна методика стимулювання оплати праці персоналу. *Держава та регіони (Економіка та підприємництво)*. 2014. № 3. С. 122–127.
3. Ребров А. В. Мотивация и оплата труда. Современные модели и технологии : Учебное пособие. Москва : Инфра-М, 2018. 240 с.
4. Цимбалюк С. О. Організаційно-економічні засади формування компенсаційної політики в сучасній парадигмі соціально-трудових відносин. *Економіка та держава*. 2015. № 6. С. 15–20.
5. Череп А. В. Необхідність формування механізму мотивації праці на підприємствах. *Актуальні проблеми економіки*. 2016. № 3(141). С. 134–148.
6. Узун М. В. Стратегії стимулювання праці персоналу підприємства. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*. 2015. Випуск 2(12). Том 3. С. 107–112.

References:

1. Vetluzhskykh E. (2016) Motyvatsiya y oplata truda: Ynstrumenty. Metodyky. Praktyka. Moscow: Alpyna Pablysher, 149 s.
2. Pyvovarov M. H., Kondratenko K. E. (2014) Suchasna metodyka stymuliuvannia oplaty pratsi personal. *Derzhava ta rehiony (Ekonomika ta pidpriemnytstvo)*. № 3. S. 122–127.
3. Rebrov A. V. (2018) Motyvatsiya y oplata truda. Sovremennyye modely y tekhnolohyy: Uchebnoe posobyе. Moscow: Ynfra-M, 240 s.
4. Tsymbaliuk S. O. (2015) Orhanizatsiino-ekonomichni zasady formuvannia kompensatsiinoi polityky v suchasniy paradyhmi sotsialno-trudovykh vidnosyn. *Ekonomika ta derzhava*. № 6. S. 15–20.
5. Cherep A. V. (2016) Neobkhdnist formuvannia mekhanizmu motyvatsii pratsi na pidpriemstvakh. *Aktualni problemy ekonomiky*. № 3(141). S. 134–148.
6. Uzun M. V. (2015) Stratehii stymuliuvannia pratsi personalu pidpriemstva. *Teoretychni i praktychni aspekty ekonomiky ta intelektualnoi vlasnosti*. № 2(12), Tom 3. S. 107–112.

РОЗВИТОК ПРОДУКТИВНИХ СИЛ І РЕГІОНАЛЬНА ЕКОНОМІКА

DOI: <https://doi.org/10.32689/2523-4536/65-7>
УДК 328.18 (061.3)

Дем'яненко Н. В.

кандидат економічних наук, доцент,
Полтавський державний аграрний університет

Самойлик Ю. В.

доктор економічних наук., професор,
Полтавський державний аграрний університет

Скаченко Т. А.

здобувач ступеня вищої освіти,
Полтавський державний аграрний університет

Demianenko Nataliia

PhD in Economics, Associate Professor,
Poltava State Agrarian University

Samoilyk Iuliia

Doctor of Economic Science, Professor,
Poltava State Agrarian University

Skachenko Tatiana

Master's student,
Poltava State Agrarian University

ОСОБЛИВОСТІ ЕКОНОМІЧНОЇ КОМУНІКАЦІЇ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ, ОРГАНІВ ВИКОНАВЧОЇ ВЛАДИ, МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ Й ГРОМАДСЬКИМИ ОБ'ЄДНАННЯМИ М. ПОЛТАВА

PECULIARITIES OF ECONOMIC COMMUNICATION OF SMALL AND MEDIUM BUSINESS, EXECUTIVE AUTHORITIES, LOCAL GOVERNMENT AND CIVIL SOCIETIES

У статті визначено, що головна мета комунікації між підприємцями та представниками місцевого самоврядування – розвиток та популяризація культури підприємництва. Проведено аналіз комунікації між органами виконавчої влади, місцевим самоврядуванням, громадськими організаціями та середніми і малими підприємствами на регіональному рівні. Досліджена структура та результативність діяльності підприємств м. Полтави за розмірами. Зазначені найбільші перешкоди для ведення малого та середнього бізнесу. Наведено перелік планів, програм та стратегій розвитку малого та середнього підприємництва м. Полтава. Наведена схема комунікації між органами виконавчої влади та малим і середнім бізнесом під час пандемії COVID-19 та російського вторгнення в Україну. Скарги підприємців стосувалися не тільки наявністю недостатньої кількості інформації у воєнний період, а і відсутністю будь-якого алгоритму дій в надзвичайній ситуації.

Ключові слова: малий та середній бізнес, комунікації, органи виконавчої влади, місцеве самоврядування, громадські організації, програми.

The article states that the main purpose of communication between entrepreneurs and representatives of local self-government is the development and promotion of entrepreneurial culture. The sphere of entrepreneurship provides both jobs and a significant contribution to the gross domestic product of Ukraine and provides for intersectoral dialogue with representatives of government, business and the scientific community. The analysis of communication between executive bodies, local self-government, public organizations and medium and small enterprises at the regional level has been carried out. The structure and effectiveness of Poltava enterprises by size have been

studied. The biggest obstacles to running a small and medium business are listed. The list of plans, programs and strategies for the development of small and medium enterprises in Poltava is given. The scheme of communication between the executive authorities and small and medium-sized businesses during the COVID-19 pandemic and the Russian invasion of Ukraine is presented. Complaints of entrepreneurs concerned not only the lack of information during the war, but also the lack of any algorithm for action in an emergency. Entrepreneurs in crisis conditions can't pay taxes, lack of working capital, use of the state apparatus: lack of a reliable judicial system, low purchasing power of the population, insecurity of private property, raiding, etc. Work on the creation of an industrial park in Poltava will also improve communications. The most successful will be the work on the principle of public-private partnership, which will involve business in targeted projects to stabilize the economy and restore infrastructure. Effective cooperation will contribute to the development of Poltava as a hub for the development of Ukrainian territories. In general, the main areas for improving communication between the executive and small and medium-sized businesses will be: coherence of programs and information legislation; regulation of activities with the dissemination of information on the Internet; building strong government-business links and training of officials.

Keywords: small and medium business, communications, executive bodies, local self-government, public organizations, programs.-

Постановка проблеми. Мале та середнє підприємництво України завжди існувало в складних соціально-економічних умовах. Наявна ситуація зумовлена подоланням третьої хвилі кризи економіки, що почалася із 2014 р. із огляду на пандемію COVID-19 та військового вторгнення Росії. Сфера підприємництва забезпечує як робочі місця так і вагомий внесок до валового внутрішнього продукту України та передбачає міжсекторальний діалог з представниками влади, бізнесу й наукової спільноти рівень, але рівень порозуміння залишається низьким та не дієвим.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженням комунікаційних процесів між органами державної влади та підприємцями присвячені наукові праці вчених: Варналій З., Верхан П., Лук'янова Н., Зайцева О., Мазур В. та ін. Але узгодження комунікацій на регіональному рівні потребують детальнішого вивчення.

Формулювання цілей статті. Мета дослідження – виявлення особливостей комунікації між органами виконавчої влади, місцевим самоврядуванням, громадськими організаціями та середніми і малими підприємствами на регіональному рівні.

Виклад основного матеріалу. Місто Полтава – це сучасне промислове місто із розвинутою економікою, що стало гуманітарним хабом під час російського вторгнення до України. Також це важливий науковий і культурний центр Полтавської області. Промисловий комплекс Полтавщини залишається потужним джерелом забезпечення життєдіяльності обласного центру та включає зайнятість й рівень добробуту населення міста. Наповнює бюджети усіх рівнів. М. Полтава за версією журналу «Forbes Україна» посіла у 2021 р. 15 місце у рейтингу кращих міст, які привабливі для ведення бізнесу. Усього у 2020 р. у Полтавській області зареєстровано 66529 суб'єктів господарювання, у тому числі

20192 підприємства розміщені в м. Полтава – це 30,4% усіх суб'єктів (табл. 1).

У Полтаві зареєстровано 4120 підприємств, що становить 37,1% від загальної кількості підприємств в області, та 16072 фізичних осіб-підприємців (29 %). У 2021 р. чисельність середніх підприємств становила 208 од. (5,1%), малих – 3832 од. (94,1%), у т. ч. мікропідприємств – 3287 од. (80,7%). Системний діалог органів виконавчої влади спостерігався із бізнес-об'єднаннями, зокрема малими і середніми підприємствами при обговоренні політики розвитку та підтримки малого і середнього бізнесу наведений на рис. 1.

Комунікація між органами виконавчої влади та малими і середніми підприємствами проходить за допомогою різних методів. Проблемні питання розвитку підприємництва та пропозиції по вдосконаленню нормативно-правової бази обговорюються на робочих зустрічах, форумах, засіданнях, круглих столах [7]. Головна мета комунікацій між підприємцями та представниками місцевого самоврядування – розвиток та популяризація культури підприємництва [2, с. 14].

Аналіз проблем, які виникають у підприємстві допомагає виявити та нівелювати стопери, що заважають вести бізнес в м. Полтава, врахувати ситуацію органами місцевої влади (рис. 2).

Результати показали, що підприємці в кризових умовах не можуть сплачувати податкові нарахування, бракує обігових коштів, використання державного апарату: відсутність надійної судової системи, низька купівельна спроможність населення, незахищеність приватної власності, рейдерство тощо. Початок 2020 р. макроекономічна стабільність була порушена у результаті пандемії COVID-19. Найбільш уразливими у цих умовах виявилися суб'єкти малого і середнього підприємництва, що традиційно є більш ризиковими та не мають «подушки безпеки» в повному обсязі.

Таблиця 1

Кількість суб'єктів господарювання по містах обласного значення та районах у 2020 р.

	Усього, одиниць	У тому числі			
		підприємства		фізичні особи-підприємці	
		одиниць	у відсотках до загальної кількості підприємств	одиниць	у відсотках до загальної кількості фізичних осіб-підприємців
Полтавська область	66529	11104	100,0	55425	100,0
м. Полтава	20192	4120	37,1	16072	29,0
м. Гадяч	839	153	1,4	686	1,2
м. Горішні Плавні	2367	261	2,4	2106	3,8
м. Кременчук	13058	1990	17,9	11068	20,0
м. Лубни	2722	266	2,4	2456	4,4
м. Миргород	2162	182	1,6	1980	3,6
райони					
Великобагачанський	728	160	1,5	568	1,0
Гадяцький	817	104	0,9	713	1,3
Глобинський	1668	347	3,1	1321	2,4
Гребінківський	634	90	0,8	544	1,0
Диканський	730	121	1,1	609	1,1
Зіньківський	1143	168	1,5	975	1,8
Карлівський	1260	193	1,7	1067	1,9
Кобеляцький	1487	248	2,2	1239	2,2
Козельщинський	643	214	1,9	429	0,8
Котелевський	586	67	0,6	519	0,9
Кременчуцький	1734	214	1,9	1520	2,7
Лохвицький	1273	206	1,9	1067	1,9
Лубенський	851	154	1,4	697	1,3
Машівський	497	92	0,8	405	0,7
Миргородський	677	94	0,9	583	1,1
Новосанжарський	1155	159	1,4	996	1,8
Оржицький	705	79	0,7	626	1,1
Пирятинський	1160	164	1,5	996	1,8
Полтавський	3007	531	4,8	2476	4,5
Решетилівський	810	147	1,3	663	1,2
Семенівський	646	135	1,2	511	0,9
Хорольський	1143	156	1,4	987	1,8
Чорнухинський	282	41	0,4	241	0,4
Чутівський	826	164	1,5	662	1,2
Шишацький	727	84	0,8	643	1,2

*Дані наведено без урахування результатів діяльності банків та бюджетних установ.

(інформація по містах обласного значення та районах наведена відповідно до адміністративно-територіального устрою, який діяв до набрання чинності постановою Верховної Ради України від 17 липня 2020 року № 807-ІХ “Про утворення та ліквідацію районів”)

Джерело: побудовано авторами за даними: [4]

До наявних труднощів розвитку малого та середнього підприємництва додалися: великі фінансові втрати, підвищений ризик банкрутства та вимушене скорочення чисельності співробітників тощо.

Зі сторони фіскальної політики запровадили програму державної допомоги бізнесу, згідно до якої найуразливіші підприємства

мали можливість отримати разову допомогу у розмірі 8000 грн (програма діяла два рази); ввели податкові канікули підприємствам до травня 2021 р.; списали частину податкових боргів у розмірі до 3030 грн. Полтавською міською радою та виконавчими органами виконавчої влади на регіональному рівні для усунення проблем ведення бізнесу було



Рис. 1. Структура комунікацій малого та середнього бізнесу та органами виконавчої влади, органами місцевого самоврядування і громадськими об'єднаннями м. Полтава, 2021 р.

Джерело: розроблено авторами



Рис. 2. Найбільші перешкоди для ведення малого та середнього бізнесу м. Полтава, 2019–2021 р.

Джерело: авторські дослідження



Рис. 3. Схема комунікації між органами виконавчої влади, органами місцевого самоврядування та малим і середнім бізнесом у період пандемії COVID-19, 2020–2021 рр.

Джерело: побудовано авторами на основі [6]

запроваджено ряд пом'якшувальних карантинних заходів (рис. 3).

Комунікація проходить із урахуванням всіх зацікавлених сторін. Відкритість у комунікації – це важливий інструмент уникнення паніки (рис. 4). Інколи спостерігається недостатня відкритість органів місцевої влади, представників силових відомств, підприємців та неефективну комунікацію із ними. Скарги підприємців стосувалися не тільки наявністю недостатньої кількості інформації у воєнний період, а і відсутністю будь-якого алгоритму дій в надзвичайній ситуації. Це породжувало паніку, появу дезінформації і фейкових повідомлень та не було свідченням турботи влади про громадян.

Звертаючи увагу на важливу структуроутворюючу роль малого та середнього підприємництва для наявної економіки змішаного типу різнобічна підтримка їх розвитку є стратегічним завданням органів виконавчої влади не тільки для відновлення макроекономічної, а й для політичної і соціальної стабільності Полтавської області.

Програми є ефективним інструментом комунікації та реалізації державної підтримки підприємництва (табл. 2).

Комплексна програма розвитку малого та середнього підприємства у Полтавській області на 2021–2023 рр. [5] працює над вирішенням наступних ключових факторів: фінансова і кредитна підтримка та відшкодування суб'єктам підприємницької діяльності, що беруть кредити в державних банківських установах, тіла кредиту.

Під час дії програми підприємці за рахунок комунікаційної взаємодії з органами місцевої влади отримали 10% відшкодування за одне робоче місце, 15% – за два, 20% – за три та більше робочих місць. Із обласного бюджету надали фінансову підтримку у розмірі 1,8 млн грн. За рахунок впровадження 48 бізнес-проектів було створено 114 робочих місць.

Покращенню комунікацій також сприятиме робота по створенню індустріального парку на території м. Полтава. Найбільш успішною буде робота за принципом

Таблиця 2

Перелік планів, програм та стратегій розвитку малого та середнього підприємництва м. Полтава, 2017–2027 рр.

Назва програми	Період впровадження
Комплексна програма розвитку малого та середнього підприємства у Полтавській області	2017–2020 рр.; 2021–2023 рр.
Стратегія розвитку малого та середнього підприємництва у Полтавській області	2021–2027 рр.
Програма посилення конкурентоспроможності малого та середнього підприємництва міста Полтава	2018–2022 рр.
Програма «Бізнес-Влада-Наука як взаємодія для результату»	2019–2021 рр.
План місцевого економічного розвитку міста Полтави	2020–2022 рр.

Джерело: узагальнено авторами

Полтавська обласна державна адміністрація; Полтавська міська рада;
Головне управління Державної податкової служби у Полтавській області;
Головне управління Держпродспоживслужби в Полтавській області

Часткове звільнення від сплати податків у період воєнного стану та декларативний принцип: оголосив про початок діяльності – і вільно працюєш:

Автоматично продовжуються на період дії воєнного стану ліцензії та дозволи, терміни дії яких закінчилися.

ФОПи єдинники 1 і 2 групи звільнюються за бажанням від сплати ЄСВ та єдиного податку (але в стаж не зараховується), 3 групи – від сплати ЄСВ лише за працівників, яких призвали до ЗСУ України.

Не застосовуються санкції за несвоєчасну сплату податків та зборів. Фізичним особам-підприємцям і юридичним особам з оборотом до 10 мільярдів гривень дозволили сплачувати єдиний податок в обсязі 2% від виручки. Їх звільнили від податку на прибуток і ПДВ. Програма працевлаштування переселенців (6500 грн/особу).

Тимчасово можна не сплачувати оренду та податки на земельні ділянки, податок на нерухомість (лише на територіях, де ведуться бойові дії).

Надаються кредити під 0 % та кредитні канікули для сільськогосподарських підприємств.

Не оподатковується благодійна допомога.

З понад 600 дозволів і ліцензій для бізнесу залишилися обов'язковими близько 20 (наприклад, поведження з радіоактивними відходами тощо)

Малий та середній бізнес

Продукти тривалого зберігання, вода, ліки, одяг, надають послуги, підтримують фінансово

Волонтери

Військові, тероборона, біженці

Рис. 4. Схема комунікації між органами виконавчої влади та малим і середнім бізнесом під час російського вторгнення в Україну, 2022 р.

Джерело: побудовано авторами на основі [1; 8]

державно-приватного партнерства, що дозволить залучати бізнес до цільових проєктів стабілізації економіки та відновлення інфраструктури. Ефективна взаємодія сприятиме розвитку м. Полтави як хабу з розбудови українських територій.

Висновки. У цілому, основними напрямками покращення комунікації між органами виконавчої влади та середнім і малим бізнесом буде: узгодженість програм та інформаційного

законодавства; нормування діяльності із поширенням інформації в мережі Інтернет; створення міцних зв'язків влада-бізнес та підвищення кваліфікації посадовців. Головними принципами комунікацій, при цьому, має бути чіткість та своєчасність подачі інформації, направленість на підтримку розвитку малого та середнього бізнесу, формування діалогу влади та приватного сектору підприємництва, партисипативність стейкхолдерів.

Список використаних джерел:

1. Бізнес під час війни: яку підтримку запропонувала влада і як виживає бізнес. URL: <https://www.bbc.com/ukrainian/features-60757453> (дата звернення: 23.03.2022).
2. Варналій З. С. Мале підприємництво: основи теорії і практики. Київ : Знання, 2008. 302 с.
3. Верхован П. Х. Підприємець. Його економічна функція та суспільно-політична відповідальність. Київ : Юрінком, 1994. 60 с.
4. Головне управління статистики у Полтавській області. URL: <http://www.pl.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 04.04.2022).

5. Комплексна програма розвитку малого та середнього підприємства у Полтавській області на 2021–2023 рр. URL: <http://80.91.164.55/ses/next8/25.pdf> (дата звернення: 04.04.2022).
6. Лук'янова Н., Зайцева О. Пандемія коронавірусу: правові механізми захисту трудових та соціальних прав працівників. URL: http://rv.dsp.gov.ua/wp-content/uploads/2021/02/lhsi_pandemya_koronavirusu.pdf (дата звернення: 17.03.2022).
7. Мазур В. Г. Комунікації як механізм взаємодії державних органів влади та громадськості на регіональному рівні. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. № 8. 2011. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=313> (дата звернення: 02.04.2022).
8. Підтримка бізнесу в умовах війни – Дія.Бізнес. <https://business.diia.gov.ua/wartime> (дата звернення: 23.03.2022).
9. Підтримка малого і середнього підприємництва на регіональному рівні. URL: <https://www.me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=ad30a624-6ef3-484b-b76d-3f29b82f4cdc&title=PidtrimkaMalogoISerdnogoPidprimnitstvaNaRegionalnomuRivni> (дата звернення: 04.04.2022).
10. Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва в Україні: Закон України від 22.03.2012 № 4618. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4618-17> (дата звернення: 05.04.2022).

References:

1. Business during the war: what support the government offered and how business survives (2022), available at: <https://www.bbc.com/ukrainian/features-60757453> (accessed 23 March 2022).
2. Varnaliy, Z. S. (2008), *Male pidprijemnytstvo: osnovy teorii i praktyky* [Small business: basics of theory and practice], Znannia, Kyiv, Ukraine.
3. Verkhan, P. H. (1994), *Pidprijemets. Yoho ekonomichna funktsiia ta suspilno-politychna vidpovidalnist* [Entrepreneur. Its economic function and socio-political responsibility], Yurinkom, Kyiv, Ukraine.
4. Main Department of Statistics in Poltava region (2022), available at: <http://www.pl.ukrstat.gov.ua> (accessed 04 May 2022).
5. Comprehensive program for the development of small and medium enterprises in the Poltava region for 2021–2023 (2022), available at: <http://80.91.164.55/ses/next8/25.pdf> (accessed 04 May 2022).
6. Lukyanova, N. and Zaitseva, O. “The coronavirus pandemic: legal mechanisms to protect the labor and social rights of workers” (2021), available at: http://rv.dsp.gov.ua/wp-content/uploads/2021/02/lhsi_pandemya_koronavirusu.pdf (accessed 17 March 2022).
7. Mazur, V. G. “Communications as a mechanism of interaction between public authorities and the public at the regional level” (2021). *Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok*, vol. 8, available at: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=313> (accessed 02 May 2022).
8. Support of business in the conditions of war – Action. Business (2022), available at: <https://business.diia.gov.ua/wartime> (accessed 23 March 2022).
9. Support for small and medium enterprises at the regional level, available at: <https://cutt.ly/WHqk5Ju> (accessed 04 May 2022).
10. The Verkhovna Rada of Ukraine (2012), The Law of Ukraine “On the development and state support of small and medium enterprises in Ukraine”, available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4618-17> (accessed 05 May 2022).

ДЕМОГРАФІЯ, ЕКОНОМІКА ПРАЦІ, СОЦІАЛЬНА ЕКОНОМІКА І ПОЛІТИКА

DOI: <https://doi.org/10.32689/2523-4536/65-8>
УДК 332.122:35.071

Беженар І. М.

кандидат економічних наук,
старший науковий співробітник відділу розвитку підприємництва,
кооперації та агропромислової інтеграції
ННЦ «Інститут аграрної економіки», м. Київ
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4584-9062>

Скиба Г. І.

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри обліку та оподаткування
Навчально-науковий Інститут управління, економіки та бізнесу
«ВНЗ «Міжрегіональна Академія управління персоналом», м. Київ
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3751-0082>

Кравченко С. А.

докторка економічних наук, професорка,
провідна наукова співробітниця відділу підприємництва,
кооперації та агропромислової інтеграції
ННЦ «Інститут аграрної економіки», м. Київ
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5541-4495>

Bezhenar Inna

Ph.D, Senior Researcher of the Department
of Entrepreneurship, Cooperation and Agro-Industrial Integration
NSC “Institute of Agrarian Economics” NAAS, Kyiv

Skyba Hanna

Ph.D, Associate Professor of the Department of Accounting and Taxation
Educational and Scientific Institute of Management, Economics and Business,
University «Interregional Academy of Personnel Management», Kyiv

Kravchenko Svitlana

Sc.D, Professor, Leading Researcher of the Department
of Entrepreneurship, Cooperation and Agro-Industrial Integration
NSC “Institute of Agrarian Economics” NAAS, Kyiv

АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА РОЗВИТКУ СІЛЬСЬКИХ ТЕРИТОРІЙ

ANALYTICAL ASSESSMENT OF RURAL DEVELOPMENT

Досліджено проблемні питання поглиблення теоретичних положень, обґрунтовано методологічні положення щодо визначення суті «сільська територія» та аналітична оцінка основних показників, що характеризують її розвиток. Методика дослідження передбачала використання діалектичних методів пізнання процесів і явищ, монографічного, абстрактно-логічного, порівняльного аналізу, емпіричного. Узагальнено результати досліджень, щодо визначення дефініції «сільська територія». Встановлено тенденції зміни постійного населення на сільських територіях, гендерний склад, динаміку зайнятості у сільському господарстві, ринок праці, охарактеризовано рівень оплати праці в сільському господарстві в порівнянні з промисловістю. Результати дослідження можуть бути враховані при розробці пріоритетних напрямів і перспектив розвитку окремих регіонів.

Ключові слова: сталий розвиток, сільські території, складові сталого розвитку, індикатори, стратегія.

It studies problematic issues of deepening theoretical ones, substantiation of methodological provisions on determining the essence of the "rural territory" and conducts an analytical assessment of the main indicators characterizing its development. The method of research involved the use of dialectical methods of cognition of processes and phenomena, monographic, abstract-logical, comparative analysis, empirical. The results of studies of the definition of the definition of "rural territory" are summarized, according to which the rural territory cannot be considered only as a territorial unit separated from the branch of agriculture, and it is also necessary to take into account other aspects of the economic life of such territories. The tendency to "extinction" of villages is revealed. According to the decentralization processes, regional territorial societies were grouped by the number of inhabitants and the largest and smallest regional territorial society was singled out in comparison with their social infrastructure. The demographic situation by type of locality has been analyzed and the predominance of the urban over the rural population at the present time has been established. Trends in the change of the permanent population in rural areas are revealed. With the help of graphic and tabular methods, the gender composition of the inhabitants of rural areas, the dynamics of employment in agriculture, and the labor market were demonstrated. According to 2020 data, only 443,7 thousand people were officially employed in agriculture, forestry and fisheries. In rural areas, self-employment prevails, in other words, employment in private peasant farms. As for the level of wages in agriculture, according to the data of 2020, it remains one of the lowest among other sectors of the economy (84,2% of the average for the economy). The level of wages in agriculture in comparison with industry is also characterized. It is proved that rural areas are characterized by significant reserves of labor resources that can participate in agricultural production, cultural, household and social spheres, trade, forestry, as well as develop themselves as a business entity – to have their own business in order to make a profit. About 2783,6 thousand rural residents of working age, or almost a third, are unemployed, that is, they do not work as hired persons, do not have their own business and do not produce marketable products. It should also be noted that a rather small share of own grown products is sold and is an additional source of income for the rural population. Therefore, the condition for the development of rural areas is to increase entrepreneurial activity in the countryside by attracting personal peasant farms, which were aimed only at self-sufficiency of their own needs for the creation of family farms and the competitiveness of cooperative-integration groups. Family farming can be one of the ways to organize agricultural production in the countryside. But the registration of a regional rural society in the form of a family farm should be carried out only on the initiative and desire of the peasant himself, that is, on a voluntary basis. The advantages of registration are the opportunity to receive financial, information and advisory support from the state. The results of the study can be taken into account in the development of priority areas and prospects for the development of individual regions.

Keywords: rural areas, rural development, employment, wages, family farm.

Постановка проблеми. З набуттям незалежності в економіці України, а також у її сільському господарстві відбулися кардинальні зміни, пов'язані з формуванням приватної власності на засоби виробництва, реформуванням сільського господарства, з реорганізацією сільськогосподарських підприємств, змінилися умови соціальної інфраструктури на селі, загострилися проблеми розвитку сільських територій та зайнятості жителів села. Розвиток сільських територій, в свою чергу – це спосіб господарювання на сільських територіях, який задовольняє соціальні, економічні та екологічні потреби сільського населення, як уже зазначалося.

Однією із причин занепаду українського села є стійка тенденція поступового скорочення сільського населення та трудова міграція сільських жителів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Значний внесок у дослідження проблем розвитку сільських територій зробили вітчизняні вчені: О. М. Бородіна [2], О. І. Павлов [10], І. В. Прокопа [15], В. В. Юрчишин [24], М. А. Лендел [7], М. П. Талавира [20], А. М. Третяк [22], М. Й. Малік [8] та інші. Певні напрацювання є також у працях багатьох молодих науковців.

Незважаючи на значні здобутки вітчизняних та зарубіжних вчених-економістів, залишаються недостатньо дослідженими питання

теоретико-методологічних аспектів розвитку сільських територій.

Метою є поглиблення теоретичних, обґрунтування методологічних положень щодо визначення суті «сільська територія» та основних показників, що характеризують її розвиток.

Виклад основного матеріалу дослідження. Узагальнена характеристика сільських територіальних утворень виглядає як середовище виробництва і життєдіяльності сільського населення, локалізоване в певному географічному місці. Розглянемо думки вітчизняних учених про сільські території та об'єкти, що до неї входять (табл. 1).

Отож, розглянуті визначення поняття «сільська територія» є узагальненими, роблять акцент або на сільськогосподарській напрямку діяльності цих територій, або розглядаються в розрізі економічного, екологічного, соціального та енергетичного забезпечення, в умовах адміністративно-територіального утворення. Узагальнюючи думки вчених приходимо до висновку, що сільську територію не можна розглядати лише як територіальну одиницю відокремлено від галузі сільського господарства, а також потрібно враховувати і інші аспекти господарського життя таких територій.

Згідно досліджень Ф. А. Важинського : «Сьогодні проблеми регіонального розвитку

Таблиця 1

Визначення дефініції «сільська територія»

Автор	Визначення
П. Т. Саблук	«Сільська територія являє собою історично сформований елемент поселенської мережі, що поєднує організаційну і функціональну сукупність селищ, сіл, хуторів, односімейних та інших жилих утворень, які знаходяться під юрисдикцією сільських (селищних) рад» [23, с. 484]. Є сенс розглядати сільську територію як уособлення всього того, чим вона наділена, що на ній розташовано, функціонує, використовується в інтересах громадян, які проживають і працюють на ній [20, с. 8].
Д. Ф. Крисанов	Сільську місцевість слід розглядати як соціально-територіальну компоненту, поселенську та трудовресурну базу аграрної сфери, до сільської місцевості відносить сільські населені пункти та селища міського типу [6, с. 32].
А. М. Третяк	«... до сільської місцевості, як правило, відносяться регіони, у яких переважають сільське і лісове господарство, з відповідним типом поселень» [22, с. 27].
М. В. Смушак	Сільська територія – це територія, зайнята під селами; що уособлює все те, що на ній розташоване; характеризується індивідуальними природними властивостями; знаходиться під юрисдикцією сільських (селищних) рад; має чітку структурну побудову; є загальним поняттям. Пропонує розглядати сільську місцевість лише як території сіл, як це робить Державний комітет статистики України. Тобто селища міського типу не є сільськими територіями. Також існують села, особливо приміські, в яких переважає промислове виробництво, а якщо зважати на визначення сільських територій А. М. Третяка, то ці села не слід включати до сільської місцевості [17, с. 323].
М. П. Талавиря	Сільську територію необхідно розглядати як системне явище, «яке крім території як такої включає в свою орбіту все те, що на ній у тій чи іншій формі функціонує або є її складовою» [20, с. 113].
К. І. Якуба	Сільські населені пункти – це «адміністративно-територіальні одиниці незалежно від їх розміру (хутір, село, сільська рада, район тощо) з наявним населенням, природно-економічним і соціальним потенціалом та відповідними органами управління соціально-економічним розвитком цих населених пунктів, а територіально-просторове розміщення їх сукупного ресурсного потенціалу можна вважати сільськими територіями» [25, с. 74].
О. Г. Осауленко	Сільська поселенська мережа включає сукупність матеріальних об'єктів та населення, що проживає на певній території. По-перше, сільськогосподарський пункт – вид поселення, де понад 50% працюючого населення зайнято сільським господарством. По-друге, агропромисловий населений пункт – вид поселення, у якому не менше 1/3 працюючого населення зайнято у сільськогосподарському виробництві і, крім сільськогосподарських, розміщені переробні та інші виробництва. По-третє, несільськогосподарський населений пункт – вид поселення, що знаходиться в сільській місцевості і понад 50% працюючого населення займається несільськогосподарськими видами діяльності [16, с. 742–743].

набули особливої ваги. Відповідно до вимог стандартів ЄС одним із пріоритетних напрямів розвитку України стає підвищення ефективності сільського господарства як основного чинника розвитку сільських територій. Оскільки сільськогосподарське виробництво й надалі залишається основною сферою діяльності на селі, закономірним є зростаючий інтерес учених-економістів до проблем розвитку сільськогосподарських підприємств у контексті вирішення проблеми ефективного розвитку сільських територій» [2]. Вчені економісти-аграрники з ННЦ «Інститут аграрної економіки» також наголошують на актуальності детального дослідження розвитку сільських територій та пропонують своє бачення перспективних форм організації господарської діяльності на селі [13].

У Положенні про Міністерство аграрної політики та продовольства України зазначено:

«серед основних завдань Мінагрополітики є забезпечення розвитку сільських територій. Мінагрополітики відповідно до покладених на нього завдань: розробляє та забезпечує виконання державних цільових, галузевих та інших програм розвитку сфер агропромислового виробництва, комплексного розвитку сільських територій, удосконалення системи управління агропромисловим комплексом; здійснює моніторинг стану забезпечення об'єктами соціальної інфраструктури сільських територій, розробляє і здійснює заходи, спрямовані на комплексний розвиток таких територій, та вносить на розгляд Кабінету Міністрів України відповідні пропозиції» [13]. Тобто Мінагрополітики виступає головним у системі центральних органів виконавчої влади з питань державного управління комплексним розвитком сільських територій, що підкріплюється покладеними на нього

завданнями розроблення та здійснення державних цільових та інших програм [13]. Проте на практиці Мінагрополітики більше працює у напрямку реалізації аграрної політики.

Державною регіональною політикою в свою чергу займається Міністерство розвитку громад та територій України [8].

Складна соціально-економічна ситуація в розвитку сільських територій виникла через [15]:

– недостатню увагу держави до вирішення проблем розвитку села й аграрного сектора через порушення захисту приватної власності на селі, особливо власності на землю, створення паритетних відносин аграрного сектора і з іншими галузями національної економіки, вкрай обмежену державну підтримку сільських територій;

– відсутність економічних механізмів цінової, інвестиційної політики та цільового державного фінансування сільськогосподар-

ського виробництва, об'єктів соціальної інфраструктури;

– недостатньо розвинену інфраструктуру аграрного ринку, неефективну державну політику щодо створення умов для розвитку кооперативних відносин у сфері заготівлі, зберігання й реалізації сільськогосподарської продукції.

Кожна сільська територія має власну цілісність, що базується на історичних, соціально-економічних, екологічних, демографічних та територіальних особливостях, етнічних і культурних традиціях і відносну самостійність, тобто здатність відносно самостійно здійснювати адміністративно-управлінську, виробничо-управлінську та соціально-культурну діяльність і на цій основі задовольняти потреби сільської громади.

Пошук оптимальних економічних рішень розвитку сільських територій базується на власному ресурсному потенціалі сільських

Таблиця 2

Кількість адміністративно-територіальних одиниць по регіонах на 1 січня 2021 року

	Райони	Територіальні громади	Міста	Райони в містах	Селища міського типу	Сільські населені пункти
Україна	140	1469	461	108	882	28372
Автономна Республіка Крим ²⁼	14	–	16	3	56	947
Вінницька	6	63	18	–	29	1456
Волинська	4	54	11	–	22	1054
Дніпропетровська	7	86	20	18	45	1436
Донецька	8	66	52	21	131	1115
Житомирська	4	66	12	2	43	1613
Закарпатська	6	64	11	–	19	578
Запорізька	5	67	14	7	22	914
Івано-Франківська	6	62	15	–	24	765
Київська	7	69	26	–	30	1126
Кіровоградська	4	49	12	2	27	991
Луганська	8	37	37	4	109	780
Львівська	7	73	44	6	34	1850
Миколаївська	4	52	9	4	17	885
Одеська	7	91	19	4	33	1122
Полтавська	4	60	16	5	20	1805
Рівненська	4	64	11	–	16	999
Сумська	5	51	15	2	20	1455
Тернопільська	3	55	18	–	17	1023
Харківська	7	56	17	9	61	1673
Херсонська	5	49	9	3	31	656
Хмельницька	3	60	13	–	24	1414
Черкаська	4	66	16	2	14	824
Чернівецька	3	52	11	–	8	398
Чернігівська	5	57	16	2	29	1464
м. Київ	–	–	1	10	х	х

Джерело: наведено за матеріалами [<http://www.ukrstat.gov.ua>]

населених пунктів. В Україні на 1 січня 2021 року налічувалося – 461 місто, 882 селищ міського типу, 28372 села (табл. 2).

З 1990 року з мапи України зникло 432 сільських населених пункти (насправді їх значно більше, просто деякі ще не знято з обліку) – відбулося знелюднення сільських територій, 45 селищ міського типу, 25 міст (табл. 3). Варто уточнити, міста при зменшенні кількості населення менше 10 тис. жителів перетворюються у селища міського типу. Така різниця може бути пояснена тим, що село і місто, як населені пункти, мають дуже багато відмінностей, таких як розмір, чисельність та щільність/густота населення, уклад життя, рід діяльності населення (в містах це переважно несільськогосподарська галузь, у селі орієнтація людей на зайнятність у сільськогосподарському виробництві), висота будівель, ритм життя, наявність технологій.

Аналізуючи зміну кількості адміністративно-територіальних одиниць в Україні

протягом 2000–2021 рр. можна помітити, що найбільше зникло знову ж сіл – 367 одиниць (табл. 3). І хоча піковими по зникненню сіл були 2000–2011 роки, проте і 2014 р. характеризується скороченням значної кількості сіл (44 од.). З 2014 по 2021 р. в середньому зникає 4 села щороку.

Варто також відмітити, що з 2014 р. почався процес децентралізації – з прийняття Урядом Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади та затвердження Плану заходів щодо її реалізації. Проте політичні обставини, які склалися не дозволили своєчасно розпочати реформування. І лише у 2020 році Кабінет Міністрів затвердив новий адміністративно-територіальний устрій базового рівня – сформовано 1469 територіальних громад. Законотворення ще триває, так розроблений законопроект «Про засади адміністративно-територіального устрою України», що дає визначення населеного пункту та категорій населених

Таблиця 3

Кількість адміністративно-територіальних одиниць в Україні

	Райони	Територіальні громади	Міста	Райони в містах	Селища міського типу	Сільські ради	Сільські населені пункти
1990	479	-	436	120	927	8 996	28 804
1995	489	-	445	120	909	10 097	28 864
2000	490	-	448	121	894	10 253	28 739
2005	490	-	456	118	886	10 281	28 585
2006	490	-	457	118	885	10 281	28 562
2007	490	-	458	118	886	10 279	28 540
2008	490	-	458	118	886	10 279	28 504
2009	490	-	459	118	886	10 278	28 490
2010	490	-	459	118	885	10 278	28 471
2011	490	-	459	118	885	10 278	28 457
2012	490	-	459	114	885	10 278	28 450
2013	490	-	460	111	885	10 279	28 441
2014	490	-	460	111	885	10 279	28 397
2015	490	-	460	111	885	10 279	28 388
2016	490	93	460	111	885	...	28 385
2017	490	216	460	111	885	...	28 377
2018	490	458	461	108	883	...	28 378
2019	490	686	461	108	883	...	28 376
2020	490	841	461	108	882	...	28 376
2021	140	1 469	461	108	882	-	28 372
Збільшення/ зменшення (+/-) 2021 р. проти 2015 р.	-350	-	1	-3	-3	-	-16
Збільшення/ зменшення (+/-) 2021 р. проти 2010 р.	-350	-	2	-10	-3	-	-99
Збільшення/ зменшення (+/-) 2021 р. проти 2005 р.	-350	-	5	-10	-4	-	-213
Збільшення/ зменшення (+/-) 2021 р. проти 2000 р.	-350	-	13	-13	-12	-	-367
Збільшення/ зменшення (+/-) 2021 р. проти 1995 р.	-349	-	16	-12	-27	-	-492
Збільшення/ зменшення (+/-) 2021 р. проти 1990 р.	-339	-	25	-12	-45	-	-432

Джерело: наведено за матеріалами [<http://www.ukrstat.gov.ua>]

пунктів: село, селище, місто та порядок віднесення населених пунктів до категорій сіл, селищ, міст; проте ще досі Верховною Радою даний законопроект не розглянутий.

У 2020 році нараховувалося 626 сільських територіальних громади (табл. 4), які налічують 8434 населених пункти, населення – 4,9 млн. осіб, площа – 172,9 тис. км². Найменшою по чисельності населення була – Харитонівська територіальна громада (Житомирська область, Житомирський район), яка налічувала 13 населених пунктів, площа – 207,1 км² та чисельність населення громади – 1814 чол. (тобто в середньому 130 чол. на один населений пункт), кількість закладів, що надають медичну допомогу – 1. Найбільшою була Саф'янівська територіальна громада (Одеська область, Ізмаїльський район), яка налічувала 19 населених пунктів, площа територіальної громади – 995,1 км², чисельність населення – 42588 осіб (або в середньому 2241 чол. на 1 населений пункт), кількість закладів, що надають первинну медичну допомогу – 16 [3].

Тобто, як бачимо найбільша кількість громад (441 од. – 70,4%) з населенням від 5 до 15 тис. осіб.

Аналіз демографічної ситуації свідчить про такі тенденції: незмінність середньої тривалості життя сільського населення (70 років), зниження народжуваності, переважання міського над сільським населенням. На початок 2021 року в сільській місцевості проживало 12 628,8 тис. осіб, або 30,4% від загальної

кількості населення. Найбільше сільського від загальної кількості населення проживало в Чернівецькій 56,7%, Івано-Франківській 55,5%, Тернопільській 54,1%, Рівненській 52,5% областях (табл. 5).

Таблиця 4

Аналіз об'єднаних територіальних громад (ОТГ) в розрізі чисельності населення

Чисельність населення	К-сть громад
1000–1999 осіб	3
2000–2999 осіб	19
3000–3999 осіб	58
4000–4999 осіб	84
5000–9999 осіб	321
10000–14999 осіб	110
Більше 15000 осіб	31

Однак слід зазначити, що населення, яке постійно проживає в сільській місцевості України, поступово зменшується як в абсолютному, так і у відносному вимірі (рис. 1). Так, у 2010–2020 рр. кількість постійно проживаючих у сільській місцевості зменшилась на 1714 тис. осіб (і 2574 тис. осіб проти 2005 р., 3393 тис. осіб проти 2000 р., 3912 тис. осіб проти 1995 р.) і 4161 тис. осіб проти 1990 року). Помітна стійка тенденція до зниження істинно сільських жителів. Щодо статі, то кількість чоловіків і жінок у сільській місцевості майже зрівнялася (48% проти 52%), але кількість жінок все ще трохи

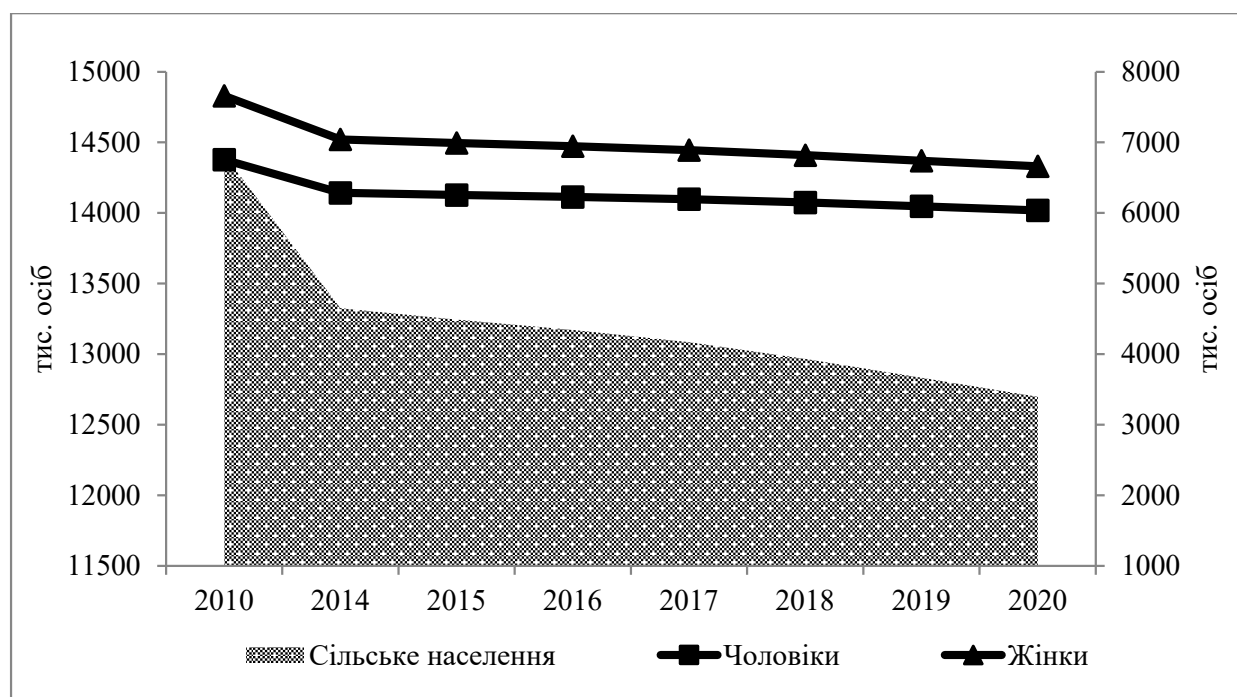


Рис. 1. Чисельність постійного населення, що проживає в сільській місцевості, тис. осіб
 Джерело: наведено за матеріалами [<http://www.ukrstat.gov.ua>]

Таблиця 5
Чисельність наявного населення за типом місцевості по регіонах на 1 січня 2021 року

	Усе населення (осіб)	міське	сільське	Питома вага міського населення у загальній чисельності, відсотків
Україна	41588354	28959536	12628818	69,6
Автономна Республіка Крим
Вінницька	1529123	795837	733286	52,0
Волинська	1027397	537242	490155	52,3
Дніпропетровська	3142035	2642094	499941	84,1
Донецька	4100280	3728069	372211	90,9
Житомирська	1195495	711127	484368	59,5
Закарпатська	1250129	465330	784799	37,2
Запорізька	1666515	1291103	375412	77,5
Івано-Франківська	1361109	605411	755698	44,5
Київська	1788530	1109294	679236	62,0
Кіровоградська	920128	585056	335072	63,6
Луганська	2121322	1848299	273023	87,1
Львівська	2497750	1526767	970983	61,1
Миколаївська	1108394	761278	347116	68,7
Одеська	2368107	1591976	776131	67,2
Полтавська	1371529	859042	512487	62,6
Рівненська	1148456	545767	602689	47,5
Сумська	1053452	733310	320142	69,6
Тернопільська	1030562	472540	558022	45,9
Харківська	2633834	2140944	492890	81,3
Херсонська	1016707	624661	392046	61,4
Хмельницька	1243787	718063	525724	57,7
Черкаська	1178266	673511	504755	57,2
Чернівецька	896566	388398	508168	43,3
Чернігівська	976701	642237	334464	65,8
м. Київ	2962180	2962180	x	100,0

Джерело: наведено за матеріалами [<http://www.ukrstat.gov.ua>]

перевищує кількість чоловіків (6037 тис. чоловіків проти 6661 тис. жінок).

За словами М.П. Талавирі: «проблемами сільського розвитку залишаються – нестабільні умови і організація праці, низький рівень побутових умов, нестійке матеріальне забезпечення, неякісні житлові умови, занепад інженерної інфраструктури, що створює передумови для зростання міграційного потенціалу сільських мешканців і нестійкого сільського розвитку» [20]. Тому погоджуємося з думкою вищезгаданого вченого, що за відсутності роботи на селі та незадоволеності умовами життя сільські жителі мігрують до міст. Це підтверджує статистика. Часто молодь також їде вчитися в міста і там залишається. Так, у 2010 році сільське населення становило 14,4 млн осіб, а його частка 31,54% від загальної чисельності населення. У 2020 році чисельність зменшилася до 12,7 млн осіб, а частка – до 30,53% відповідно. Тобто, щоб не допустити вимирання сіл, необхідні термінові

заходи щодо повернення жителів у сільську місцевість, що передбачає створення робочих місць, розвиток соціальної інфраструктури та послуг. Як бачимо з рис. 2, кількість постійно проживаючих у сільській місцевості зменшилась на 1,01%.

Загальний рівень добробуту населення сільської місцевості сьогодні значно гірший за міський [26]. У таблиці 6 наведено показники, що характеризують динаміку сільського населення України за рівнем економічної активності протягом 2010–2020 років. За даними Державного комітету статистики України, у 2020 році в сільському господарстві працювало 2721,2 тис. осіб. Ці дані свідчать, що від загальної кількості сільського населення у 2020 році частка осіб працездатного віку становила 43,6%, за період дослідження зросла на 6,6% порівняно з 2010 роком та на 6,8% порівняно з 2015 роком.

Передумовою розвитку села, як зазначалося вище, є зайнятість сільського населення,

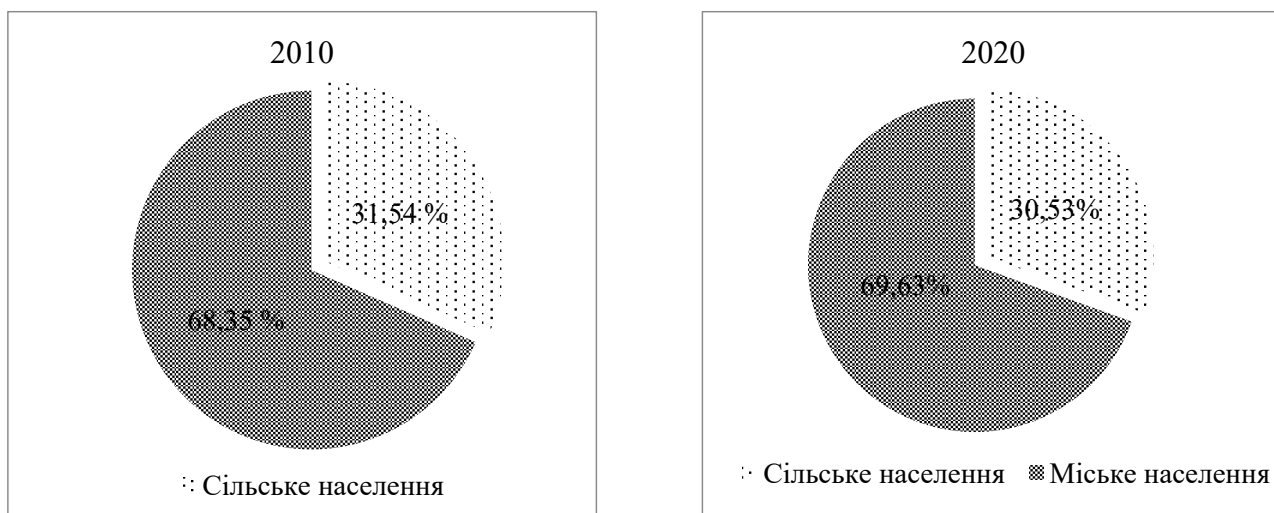


Рис. 2. Порівняння чисельності постійного населення, що проживає в міській та сільській місцевості, %

Джерело: наведено за матеріалами [<http://www.ukrstat.gov.ua>]

Таблиця 6

Динаміка зайнятого населення України, тис. осіб

Показники	Роки			2020 р. до 2010 р., %,+/-	2020 р. до 2015 р., %,+/-
	2010	2015	2020		
Усе населення, тис. осіб	45778,5	42760,5	41588,4	90,8	97,3
питома вага робочої сили, %	41,9	38,5	42,5	0,6	4,0
з них : працездатного віку,%	38,1	36,8	42,3	4,2	5,5
питома вага робочої сили у сільській місцевості, %	13,3	12,0	13,3	0,0	1,3
з них : працездатного віку,%	11,5	11,4	13,2	1,7	1,8
Уся робоча сила, тис. осіб, з нього:	19180,2	16443,2	17 669,8	92,1	107,5
– працездатного віку, тис. осіб	17451,5	15742	17 589,5	100,8	111,7
– питома вага, %	90,9	95,7	99,5	8,6	3,8
Усього сільського населення, тис. осіб	14336,9	13175,6	12628,8	88,1	95,8
питома вага робочої сили в сільській місцевості до всього сільського населення, %	42,6	39,0	43,9	1,3	4,9
питома вага населення працездатного віку у сільській місцевості до всього сільського населення, %	36,8	37,0	43,6	6,8	6,6
Робоча сила у сільській місцевості, тис. осіб, з нього:	6108	5134,2	5 541,5	90,7	107,9
– працездатного віку, тис. осіб	5278,1	4872,5	5 504,8	104,3	113,0
– питома вага, %	86,4	94,9	99,3	12,9	4,4

Джерело: наведено за матеріалами [<http://www.ukrstat.gov.ua>]

підвищення продуктивності та ефективності сільськогосподарського виробництва шляхом його механізації, модернізації та впровадження нових технологій і державна підтримка розвитку фермерських господарств та сільськогосподарської кооперації. Загальне скорочення населення, безсумнівно, має безпосередній вплив на зайняте населення. Загалом станом на 1 січня 2020 року в Україні було зайнято 15 915,3 тис. осіб, у сільському, мисливському та лісовому господарстві – 2 721,2 тис. осіб, що становить 17,1%

від загальної чисельності працюючих (рис. 3). Загальна кількість зайнятих безпосередньо у сільськогосподарському виробництві за досліджувані роки зменшилась.

Поясненням зменшення кількості зайнятих у сільському господарстві може бути зміна місця роботи та міграція населення із сільської місцевості, а з початком військового конфлікту у 2014 р. – військова служба. Водночас поясненням збільшення є збільшення особистих селянських та сімейних господарств, які почали займатися сільським господарством.

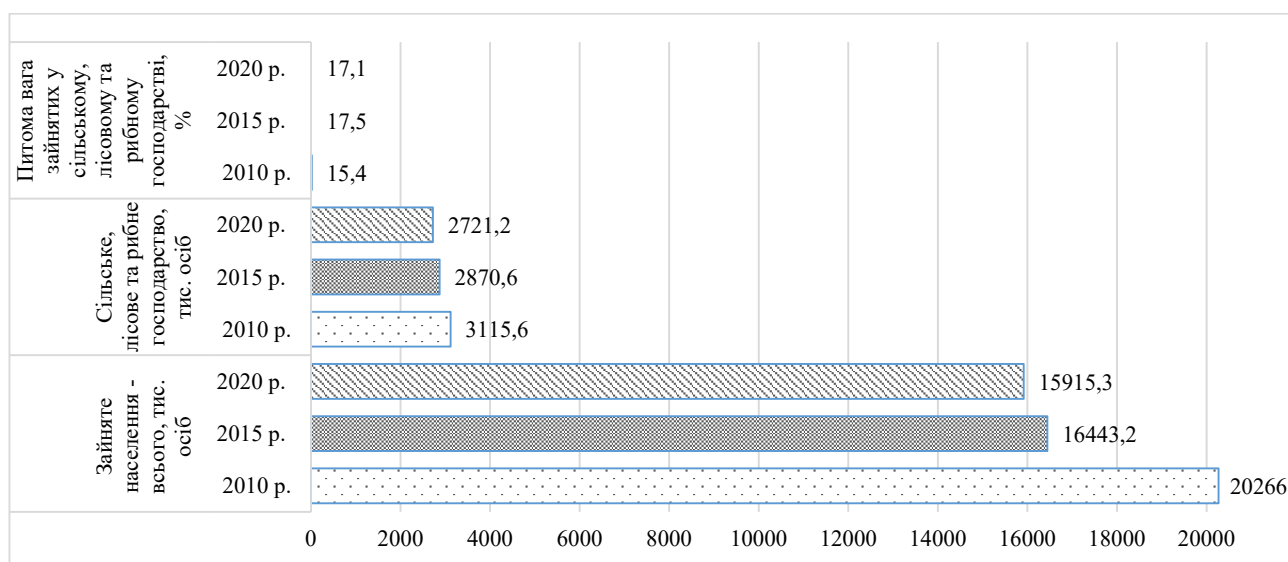


Рис. 3. Кількість зайнятого населення України у сільському господарстві та суміжних галузях у 2010–2020 рр.

Джерело: наведено за матеріалами [<http://www.ukrstat.gov.ua>]

З продовженням пандемії можливе також подальше збільшення зайнятості в сільському господарстві. Нині також спостерігається тенденція концентрації господарської діяльності в приміських зонах і, як наслідок, зниження можливостей периферійного розвитку.

Під час ринкових перетворень зменшилась кількість зайнятих у сільському, мисливському та лісовому господарствах. Структура зайнятості в аграрному секторі у 2020 році за даними табл. 7 виглядає так: працівники сільськогосподарських, лісгосподарських та рибгосподарських підприємств – 443,7 тис. осіб (16,3%), самозайняті в фермерських та особистих селянських господарствах – 2277,5 тис. осіб (83,7%). Тобто помітна тенденція до зниження зайнятості в промисловому сільськогосподарському виробництві та збільшення зайнятості в дрібнотоварному (самозайнятості у фермерських господарствах та ОСГ). Дослідження також показує гострі проблеми безробіття в сільській місцевості.

Середня тривалість пошуку роботи в сільській місцевості у 2020 році становила 6 місяців. Аналізуючи кількість вакансій, було виявлено, що на кінець листопада 2020 року було лише 564 вакансій кваліфікованих робітників у сільському та лісовому господарстві, рибництві та рибному господарстві, що свідчить про низький офіційний попит на кваліфікованих працівників в аграрному секторі. При цьому кількість кваліфікованих сільськогосподарських робітників, які шукають роботу, становила 13 472 особи.

Рівень заробітної плати в сільському господарстві у 2020 році був у 1,2 рази нижчим

від середнього по економіці та в 1,8 рази нижчим за оплату праці у промисловості.

Сільська місцевість є своєрідною економічною базою постачання життєдіяльності 30,4% населення України. Також, як уже говорилося, переважно у сільській місцевості здійснюється процес сільськогосподарського виробництва, у тому числі продукції харчування для населення, корм для худоби та сировина для промисловості. Узагальнення погіршення рівня життя сільського населення можна прослідкувати по ряду індикаторів (табл. 8).

Сільські території України характеризуються обмеженістю щодо можливості забезпечення населення, що проживає на них, додатковою роботою, крім сільськогосподарської. Здебільшого це робота в соціальній сфері села. Через низький рівень зайнятості і матеріального добробуту жителі села шукають додаткові джерела доходів і переважно це зводиться до самозайнятості – роботи в особистому господарстві. Однак це не приносить суттєвого доходу і такий вид праці спрямована насамперед на самозабезпечення сім'ї продуктами харчування. Надлишки продукції в основному продаються на місцевих ринках, тому що доступ до інших каналів збуту обмежений, не вистачає ресурсів для виробництва великих партій, і зазвичай виникають проблеми з транспортуванням і налагодженням комунікації.

Сталий розвиток територіальної одиниці слід розглядати як збалансованість і гармонійну єдність між економічними (конкурентоспроможність сільського господарства

Таблиця 7

Склад та структура зайнятих в аграрній сфері України у 2010–2020 рр.

Зайняті в сільському, лісовому та рибному господарстві, тис. осіб			Наймані працівники підприємств сільського, лісового та рибного господарства, тис. осіб			Питома вага найманих працівників підприємств, %			Питома вага самозайнятих (в фермерських господарствах і ОСГ), %		
2010 р.	2015 р.	2020 р.	2010 р.	2015 р.	2020 р.	2010 р.	2015 р.	2020 р.	2010 р.	2015 р.	2020 р.
3115,6	2870,6	2721,2	724,8	500,9	443,7	23,3	17,4	16,3	76,7	82,6	83,7

Джерело: наведено за матеріалами [<http://www.ukrstat.gov.ua>]

Таблиця 8

Оцінка соціальних умов життя сільського населення

Група	Показник	2010 р.	2019 р.	2020 р.
Демографічна ситуація	Співвідношення народжуваності та смертності на 1000 сільських мешканців	0,6	0,6	0,47
	Середня тривалість життя сільського населення, років	70,4	70,6	70,32
	Співвідношення сільського та міського населення	0,5	0,4	0,44
Стан ринку праці	Кількість економічно активного сільського населення (від 15 до 70 рр.), тис. осіб	6967,7	5602,2	5504,8
	Кількість зайнятого сільського населення (від 15 до 70 рр.), тис. осіб	6474,2	5047,1	4931,6
	Кількість економічно неактивного сільського населення (від 15 до 70 рр.), тис. осіб	3362,2	3674,1	3613,2
Рівень життя сільського населення	Відношення середньої заробітної плати в сільському господарстві до величини прожиткового мінімуму	1,7	1,82	1,90
	Співвідношення середньої заробітної плати в селі та місті	0,6	0,74	0,76

Джерело: наведено за матеріалами [<http://www.ukrstat.gov.ua>]

з акцентом на реструктуризацію та модернізацію, поширення знань, інновації та вдосконалення продукції), екологічними (довкілля, охорона навколишнього середовища, акцент на біорізноманіття, охорону водних ресурсів) та соціальними (розвиток сільської місцевості і підвищення рівня та покращення якості життя селян шляхом створення робочих місць, диверсифікації сільської економіки) факторами та кризь призму взаємодії влади, бізнес-структур і суспільства.

Наприклад, при бажанні здійснювати господарську діяльність в аграрному секторі на селі потрібно проаналізувати не лише виробничий потенціал, а і економічну обґрунтованість, враховувати екологічну безпеку, екологічні наслідки для довкілля та соціальну орієнтованість [5].

Враховуючи ці тенденції, політика підтримки має бути роздільною, окремо для сільського господарства як виду підприємницької діяльності, і окремо політика розвитку села, яка передбачає перехід від традиційної (недиференційованої), переважно сільськогосподарської структури виробництва до диференційованої (пошук альтернативних видів несільськогосподарської діяльності мешканців сільської місцевості). Для

покращення якості життя потрібно зробити сільську місцевість привабливою та самодостатньою, підвищувати престиж сільського способу за рахунок збільшення зайнятості та доходів населення, розвитку місцевого самоврядування, що в свою чергу сприятиме поверненню мешканців у сільську місцевість. Тобто державне регулювання має здійснюватися шляхом поєднання та врахування інтересів жителів сільських населених пунктів, сільської громади, місцевого самоврядування та держави, з використанням соціально-економічних важелів регулювання відповідних відносин у поєднанні з організаційно-правовими.

Висновки. Узагальнення наукових думок показує, що й нині продовжують існувати неоднозначні категорійні трактування поняття «сільська територія», які в основному передбачають складну багатофункціональну систему (за природними показниками, за соціально-економічним станом, за виробничо-господарською діяльністю), що характеризується типовими ознаками. Сільські території займають 70% площі нашої держави, на них проживає трохи більше третини всього населення України.

За останні десять років чисельність сільських жителів скоротилась на 1,7 млн осіб, або

на 11,9%, і це відбувається головним чином за рахунок депопуляції населення, яка щороку зростає. Кількість сіл, де взагалі не стало жителів за 1990–2020 роки склала 432 одиниці.

Важливим аспектом забезпечення соціально-економічного розвитку сільської місцевості є соціальна, трудова та політична активність сільського населення. Сучасний стан сільських територій характеризується кризою та соціально-економічним дисбалансом і надзвичайно слабким розвитком: зменшення робочих місць; збільшення самозайнятості; посилення трудової міграції та соціальної напруги в сільській місцевості. Низький рівень життя сільського населення зумовлює відтік найбільш активної та працездатної його частини до міст, посилює зовнішню трудову міграцію, що призводить до занепаду сільської місцевості. За даними на 2020 рік, лише 443,7 тис. осіб були офіційно зайняті в сільському, лісовому та рибному господарстві. У сільській місцевості переважає традиційна самозайнятість, тобто праця в особистих селянських господарствах. Щодо рівня заробітної плати в сільському господарстві, то за даними на 2020 рік він залишається одним із найнижчих серед інших галузей економіки (84,2% від середнього по економіці).

Проте сільська місцевість характеризується значними резервами робочої сили, які можуть брати участь у сільськогосподарському виробництві, культурно-побутовій та соціальній сферах, торгівлі, лісовому господарстві, розвивати себе як суб'єкт господарювання – мати власний бізнес для отримання прибутків. Близько 2783,6 тис. сільських жителів працездатного віку, або майже третина, є безробітними, тобто не працюють найманими працівниками, не мають і не виробляють товарної продукції в особистих селянських господарствах. Слід також зазначити, що досить невелика частка виробленої в ОСГ продукції реалізується і є додатковим джерелом доходу для сільського населення.

Ще одна необхідна умова розвитку села полягає у підвищенні підприємницької активності на селі шляхом залучення особистих селянських господарств, які були спрямовані лише на самозабезпечення власних потреби до створення сімейних ферм та конкурентоспроможних кооперативів та інтеграційних груп. Тому спільне ведення сім'єю сільськогосподарської діяльності у формі сімейної ферми може бути одним із перспективних способів організації сільськогосподарського виробництва на селі. Створення такої форми господарювання має бути добровільним, ніхто

не повинен зобов'язувати ОСГ реєструватися як «сімейна ферма» без їхньої згоди і передбачає одержання економічних вигоди та надає допомоги (фінансової, освітньої тощо) державою.

Ми вважаємо, першочергово потрібно покращити якість життя у сільській місцевості та провести поліпшення сільських територій і збільшення конкурентоздатності аграрного сектору це і може стати мотиваційним стимулом збільшення кількості сільських жителів та допоможе у подоланні кризових явищ на селі відповідно до положень Державної стратегії регіонального розвитку на 2021–2027 рр. Саме дана стратегія покращення якості життя передбачає використання ефективного організаційно-економічного механізму реалізації політики зайнятості сільського населення, формування та функціонування ринку аграрної праці в Україні, розвитку альтернативних видів діяльності, приватно-державного партнерства, приватного інвестування виконання соціальних проєктів та програм тощо. Також підвищити конкурентоспроможність сільських територій можна шляхом відродження кооперативного руху та підтримки розвитку сільськогосподарської кооперації, стимулювання несільськогосподарського бізнесу в сільській місцевості, реалізації проєктів соціально-економічного розвитку сільської місцевості, заходів стимулювання соціальних ініціатив, спрямованих на розвиток інфраструктури сільських територій тощо.

Сталий розвиток починається із територіальної одиниці і вирішення проблем її жителів, лише потім досягає державного та глобального рівнів, тобто відбувається покращення управління і локального розвитку із врахуванням ініціатив «знизу». На меті процесу децентралізації було саме перенесення відповідальності за розвиток населеного пункту на територіальну громаду, на її жителів, які зацікавлені в розбудові власних сіл та підвищенні свого добробуту, поліпшенні умов життя. В центрі уваги знаходяться жителі населених пунктів та їхні потреби. Місцева влада є координатором і приймає запити та формує перелік питань, які треба вирішити і водночас тісно співпрацює та взаємодіє із мешканцями для досягнення результату. Тобто зусиллями місцевих мешканців і відбувається розвиток територіальної одиниці, вони стають не просто жителями, а активними учасниками у всіх аспектах громадського життя, пропонують і забезпечують свій особистий вклад для досягнення спільної мети. В цьому і є колективне бачення майбутнього.

Список використаних джерел:

1. Беженар І. М. Оцінка розвитку сільських територій в Україні. *The II International Scientific and Practical Conference «Modern issues of practice and theory»*, January 17–19, London, Great Britain. P. 80–87.
2. Бородина О., Прокопа І. Сільський розвиток в Україні: проблеми становлення. *Економіка України*. 2009. № 5 (570). С. 59–67.
3. Важинський Ф. А. Пріоритетні напрями розвитку сільських територій України (Аналітична записка). URL: <http://ird.gov.ua/irdp/e20170202.pdf> (дата звернення: 03.08.2021).
4. Децентралізація дає можливості. URL: <https://decentralization.gov.ua>.
5. Костюченко Д. Л. Розвиток сільських територій в Україні: проблеми та перспективи. *Ефективна економіка*. 2017. № 4. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=5556>.
6. Крисанов Д. Ф. Аграрна сфера: пріоритети та механізми реалізації. Київ : Ін-т економіки НАН України, 1998. 235 с.
7. Лендел М. Туризм як стимул до розвитку. Перспективи цієї галузі в контексті інтересів регіонів і громад України. Розвиток громад і регіонів України: [Проект Київського центру Інституту Схід-Захід] / За ред. С. Максименка. Київ : Логос, 1999. С. 105–107.
8. Малік М. Й. До питання сталого розвитку сільських територій. *Економіка АПК*. 2008. № 5. С. 51–58.
9. Офіційний сайт Міністерства розвитку громад та територій України. URL: <https://www.minregion.gov.ua/about/> (дата звернення: 03.08.2021).
10. Павлов О. І. Сільські території як об'єкт наукового дослідження. Державне будівництво. 2006. № 1. URL: <http://www.nbuv.gov.ua/ejournals/DeBu/2006-1/doc/1/04.pdf> (дата звернення: 03.08.2021).
11. Павлов О. І. Теоретико-методологічні засади сучасної парадигми управління сільськими територіями. URL: <http://academy.gov.ua/ej/ej2/txts/region/05poiust.pdf> (дата звернення: 03.08.2021).
12. Павлов О. Сільські території: теоретико-методологічні засади дослідження. URL: <http://history.org.ua/JournALL/regions/3/5.pdf> (дата звернення: 03.08.2021).
13. Перспективні форми організації господарської діяльності на селі: наукова доповідь / Національний науковий центр «Інститут аграрної економіки» [кол. авторів: Ю.О. Лупенко, О.Г. Шпикуляк, В. Я. Месель-Веселяк та ін.]. Київ : ННЦ «ІАЕ», 2019. 114 с.
14. Про затвердження Положення про Міністерство аграрної політики та продовольства України : Постанова Кабінету Міністрів України від 25 листопада 2015 р. № 1119. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1119-2015-%D0%BF#Text> (дата звернення: 03.08.2021).
15. Прокопа І. Сільські території України: дослідження і регулювання розвитку. *Економіка України*. 2007. № 6. С. 50–59.
16. Розвиток сільських територій України / за ред. О.Г. Осауленка. Київ : ІВЦ Держкомстату України, 2006. 751 с.
17. Сембай Ірина Василівна Функціонування сільськогосподарських підприємств у контексті розвитку сільських територій : автореф. дис. ... канд. екон. наук. URL: <http://samzan.ru/156821> (дата звернення: 03.08.2021).
18. Смушак М. В. Сільські території як соціально-економічна категорія. *Агроінком*. 2006. № 2. С. 106–110.
19. Смушак Михайло Володимирович. Організація системного розвитку сільських територій регіону : автореф. дис. ... канд. екон. наук. URL: <http://80.92.225.156/OpacUnicode/index.php?url=/notices/index/IdNotice:547791/Source:default> (дата звернення: 03.08.2021).
20. Соціально-економічні проблеми розвитку українського села і сільських територій / за ред. П.Т. Саблука. Київ : ІАЕ, 2005. 82 с.
21. Талавири М. П. Заходи підтримки економічного розвитку сільських територій. *Агроінком*. 2006. № 2. С. 110–113.
22. Третяк А. М. Стан та проблеми розвитку земельних відносин сільських територій. *Агроінком*. 2004. № 3–4. С. 23–28.
23. Формування та функціонування ринку агропромислової продукції (практичний посібник) / За ред. П.Т. Саблука. Київ : ІАЕ, 2000. 555 с.
24. Юрчишин В. В. Сільські території як системоутворюючі фактори розвитку аграрного сектора економіки. *Економіка АПК*. 2005. № 3. С. 123–128.
25. Якуба К. І. Трудовий потенціал сільських територій. *Вісник аграрної науки*. 2007. № 6. С. 72–75.

References:

1. Bezhenar I. M. (2022). Otsinka rozvytku silskykh terytorii v Ukraini. [Assessment of rural development in Ukraine]. The II International Scientific and Practical Conference: Modern issues of practice and theory (pp. 80–87). London. (in Ukrainian)
2. Borodina O., Prokopa I. (2009). Silskyi rozvytok v Ukraini: problemy stanovlennia. [Rural development in Ukraine: problems of formation]. *Ekonomika Ukrainy*, vol. 5 (570), pp. 59–67. (in Ukrainian)
3. Vazhynskiy, F. A. Priorytetni napriamy rozvytku silskykh terytorii Ukrainy (Analytychna zapyska) [Priority areas of development of rural areas of Ukraine (Analytical note)]. Retrieved from: <http://ird.gov.ua/irdp/e20170202.pdf>. (in Ukrainian)

4. Detsentralizatsiia daie mozhlyvosti [Decentralization provides opportunities]. Retrieved from: <https://decentralization.gov.ua>. (in Ukrainian)
5. Kostiuhenko D. L. (2017). Rozvytok silskykh terytorii v Ukraini: problemy ta perspektyvy [Development of rural areas in Ukraine: problems and prospects]. *Efektivna ekonomika*, vol. 4. Retrieved from: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5556>. (in Ukrainian)
6. Krysanov D. F. (1998). Ahrarna sfera: priorityty ta mekhanizmy realizatsii [Agrarian sphere: priorities and implementation mechanisms]. Kyiv: In-t ekonomiky NAN Ukrainy, 235 p. (in Ukrainian)
7. Lendiel M. (1999). Turyzm yak stymul do rozvytku. Perspektyvy tsiei haluzi v konteksti interesiv rehioniv i hromad Ukrainy [Tourism as a stimulus to development. Prospects of this industry in the context of the interests of regions and communities of Ukraine]. *Rozvytok hromad i rehioniv Ukrainy: [Proekt Kyivskoho tsentru Instytutu Skhid-Zakhid] / Za red. S. Maksymenka*. Kyiv: Lohos, pp. 105–107. (in Ukrainian)
8. Malik M. Y. (2008). Do pytannia staloho rozvytku silskykh terytorii. [On the issue of sustainable development of rural areas]. *Ekonomika APK*, vol. 5, pp. 51–58. (in Ukrainian)
9. Ofitsiyni sait Ministerstva rozvytku hromad ta terytorii Ukrainy [Official site of the Ministry of Development of Communities and Territories of Ukraine]. Retrieved from: <https://www.minregion.gov.ua/about>. (in Ukrainian)
10. Pavlov O. I. (2006). Silski terytorii yak ob'ekt naukovooho doslidzhennia. [Rural areas as an object of scientific research]. *Derzhavne budivnytstvo*. (Vol. 1). Retrieved from: <http://www.nbu.gov.ua/ejournals/DeBu/2006-1/doc/1/04.pdf>. (in Ukrainian)
11. Pavlov O. I. Teoretyko-metodolohichni zasady suchasnoi paradyhmy upravlinnia silskymy terytoriami [Theoretical and methodological principles of the modern paradigm of rural management]. Retrieved from: <http://academy.gov.ua/ej/ej2/txts/region/05poiust.pdf>. (in Ukrainian)
12. Pavlov O. Silski terytorii: teoretyko-metodolohichni zasady doslidzhennia [Rural areas: theoretical and methodological principles of research]. Retrieved from: <http://history.org.ua/JournALL/regions/3/5.pdf>. (in Ukrainian)
13. Lupenko Yu. O., Shpykuliak O. H., Mesel-Veseliak V. Ya. (2019). Perspektyvni formy orhanizatsii hospodarskoi diialnosti na seli: naukova dopovid [Perspective forms of organization of economic activity in the countryside: scientific report]. Kyiv: NNTs «IAE». (in Ukrainian)
14. Pro zatverdzhennia Polozhennia pro Ministerstvo ahrarnoi polityky ta prodovolstva Ukrainy: Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 25.11.2015 № 1119 [On approval of the Regulation on the Ministry of Agrarian Policy and Food of Ukraine: Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine of November 25, 2015 № 1119]. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1119-2015-%D0%BF#Text>. (in Ukrainian)
15. Prokopa I. (2007). Silski terytorii Ukrainy: doslidzhennia i rehuliuвання rozvytku [Rural areas of Ukraine: research and regulation of development]. *Ekonomika Ukrainy*, vol. 6, pp. 50–59. (in Ukrainian)
16. Rozvytok silskykh terytorii Ukrainy (2006). [Development of rural territories of Ukraine]. O. H. Osaulenko (Ed.) Kyiv: IVTs Derzhkomstatu Ukrainy. (in Ukrainian)
17. Sembai I. V. (2008). Funktsionuvannia silskohospodarskykh pidpriemstv u konteksti rozvytku silskykh terytorii [Functioning of agricultural enterprises in the context of rural development]. Extended abstract of candidate's thesis. Retrieved from: <http://samzan.ru/156821>. (in Ukrainian)
18. Smushak, M. V. (2006). Silski terytorii yak sotsialno-ekonomichna katehoriia [Rural areas as a socio-economic category]. *Ahroinkom*, vol. 2, pp. 106–110. (in Ukrainian)
19. Smushak M. V. (2009). Orhanizatsiia systemnoho rozvytku silskykh terytorii rehionu [Organization of systemic development of rural areas of the region]. Extended abstract of candidate's thesis. Retrieved from: <http://80.92.225.156/OpacUnicode/index.php?url=/notices/index/IdNotice:547791>. (in Ukrainian)
20. Sotsialno-ekonomichni problemy rozvytku ukraïnskoho sela i silskykh terytorii [Socio-economic problems of Ukrainian rural and rural areas] / za red. P.T. Sabluka. Kyiv: IAE, 2005. 82 p. (in Ukrainian)
21. Talavyria M. P. (2006). Zakhody pidtrymky ekonomichnoho rozvytku silskykh terytorii [Measures to support the economic development of rural areas]. *Ahroinkom*, vol. 2, pp. 110–113. (in Ukrainian)
22. Tretiak A. M. (2004) Stan ta problemy rozvytku zemelnykh vidnosyn silskykh terytorii [Status and problems of development of land relations in rural areas]. *Ahroinkom*, vol. 3–4, pp. 23–28. (in Ukrainian)
23. Formuvannia ta funktsionuvannia rynku ahropromyslovoi produktsii (praktychnyi posibnyk) [Formation and functioning of the market of agro-industrial products (practical guide)] / Za red. P. T. Sabluka. Kyiv: IAE, 2000. 555 p. (in Ukrainian)
24. Yurchyshyn V. V. (2005) Silski terytorii yak systemoutvoriuiuchi faktory rozvytku ahrarnoho sektora ekonomiky [Rural areas as system-forming factors in the development of the agricultural sector of the economy]. *Ekonomika APK*, vol. 3, pp. 123–128. (in Ukrainian)
25. Yakuba K. I. (2007) Trudovyi potentsial silskykh terytorii [Labor potential of rural areas]. *Visnyk ahrarnoi nauky*, vol. 6, pp. 72–75. (in Ukrainian)

DOI: <https://doi.org/10.32689/2523-4536/65-9>
УДК 330.332.01

Щур Н. О.

кандидат наук з державного управління,
доцент кафедри публічного адміністрування,
«ВНЗ «Міжрегіональна Академія управління персоналом»,
заступник директора – начальник відділу докторантури
Інституту підготовки наукових кадрів
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7648-7893>

Shchur Nataliia

Candidate of Sciences in Public Administration,
Associate Professor of Public Administration Department,
Interregional Academy of Personnel Management

РЕАЛІЗАЦІЯ ДЕРЖАВНОЇ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ В КОНТЕКСТІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ

IMPLEMENTATION OF STATE INVESTMENT POLICY IN THE CONTEXT OF ENSURING ECONOMIC SECURITY OF UKRAINE

У статті проаналізовано науково-теоретичні основи дослідження економічної безпеки. Визначено загрози економічній безпеці України у сфері інвестиційної діяльності. Здійснено аналіз практик реалізації державної інвестиційної політики в контексті забезпечення економічної безпеки України. Встановлено, що без інвестиційної діяльності неможливо здійснити суттєві зміни в економіці, підвищити соціально-економічний розвиток країни. Доведено, що значення інвестиційного процесу в контексті економічної безпеки посилюється тим, що розширення інвестицій, ускладнення їх структури в умовах ринкової трансформації економіки України супроводжується загрозами економічній безпеці, які не мають належного та ефективні механізми їх нейтралізації.

Ключові слова: безпека, економічна безпека, державна інвестиційна політика, управління інвестиційною діяльністю, публічне управління, ризики, процес регулювання інвестиційної діяльності, інвестиційна привабливість.

Theoretical bases of research of economic security are analysed in the article. It is certain threat to economic security of Ukraine in the field of investment activity. The analysis of practices of realization of public investment policy is carried out in the context of providing of economic security of Ukraine. It is set that without investment activity it is impossible to carry out substantial changes in an economy, to promote socio-economic development of country. It is well-proven that the value of investment process in the context of economic security increases that expansion of investments, complication of their structure in the conditions of market transformation of economy of Ukraine is accompanied by threats to economic security, that does not have a due and effective mechanisms of their neutralization. The formation of Ukraine's state investment policy should be based on the effective application of the principles of national priorities, competitive advantage and mentality, which is an important prerequisite for using the benefits of the international division of labor to address medium-term and strategic economic development. In our opinion, these circumstances will help attract foreign investment into Ukraine's economy. Thus, the objects of economic security are the economic system as a whole and its various components: natural resources, productive and non-productive assets, real estate, financial resources, economic structures, family, individual, and so on. The subjects of economic security are the state and its institutions (ministries, departments, tax and customs authorities, stock exchanges, funds and insurance campaigns), as well as enterprises, institutions and organizations of both public and private sectors of the economy. The participation of citizens and their associations in maintaining economic security is not excluded. Moreover, such actions should be strongly encouraged by the state. However, the active participation of the citizen in ensuring economic security is impossible without his awareness of the importance of this public cause and the manifestation of an active position in life.

Keywords: safety, economic security, public investment policy, management, public management, risks, process of adjusting of investment activity, investment attractiveness.

Постановка проблеми. Сьогодні питання національної безпеки країни особливо актуально, оскільки від його вирішення залежатимуть не тільки соціально-економічний добробут громадян, становлення їхньої національної самосвідомості, але і доля

України. На фоні суттєвих змін у світовій політичній та економічній діяльності виникає необхідність вдосконалення та створення нових підходів для забезпечення національної безпеки країни в умовах тиску негативних чинників (внутрішніх та зовнішніх) володіння ефективних методик вивчення їх структурних складників. Необхідно забезпечити ефективне функціонування національної економіки та її економічне зростання.

Нівелювання фінансово-економічних кордонів між країнами, активізація міжнародного руху капіталів, висока фінансова залежність України від світових кредиторів, проблеми внутрішнього характеру та інші дестабілюючі фактори стають причинами зниження економічної та, відповідно, національної безпеки. Не менш важливим є той факт, що в умовах пандемії COVID-19 та глобальних дисбалансів спостерігається зростаюча асиметричність розвитку економіки України. Воєнні дії на території нашої держави, регулярні інформаційні атаки зумовлюють в Україні постійні тенденції регресу. Важливе місце в безпековому напрямі займають виклики, пов'язані із збройною агресією Російської Федерації та тимчасовою окупацією частини території України. Руйнування економіки України є свідомою і цілеспрямованою дією Російської Федерації. За таких умов економічна складова національної безпеки держави набуває особливого значення і обумовлює необхідність системного теоретико-методологічного дослідження формування державної політики економічної безпеки в різних аспектах. Активізація інвестиційного ринку є свідченням спроможності країни забезпечити підвищення соціально-економічного зростання у всіх сферах господарювання.

У забезпеченні виходу економіки із кризового стану та стабільного її розвитку вирішальну роль відіграє науково обґрунтована інвестиційна політика держави. Саме вона визначає реальні джерела, напрями, структуру інвестицій, здійснює раціональні й ефективні заходи для виконання загальнодержавних, регіональних та місцевих соціально-економічних і технологічних програм, відтворює процеси на макро- й мікроекономічному рівнях. Водночас держава повинна регулювати створення в країні сприятливого інвестиційного клімату, формуванню й розвитку фондового ринку, сприяти спрямуванню інвестицій у пріоритетні виробництва та ін.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженням особливостей формування економічної безпеки України займалися І. Шульга, О. Власюк, В. Васенко, В. Шлемко,

О. Ю. Чубукова, Х. Мандзіновська, Т. Є. Воронкова. Інвестиційній політиці держави присвячені дослідження вчених, зокрема О. Бехтеревої, І. Бланка, Є. Бойка, В. Геєця, Б. Данилишина, М. Долішнього, О. Кришана, А. Пересади, В. Пшеничної, П. Сокурєнка, С. Чистова, Л. Швайки та ін. Дослідженням різних аспектів державного регулювання інвестиційної діяльності займаються провідні вчені України, а саме В. Бесєдін, С. Біла, Л. Борщ, А. Гальчинський, В. Геєць, Б. Данилишин, О. Дацій, М. Денисенко, А. Дегтяр, М. Корецький, Ю. Макогон, В. Федоренко. Цю проблему вирішують найвідоміші зарубіжні науковці – М. Джонк, Д. Марковіц, Х. Джонсон, У. Шарп, Дж. Бейлі, Г. Александер.

Мета статті полягає в обґрунтуванні та розробці практичних рекомендацій щодо шляхів підвищення ефективності державної інвестиційної політики з метою гарантування економічної безпеки України.

Виклад основного матеріалу. Формування ринкових відносин в Україні супроводжується глибокою соціально-економічною кризою, яка зумовила сповільнення суспільного розвитку. Комплекс проблем, пов'язаних із ринковими трансформаціями, поглиблюється такими економічними явищами, як дефіцит державного бюджету, COVID-19, військова агресія Російської Федерації проти України, інфляція, спад виробництва, безробіття та значне погіршення життя та міграція населення. Негативні економічні явища набувають ще більшого масштабу у зв'язку з відсутністю науково обґрунтованої стратегії національного розвитку, основаної на економічно безпечних орієнтирах, що передбачає розроблення теоретичних засад і використання якісно нових наукових підходів до формування економічної безпеки держави

Для з'ясування змісту поняття “економічна безпека держави” звернемося до загальнонаукових методів розроблення та уточнення понять, першоджерел і думок науковців, які тлумачать суть і складові цього поняття. Щоб чітко усвідомити значення категорії “економічна безпека держави” необхідно охарактеризувати термін “безпека”, визначити його сутність та окреслити притаманні йому ознаки.

Термін “безпека” почали вживати ще в XVII столітті майже у всіх країнах Європи. Він означав спокійний стан духу людини, яка вважала себе захищеною від будь-якої небезпеки. У XIX столітті сформувався поняття національної безпеки. На думку одного з перших авторів праць цієї тематики, тодішнього президента США Т. Рузвельта, національна безпека – це сукупність умов, що надійно

забезпечують національний суверенітет, захист стратегічних інтересів і повноцінний розвиток суспільства, життя і здоров'я всіх його громадян.

Найзагальніше трактування визначає безпеку як відсутність небезпеки. Наприклад, за визначенням, поданим у Великому тлумачному словнику сучасної української мови, "безпека" – це стан, коли кому-, чому-небудь ніщо не загрожує. Отже, безпека – це відсутність загрози або утримання її на узгодженому щодо захищеності системи рівні [5, с. 160].

В даному напрямку сьогодні сформувалась досить ґрунтовна база знань, що заснована на науково-теоретичних і прикладних дослідженнях. Але це не зменшує багатогранності та відкритості наукової дискусії щодо економічної безпеки країни. Головною складністю однозначного формулювання даної категорії, а також окремих її напрямків, залишається своєрідність даної сфери й практичні шляхи досягнення економічної безпеки національної економіки. Серед головних відмітних характеристик економічної безпеки можна визначити наступні [7, с. 14–15]: належить до числа найважливіших національних пріоритетів; тісно пов'язана з геополітичною стратегією та з інституційними аспектами країни; являє собою характеристику економічної системи, що визначає її незалежність, стабільність та стійкість, здатність до динамічного та послідовного розвитку; критерієм економічної безпеки є економічні процеси в визначений момент часу; індикатором рівня економічної безпеки виступає система показників загальногосподарського та соціально-економічного значення, що мають кількісний вираз; економічна безпека визначається ефективністю економіки і повинна підтримуватися всіма її ланками; ефективність схеми забезпечення економічної безпеки національної економіки пов'язана з рівнем ризиків, що несуть диспропорції в економічній системі.

У сучасній науковій періодиці натрапляємо на різні тлумачення поняття "економічна безпека" це [5, с. 161]:

– кількісна та якісна характеристика економічних властивостей системи з погляду її здатності до самовиживання та розвитку в умовах дестабілізуючої дії непередбачуваних і важкопрогнозованих зовнішніх та внутрішніх факторів [11, с. 46];

– стан найбільш ефективного використання ресурсів для нейтралізації загроз і забезпечення стабільності в сучасності та майбутньому [1, с. 15];

– стан захищеності суб'єкта господарювання від усіх внутрішніх і зовнішніх загроз

з метою як найефективнішого використання наявних ресурсів для реалізації інтересів відповідно до його стратегічних цілей і завдань [2, с. 39];

– процес, спрямований на створення умов для безперервного пристосування (адаптації) господарської діяльності або економічного функціонування до зміни в зовнішньому оточенні в процесі досягнення поставленої мети.

У зарубіжній та вітчизняній літературі існує багато підходів до тлумачення поняття економічної безпеки держави за допомогою таких характеристик:

– стійкість та стабільність, протидія внутрішнім і зовнішнім загрозам, під якими розуміємо міцність і надійність зв'язків між усіма елементами економічної системи, стабільність економічного розвитку держави, стійкість до стримування та знешкодження дестабілізуючих загроз-факторів;

– економічна незалежність, що характеризує насамперед можливість для будь-якого суб'єкта економічної безпеки самостійно приймати і реалізовувати стратегічні економічні та політичні рішення для розвитку, можливість використовувати національні конкурентні переваги для забезпечення стабільності та розвитку;

– самовідтворення та саморозвиток. Ця характеристика передбачає створення необхідних умов для ведення ефективної економічної політики та розширеного самовідтворення, забезпечення конкурентоспроможності національної економіки на світовій арені;

– національні інтереси. Ця характеристика визначає спроможність національної економіки захищати національні економічні інтереси [6].

Забезпечення національних економічних інтересів вимагає формування і реалізації стратегічного курсу у сфері забезпечення економічної безпеки, спрямованого як на стале нарощення конкурентоспроможності економіки України, так і на поступове зміцнення економічної стійкості та відповідно невразливості національної економіки до зовнішніх і внутрішніх загроз. Отже, стратегічний курс у сфері забезпечення економічної безпеки має два взаємопов'язаних напрями – напрям розвитку та безпековий напрям.

Усі елементи економічної безпеки взаємно впливають і зумовлюють один одного. Буває, що країна має величезний потенціал, але через постійні міжусобиці, відсутність правового простору, слабкість державної влади втрачає імпульс до саморозвитку, і як наслідок – втрачає стійкість. І навпаки, країна, в межах якої чітко визначені права власності, є гарантією для

активного підприємництва, захищені права і свободи індивіда, навіть з невеликим виробничим потенціалом не втрачає економічної незалежності і знаходить своє місце на міжнародній арені.

Отже, якщо економічну безпеку розглядати як цілісну систему, то логічно виокремити її об'єкти та суб'єкти. Об'єкти економічної безпеки – власне економічна система країни; окремі сфери діяльності: військової, соціальної, політичної, правової, інформаційної і т. д.; суспільство – з його інститутами, організаціями, фірмами, підприємствами; особистість (індивід). Суб'єкти економічної безпеки – держава і суспільство з усіма його інституціями. Якщо конкретизувати, то суб'єктами економічної безпеки є державні та місцеві органи виконавчої і законодавчої влади; міністерства, відомства, комерційні і некомерційні організації, громадські організації, окремі громадяни тощо [19, с. 40].

Основними завданнями економічної безпеки є: забезпечення пропорційного та безперервного економічного зростання, подолання інфляції та безробіття, формування ефективної структури економіки, зменшення дефіциту бюджету та державного боргу, забезпечення соціального захисту і підвищення якості життя населення, стабілізація національної валюти, підвищення конкурентоспроможності країни тощо. Для досягнення найвищого рівня економічної безпеки треба створити максимальну безпеку її основних функціональних складових.

Найважливішим аспектом державної інвестиційної політики є розвиток системи захисту активів інвесторів. Законодавча інвестиційна політика держави є складовою її інвестиційної політики і має своїм завданням реалізацію правової інвестиційної політики держави шляхом формування плану законотворчих ініціатив, обов'язкових до виконання визначеними нормотворчими органами за рахунок встановлення: кола чинних джерел інвестиційного законодавства та кола джерел, створення яких планується у процесі його оптимізації; основних нормотворчих заходів щодо інкорпорації до цих джерел необхідних новел – елементів, засобів та механізмів господарсько-правового регулювання інвестиційних відносин; доцільності проведення робіт із систематизації та розробки кінцевої конфігурації інвестиційного законодавства. Крім того, стримуючими інвестиційну активність чинниками є: відсутність виразних інвестиційних пріоритетів; слабкість вітчизняних інвестиційних інститутів (як у частині їх низької капіталізації, так і в частині відсутності довгих пасивів);

ембріональний стан судової системи; високі адміністративні бар'єри інвестиційної діяльності, що зберігаються; невідповідність інфраструктури інвестиційного ринку сучасним вимогам; низька якість гарантій захисту прав інвесторів; сильна диференціація умов інвестування по різних галузях і регіонах країни і деякі інші [10, с. 164].

Форми інвестиційної політики держави можуть бути класифіковані за багатьма ознаками: за характером проблем та часовим проміжком (стратегія, тактика та оперативні заходи); за напрямками діяльності держави (прогнозування, програмування, законотворча діяльність, державні замовлення та закупівлі інвестиційних товарів, фінансування проектів на конкурсній основі, інформаційне та кадрове забезпечення інвестиційного комплексу); за рівнем владних повноважень (загальнодержавні та муніципальні); за секторами, сферами, галузями економіки (у державному та приватному секторах, у виробничій та соціальній сфері, у промисловості, у сільському господарстві, будівництві та ін. галузях); за методами регулювання (прямі та непрямі, адміністративні та ринкові); за інструментами впливу (нормативні, аналітичні, організаційні та ін.) [4, с. 57].

Інвестиційна діяльність здійснюється на основі:

- інвестування, яке здійснюється громадянами, недержавними підприємствами, господарськими асоціаціями, спілками і товариствами, а також громадськими та релігійними організаціями, іншими юридичними особами, заснованими на колективній власності;

- державного інвестування, у тому числі державної підтримки реалізації інвестиційних проектів за рахунок коштів бюджетів, позабюджетних фондів і позичкових коштів, а також державними підприємствами і установами за рахунок власних і позичкових коштів;

- інвестування, здійснюваного органами місцевого самоврядування;

- іноземного інвестування, здійснюваного іноземними громадянами, юридичними особами та державами;

- спільного інвестування, яке здійснюється громадянами та юридичними особами України, іноземних держав [18].

На сьогоднішній день Україна навряд чи зможе швидко досягти економічної стабільності без міжнародної допомоги, зокрема без підтримки реформ з боку країн Заходу та міжнародних фінансових організацій. Йдеться не тільки про фінансову допомогу, яка є для України надзвичайно важливою. У цьому контексті слід назвати необхідність спільної

ліквідації наслідків Чорнобильської катастрофи, проблеми, яка має світовий вимір, і з якою сьогодні ми фактично залишилися наодинці [16, с. 51].

Стан складових економічної безпеки України у критичному стані свідчить про наявність системних загроз для економічної безпеки у різних сферах, серед яких: низький технічний рівень більшості галузей, критичний стан виробничих фондів капіталу, високі витрати виробництва, низька якість продукції та інші. Аналіз показників інтенсивності знань ВВП та обсягів фінансування науково-технічної діяльності в Україні є однією з найнижчих показників у Європі. Разом з тим значне відхилення показників інвестиційної безпеки від їх максимальних законних цінностей вказує на проблеми із забезпеченням потреб економіки в інвестиційних ресурсах в результаті дії виявлених загроз у різних сферах економіки. Низька інноваційна активність в Україні та виявлені загрози в цій сфері є причиною зниження конкурентоспроможності національної економіки, що призводять до додаткових загроз для економічної безпеки України у виробничій, інвестиційній, зовнішньоекономічній та фінансовій сферах.

Під "економічною загрозою" будемо розуміти сукупність умов і факторів, які створюють небезпеку в економічній сфері країни. С. Афонцев класифікує такі економічні загрози за трьома видами: загрози, що визначаються здатністю господарського механізму коригувати економічні процеси і залежать від зрілості економічної системи; загрози, що визначаються мінливим умовами розвитку економічної системи; загрози, що визначаються рівнем інтегрованості регіональних ринків. Вище перелічені загрози можуть бути мінімізовані в економічній системі при умові наявності ефективного інституційного забезпечення економіки. Таким чином економічна безпека повинна розглядатися в наступних ракурсах: визначення можливих економічних загроз для економічної системи країни; розробка механізму протидії негативним впливам на економічну систему; інституційне забезпечення стабільного стану економічної системи [7, с. 17-18].

Також необхідно зазначити, що Російське вторгнення в Україну вже призвело до стрімкішого зростання цін та розриву ланцюжків постачання багатьох товарів. На кінець 2022 року розвинені європейські країни стикнуться із уповільненням економік до 3% та інфляцією у 5,5%, прогнозують в МВФ. Це дуже погані новини для країн, які звикли мати стабільний ріст економіки та ціни.

Для розуміння: у "довоєнному" 2021 році економіки розвинених країн Європи зросли на 5,6%. У європейських країнах, що розвиваються, зростання було ще стрімкішим – 6,7% за рік. Що стосується інфляції, то ще до російського вторгнення в Україну вона вже була на незвично високому для Європи рівні, – у країнах євросони вона сягнула рекордних 5%. Після початку війни в Україні, лише за березень зростання цін у зоні євро підскочило до 7,5% [8, 20].

В основу визначення загроз інвестиційній діяльності держави може бути покладений підхід поділу проблем забезпечення інвестиційної безпеки на три блоки [13, с. 191]: інвестиційної діяльності (інвестиційний клімат й інвестиційний потенціал); інвестиційної сфери (динаміка інвестиційної діяльності на різних рівнях, баланс інтересів її суб'єктів, керованість інвестиційних процесів); реалізації інвестицій (захист прав суб'єктів інвестиційної сфери, її криміналізація, корупційна складова, недобросовісна конкуренція в інвестиційній сфері). Інвестиційною небезпекою господарюючих суб'єктів слід вважати їх кризовий фінансово-економічний стан, що ідентифікується збитками великого масштабу, втратою конкурентоспроможності, порушенням нормального режиму господарської діяльності.

Визначають загрози інвестиційної безпеки і за її категоріями. Так, загрозами інвестиційної безпеки, поряд з вищезазначеними, слід вважати: політичну нестабільність, анексію територій, воєнні дії, громадські безлади; вилучення необхідних державі інвестиційних ресурсів (відплив капіталу, істотне перевищення кошторисної вартості інвестиційних проектів, «відкати» і крадіжки потенційних інвестиційних ресурсів); непрогнозований перелив міжнародних інвестицій; недотримання права власності, анулювання контрактів, експропріацію активів інвесторів та перешкоди репатріації прибутків; опосередковану націоналізацію інвестицій внаслідок поступового ураження прав інвестора (підвищення оподаткування, скасування пільг, зміна валютного курсу, запровадження зовнішньоторговельних обмежень, втручання в ціноутворення, використання інвестиційних доходів, насильницьке відчуження акцій, установлення контролю за переказами платежів, обмеження доступу до місцевих матеріальних і трудових ресурсів); низький технологічний рівень виробництва; нестачу кваліфікованої робочої сили; високий рівень інфляції (призводить до значного підвищення ціни проектів, знижує їх прибутковість, що

робить їх небезпечними для інвесторів); участь у прийнятті остаточних інвестиційних рішень некомпетентних осіб; нераціональний галузево-територіальний розподіл внутрішніх і іноземних інвестицій; неповну інформацію про розвиток ситуації, що унеможливує отримання чітких параметрів інвестування й надійності вживаних інвестиційних рішень; наявність/відсутність системи страхування ризиків інвестиційної діяльності; шахрайські дії в інвестиційній діяльності, високу криміналізацію економічних відносин загалом і криміногенний потенціал інвестиційної діяльності зокрема. Утім, для своєчасного і дієвого запобігання загрозам держави та протидії їх негативним наслідкам необхідна їх однозначна класифікація, оскільки ці дії передбачають використання специфічного інструментарію для кожного з різновидів таких загроз.

Варто зазначити, що інвестиційний ризик не лише призводить до виникнення збитків, а й може вказати на ймовірність появи потенційних прибутків. Проте, як показує практика, у більшості випадків інвестиційні ризики виступають джерелом втрат, а не додаткових доходів. Тому, інвестори повинні володіти повною інформацією про усі можливі види інвестиційних ризиків, які можуть виникати та чинити негативний вплив на їх фінансове становище.

Проте, в економічній науці ще досі не сформульовано єдиної точки зору, не лише на класифікацію, але і на визначення сутності деяких видів інвестиційних ризиків. Найпоширенішою класифікацією інвестиційних ризиків є їх поділ на 2 групи: загальноекономічний (систематичний) ризик – залежить від несприятливих умов в усіх сферах економіки; індивідуальний (несистематичний) ризик – залежить від умов конкретного проекту. Як правило, загальноекономічні, політичні та правові ризики виникають під впливом зовнішніх умов реалізації інвестиційних проектів, а інші види ризиків викликані помилками організування конкретних інвестиційних проектів і їх плануванням, тощо.

Повністю нейтралізувати інвестиційний ризик дуже важко, але ним можна керувати, заздалегідь оцінюючи, розраховуючи, описуючи та плануючи дії, що можуть знизити ймовірність настання несприятливих подій під час реалізації інвестиційного проекту [14]. Такий комплекс заходів становить зміст процесу управління ризиком, який дає змогу оцінити ступінь негативних наслідків і зменшити втрати від їхнього настання. Процес управління інвестиційним ризиком дозволяє

або повністю його уникнути, або зменшити наслідки його негативного впливу. Якщо внутрішні ризики інвестиційного проекту можна нівелювати та нейтралізувати за рахунок удосконалення процесу управління, то, що стосується зовнішніх ризиків, то можна лише мінімізувати їх негативні наслідки [15].

Процес управління інвестиційними ризиками являє собою певну послідовність етапів, належне виконання яких дозволить уникнути втрат від настання ризикових подій.

Першим, і чи не найважливішим етапом процесу управління інвестиційними ризиками є їхнє ідентифікування. Оскільки, саме вчасне виявлення інвестиційних ризиків дасть змогу прийняти обґрунтовані управлінські рішення, щодо мінімізації їх негативного впливу на ефективність здійснення інвестиційної діяльності інвестором. Ідентифікування інвестиційних ризиків необхідно здійснювати у такій послідовності: усвідомлення потреби в ідентифікуванні інвестиційних ризиків; збір інформації із зовнішнього та внутрішнього середовища в розрізі потреби ідентифікування інвестиційних ризиків; оброблення отриманої інформації з подальшим виокремленням факторів, що можуть впливати на виникнення інвестиційних ризиків; оцінювання та аналізування отриманої інформації щодо джерел та причин виникнення потенційних інвестиційних ризиків в межах виокремлених чинників впливу; аналізування та вибір методів оцінювання інвестиційних ризиків з метою їх точнішого ідентифікування; узгодження отриманих результатів з поставленими завданнями в розрізі ідентифікування інвестиційних ризиків.

Наступним етапом процесу управління є аналіз уже ідентифікованих інвестиційних ризиків. Він передбачає визначення ймовірності їх виникнення та обсягу можливих фінансових втрат при настанні ризикової події. Метою аналізу інвестиційних ризиків є збір та надання необхідної інформації для прийняття управлінських рішень про доцільність інвестування та передбачення заходів щодо мінімізації можливих фінансових втрат. Аналіз інвестиційних ризиків повинен включати: оцінювання ймовірності настання ризикової події; визначення стійкості проекту до виявлених ризиків; оцінювання можливих фінансових втрат; встановлення допустимого рівня ризику; розробку антиризикової технології управління інвестиційним проектом.

Логічним продовженням попередніх етапів процесу управління інвестиційних ризиків є розроблення заходів мінімізації ризику. Під час розроблення заходів мінімізації

інвестиційних ризиків, перш за все, необхідно визначити у яку з трьох зон ризиковості потрапляє виявлений ризик: безризикова зона: ризик незначний, фінансових втрат практично немає, гарантоване отримання фінансового результату в обсязі очікуваної суми прибутку від здійснення інвестиційної діяльності; зона допустимого ризику: середній рівень ризику, можливі фінансові втрати в обсязі розрахункової суми прибутку від здійснення інвестиційної діяльності; зона критичного ризику: ризик високий, можливі фінансові втрати в обсягах, що перевищують очікувану розрахункову суму прибутку від здійснення інвестиційної діяльності.

Далі інвестор, на основі отриманих на попередньому етапі результатів оцінювання ймовірності настання ризикової події, та за допомогою матриці вибору стратегії управління інвестиційними ризиками, приймає рішення щодо стратегії мінімізації ризику.

Кінцевим етапом процесу управління інвестиційними ризиками є оцінювання ефективності даного процесу. Головною метою здійснення даного етапу є визначення узгодженості між витратами, понесеними в процесі управління ризиками та отриманим результатом. Оцінювання ефективності управління інвестиційними ризиками доцільно здійснювати за такими показниками: рівень економічної вигоди витрат понесених на управління ризиками; рівень мінімізації ступеня інвестиційного ризику за рахунок застосування заходів управління; рівень досягнення планових результатів від застосування розроблених заходів з управління ризиками; рівень доцільності та вчасного застосування заходів з управління ризиками; рівень ефективності вжитих заходів з управління ризиками тощо [3].

Отже, основною метою системи інвестиційної безпеки є досягнення оптимального рівня інвестування для розширеного відтворення національної економіки. Складність системи інвестиційної безпеки пояснює її цілісність. Кожний з елементів системи має власні властивості, які в сукупності формують її особливості.

Для покращення інвестиційного клімату в Україні необхідно зробити все можливе, щоб іноземні інвестори не боялися вкладати кошти в економіку нашої країни, зокрема: чітко визначити пріоритети розвитку будівництва на довготерміновий період; забезпечити систему узгодженості й стабільності законодавчої бази, особливо з питань формування та функціонування спеціальних економічних зон, територій пріоритетного розвитку;

зменшити податковий тиск на підприємства, що вкладають ресурси в інвестиційний розвиток будівельної галузі; створити однакові умови конкурентної боротьби; спрямовувати інвестиції у пріоритетні, з погляду ефективності, будівельні проекти; надати урядові гарантії інвесторам і закріпити їх на законодавчому рівні; забезпечити мінімізацію інвестиційних ризиків тощо. Я вважаю, що саме всі ці чинники будуть сприяти стабільному розвитку будівельної галузі в нашій державі. Сама ж галузь принесе мільйонні чи навіть мільярдні прибутки вітчизняній економіці.

Для забезпечення від існуючих і потенційно можливих загроз інвестиційній безпеці, запобігання негативним наслідкам/їх мінімізації в інвестиційній сфері слід формувати дієву систему її забезпечення, управляти специфічними для неї зовнішньо- і внутрішньоекономічними, інфляційним, соціально-політичними, екологічними, кон'юнктурними ризиками; ризиками, пов'язаними з державним регулюванням інвестиційних процесів; портфельними ризиками.

Поліпшенню соціально-економічного становища, посиленню позицій України сприятиме успішне виконання кількох ключових завдань:

1) важливо реалізувати стратегію випереджаючого розвитку, яка має забезпечити щорічні темпи зростання ВВП на рівні не менше 6–7%. Це сприятиме подоланню відчутного розриву в обсягах ВВП на душу населення між Україною та членами Євросоюзу;

2) потрібно здійснити комплекс заходів щодо структурної перебудови економіки та українських підприємств, які займаються зовнішньоекономічною діяльністю, та переведення їх на інноваційний шлях розвитку;

3) важливою складовою євроінтеграційної політики України має стати суттєве поліпшення інвестиційного клімату, активне залучення західних капіталів в українські підприємства. Досягнення на шляху євроінтеграції нових членів НАТО і ЄС безпосередньо пов'язані з потужними позиціями іноземного капіталу в цих країнах;

Необхідність переходу України на сучасну інноваційну модель економічного розвитку визначена на державному рівні, що дозволить не лише стабілізувати рівень розвитку національної економіки, але й підвищити експортний потенціал країни, розв'язати ряд соціальних проблем суспільства, сприятиме дотримувannya міжнародних екологічних стандартів у виробництві, надаючи національному виробнику статусу

конкурентоспроможності на світовому ринку. На сьогоднішній день, враховуючи посилення інформатизації виробництва у світі, уряд України обрав шлях цифрової трансформації з метою стимулювання економіки країни та залучення інвестицій у найбільш перспективних сферах, у тому числі і в будівництві.

Сьогодні інвестиційні тренди на глобальному ринку формуються з урахуванням системних викликів, обумовлених стрімким розвитком цифрових технологій, їх соціальним характером та виходом на ринки підприємців нової формації. Міжнародні експерти з питань інновацій заявляють, що близько 22% світового ВВП пов'язано з цифровою економікою і цей процент постійно збільшується та підвищує продуктивність (цифрова економіка розраховується за допомогою включення усіх продуктів та послуг в існуючий цифровий компонент) [12]. Аналітики консалтингової компанії Boston Consulting Group (BCG) передбачають, що до 2035 року обсяг цифрової економіки може досягти 16 трлн дол.

Така перспектива вимагає від урядів держав вже сьогодні звернути увагу на ключові аспекти державної стратегічної політики, зокрема в частині перегляду існуючих норм та процедур щодо заохочення інвестицій, регулювання поведінки інвесторів, адекватних новітнім моделям цифрового бізнесу. Деякі держави вже здійснюють кроки для модернізації своєї інвестиційної політики, інші більшу увагу приділяють сутності самої цифрової стратегії, нехтуючи майбутніми ризиками інвестиційного забезпечення реальних проектів, особливо міжнародного характеру.

На найближчий період доцільно зосередитися на декількох пріоритетних напрямках інвестиційної політики, що здатні вплинути на збільшення обсягів інвестиційних ресурсів та підвищення ефективності їхнього використання. Серед цих напрямів [17]:

1) удосконалення інструментів державної політики, спрямованих на розширення інвестиційного потенціалу та активізацію інвестиційної діяльності промислових підприємств;

2) суттєве підвищення ефективності державного інвестування на основі чіткого визначення вичерпного переліку інвестиційних пріоритетів для уникнення розпорошення інвестиційних ресурсів, а також широкого запровадження реалізації проектів на засадах державно-приватного партнерства;

3) поліпшення інвестиційного клімату у спосіб удосконалення загального (податкового, земельного, корпоративного, митного) та спеціального інвестиційного законодавства, підвищення рівня захисту інтересів приватних

інвесторів, посилення заходів боротьби з корупцією у сфері інвестиційної діяльності.

Одним із інструментів, що дозволить залучити в державний сектор економіки додаткові інвестиційні ресурси та сприятиме розвитку партнерських відносин держави та бізнесу, є державно-приватне партнерство (ДПП), яке сьогодні в умовах розвитку економіки нашої країни є актуальною формою співробітництва між державними та приватними партнерами, нагальною вимогою сьогодення. Впровадження механізму ДПП сприятиме реалізації державної політики, орієнтованої на міжнародні стандарти та чітко спрямованої на підвищення соціальних стандартів життя населення. Основними перевагами використання механізму ДПП для держави та суспільства, зокрема, є: підвищення якості та своєчасності надання публічних послуг; підвищення ефективності використання бюджетних коштів; залучення додаткових фінансових ресурсів у створення/модернізацію інфраструктурних об'єктів; підвищення зайнятості населення, стимулювання економічного зростання з широким використанням інновацій та сучасних технологій [9, с. 4–5].

Враховуючи зарубіжний досвід необхідно враховувати схожість завдань, цілей, пріоритетів національних стратегій, а також рівень економічного розвитку, рівень розвитку інститутів управління, забезпечення контролю за економічною безпекою. На основі детального аналізу Україна зможе створити власну концепцію економічної безпеки, яка буде направлена на досягненні стійкого та ефективного розвитку економіки.

Висновки. Важливу роль в інвестиційній діяльності відіграють основні суб'єкти та функціональні учасники, які здійснюють цю діяльність і впливають на неї та її результати. Держава в ринковій економіці може виступати як у ролі інвестора, так і в ролі одного чи декількох учасників інвестиційної діяльності. Прямий вплив держави на інвестиційний процес здійснюється таким чином: держава бере на себе функції фінансування галузей загальнонаціонального характеру; є замовником (сфера оборони, магістралі, термінали, соціальна сфера, агропромисловий комплекс); вкладає інвестиції у виробництва, що не користуються попитом через низьку купівельну спроможність; приватизація, державне кредитування; державні позики; здійснює податкове регулювання; проводить амортизаційну політику, державний лізинг, квотування, ліцензування, стандартизацію; антимонопольні заходи та ін.; грошово-кредитне регулювання через НБУ.

Встановлено, що для мінімізації ризиків в управлінні інвестиційної діяльності та покращання основних індикаторів інвестиційної безпеки доцільним є реальне, а не декларативне здійснення наступних заходів:

– підтримка розвитку фундаментальної науки, мовної та бізнес-освіти для забезпечення високого рівня кваліфікації кадрових ресурсів;

– фінансування та розвиток необхідної інфраструктури для підтримки стартапів на національному та регіональному рівнях;

– формування замкнених технологічних циклів на базі виробничих систем типу інноваційних кластерів, індустріальних та технологічних парків;

– надання спеціальних податкових пільг для реалізації важливих інвестиційних проєктів державного значення, забезпечення транспарентності процесу державної фінансової підтримки інвестиційних проєктів, спрямованих на виконання пріоритетних завдань соціально-економічної політики держави, а також запровадження механізму оцінки результатів державного інвестування;

– розробка та впровадження Концепції розвитку національної венчурної індустрії; створення регіональної мережі центрів венчурного підприємництва з метою надання консультативної та методичної підтримки у сфері венчурного бізнесу; удосконалення національного законодавства з венчурного фінансування; розробка фінансових та податкових інструментів заохочення венчурного інвестування.

Отже, з метою вдосконалення державної інвестиційної політики в контексті забезпечення економічної безпеки України необхідно:

– державі перебирати на себе контролюючі та регулюючі функції, при формуванні суспільно-економічної структури та економіки нового типу;

– розробка державної інвестиційної стратегії, що зорієнтована на наступні складові: визначеність моделі суспільства; стан макроекономічної та часткової рівноваги, і завдання інвестиційної політики щодо їх коригування; забезпечення національних інвестиційних ресурсів; залучення іноземних капіталів; врахування економічної безпеки країни при імпорті капіталу; формування методів та засобів управління інвестиційними процесами;

– залучення і використання іноземних капіталів у країні, доцільно лише за умови, якщо вони сприяють встановленню макроекономічної рівноваги за рахунок оптимізації ринку інвестиційних ресурсів. Інші аспекти їх використання можуть спричинити загрозу економічній безпеці;

– національна інвестиційна політика має передбачати заходи, що покликані захистити національну економіку від деструктивних дій іноземних інвесторів;

– формування державної інвестиційної політики України має ґрунтуватися на ефективному застосуванні принципів національних пріоритетів, конкурентних переваг та менталітету, що є важливою передумовою використання переваг міжнародного поділу праці для вирішення середньострокових та стратегічних завдань економічного розвитку.

Зазначені обставини, сприятимуть залученню іноземних інвестицій та забезпеченні економічної безпеки України.

Список використаних джерел:

1. Вінник О. М. Інвестиційне право : навч. посіб. 2-ге вид., переробл. та допов. Київ : Прав. єдність, 2009. 616 с.
2. Воробйов В. І. Методичні основи побудови комплексної системи економічної безпеки підприємства. *Наукові записки [Української академії друкарства]*. 2011. № 1 (19). С. 38–44.
3. Гресків І. Р., Стасюк Н. Р., Дорош О. І. Характеристика інвестиційних ризиків та особливості процесу управління ними. *Ефективна економіка*. 2015. № 5. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2015_5_20.
4. Данилишин Б. М., Корецький М. Х., Дацій О. І. Інвестиційна політика в Україні : Монографія. Донецьк : Юго-Восток, ЛТД, 2006. 292 с.
5. Мандзіновська Х. О. Економічна безпека держави: сутність, складові елементи та проблеми забезпечення. *Наукові записки [Української академії друкарства]*. 2016. № 2. С. 159–166.
6. Скорук О. В. Економічна безпека держави: сутність, складові елементи та проблеми забезпечення. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2016. Вип. 6(3). С. 39–42.
7. Федоренко В. Г., Грищенко І. М., Новікова О. Ф. Економічна безпека України : монографія / за ред. В. Г. Федоренка, І. М. Грищенка, Т. Є. Воронкової. Київ : ТОВ «ДКС центр», 2017. 462 с.
8. Задихайло Д. В. Правові засади формування та реалізації економічної політики держави : автореф. дис. ... д-ра юрид. наук. Харків, 2013. 38 с.
9. Федоров Г. О. Інвестиційна діяльність в Україні: історико-правовий аналіз. *Право і суспільство*. 2019. № 4. С. 230–236.
10. Кудрявцева В. В. Інвестиційна політика держави як інструмент регулюючого впливу на інвестиційну діяльність. *Економічна теорія та право*. 2016. С. 157–168.
11. Капустин Н. Экономическая безопасность отрасли и фирмы. *Бизнес-информ*. 1999. № 11–12. С. 45–47.

12. Конференция Организации Объединенных Наций по торговле и развитию ЮНКТАД : Доклад о мировых инвестициях и цифровая экономика. – ООН. Нью-Йорк и Женева, 2017 год. URL: http://unctad.org/en/PublicationsLibrary/wir2017_overview_ru.pdf
13. Литвинов Д. А., Бузин Р. В. Теоретические основы инвестиционной безопасности национальной экономики. *Научные ведомости Белгородского государственного университета*. 2008. № 8. С. 187–192.
14. Майорова Т. В. Сучасні аспекти дослідження змісту поняття «інвестиційний ризик». *Зб. наук. пр. молодих учених та аспірантів / Відп. ред. С. І. Дем'яненко*. Київ : КНЕУ, 2011. Вип. 26 С. 159–169.
15. Нотовский П. В. Методичні підходи до формування стратегій управління ризиками інвестицій підприємств передачі та розподілу електричної енергії. *Матеріали VII Міжнародної науково-практичної конференції [“Перспективи розвитку науки та техніки – 2011”]*, (Перемишль, Польща, 7–15 листопада 2011). Перемишль : Nauka i studia. 2011. С. 16–21.
16. Паламарчук В., Литвиненко О. Взаємодія напівдемократій та усталених демократій – можливе майбутнє Європи. *Віче*. 2013. № 4. С. 45–54.
17. Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на період до 2020 р.: Постанова Кабінету Міністрів України № 385 від 06.08.2014 р. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua>.
18. Про інвестиційну діяльність : Закон України від 18 вересня 1991 року № 1561-XII (1561-12), редакція станом на 6 листопада 2014 року. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/1560-12>.
19. Шлемко В. Т., Бінько І. Ф. Економічна безпека України: сутність і напрямки забезпечення : моногр. Київ : НІСД, 1997. 144 с.
20. Як вторгнення Росії обвалить бюджет України та вдарить по економіці Європи – прогнози МВФ. Анастасія Зануда. *BBC News Україна*. URL: <https://www.bbc.com/ukrainian/features-61190565>

References:

1. Vinnyk O. M. (2009). Investment law: textbook. way. 2nd ed., Reworked. and add. Kyiv: Prav. yednist, 616 p.
2. Vorobyov V. I. (2011). Methodical foundations of building a comprehensive system of economic security of the enterprise. *Scientific notes [Ukrainian Academy of Printing]*. № 1 (19). P. 38–44.
3. Greskiv I. R., Stasiuk N. R., Dorosh O. I. (2015). Characteristics of investment risks and features of the process of managing them. *Effective economy*. № 5. Access mode: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2015_5_20.
4. Danilishin B. M., Koretsky M. Kh., Datsiy O. I. (2006). Investment policy in Ukraine: Monograph. Donetsk: Yugo-Vostok, LTD, 292 p.
5. Mandzinovska Kh. O. (2016). Economic security of the state: essence, components and problems of provision. *Scientific notes [Ukrainian Academy of Printing]*. № 2. P. 159–166.
6. Skoruk O. V. (2016). Economic security of the state: essence, components and problems of security. *Scientific Bulletin of Uzhgorod National University. Series: International Economic Relations and the World Economy*. № 6 (3). P. 39–42.
7. Fedorenko V. G., Grishchenko I. M., Novikova O. F. (2017) Economic security of Ukraine: monograph / for ed. V. G. Fedorenko, I. M. Grishchenko, T. E. Voronkova. Kyiv: LLC "DKS Center", 462 p.
8. Zadykhailo D. V. (2013) Legal principles of formation and implementation of economic policy of the state: author's ref. dis. ... Dr. Jurid. Sciences. Harkiv, 38 p
9. Fedorov G. O. (2019) Investment activity in Ukraine: historical and legal analysis. № 4. P. 230–236.
10. Kudryavtseva V. V. (2016). Investment policy of the state as an instrument of regulatory influence on investment activity. *Economic theory and law*. P. 157–168.
11. Kapustin N. (1999). Economic security of the industry and the company. *Business-inform*. № 11–12. P. 45–47.
12. United Nations Conference on Trade and Development, UNCTAD: Report on World Investment and the Digital Economy. UN. New York and Geneva, 2017. Access mode: http://unctad.org/en/PublicationsLibrary/wir2017_overview_ru.pdf.
13. Litvinov D. A., Buzin R. V. (2008). Theoretical foundations of investment security of the national economy. *Scientific Bulletin of Belgorod State University*. № 8. P. 187–192.
14. Mayorova T. V. (2011) Modern aspects of the study of the content of the concept of "investment risk" / Coll. Science. etc. of young scientists and graduate students / Resp. ed. S. I. Demyanenko. Kyiv: KNEU. № 26. P. 159–169.
15. Notovsky P. V. (2011). Methodical approaches to the formation of risk management strategies for investment enterprises in the transmission and distribution of electricity. Proceedings of the *VII International Scientific and Practical Conference [“Prospects for the Development of Science and Technology – 2011”]*, (Przemysł, Poland, November 7-15, 2011) / Przemysł: Nauka i studia. P. 16–21.
16. Palamarchuk V., Litvinenko O. (2013) Interaction of semi-democracies and established democracies – the possible future of Europe. *Viche*. № 4. P. 45–54.
17. On approval of the State Strategy for Regional Development for the period up to 2020: Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine № 385 of 06.08.2014. Access mode: <http://zakon4.rada.gov.ua>.
18. On investment activity: Law of Ukraine of September 18, 1991 № 1561-XII (1561-12), edition as of November 6, 2014. Access mode: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/1560-12>.
19. Shlemko V. T., Binko I. F. (1997). Economic security of Ukraine: essence and directions of provision: monograph. Kyiv: NISD, 144 p.
20. How Russia's invasion will collapse Ukraine's budget and hit Europe's economy – IMF forecasts. Anastasia Zanuda. *BBC News Ukraine*. Access mode: <https://www.bbc.com/ukrainian/features-61190565>.

ГРОШІ, ФІНАНСИ І КРЕДИТ

DOI: <https://doi.org/10.32689/2523-4536/65-10>
УДК 336:336.02

Чубка О. М.

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри фінансів,
Національний університет «Львівська політехніка»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6310-0741>

Ливдар М. В.

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри фінансів,
Національний університет «Львівська політехніка»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1925-7781>

Новаківська І. Й.

студентка,
Національний університет «Львівська політехніка»

Chubka Olha

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Senior Lecturer at the Department of Finance,
Lviv Polytechnic National University

Lyvdar Marta

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Senior Lecturer at the Department of Finance,
Lviv Polytechnic National University

Novakivska Iryna

Student
Lviv Polytechnic National University

ДЕЯКІ АСПЕКТИ ФІНАНСОВОЇ ГРАМОТНОСТІ НАСЕЛЕННЯ

SOME ASPECTS OF FINANCIAL LITERACY OF THE POPULATION

Досліджено поняття фінансова грамотність населення. Проаналізовано тенденції розвитку фінансової грамотності населення: фінансові знання, поведінку та ставлення громадян України у таких питаннях, як складання бюджету, заощадження, особисті фінанси, управління кредитами/боргами, довгострокове фінансове планування (включно з пенсійними накопиченнями) та вибір фінансових продуктів. Виділено форми участі держави у підвищенні рівня фінансової грамотності. Проаналізований міжнародний досвід щодо питань фінансової грамотності населення, який показує, що фінансова грамотність та фінансова інклюзія, разом із вибудованим захистом прав споживачів фінансових послуг, є принципово важливими для зростання фінансових можливостей громадян і можуть сприяти загальній стабільності фінансової системи. Запропоновані заходи щодо підвищення рівня фінансової грамотності населення в Україні.

Ключові слова: фінансова грамотність, фінансова інклюзія, фінансовий сектор, фінансова послуга.

The financial literacy of citizens is vital, and it is necessary to strive for it. It should become a strategic project with long-term planning and goals. Financial education is often interpreted as a productive investment in public development and ensuring stability in society. The level of financial literacy of the population in Ukraine is ultra-low. Many studies on the financial literacy of the Ukrainian population show that most people are not versed in the specifics of basic financial transactions. Projects, the World Bank and the Organization for Economic Cooperation and Development have promoted the widespread study of financial literacy of the population around the world. In Ukraine, this issue is being discussed by the National Bank of Ukraine, the Ministry of Finance, as well as non-governmental organizations and the media. International practices demonstrate that financial literacy and financial inclusion, together with the protection of the rights of financial consumers, are pivotal for the growth of financial capacities of citizens and can contribute to the overall stability of the financial system. Thus, the formation

of public policy, along with the indicator of financial literacy, requires insight into the financial inclusion of citizens. The financial illiteracy of the population negatively affects both personal welfare and the financial sector as a whole. The analysis of the financial literacy of the population revealed areas of concern. Relevant recommendations can be grouped under the following dimensions: focusing efforts on promoting financial literacy in rural areas for all age groups but paying particular attention to the youth and the elderly; carrying out outreach activities on the benefits of financial products among the population of Ukraine; intensifying awareness-raising on the security of financial products; focusing the efforts of financial regulators to strengthen the protection of the rights of financial consumers and inform them about the available options to defend them; awareness of financial institutions of their responsibility for unfair practice towards financial consumers, in particular, in terms of financial disclosure.

Keywords: *financial literacy, financial literacy index, financial sector, financial service.*

Постановка проблеми. Фінансово освічені громадяни є невід'ємною частиною прогресивного розвитку сучасної економіки. Тому в багатьох країнах проводять різноманітні заходи, які навчають людей раціонально розпоряджатися своїми капіталами, заощаджувати та бути відповідальними споживачами товарів і послуг. Фінансова освіта часто трактується як продуктивна інвестиція в розвиток населення та забезпечення стабільності в суспільстві. Рівень фінансової грамотності населення в Україні знаходиться на дуже низькому рівні.

Багато проведених досліджень щодо рівня фінансової грамотності населення України свідчать, що більшість людей не розуміються на особливостях здійснення основних фінансових операцій. Проблема фінансової грамотності ускладнюється ще й недостатнім розумінням прав споживачів у сфері фінансових послуг. З огляду на це, питання підвищення фінансової грамотності населення України набуває важливого значення, бо саме фінансова обізнаність є одним із факторів успішного розвитку країни.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Фінансова грамотність населення – це порівняно новий предмет досліджень економічної науки, який останнім часом привертає увагу дедалі більшої кількості науковців, дослідників та експертів. Дослідженням фінансової грамотності населення присвячено багато праць, як вітчизняних так і іноземних науковців, зокрема:

Н. Хілла, Р. Гейджа, Р. Кіосакі, Г. Ердмана, Е. Ларсон, Ш. Данс, А. Лусарді, О. І. Білик, Т. А. Латковська, Т. О. Кізима, Т. В. Новікова, І. В. Соркін, Т. С. Смовженко, Н. В. Ткаченко. Проте фінансова грамотність населення України в умовах спричинена пандемією COVID-19 та воєнним станом потребує подальшого дослідження.

Мета статті полягає в обґрунтуванні сучасного стану, проблем та тенденцій розвитку фінансової грамотності населення України.

Виклад основного матеріалу дослідження. В сучасному світі неможливо прожити без фінансів. За допомогою них

забезпечується функціонування усіх сфер суспільства. В будь-якому напрямку діяльності людини необхідним є використання фінансової інформації та застосування фінансових знань. У різних соціальних груп різні потреби і різні доступи до фінансових інструментів.

Тому фінансова обізнаність допомагає людині зрозуміти основні фінансові поняття і вправно використовувати їх для прийняття рішень про доходи, витрати і заощадження, для вибору відповідних фінансових інструментів, планування бюджету, нагромадження коштів на майбутні цілі тощо. Фінансово грамотні люди відповідальніше ставляться до управління особистими фінансами, вони більшою мірою захищені від фінансових ризиків і непередбачуваних ситуацій. Вони можуть підвищувати свій добробут за рахунок правильного розподілу наявних грошових ресурсів і планування майбутніх витрат.

В умовах пандемії COVID-19 та запровадження карантину у 2020 р. український валовий внутрішній продукт (ВВП) знизився на 4%. Максимальне падіння відбулося в другому кварталі 2020 р. (-11%); після цього ситуація поступово вирівнялася, зокрема завдяки адаптації економічних агентів до нових умов, споживчому попиту, стимулюючій монетарній політиці та антикризовим заходам. За попередніми оцінками Міністерства економіки, зростання ВВП дорівнюватиме близько 4% за підсумками 2021 р. [1].

Реальні наявні доходи українців у 2020 р. зменшувалися лише у другому кварталі, а за результатами року показали зростання на 2,6%. Безробіття зросло з 8,2% у 2019 р. до 9,5% за результатами 2020 р. та 10,4% у першому кварталі 2021 р. [2].

На міжнародному рівні вивченням фінансової грамотності займаються Всесвітній банк і Організація Економічного Співробітництва та Розвитку. В Україні це питання вивчають Національний банк України, Міністерство фінансів, а також громадські організації та ЗМІ.

Поняття фінансової грамотності Всесвітній банк розглядає як здатність людини приймати обґрунтовані рішення з використання

і управління власними грошима. Міжнародне співтовариство все частіше додає до цього формулювання і уміння приймати ефективні фінансові рішення з короткостроковою і довгостроковою перспективою [3].

Т. Кізима фінансову грамотність розглядає як сукупність світоглядних позицій (установок), знань і навичок громадян щодо ефективного управління особистими фінансами та здатність компетентно застосовувати їх у процесі прийняття фінансових рішень [4].

На думку І. Соркіна, фінансовою грамотністю є знання громадянами фінансових понять, а також можливостей та порядку використання населенням фінансових послуг [5].

З точки зору Т. Смолженко, фінансова грамотність – це сукупність знань, вмінь та навичок, які потрібні населенню для прийняття відповідальних економічних і фінансових рішень з належним рівнем компетентності, і забезпечує соціальну стабільність у суспільстві [6].

І. Ломачинська вважає, що фінансова грамотність – це спосіб мислення, котрий передбачає використання оптимальних шляхів та раціональних ідей для покращення якості та рівня життя як окремої людини, так і всього суспільства загалом [7].

Єдиного визначення даного поняття немає, але можна зробити висновок, що фінансова грамотність представляє собою сукупність знань та навичок, що формують вміння розпоряджатися своїми власними коштами з мінімальними ризиками та максимальною ефективністю. Рівень розвитку у сфері фінансової діяльності кожного громадянина держави тісно пов'язаний з рівнем розвитку економіки країни в цілому та підвищення добробуту всіх членів суспільства. Коли рівень фінансової обізнаності високий, то з'являються нові послуги, ринки, покращується рівень життя населення.

Причини низького рівня фінансової грамотності українців:

– однією з причин необізнаності у даній сфері є те, що 27% громадян взагалі не роблять заощаджень, а ті що все ж таки заощаджують – роблять це відкладаючи свої кошти на чорний день;

– українці не знають як працюють фінансові установи держави та які переваги вони мають. Саме через цю необізнаність населення зберігає свої заощадження «під матрацами та у книжках», втрачаючи навіть натяк на отримання пасивного доходу від правильного вибору фінансово-економічної установи;

– українці не довіряють фінансовим установам та фінансовим організаціям. Кожен

четвертий громадян мав гіркий досвід у співпраці з банківськими установами;

– населення має лише загальне уявлення про свій бюджет, тобто вони не розуміють як правильно розподілити свої доходи та витрати. Люди просто не розуміють куди так швидко «втікають» гроші;

– на превеликий жаль, не кожен індивід, маючи цікаву ідею власного бізнесу наважиться на його створення. Багатоох лякає величезна кількість ризиків та страх втратити вже надбаний капітал. І знову причиною цих всіх перешкод – є незнання фінансових основ;

– взагалі 39% населення не мають банківських рахунків.

Більшість населення користуються лише базовими фінансовими послугами, серед них: оплата комунальних платежів через банк (72%); користування банківським рахунком та пластиковою карткою (68%); споживчий кредит (30%); проведення платежів через термінали платіжних систем (38%); користуються послугою переказу грошей через банк (92%); обмін валюти (31%) та інше [8].

Програми фінансової грамотності мають бути одним з найважливіших пріоритетів для України. Нове дослідження фінансової грамотності в Україні, проведене з використанням методики Організації економічного співробітництва і розвитку (ОЕСР), показало, що Україна разом з Польщею знаходиться на 30-ому та останньому місці у рейтингах. Результат України за Індексом фінансової грамотності ОЕСР (знання, ставлення, поведінка) становить 11,6 балів (проти 13,2, що є середнім показником тридцяти країн) і переконливо свідчить про те, що Національна стратегія з підвищення фінансової грамотності є вкрай важливою.

Індекс фінансової грамотності ОЕСР складається з балів за фінансові знання (наприклад, базових понять процентів, інфляції), ставлення до питань, які стосуються фінансів (наприклад, короткострокове чи довгострокове мислення) та фінансову поведінку (наприклад, фінансове планування, здійснення заощаджень). Низький рейтинг України пов'язаний з поганими результатами за компонентами індексу, які стосуються ставлення та знань.

Індекс фінансової грамотності включає такі компоненти: фінансові знання; фінансова поведінка; ставлення до фінансових питань;

За методологією ОЕСР, загальний індекс фінансової грамотності України становить 12,3 бали (або 58% від його максимального значення). Індекс фінансової грамотності в Україні наразі демонструє гарну

динаміку – за менше ніж 3 роки відбулося зростання на 6,0% у бальному вираженні; усі компоненти індексу покращилися. Натомість темп приросту Індексу фінансової грамотності у країнах порівняння, які брали участь в опитуваннях ОЕСР у 2016 р. і 2020 р. (Грузія, Естонія, Польща, Росія, Угорщина, Хорватія, Чехія) склав лише 2,4%. Так само Україна впритул наблизилася до цих країн за відсотковим значенням від максимуму (60%).

Загальний індекс фінансової грамотності в Україні показав відмінності за характеристиками як вік, регіон, місце проживання, рівень доходу та освіта, а також за користуванням технологіями та наявністю заощаджень. Як і 2018 року, особливо помітна різниця у знанні та поведінці.

Порівняно нижчий індекс із фінансової грамотності зафіксовано у віковій групі 18–24 роки зі значенням Індексу 11,4 бали. Проте, не можна не відзначити той факт, що саме в цій групі було найбільше зростання Індексу порівняно з результатами опитування

2018 р. Також вразливою групою є група респондентів старше 60 років (11,6 балів у 2021 р.).

Для груп респондентів з більш високим рівнем доходу (наприклад, особистий дохід від 7000 грн і вище) характерний більш високий рівень фінансової грамотності. Для груп респондентів з більш високим рівнем доходу, наприклад, 7 000 грн – 15 000 грн, значення Індексу фінансової грамотності складає 12,9 балів, а для 15 001 грн – 20 000 грн – 13,2 бала.

Як і в 2018 р., так і в 2021 р. існує безпосередня залежність між рівнем фінансової грамотності і наявністю освіти: чим вищий рівень освіти, тим вищий бал фінансової грамотності. Якщо загальний бал осіб із середньою спеціальною освітою (технікум) становить 11,9 балів, то осіб із вищою освітою – 13,3 бали. Зауважимо, що зростання фінансової грамотності відбулося за всіма рівнями, крім неповної середньої освіти.

Відбулося зростання розриву у фінансовій грамотності між селом та містом. Якщо

Таблиця 1

Індекс фінансової грамотності: порівняння з іншими країнами

Країна	Ставлення (із 5)	Знання (із 7)	Поведінка (із 9)	Загальний бал (із 21)
Гонконг, Китай	2,9	6,2	5,8	14,9
Словенія	3,6	4,8	6,3	14,7
Австрія	3,1	5,3	6	14,4
Німеччина	3,1	5,3	6	13,9
Індонезія	3,3	3,7	6,3	13,3
Естонія	3,1	4,9	5,3	13,3
Португалія	3,2	4	5,9	13,1
Польща	2,6	5	5,5	13,1
Корея	3,1	4,6	5,4	13,1
Чехія	3,1	4,5	5,3	12,9
Молдова	3,1	4,0	5,5	12,6
Малайзія	2,7	3,7	6,1	12,5
Угорщина	3,3	4,6	4,5	12,4
Хорватія	2,8	4,5	5	12,3
Болгарія	2,9	4,1	5,3	12,3
Україна, 2021 р.	2,5	4,3	5,5	12,3
Грузія	2,5	4,5	5,1	12,1
Перу	2,9	4,1	5,1	12,1
Північна Македонія	2,8	3,9	5,1	11,8
Україна, 2018 р.	2,4	4,0	5,2	11,6
Чорногорія	2,6	4,1	4,7	11,5
Колумбія	2,6	3,8	4,8	11,2
Румунія	2,7	3,5	5,0	11,2
Італія	3,0	3,9	4,2	11,1
Середнє за вибіркою країн порівняння, 2020 р.	2,9	4,7	5,1	12,7
Середнє за вибіркою країн порівняння, 2016 р.	3,0	4,5	4,8	12,4
Середнє за вибіркою країн ОЕСР, 2020 р.	2,9	4,7	5,4	13,0
Середнє за вибіркою країн ОЕСР, 2020р.	3,1	4,7	5,2	13,0

Джерело: побудовано авторами на основі [9]

у 2018 р. Індекс фінансової грамотності знаходився приблизно на одному рівні, то наразі у респондентів з міста – 12,6 бали, а з села – 11,8 бали (статистично значуща відмінність). Щодо регіонального зрізу, то у Центральному та Північному регіонах бал із фінансової грамотності був нижчий за середнє значення. Натомість Схід і Південь мають вищі за середні бали за знання, Захід – за поведінку, Південь – за ставлення.

Група респондентів, що мають заощадження для покриття поточних витрат протягом щонайменше трьох місяців, продемонструвала значно вищий бал за Індексом фінансової грамотності, включаючи всі його компоненти (таблиця 2).

Середній бал за фінансову поведінку в Україні становив 5,5 балів за шкалою від 0 до 9 (або 61%) і за цим показником Україна входить до ТОП-10 країн з дослідження ОЕСР за 2020 р. 51% дорослого населення в Україні отримало мінімум 6 із 9 балів (що вважається мінімальним цільовим показником) проти 36% у 2018 р.

У 2021 р. середній бал в Україні склав 2,5 (за шкалою від 1 до 5) порівняно з 2,4 у 2018 р. Лише 17% дорослого населення в Україні набрало більше трьох балів з 5 (що вважається мінімальним цільовим показником). Позитивним моментом є те, що з минулої хвилі Україна дещо покращила свій результат по середньому балу, в той час як в багатьох інших країнах відбулося погіршення цього показника. Українці зосереджені на короткострокових планах і витрачання грошей, ніж на їх заощадженні.

Україна входить до ТОП-10 країн за показником достатності заощаджень для покриття поточних витрат протягом щонайменше трьох місяців у випадку втрати основного джерела доходу. Частка респондентів, здатних забезпечувати свої поточні витрати у разі втрати основного джерела доходу до місяця в Україні складає 41%, від одного місяця до шести місяців – 41%, більше шести місяців – 7%.

Також дані свідчать, що українці переживають через фінансові питання. Разом з тим, спостерігається такий позитивний тренд: якщо у 2018 р. 73% респондентів в Україні турбувалися про оплату щоденних витрат, в 2021 р. цей показник знизився на 9 в.п. до 64%.

Населення України, на жаль, практично не користуються інвестиційними послугами, зокрема акціями, облігаціями, інвестуванням в інвестиційні та недержавні фонди та інші. Крім того, люди не співпрацюють із фінансовою системою в Україні, бо не довіряють їй. У силу особливостей історичного досвіду в Україні ця проблема стоїть гостріше, ніж в інших країнах, що пов'язано з кардинальною зміною в досить короткі терміни умов життєдіяльності населення під час переходу до ринкової економіки. Не слід забувати і про той факт, що у населення України довгостроковий досвід у сфері фінансів носить український негативний характер (знецінення заощаджень, фінансові піраміди, банкрутство банків тощо).

При цьому фінансовий ринок активно розвивається, виникають нові інструменти, форми і види фінансових продуктів. Однак із боку споживачів попит обмежується невмінням ефективно використовувати фінансові інструменти через відсутність необхідних знань і навичок.

Висновки з проведеного дослідження. Беручи все вище сказане до уваги можна сказати, що фінансова грамотність є рушійною силою у діяльності країни, економічного зростання, покращення показників соціального розвитку. Фінансова грамотність – це багаж знань і навичок, які формують правильне ставлення до особистих грошей і дозволяють середньостатистичній людині приймати вигідні для себе рішення.

Проведений нами аналіз дозволяє виділити напрямки, розвитку державної політики щодо фінансової грамотності населення:

1. Робота з молоддю (запровадження курсу фінансова грамотність ще у школі, а також закладів спеціальної технічної освіти).

Таблиця 2

Середній бал по індексу фінансової грамотності

№ з/п	Назва показника (по шкалі від 1 до 21) в залежності від періоду, на який респонденту вистачить заощаджень в разі втрати основного джерела доходу	Значення, бали
1	менше 1 тижня	10,8
2	від 1 тиждень – до 1 місяця	11,7
3	1 – 3 місяці	12,5
4	3- 6 місяці	14,0
5	від 6 міс і більше	14,5

Джерело: побудовано авторами на основі [9]

2. Робота з особами старшими за 60 років (низький рівень фінансової та цифрової грамотності, необхідно проводити навчання фінансової грамотності у комплексі з цифровою грамотністю).

3. Поширення фінансової грамотності у сільській місцевості для усіх вікових груп (розвиток он-лайн навчання).

4. Проведення роз'яснювальної роботи щодо переваг користування фінансовими продуктами серед населення України (надання вичерпної інформації про фінансову послугу).

5. Інформування щодо безпеки користування фінансовими продуктами.

6. Усвідомлення фінансовими установами своєї відповідальності за недоброчесну поведінку щодо споживачів фінансових послуг, зокрема, в частині розкриття інформації про фінансову послугу. Дослідження показало, що 10% у 2021 р. (12% у 2018 р.) респондентів не знають про наявність гарантування вкладів фізичних осіб і тільки 31% у 2021 р. (27% у 2018 р.) респондентів знають, що банки мають розкривати інформацію про реальну відсоткову ставку за кредитом.

Список використаних джерел:

1. Міністерство економіки України. URL: <https://www.me.gov.ua/Documents/List?lang=uk-UA&id=62459016-a04f-41fc-9eeb-10de5d40d981&tag=ValoviiVnutrishniiProdukt>. (дата звернення: 15.04.2022).
2. Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/express/expr2021/03/37.pdf> (дата звернення: 15.04.2022).
3. Латковська Т. А. Підвищення рівня фінансової грамотності. *Наукові праці Національного університету «Одеська юридична академія»*. 2013. Т. 13. С. 429–438. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nponyua_2013_13_45 (дата звернення: 15.04.2022).
4. Кізіма Т. О. Фінансова грамотність населення: зарубіжний досвід і вітчизняні реалії. *Вісник ТНЕУ*. 2012. № 2. С. 64–71.
5. Соркін І. В. Методологічні засади розроблення стратегічних документів щодо фінансової грамотності. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2013. Вип. 2. С. 301–309.
6. Смовженко Т. С., Кузнєцова А. Я. Фінансова грамотність населення та її вплив на розвиток економіки України. *Регіональна економіка*. 2013. № 2(68). С. 34–42.
7. Ломачинська І. А. Фінансова грамотність як основа оптимізації фінансової поведінки в умовах глобалізації. *Вісник ОНУ ім. І. І. Мечникова*. 2011. Т. 16. Вип. 20. С. 116–124.
8. Все про гроші. URL: <http://vseprogroshi.com.ua/ocinit-finansovugramotnist-ukrayinciv.html> (дата звернення: 15.04.2022).
9. Проект USAID «Трансформація фінансового сектору»: Фінансова грамотність, фінансова інклюзія та фінансовий добробут в Україні. URL: <http://www.fst-ua.info/ua/page/2/> (дата звернення: 15.04.2022).

References:

1. Ministerstvo ekonomiky Ukrain. [Ministry of Economy of Ukraine]. Available at: <https://www.me.gov.ua/Documents/List?lang=uk-UA&id=62459016-a04f-41fc-9eeb-10de5d40d981&tag=ValoviiVnutrishniiProdukt> (accessed 15 April 2022). (in Ukrainian)
2. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy [State Statistics Service of Ukraine]. Available at: <http://www.ukrstat.gov.ua/express/expr2021/03/37.pdf> (accessed 15 April 2022). (in Ukrainian)
3. Latkovska, T. A. (2013), “An increase of level of financial literacy and financial education is a call of contemporaneity”, *Naukovi pratsi Natsionalnoho universytetu "Odeska yurydychna akademiia"*, vol. 13, pp. 429–438, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nponyua_2013_13_45 (accessed 15 April 2022). (in Ukrainian)
4. Kizyma, T. O. (2012), “Financial literacy of the population: foreign experience and domestic realities”, *Visnyk TNEU*, no. 2, pp. 64–71. (in Ukrainian)
5. Sorokin, I. V. (2013), “Methodological bases of strategic documents development on financial literacy”, *Finansovo-kredytna diialnist: problemy teorii ta praktyky*, iss. 2, pp. 301–309, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Fkd_2013_2_40. (accessed 15 April 2022). (in Ukrainian)
6. Smovzhenko, T. S. and Kuznietsova, A. Ya. (2013), “Financial literacy of the population and its impact on the development of Ukrainian economy”, *Rehionalna ekonomika*, no. 2(68), pp. 34–42. (in Ukrainian)
7. Lomachynska, I. A. (2011), “Financial literacy as a basis of optimization of financial behavior in the conditions of global transformation”, *Visnyk ONU im. I. I. Mechnikova*, vol. 16, iss. 20, pp. 116–124. (in Ukrainian)
8. Vse pro ghroshi [It's all about money]. Available at: <http://vseprogroshi.com.ua/ocinit-finansovugramotnist-ukrayinciv.html>. (accessed 15 April 2022). (in Ukrainian)
9. Proekt USAID «Transformacija finansovogho sektoru»: Finansova ghrmotnistj, finansova inkljuzija ta finansovyj dobrobut v Ukraini [USAID Financial Sector Transformation Project: Financial Literacy, Financial Inclusion and Financial Welfare in Ukraine]. Available at: <http://www.fst-ua.info/ua/page/2/> (accessed 15 April 2022). (in Ukrainian)

МАТЕМАТИЧНІ МЕТОДИ, МОДЕЛІ ТА ІНФОРМАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ В ЕКОНОМІЦІ

DOI: <https://doi.org/10.32689/2523-4536/65-11>
УДК 519.803:658.15(477)

Мартінова О. В.

кандидат економічних наук, доцент кафедри
вищої математики та економіко-математичних методів,
Харківський національний університет імені Семена Кузнеця
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3381-6060>

Шевченко О. К.

кандидат технічних наук, доцент кафедри
вищої математики та економіко-математичних методів,
Харківський національний університет імені Семена Кузнеця
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4258-3147>

Martynova Olena

Candidate of Economic Sciences,
Associate Professor of the Department of Higher Mathematics
and Economic-Mathematical Methods,
Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics

Shevchenko Oleksandra

Candidate of Economic Sciences,
Associate Professor of the Department of Higher Mathematics
and Economic-Mathematical Methods,
Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics

ЗАСТОСУВАННЯ МАТРИЧНОЇ ГРИ У ПРОЦЕСІ УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

APPLICATION OF MATRIX GAME IN THE PROCESS OF ENTERPRISE ACTIVITY MANAGEMENT

Успіх підприємства залежатиме від здатності адаптуватися до змін в середовищі їх діяльності: передбачати і змінювати структуру бізнесу, розробляти і впроваджувати у виробництво нові види продукції, правильно визначати напрями інвестицій за різними видами діяльності. В роботі розглянуті можливості використання теорії матричних ігор в економічних дослідженнях. У статті побудована матриця ризиків. Для прийняття рішення використано ряд критеріїв: мінімум математичного очікування ризику, максимальний критерій Вальда, критерій мінімального ризику Севіджа, критерій Гурвіца. Розглянуті теоретичні можливості використання антагоністичних матричних ігор при розв'язку лінійної моделі виробництва. Отримана платіжна функція дозволяє запропонувати наступну модель управління економічною системою: управлінський апарат має два відділи – плановий і фінансовий. Розглянутий математичний апарат можна використовувати для будь-яких фірм, які займаються виробництвом продукції.

Ключові слова: діяльність підприємства, прийняття рішення, матрична гра, стратегія, критерій, сідлова точка.

Modern market economy creates new requirements for the enterprise. They are due to the presence of fierce competition and the need to respond flexibly to ambiguous changes in the markets and industries. In this case, the success of the company will depend on the ability to adapt to changes in their environment: to anticipate and change the structure of business, develop and implement new products, correctly identify investment areas for various activities, etc. to succeed and ensure prosperity in the future. The purpose of the formation and implementation of production policy is to adapt the company to market requirements with minimal costs, but it requires managers and specialists to be aware of a wide range of issues outside the sphere of production. In the process of innovative activity of the enterprise entrepreneurs are forced to act in conditions of risk and uncertainty. Uncertainty is caused by the

lack of information about the conditions under which innovations take place, as they do not depend on the conscious actions of the parties to the agreement, but on objective reality, which can be called nature and applied to such problems game theory, namely playing with nature. The risk matrix is constructed in the article. A number of criteria were used to make the decision: minimum mathematical risk expectation, Wald's maximum criterion, Savage's minimum risk criterion, Hurwitz's criterion. Theoretical possibilities of using antagonistic matrix games in solving a linear model of production are considered. The received payment function allows to offer the following model of management of economic system: the administrative device has two departments – planning and financial. The task of the planning department is to form a production plan so as to maximize the total profit of the system - the payment function. The task of the financial department is to set prices for resources in such a way as to minimize the cost of resources and thus minimize the function, the profit of the same economic system. Thus, a balance should be found between these departments. The considered mathematical device can be used for any firms engaged in production.

Keywords: enterprise activity, decision making, matrix game, strategy, criterion, saddle point.

Постановка проблеми. Сучасна ринкова економіка формує нові вимоги до підприємства. Вони обумовлюються наявністю жорсткої конкуренції та необхідністю гнучко реагувати на неоднозначні зміни ситуації на ринках і в галузях діяльності підприємств. Ефективне регулювання процесів виробничої та інших форм діяльності людини – загальна мета і завдання будь-якої системи управління, які потребують математичного апарату для їх вирішення.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Питання прийняття управлінських рішень розглядається у працях відомих вітчизняних та закордонних вчених Б. Карлофа, Л. Бауера, В. Г. Андрійчука, В. В. Вітлінського [3], В. М. Приймака, А. П. Ладанюка, О. І. Пономаренко [1], Внукова Н. М. [2] та ін. Аналіз робіт свідчить про необхідності розроблення математичного підходу до вирішення деяких питань управління діяльністю підприємства.

Метою дослідження є розроблення математичного підходу до управління діяльністю підприємства на основі матричної гри, а також формування рекомендацій щодо його використання.

Викладення основного матеріалу дослідження. Виробнича діяльність підприємства – комплексний процес. Він складається з виробництва – процесу виготовлення кінцевої продукції та діяльності з обслуговування виробництва (енергетичне забезпечення, ремонтне, інструментальне, транспортне, складське обслуговування). Своєю чергою, будь-яке виробниче обслуговування чи забезпечення в рамках своїх завдань здійснює функцію перетворення вхідних компонентів у готову продукцію, тобто є виробничою діяльністю.

Виробниче підприємство (фірма) для забезпечення своєї життєдіяльності перш за все орієнтується на ринковий попит з його вимогами до якості, споживчих властивостей та ціни товару (послуги). Метою формування та реалізації виробничої політики є пристосування підприємства до вимог ринку з мінімальними витратами, але це

потребує від керівників та спеціалістів обізнаності з широкого кола питань за межами сфери виробництва. Виробництво – це тільки частина процесу, що постійно оновлюється, і тому всі техніко-технологічні та організаційно-економічні рішення можна приймати тільки на підставі аналізу достатньо повної і точної інформації про вимоги ринку, що очікуються, можливості і загрози зовнішнього середовища, слабкі та сильні сторони власної діяльності.

Ефективне регулювання процесів виробничої та інших форм діяльності людини – загальна мета і завдання будь-якої системи управління. У процесі виробництва і розподілу праці виникають виробничі відносини між людьми, різновидом яких є виробничо-технічні відносини. Ці відносини регламентуються, спрямовуються, контролюються управлінською структурою підприємства.

Під структурою управління розуміють сукупність ланок і окремих працівників апарату управління, що виконують різноманітні функції управління, їх взаємозв'язок та взаємодія, що ґрунтуються на виробничій та організаційній структурі підприємства. Управління виробництвом одна з спеціальних функцій управління, яка полягає у плануванні, організації, мотивації та контролі виробничої діяльності підприємства.

У процесі інноваційної діяльності підприємства підприємці змушені діяти в умовах ризику і невизначеності [1, с. 153]. Невизначеність викликана відсутністю інформації про умови, в яких здійснюються інновації, оскільки залежать не від свідомих дій учасників угод, а від об'єктивної дійсності, яку можна назвати природою і застосувати до вирішення таких завдань теорію ігор, а саме гру з природою. В іграх з природою гравець А використовує максиміну стратегію, що дозволяє мінімізувати ризик [2, с. 100]. Другий гравець В (природа) діє абсолютно випадково, можливі стратегії визначаються в залежності, наприклад, від умов погоди, попиту на певну продукцію, обсягу перевезень, від поєднання виробничих факторів на даний момент і т. д.

Умови гри задаються у вигляді платіжної матриці:

$$\Pi = \begin{matrix} B_1 & B_2 & \dots & B_n \\ \hline A_1 & a_{11} & a_{12} & \dots & a_{1n} \\ A_2 & a_{21} & a_{22} & \dots & a_{2n} \\ \vdots & \dots & \dots & \dots & \dots \\ A_m & a_{m1} & a_{m2} & \dots & a_{mn} \end{matrix}; \quad \prod_{[m \times n]} = \{a_{ij}\}.$$

Гравець A вибирає свої стратегії (рядки) A_1, A_2, \dots, A_m , гравець B (природа) – свої стратегії – стовбці. Елемент платіжної матриці a_{ij} – це виграш гравця A , якщо він користується стратегією A_i у стані природи B_j .

При розв'язанні матричної гри можна використовувати матрицю ризиків $\prod = \{r_{ij}\}$. Елементи матриці r_{ij} різниця між виграшем, який отримав би гравець A , якщо знав би B_j виграш, який він отримає, обравши стратегію A_i , тобто $r_{ij} = \beta_j - a_{ij}$, де $\beta_j = \max_i a_{ij}$.

Існує ряд критеріїв для прийняття рішення [4, с. 132]:

1) Максимум математичного очікування виграшу $M(V)$ або мінімум математичного очікування ризику $M(V_p)$.

Якщо позначити Y_1, Y_2, \dots, Y_m , – ймовірності стану природи B_1, B_2, \dots, B_m , тоді

$$M(V) = \max_i \sum_{j=1}^n a_{ij} Y_j, \quad M(V_p) = \max_i \sum_{j=1}^n r_{ij} Y_j, \quad \sum_{j=1}^n Y_j = 1.$$

2) Максимінний критерій Вальда. Виграш $V = \max_i \min_j a_{ij}$.

3) Критерій мінімального ризику Севіджа. Ризик $V = \max_i \min_j r_{ij}$.

4) Критерій Гурвіца.

Рішення про вибір стратегії приймається за величиною опуклої лінійної комбінації чисел $\min_j a_{ij}$, і $\max_j a_{ij}$, тобто

$$V = \max_j (\lambda \min_j a_{ij} + (1-\lambda) \max_j a_{ij}), \quad \text{де } 0 \leq \lambda \leq 1.$$

Значення λ вибирають на підставі суб'єктивних чинників, а саме, чим менший ризик, тим λ більше.

Основна теорема теорії ігор затверджує, що кожна матрична гра має розв'язок у мішаних стратегіях. Отож кожену матричну гру можна звести до задачі лінійного програмування [4, с. 140]. Дійсно, нехай маємо платіжну матрицю, де A_1, A_2, \dots, A_m – стратегії гравця A , тому позначимо x_1, x_2, \dots, x_m – ймовірності вибору гравцем A своїх стратегій; B_1, B_2, \dots, B_n – стратегії гравця B , тому позначимо y_1, y_2, \dots, y_n – ймовірності вибору гравцем B своїх стратегій. Оскільки

A_1, A_2, \dots, A_m – повна група подій для гравця A , а B_1, B_2, \dots, B_n – повна група подій для гравця B , то $x_1 + x_2 + \dots + x_m = 1$; $y_1 + y_2 + \dots + y_n = 1$. Тоді математичне сподівання виграшу для

гравця A зводиться до системи: $\sum_{j=1}^n a_{ij} x_j \geq V$, $i = \overline{1, m}$, нерівність $\geq V$, де V – вартість гри, пояснюється позицією гравця A (maxmin), тобто він максимізує свій виграш.

Для гравця B , оскільки він мінімізує свій програш, математичне сподівання програшу дає систему: $\sum_{i=1}^m a_{ij} x_j \leq V$, $j = \overline{1, n}$.

Зробимо декілька перетворень. Поділимо обидві системи на V , та зробимо заміну змінних. Позначимо $x_j / V = t_j$, $y_i / V = U_i$, тоді отримаємо дві взаємодвоїсті задачі лінійного програмування.

Вихідна задача:

$$Z = \sum_{j=1}^n t_j \quad (\min)$$

$$\sum_{j=1}^n a_{ij} t_j \geq 1,$$

$$i = \overline{1, m}; t_j \geq 0.$$

Вихідна задача:

$$f = \sum_{i=1}^m U_i \quad (\max)$$

$$\sum_{i=1}^m a_{ij} U_i \leq 1,$$

$$j = \overline{1, n}; U_i \geq 0.$$

Отже, будь-яку матричну гру можливо звести до пари двоїстих задач лінійного програмування. Цікаво відмітити, що вірно і зворотне, тобто будь яку задачу лінійного програмування можна звести до матричної гри, в якій оптимальні стратегії першого гравця є розв'язком вихідної задачі, а оптимальні стратегії другого гравця – розв'язок двоїстої задачі. Якщо ми розглядаємо лінійну модель виробництва, тобто:

$$Z = \overline{C} \overline{X} \quad (\max)$$

$$\sum_{j=1}^n a_{ij} X_j \leq b_i,$$

$$i = \overline{1, m}; X_j \geq 0.$$

Відповідну матричну гру можна розглядати, як один із можливих засобів управління економічною системою. Відмітимо, що поняттю гри можна придати інший зміст, не обов'язково вектори $\overline{X} (x_1, x_2, \dots, x_m)$, $\overline{Y} (y_1, y_2, \dots, y_n)$ визначати як ймовірності вибору гравцями своїх чистих стратегій, але можна визначити, як числа довільного походження. Наприклад, стратегіям гравця A відповідає вектор $\overline{X} (x_1, x_2, \dots, x_m)$ – кількість продукції, що виготовляється, стратегіям гравця B відповідає вектор $\overline{Y} (y_1, y_2, \dots, y_n)$ – ціни на сировину. Саму гру можна розглядати, як вибір

гравцями своїх стратегій, та обчислення платіжної функції $L(\bar{X}, \bar{Y})$, таку гру називають антагоністичною грою. При використанні мішаних стратегій величина виграшу є випадковою величиною. Тобто, виграшом гравця A при використанні їм мішаних стратегій \bar{X} (x_1, x_2, \dots, x_m), а його супротивником, тобто гравцем B , мішаних стратегій \bar{Y} (y_1, y_2, \dots, y_n), можна вважати математичне сподівання цієї випадкової величини: $L(\bar{X}, \bar{Y}) = \sum_{i=1}^m \sum_{j=1}^n a_{ij} x_j y_i$.

Таким чином, ми отримали платіжну функцію. Оскільки цілі гравців протилежні, тобто гравець A максимізує свій виграш V , а гравець B мінімізує свій програш V , то платіжна функція $L(\bar{X}, \bar{Y})$ задовольняє наступним умовам. Якщо $\bar{X} = \bar{X}^*$, $\bar{Y} = \bar{Y}^*$ – оптимальні стратегії гравців, то $L(\bar{X}^*, \bar{Y}) \geq V$, для усіх y_i , а для усіх x_j – $L(\bar{X}, \bar{Y}^*) \leq V$.

Тобто, оптимальними стратегіями гравців в антагоністичній грі будемо вважати стратегії, які є сідловою точкою платіжної функції:

$$L(\bar{X}, \bar{Y}^*) \leq L(\bar{X}^*, \bar{Y}^*) \leq L(\bar{X}^*, \bar{Y})$$

Тобто, (\bar{X}^*, \bar{Y}^*) є точкою \max по \bar{X} і точкою \min по \bar{Y} .

Для лінійної моделі виробництва:

$$\begin{aligned} \text{Вихідна задача:} \quad Z = (\bar{C}, \bar{X}) \quad (\max) \quad & \text{Двоїста задача:} \quad f = (\bar{A}_0, \bar{Y}) \quad (\min) \\ \bar{A}\bar{X} \leq \bar{A}_0, \quad \bar{A}_0(b_1, b_2, \dots, b_m), \quad & \bar{Y}A \geq \bar{C}, \quad \bar{Y} \geq 0 \\ \bar{X} \geq 0 \end{aligned}$$

Можливо скласти платіжну функцію, яку називають функцією Лагранжа:

$$\begin{aligned} L(\bar{X}, \bar{Y}) &= (\bar{C}\bar{X}) + (\bar{A}_0\bar{Y}) - (\bar{Y}A\bar{X}) = \\ &= (\bar{C}\bar{X}) + \bar{Y}(\bar{A}_0 - A\bar{X}), \end{aligned}$$

Має зміст теорема: для того, щоб вектор \bar{X}^* був рішенням вихідної задачі, а вектор \bar{Y} – рішенням двоїстої задачі (3.11), необхідно і достатньо, щоб точка (\bar{X}^*, \bar{Y}^*) була сідловою точкою функції Лагранжа. Отже:

$$L(\bar{X}, \bar{Y}) = \sum_{j=1}^n C_j X_j + \sum_{i=1}^m Y_i \left(b_i - \sum_{j=1}^n a_{ij} X_j \right)$$

Для вогнутої функції мають місце умови Куна-Таккера:

$$\begin{cases} \frac{\partial L(\bar{X}, \bar{Y})}{\partial \bar{X}} \leq 0 \\ \frac{\partial L(\bar{X}, \bar{Y})}{\partial \bar{Y}} \geq 0 \end{cases}, \text{ при цьому } \begin{cases} \bar{X} \frac{\partial L}{\partial \bar{X}} = 0 \\ \bar{Y} \frac{\partial L}{\partial \bar{Y}} = 0 \end{cases}$$

Рішення знаходимо методом штучного базису і відразу отримуємо оптимальну кількість випуску продукції і оптимальні ціни на ресурси. Зробимо економічну інтерпретацію платіжної функції: перший доданок – прибуток від реалізації продукції $\sum_{j=1}^n C_j X_j$; другий

додаток $\sum_{i=1}^m Y_i \left(b_i - \sum_{j=1}^n a_{ij} X_j \right)$ можна трактувати як прибуток за перевиконання плану, або штраф за недовиконання плану (Y_i – ціни на ресурси).

Розглянемо приклад. Підприємство бажає розширити виробництво, тобто додати випуск нових чотирьох видів продукції A_1, A_2, A_3, A_4 . Прибуток, який можна отримати, залежить від попиту на цю продукцію B_1, B_2, B_3, B_4 , де B_1 – нормальний попит на продукцію, B_2 – слабкий попит, B_3 – помірний попит, B_4 – підвищений попит. Задана платіжна матриця $\prod_{i,j} a_{ij}$, де a_{ij} – прибуток, який може отримати підприємство завдяки випуску i -ої продукції в j -му стані попиту.

Визначити оптимальні пропорції випуску продукції, враховуючи невизначеним стан попиту та гарантуючи середній прибуток в любому випадку.

$$\prod = \begin{matrix} & \begin{matrix} B_1 & B_2 & B_3 & B_4 \end{matrix} \\ \begin{matrix} A_1 \\ A_2 \\ A_3 \\ A_4 \end{matrix} & \begin{pmatrix} 3 & 6 & 5 & 9 \\ 4 & 3 & 12 & 5 \\ 6 & 9 & 10 & 4 \\ 5 & 2 & 8 & 3 \end{pmatrix} \end{matrix}$$

Знайдемо нижню та верхню ціни гри $\alpha = \max_j \min_i (a_{ij}), \beta = \min_i \max_j (a_{ij})$.

$$\alpha = \max_j \min_i (3, 3, 4, 2) = 4,$$

$$\beta = \min_i \max_j (6, 9, 12, 9) = 6.$$

Сідлової точки немає через те, що $\alpha \neq \beta$. Рядок A_4 домігантна, її елементи менше за елементи рядка A_3 . Тому A_4 можна викреслити, тому що підприємству не вигідно випускати цю продукцію.

Платіжна матриця буде мати вигляд:

$$\Pi = \begin{matrix} & B_1 & B_2 & B_3 & B_4 \\ A_1 & \begin{pmatrix} 3 & 6 & 5 & 9 \end{pmatrix} & x_1 \\ A_2 & \begin{pmatrix} 4 & 3 & 12 & 5 \end{pmatrix} & x_2 \\ A_3 & \begin{pmatrix} 6 & 9 & 10 & 4 \end{pmatrix} & x_3 \\ & y_1 & y_2 & y_3 & y_4 \end{matrix}$$

Розв'язуємо матричну гру, як парну гру нульовою сумою. Гравець A обирає свої стратегії так, щоб максимізувати свій мінімальний вигравш. Гравець B обирає стратегії так, щоб мінімізувати свій максимальний програш.

Нехай x_1, x_2, x_3 – ймовірності вибору гравцем A своїх стратегій, y_1, y_2, y_3, y_4 – ймовірності вибору гравцем B своїх стратегій. Ймовірність y_3 буде дорівнюватиме нулю, через те що стовбець B_3 домінуючий та його можна викреслити. Достатньо розглянути B_1 – нормальний попит, B_2 – слабкий попит, B_4 – підвищений попит. Платіжна матриця буде мати вигляд:

$$\Pi = \begin{matrix} & B_1 & B_2 & B_4 \\ A_1 & \begin{pmatrix} 3 & 6 & 9 \end{pmatrix} & x_1 \\ A_2 & \begin{pmatrix} 4 & 3 & 5 \end{pmatrix} & x_2 \\ A_3 & \begin{pmatrix} 6 & 9 & 4 \end{pmatrix} & x_3 \\ & y_1 & y_2 & y_4 \end{matrix}$$

Складемо математичну модель задачі. Вигравш гравця A це математичне сподівання вигравшу за стратегією гравця B дорівнює B_j . Програш гравця B це математичне сподівання програшу за стратегією гравця A дорівнює A_i .

Для гравця A : Для гравця B :

$$\begin{matrix} B_1 \\ B_2 \\ B_4 \end{matrix} \begin{cases} 3x_1 + 4x_2 + 6x_3 \geq v \\ 6x_1 + 3x_2 + 9x_3 \geq v \\ 9x_1 + 5x_2 + 4x_3 \geq v \end{cases} \begin{matrix} A_1 \\ A_2 \\ A_3 \end{matrix} \begin{cases} 3y_1 + 6y_2 + 9y_4 \leq v \\ 4y_1 + 3y_2 + 5y_4 \leq v \\ 6y_1 + 9y_2 + 4y_4 \leq v \end{cases}$$

$$y_1 + y_2 + y_4 = 1 \qquad x_1 + x_2 + x_3 = 1$$

де v – вартість гри, $\sum_i x_i = 1, \sum_j y_j = 1$,
через те, що стратегії гравців – це повні групи подій.

Зробимо заміну змінних: $t_i = \frac{x_i}{v}, u_j = \frac{y_j}{v}$.

Для A : v – досліджуємо на \max , B : v – досліджуємо на \min . Тоді:

$$A: f = t_1 + t_2 + t_3 = \frac{1}{v} \text{ (min)}.$$

$$B: z = u_1 + u_2 + u_4 = \frac{1}{v} \text{ (max)}$$

$$\begin{cases} 3t_1 + 4t_2 + 6t_3 \geq 1 \\ 6t_1 + 3t_2 + 9t_3 \geq 1 \\ 9t_1 + 5t_2 + 4t_3 \geq 1 \end{cases};$$

$$t_i \geq 0, i = \overline{1,3}.$$

$$\begin{cases} 3u_1 + 6u_2 + 9u_4 \leq 1 \\ 4u_1 + 3u_2 + 5u_4 \leq 1 \\ 6u_1 + 9u_2 + 4u_4 \leq 1 \end{cases}$$

$$u_j \geq 0, j = 1, 2, 4.$$

Отримали дві взаємно двоїсті задачі. Приводимо до канонічної форми задачу B . Розв'язуємо її симплекс-методом та отримуємо розв'язок одразу прямої та двоїстої / задач.

$$U_{\max} \left(\frac{5}{42}, 0, \frac{1}{14} \right), z_{\max} = \frac{4}{21},$$

$$v = \frac{21}{4}, Y_{\text{opt}} \left(\frac{5}{8}, 0, \frac{3}{8} \right).$$

$$Y_{\text{opt}} \left(\frac{5}{8}, 0, \frac{3}{8} \right), f_{\min} = \frac{4}{21},$$

$$v = \frac{21}{4}, X_{\text{opt}} \left(\frac{1}{4}, 0, \frac{3}{4} \right).$$

$$\text{Для вихідної задачі } X_{\text{opt}} \left(\frac{1}{4}, 0, \frac{3}{4}, 0 \right).$$

Якщо підставити X_{opt} в систему обмежень задачі A :

$$\begin{cases} 3 \cdot \frac{1}{4} + 6 \cdot \frac{3}{4} = \frac{21}{4} \\ 6 \cdot \frac{1}{4} + 9 \cdot \frac{3}{4} = \frac{33}{4} > \frac{21}{4} \\ 5 \cdot \frac{1}{4} + 10 \cdot \frac{3}{4} = \frac{35}{4} > \frac{21}{4} \\ 9 \cdot \frac{1}{4} + 4 \cdot \frac{3}{4} = \frac{21}{4} \end{cases} \begin{matrix} B_1 \\ B_2 \\ B_3 \\ B_4 \end{matrix}$$

Це означає, що в умовах нормального та підвищеного попиту, підприємство отримає прибуток, який дорівнює вартості гри $\frac{21}{4}$. Обмеження B_2 та B_3 в оптимальному плані виконується як нерівність, тому $y_2 = y_3 = 0$, що відповідає Y_{opt} .

Якщо підставити Y_{opt} в систему обмежень задачі B :

$$\left\{ \begin{array}{l} 3 \cdot \frac{5}{8} + 9 \cdot \frac{3}{8} = \frac{21}{4} \\ 4 \cdot \frac{5}{8} + 5 \cdot \frac{3}{8} = \frac{35}{8} < \frac{21}{4} \\ 6 \cdot \frac{5}{8} + 4 \cdot \frac{3}{8} = \frac{21}{4} \\ 5 \cdot \frac{5}{8} + 3 \cdot \frac{3}{8} = \frac{34}{8} < \frac{21}{4} \end{array} \right. \begin{array}{l} A_1 \\ A_2 \\ A_3 \\ A_4 \end{array}$$

Це означає, що за умови випуску продукції A_1 та A_3 витрати підприємства дорівнюватимуть вартості гри $\frac{21}{4}$. Обмеження A_2 та A_4 в оптимальному плані виконуються як нерівності. Тому за другою теоремою двоїстості $x_2 = x_4 = 0$, що відповідає X_{opt} .

Таким чином, щоб підприємство працювало рентабельно, воно може випускати продукцію A_1 та A_3 в умовах нормального та підвищеного попиту, прибуток підприємства становитиме $\frac{21}{4}$ од.

За допомогою різних критеріїв визначимо, яку продукцію слід випускати.

Максимінний критерій Вальда:

$\alpha = \max_i \min_j (3, 3, 4, 2) = 4$, відповідає стратегії A_3 , тобто цю продукцію слід випускати.

Для критерія Севіджа складемо матрицю ризиків, елементи в стовбцях це $r_{ij} = \beta_j - a_{ij}$, де $\beta_j = \max_i a_{ij}$: $\beta_1 = 6, \beta_2 = 9, \beta_3 = 12, \beta_4 = 9$. Тоді:

$$R = \begin{array}{l} A_1 \\ A_2 \\ A_3 \\ A_4 \end{array} \begin{pmatrix} 3 & 3 & 7 & 0 \\ 2 & 6 & 0 & 4 \\ 0 & 0 & 2 & 5 \\ 1 & 7 & 4 & 6 \end{pmatrix}$$

Критерій Севіджа:

$$\min_i \max_j r_{ij} = \min(3, 7, 7, 6) = 3.$$

Варто передбачити випуск продукції A_1 .

Критерій Гурвіца:

$$\max_i \left(\lambda \min_j a_{ij} + (1 - \lambda) \max_j a_{ij} \right).$$

Нехай $\lambda = \frac{1}{2}$,

тоді

$$\begin{aligned} \max_i \left(\frac{1}{2} \min_j a_{ij} + \frac{1}{2} \max_j a_{ij} \right) &= \\ &= \max_i \left(\frac{3}{2} + \frac{6}{2}, \frac{2}{2} + \frac{9}{2}, \frac{5}{2} + \frac{12}{2}, \frac{3}{2} + \frac{9}{2} \right) = \\ &= \max_i (4, 5; 5; 8, 5; 6) = 8, 5. \end{aligned}$$

Отже, слід випускати продукцію A_3 .

Якщо припустити, що стани попиту рівно ймовірнісні та дорівнюють $\frac{1}{4}$, то математичне сподівання виграшу наступне:

$$M(A_1): \frac{3}{4} + \frac{6}{4} + \frac{5}{4} + \frac{9}{4} = \frac{23}{4} = 5 \frac{3}{4},$$

$$M(A_2): 4 \cdot \frac{1}{4} + 3 \cdot \frac{1}{4} + 12 \cdot \frac{1}{4} + 5 \cdot \frac{1}{4} = \frac{24}{4} = 6,$$

$$M(A_3): \frac{6}{4} + \frac{9}{4} + \frac{10}{4} + \frac{4}{4} = \frac{29}{4} = 7 \frac{1}{4} \quad \max,$$

$$M(A_4): \frac{5}{4} + \frac{2}{4} + \frac{8}{4} + \frac{3}{4} = \frac{18}{4} = 4 \frac{1}{4}.$$

Отже, необхідно передбачити випуск продукції A_3 .

Висновки з проведеного дослідження.

Отже, в роботі розглянуті можливості використання теорії матричних ігор в економічних дослідженнях. Випадковість в економічних системах дає можливість розглядати її, як гру з природою, при цьому можна побудувати матрицю ризиків, а також для прийняття рішення використовувати ряд критеріїв: мінімум математичного очікування ризику, максимінний критерій Вальда, критерій мінімального ризику Севіджа, критерій Гурвіца. Розглянуті теоретичні можливості використання антагоністичних матричних ігор при розв'язку лінійної моделі виробництва. Отримана платіжна функція дозволяє запропонувати наступну модель управління економічною системою: управлінський апарат має два відділу – плановий і фінансовий. Завданням планового відділу є формування плану виробництва таким чином, щоб вдалося максимізувати сумарний прибуток системи – платіжну функцію $L(\bar{X}, \bar{Y})$. Завдання фінансового відділу – формування цін на ресурси таким чином, щоб вдалося мінімізувати витрати на ресурси і таким чином мінімізувати функцію $L(\bar{X}, \bar{Y})$, тобто прибуток тієї ж економічної системи. Таким чином слід знайти баланс між цими відділами, знайти таку комбінацію чисел (\bar{X}^*, \bar{Y}^*) , яка є сідловою точкою платіжної функції і є оптимальним планом випуску продукції, а також має оптимальні витрати на ресурси.

Фірмам, які інвестують кошти у виробництво, при невизначеній ситуації попиту на продукцію, слід обчислити матричну гру, як гру з природою, тоді ризик вкладання коштів в виробництво буде зменшеним. Використання антагоністичної матричної гри, тобто

дослідження платіжної функції, знаходження її сідлової точки, дає можливість збалансовано розподіляти кошти на випуск продукції і на поповнення ресурсів. Практично не має

значення, яку продукцію виготовляє фірма. Розглянутий математичний апарат можна використовувати для будь-яких фірм, які займаються виробництвом продукції.

Список використаних джерел:

1. Пономаренко О. І. Сучасний економічний аналіз. Мікроекономіка. Київ : Вища школа, 2004. 262 с.
2. Внукова Н. М. Економічна оцінка ризику діяльності підприємств. Харків : ВД «ІГОКЕК», 2006. 180 с.
3. Вітлінський В. В. Моделювання економіки : навч. посібник. Київ : КНЕУ, 2003. 408 с.
4. Кузнецов Ю. Н. Математическое программирование. Москва : Высшая школа, 1980. 302 с.

References:

1. Ponomarenko O. I. (2004). Suchasnyi ekonomichnyi analiz. Mikroekonomika. Kyiv: Vyshcha shkola, 262 p.
2. Vnukova N. M. (2006). Ekonomichna otsenka ryzyku diialnosti pidpriemstv. Kharkiv: VD "IHOKEK", 180 p.
3. Vitlinskyj V. V. (2003) Modeljuvannja ekonomiky: navch. posibnyk. Kyiv: KNEU, 408 p.
4. Kuznetsov Yu. N. (1980). Matematycheskoe prohrammyrovanye. Moscow: Vysshaia shkola, 302 p.

Наукове видання

**НАУКОВІ ПРАЦІ
МІЖРЕГІОНАЛЬНОЇ АКАДЕМІЇ
УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ
ЕКОНОМІЧНІ НАУКИ**

Випуск 2 (65), 2022

Засновано 2001 року
Видання виходить 6 разів на рік

Відповідальний за випуск *Т. К. Валицька*
Коректор *А. А. Тютюнник*
Комп'ютерне верстання *Ю. Г. Войтюк*

Підписано до друку 27.04.2022 р.
Формат 60x84/8. Гарнітура Times New Roman.
Папір офсет. Цифровий друк. Ум. друк. арк. 11,86.
Наклад 100 прим.

Надруковано: Видавничий дім «Гельветика»
65101, Україна, м. Одеса, вул. Інглезі, 6/1
Телефони: +38 (095) 934 48 28, +38 (097) 723 06 08
E-mail: mailbox@helvetica.ua
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи
ДК № 6424 від 04.10.2018 р.